

APROBAT

la ședința Senatului
Universității de Stat „Alec Russo”
din Bălți, procesul-verbal
nr. 11
din 20.03.2013

Rector



**Planul de dezvoltare strategică a „Universității de
Stat Alecu Russo” din Bălți
pentru perioada 2013-2018**



Bălți, 2013

CUPRINS

INTRODUCERE	3
CAPITOLUL I. ANALIZA STRATEGICĂ	3
1.1.Cadrul normativ	3
1.2. Cadrul strategic	4
1.3. Cadrul instituțional	5
CAPITOLUL II. SITUAȚIA ACTUALĂ ȘI ANALIZA SWOT	7
2.1.Preliminarii	7
2.2. Analiza mediului intern al USARB	8
2.2.1 Structura resurselor umane	8
2.2.2. Fluctuația cadrelor	11
2.2.3. Specializări în diverse domenii	11
2.2.4. Subdiviziuni universitare – specializări, rezultate	12
2.2.5. Nivelul existent al bazei tehnico – materiale a USARB	13
2.2.6. Bugetul executat al USARB	14
2.3. Analiza SWOT	15
2.3.1. Puncte tari	15
2.3.2. Puncte slabe	16
2.3.3. Oportunități	17
2.3.4. Amenințări	17
CAPITOLUL III. VIZIUNEA ȘI MISIUNEA USARB	17
CAPITOLUL IV. STRATEGIA CALITĂȚII	19
CAPITOLUL V. STRATEGIA PRIVIND ACTIVITATEA DIDACTICĂ	20
CAPITOLUL VI. STRATEGIA PRIVIND CERCETAREA	21
CAPITOLUL VII. STRATEGIA PRIVIND RELAȚIILE INTERNAȚIONALE	24
CAPITOLUL VIII. STRATEGIA MANAGERIALĂ	27
8.1. Strategia cu privire la resursele umane	27
8.2. Strategia de gestionare a bazei materiale	30
8.3. Strategia de realizare a parteneriatului public-privat și beneficiile scontate	30
8.4. Strategia financiară	31
CAPITOLUL IX. MONITORIZAREA ȘI EVALUAREA SDI USARB	32

INTRODUCERE

Strategia de dezvoltare instituțională (în continuare SDI) a Universității de Stat „Alecu Russo” din Bălți (în continuare USARB) reprezintă principalul document de planificare managerială, ce conține viziunea, misiunea, strategia de dezvoltare a instituției și principalele măsuri pentru realizarea acestora. SDI al USARB este elaborat, ținându-se cont de reformele care au loc în învățământul superior din Republica Moldova, prin promovarea constantă a Procesului de la Bologna.

Rolul SDI constă în schițarea direcțiilor de activitate ale USARB și a modului în care aceasta va contribui la realizarea priorităților și obiectivelor strategice și a sarcinilor stipulate în documentele de politici naționale în domeniul avizat.

Strategia de dezvoltare instituțională (SDI) este elaborată în baza cadrului normativ-legislativ și instituțional în domeniul educației existent în RM, cu aplicarea metodei participative de elaborare a documentelor de politici de dezvoltare instituțională și analizei detaliate a mediilor interne și externe, a principalelor provocări și oportunități de dezvoltare instituțională (analiza SWOT).

Prioritățile strategice ale USARB sunt axate pe: *calitatea educațională, competitivitate, vizibilitate internă și internațională, management performant*. Toate fiind corelate cu planurile de activitate complementare și programele de dezvoltare a USARB, în funcție de perioada lor de realizare și anume acțiuni imediate (realizări rapide), pe termen mediu (schimbări operaționale), pe termen lung (evoluția strategică), și reieșind din sursele de finanțare specializate.

Planul de acțiuni privind îmbunătățirea cadrului instituțional și condițiile de monitorizare a întregului set de schimbări sunt prezentate în anexă, la sfârșitul documentului.

Prezentul document reprezintă voința colectivului USARB în competiția pe plan național și internațional, de creare a unui sistem în cadrul organizației și de promovare a acțiunilor de îmbunătățire continuă.

CAPITOLUL I. ANALIZA STRATEGICĂ

1.1 Cadrul normativ

USARB este o instituție publică cu autonomie financiară nonprofit, ce activează în condiții de autogestiune, corelate cu principiile responsabilității publice pentru calitatea întregii activități de formare profesională, de cercetare științifică și de prestare a serviciilor pe care le desfășoară Universitatea, cu gestionarea eficientă a mijloacelor bănești și a patrimoniului statului.

USARB își desfășoară activitatea în baza actelor normative și legislative existente:

- Legea învățământului nr. 547 din 21.07.1995 cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 142 din 07.06.2005 pentru aprobarea Nomenclatorului domeniilor de formare profesională și al specialităților pentru pregătirea cadrelor în instituțiile de învățământ superior, ciclul I (elaborat în conformitate cu metodologia UNESCO (ISCED) și EUROSTAT);
- Codul cu privire la știință și inovare al Republica Moldova nr.259-XV din 15.07.2004și
- Hotărârea Guvernului, nr. 33 din 11.01.2007 cu privire la regulile de elaborare și cerințele unificate față de documentele de politici;
- Hotărârea Guvernului nr. 983 din 22.12.2012 pentru aprobarea Regulamentului cu privire la modul de funcționare a instituțiilor de învățământ superior în condiții de autonomie financiară;
- Declarația de la Bologna (1999), alte acte normative, inclusiv tratate și pacte internaționale la care Republica Moldova este parte;
- Regulamentul de organizare a studiilor în învățământul superior în baza SNCS (Sistemul Național de Credite de Studiu), aprobat prin Ordinul ME al RM nr. 726 din 20.09.2010;
- Nomenclatorul specializărilor pentru pregătirea cadrelor în instituțiile de învățământ superior din Republica Moldova, aprobat de Ministerul Economiei la 20.04.2011.

1.2 Cadrul strategic

Documentele de politici naționale de referință pentru strategia pe care și-o propune USARB sînt:

- Programul de activitate al Guvernului „Integrarea Europeană: Libertate, Democrație, Bunăstare” (2011-2014);
- Strategia consolidată de dezvoltare a învățământului pentru anii 2011-2015;
- Programul de dezvoltare strategică al ME pentru anii 2012-2014;
- Planul - cadru pentru studii superioare, aprobat prin Ordinul ME nr.455 din 03.06.2011;

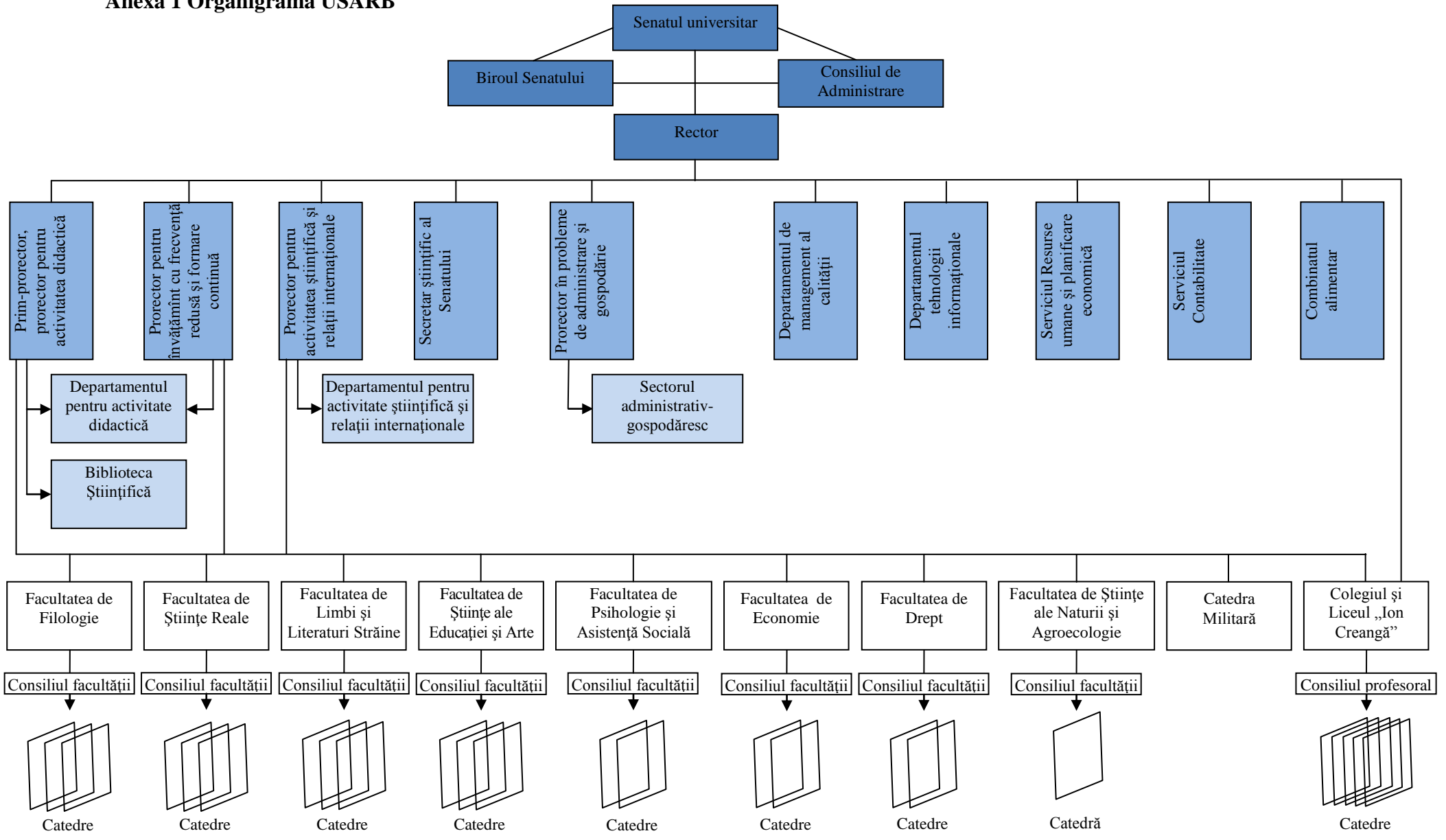
1.3 Cadrul instituțional

Cadrul instituțional este prezentat de Statutul USARB, regulamentele interne USARB, programe de studii la un șir de domenii, specialități și specializări, realizate pe cicluri, fixându-și ca obiectiv general creșterea performanțelor managementului instituțional, educațional și investigațional în scopul integrării USARB în Spațiul European al Învățământului Superior.

- *nivelul național*: Ministerul Educației

- *nivelul instituțional al Universității de Stat „A. Russo” din Bălți* - 8 facultăți și 20 de catedre, un Centru de formare continuă a cadrelor didactice, Departamentul de tehnologii informaționale, Departamentul de management al calității, Serviciul Reurse umane și planificare economică, Serviciul Contabilitate, Colegiul Pedagogic și Liceul Teoretic Regional „Ion Creangă” și Biblioteca științifică a USARB (Anexa 1 Organigrama USARB).

Anexa 1 Organigrama USARB



CAPITOLUL II. SITUAȚIA ACTUALĂ ȘI ANALIZA SWOT

2.1. Preliminarii

Originile USARB sînt legate de înființarea în anul 1945 la Bălți a Institutului Învățătoresc (Hotărîrea Sovietului Comisarilor Poporului din R.S.S.M. nr. 532 din 12 iunie 1945). În anul 1953, prin Hotărîrea Consiliului de Miniștri al R.S.S.M. nr. 846 din 13 august 1953, Institutul Învățătoresc a fost reorganizat în Institutul Pedagogic de Stat din Bălți.

În anul 1959 Institutului Pedagogic i-a fost conferit numele *Alecu Russo*.

În baza Hotărîrii Guvernului Republicii Moldova nr. 330 din 21 mai 1992, Institutul Pedagogic de Stat „Alecu Russo” din Bălți a fost reorganizat în Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți.

Fondarea la Bălți a unei Universități de Stat de tip clasic a urmărit mai multe obiective:

- crearea în mun. Bălți a unui puternic centru *regional* de știință, cultură și formare a cadrelor cu studii universitare;
- amplasarea geografică mai uniformă a instituțiilor de învățămînt superior din Republica Moldova;
- diversificarea ofertei educaționale pentru candidații care erau puși în situația de a recurge la serviciile unor filiale ale universităților-fantome din Federația Rusă.

În anul 2009, USARB a obținut Certificatul Internațional ISO 9001-2000 al Sistemului Universitar European de Management al Calității. În anul 2011, prin Hotărîrea Consiliului National pentru Acreditare și Atestare nr. 581 din 3 iunie 2011, USARB este acreditată în calitate de organizație din sfera științei și inovării cu toate drepturile aferente pentru a realiza activități de cercetare, inovare și transfer tehnologic la cinci profiluri de cercetare. Calificativul instituției: Organizație competitivă pe plan internațional (categoria B).

Date statistice privind numărul de studenți și absolvenți

					2009- 2010	2010- 2011	2011- 2012	2012- 2013
După forma de învățămînt și forma de finanțare	La zi	După modul de finanțare a studiilor	La buget	TOTAL	765	790	733	860
			Licență	557	477	427	462	
			Masterat	205	311	302	394	
			Doctorat	3	2	4	4	
		La	TOTAL	760	693	505	413	

		contract	Licență	629	589	387	311	
			Masterat	131	104	118	102	
			Doctorat	0	0	0	0	
	Fără frecvență	TOTAL			72	545	548	616
		Licență			60	533	535	595
		Doctorat			12	12	13	21
După viza de reședință	Autohtoni	Mun. Bălți		512	586	485	588	
		Alte localități		1070	1428	1284	1276	
	Străini		6	4	3	4		

În USARB studiază tineri din toate zonele țării, cu precădere din zona de nord, iar prin gama largă de programe de studiu oferite, dar și prin trasarea unor teme de cercetare de interes național și internațional, anvergura Universității este de talie națională. În realizarea misiunii sale, USARB asigură:

- formarea, dezvoltarea și diseminarea valorilor general-umane;
- calitatea înaltă a procesului educațional și investigațional;
- climatul adecvat pentru dezvoltarea profesională a membrilor comunității universitare;
- fundamentele logistice și profesionale pentru formarea continuă;
- condițiile pentru promovarea parteneriatelor la nivel național și internațional;
- transparența managementului instituțional;
- promovarea valorilor științifice, culturale și etice la nivel regional, național și internațional.

2.2 Analiza mediului intern al USARB

2.2.1 Structura resurselor umane

În prezent, în cadrul USARB activează un număr de 764 de persoane, dintre care 362 de persoane sînt antrenate în procesul didactic, restul fiind antrenați în lucrări de susținere.

Structura personalului pe sexe (cu excepția salariaților prin cumul)

Sex	Personal de conducere	Personal administrativ	Personal didactic	Personal auxiliar	Total
Femei	6	55	229	272	562
Bărbați	10	3	95	94	202

**Structura personalului în funcție de vechimea în muncă
(cu excepția salariaților prin cumul)**

Vechimea în muncă	Personal de conducere	Personal administrativ	Personal didactic	Personal auxiliar	Total
Sub 2 ani	0	4	15	10	29
2-5 ani	0	14	28	30	72
5-10 ani	1	11	67	69	148
10-15 ani	1	6	57	70	134
15-20 ani	0	1	25	102	128
Peste 20 ani	14	22	132	85	253

Structura personalului pe vârste (cu excepția salariaților prin cumul)

Vârsta	Personal de conducere	Personal administrativ	Personal didactic	Personal auxiliar
Sub 25 ani	0	5	10	24
25-40	2	26	161	65
41-56	8	18	74	119
57f/62b	6	9	79	158

Structura personalului pe catedre

Facultatea	Denumirea Catedrei	Număr cadre didactice		Laboranți	Alt personal auxiliar	Total
		de bază	cumul			
Științe ale Educației și Arte	Arte și educație artistică	17	4	2	14	37
	Pedagogie, învățământ primar și preșcolar	16	3	1	0	20

	Educație fizică	8	2	2	0	12
Psihologie și asistență socială	Psihologie și asistență socială	17	8	1	0	26
	Științe socio-umane	8	3	1	0	12
Limbi și Literaturi străine	Filologie engleză	41	0	1	2	44
	Filologie franceză	13	2	1	0	16
	Filologie germană	11	0	1	0	12
Științe reale	Științe fizice și inginerești	14	6	6	6	32
	Matematică	7	0	1	0	8
	Informatică aplicată și tehnologii informaționale	25	3	3	6	37
Filologie	Limba română	14	2	1	0	17
	Literatura română și universală	11	2	3	0	16
	Slavistică	18	0	1	0	19
Științe ale Naturii și Agroecologie	Științe ale naturii și agroecologie	13	14	3	0	30
Economie	Economie și management	9	3	2	0	14
	Finanțe și contabilitate	9	1	1	0	11
Drept	Drept privat	6	2	1	0	9
	Drept public	12	1	1	0	14
	Catedra militară	4	1	1	0	6
Total		273	57	34	28	392
		330		62		

2.2.2 Fluctuația cadrelor

Personal didactic

Anul	Numărul mediu de salariați	Numărul mediu de concediați	Fluctuația %
2010	351	75	21,3675214
2011	327	55	16,8195719
2012	300	53	17,6666667

Personal non-didactic			
Anul	Numărul mediu de salariați	Numărul mediu de concediați	Fluctuația %
2010	470	96	20,4255319
2011	464	112	24,137931
2012	450	97	21,5555556

2.2.3 Specializări în diverse domenii

Domeniul de activitate	doctor	
	doctor	doctor habilitat
Științe ale educației	25	3
Limbi străine și literatură	8	0
Filosofie, etică și religie	1	2
Istorie și arhiologie	4	0
Alte științe umane (neclasificate în alta parte)	10	1
ȘTIINȚE UMANISTE ȘI ARTE	5	0
ȘTIINȚE SOCIALE ȘI ECONOMICE	3	0
Științe politice	1	0
Drept	11	0
Economie și afaceri	4	1

Psihologie	3	0
Matematica	4	0
STIINTE AGRICOLE	6	1
Stiinte ale chimiei	0	1
Stiinte ale pamintului si mediului	1	0
Stiinte biologice (exclud stiintele medicale si agricole)	2	0
Stiinta calculatoarelor si automatica (se exclude dezvoltarea hardware si aspectul social)	6	0
Stiinta calculatoarelor si automatica (se exclude dezvoltarea hardware si aspectul social)	2	0
Stiinte ale fizicii	4	1
Inginerie mecanica	1	0
Nanotehnologie	3	0
Total	104	10

2.2.4 Subdiviziuni universitare – specializări, rezultate.

Centrul de formare profesională continuă are drept obiectiv de bază reciclarea și perfecționarea cadrelor didactice preuniversitare și a cadrelor de asistență socială. Procesul didactic este asigurat de toate cadrele universitare.

Un șir de substructuri didactice sînt finanțate atît de Universitate, cît și de alte organisme. Astfel, **Resource center** al Catedrei de filologie engleză este susținut de Fundația Soros din Moldova, **Centre francosphere** al Catedrei de filologie franceză este susținut de Alianța Franceză din Moldova, iar **Werkstatt** al Catedrei de filologie germană are susținut de Serviciul academic german (DAAD) și de Institutul Goethe. **Centrul de studiere a limbii poloneze** a fost inaugurat la 12 octombrie 2004 în cadrul Facultății de Filologie, prin concursul Ambasadei Poloniei din Republica Moldova, **Centrul de cultura britanică** a fost deschis la 11 noiembrie 2005 în cadrul Facultății de Filologie, prin concursul Ambasadei Marii Britanii în Republica Moldova.

USARB este o instituție în care sînt organizate studii de doctorat la opt specialități, activează patru seminare științifice de profil și un consiliu științific specializat.

USARB dispune de patru centre de cercetări științifice interinstituționale: trei centre fondate în colaborare cu AȘM (*Centrul de cercetari umanistice*, cu trei sectii; *Centrul de cercetări în științe exacte și economie*, cu trei sectii; *Centrul de cercetări în științe ale naturii*) și

de un centru fondat în colaborare cu UTM (*Centrul inovational interinstitucional „Nanotehnologii de rezonanță”*); de douăsprezece laboratoare de cercetări științifice. USARB este fondatoare a patru reviste științifice („Confluente bibliografice”; „Fizica și Tehnica: Procese, modele, experimente”; „Glottodidactica”, „Limba și context” și cofondatoare a alte două reviste științifice („Artă și educație artistică”, „Noua revistă filologică”).

Biblioteca științifică universitară, clasată de Guvernul Republicii Moldova la categoria superioară, este unica instituție de acest gen din țară care a fost proiectată și construită conform tehnologiilor bibliotecare. Biblioteca științifică are un fond de carte de cca 277700 de titluri în 1013293 de exemplare (în 42 de limbi); ea dispune de câteva colecții speciale.

Substructurile administrative ale USARB include: Departamentul pentru activitate didactică, Departamentul pentru studii cu frecvență redusă și formare continuă, Departamentul pentru activitate științifică, Departamentul pentru relații internaționale și integrare europeană, Serviciul resurse umane și planificare economică, Contabilitatea, Cancelaria, Arhiva.

Din structurile educative și recreative fac parte: Atheneul universitar, muzeul „Alecu Russo”, muzeul Liceului Teoretic „Ion Creanga”, sala de concerte a Facultății de Științe ale Educației și Arte.

2.2.5 Nivelul existent al bazei tehnico – materiale a USARB

USARB are o bază materială solidă, ce se constituie în principalul din următoarele imobile:

Blocurile de studii ale USARB

Bloc Nr	1	2	3	4	5	6	8
An edificare	1940	1940	1964	2001-2003	2002	1935/1965	1965
An dare în exploatare	1940	1940	1964	2003	2002	1935/1965	1965
Adresa	Pușkin 36-38	Pușkin 36-38	Pușkin 36-38	Pușkin 36-38	Pușkin 36-38	Pușkin 36-38	Pușkin 43
Suprafața totală	291,8	1763,1	4931,3	2942,7	7018,6	4396,8	1553,1
Regim de înălțime (nr etaje)	3	2	4	5	5	3/4	4
Prezență subsol	Semi-subsol	subsol	Semi-subsol	subsol	subsol	semisubsol	Nu este
Număr încăperi	74	45	81	78	129	45/46	64

--	--	--	--	--	--	--	--

Adresa obiectelor din cadrul infrastructurii de cazare a USARB

Cămin Nr	Adresa
1	Meridiane – str. Ștefan cel Mare 20
2	Integrala – str. Pușkin 40
3	Olimp – str. Coșbuc 21
4	Romantica – str. Coșbuc 23
5	Luceafărul – str. Coșbuc 21”A”
6	Luceafărul vechi – str. Decebal 121 “A”
7	ABC – str. Decebal 121 “B”

Spațiul total din cadrul căminelor cu destinație locativă și de numărul real de locuri

Cămin nr	Suprafața totală	Spațiu locativ	Suprafața locuri obștești	Număr locuri	Norma sanitară	Norma de înghesuală
1	2021,5	1007,4	596,5	238	6	4,24
2	1520	1071,8	448,2	207	6	5,18
3	2769	1160,9	790,8	236	6	4,92
4	2215,3	1401,5	714,9	295	6	4,75
5	2410,8	994,5	985	175	6	5,69
6	5702,8	2400,52	2323,78	-	-	-
7	6506,6	2493,3	2134,3	-	-	-

2.2.6 Bugetul executat al USARB

Desfășurarea unei activități financiare normale în cadrul USARB e în funcție de menținerea în permanență a unui echilibru între venituri și cheltuieli. Din aceste considerente, bugetarea (întocmirea devizului de cheltuieli) trebuie să devină o practică economică sistematică, ce presupune desfășurarea unui proces formal de alocare a resurselor financiare, în scopul realizării unor obiective stabilite pentru perioadele următoare.

Resursele financiare ale USARB din Bugetul de Stat

Anul	Total Cheltuieli Buget	Salariile	Cheltuieli
------	------------------------	-----------	------------

			<i>operaționale</i>	
	<i>Mii lei</i>	<i>Ponderea în %</i>	<i>Ponderea în %</i>	<i>Ponderea în %</i>
2012	40 824,5	100	72	28
2011	38 710,5	100	71	29
2010	40 027,5	100	68	32

Resursele financiare ale USARB din

Mijloacele speciale

<i>Anul</i>	<i>Total Cheltuieli Mijloace Speciale</i>		<i>Salariile</i>	<i>Cheltuieli operaționale</i>
	<i>Mii lei</i>	<i>Ponderea în %</i>	<i>Ponderea în %</i>	<i>Ponderea în %</i>
2012	17 512,4	100	59	41
2011	21 708,5	100	59	41
2010	24 618,1	100	54	46

Un rol important în realizarea acestui echilibru îi revine Serviciului resurse umane și planificare economică, care trebuie să sesizeze Senatul USARB pericolul unor acțiuni sau situații de dezechilibru bugetar.

2.3. Analiza SWOT

2.3.1. Puncte tari

- existența și perpetuarea unei tradiții în domeniul educațional și investigațional;
- promovarea serviciilor educaționale competitive, ce determină extinderea SNCS, îmbunătățirea continuă a serviciilor educaționale oferite în scopul creșterii gradului de integrare a absolvenților pe piața muncii;
- oferta educațională este adaptată diferitor categorii de formare profesională, este actualizată prin prezentarea celor mai noi concepte, teorii, metode;
- personal didactic bine pregătit;
- acreditarea la nivel național (2008, 2011) cu 31 specialități/specializări și, în calitate de organizație din sfera științei și inovării, cu toate drepturile aferente pentru a realiza activități de cercetare, inovare și transfer la 5 profiluri;
- activitatea științifică a membrilor comunității universitare este una prolifică;
- stimularea studiilor de doctorat;
- certificarea ISO 9001:2008;

- negocierea și încheierea parteneriatelor cu mediul economic și social;
- existența unui spațiu locativ suficient pentru studenți;
- existența și darea în exploatare a unor noi blocuri de studii;
- existența unor laboratoare moderne, dotate corespunzător cu aparataj electronic, necesar atât desfășurării activității didactice, cât și a celei de cercetare;
- legătura permanentă la internet;
- existența unei echipe manageriale motivată spre schimbare și perfecționare.

2.3.2. Puncte slabe

- înțelegerea superficială a misiunii universității;
- lipsa de vizibilitate a comunității academice atât în interiorul Universității, cât și în exterior;
- finanțare insuficientă a cercetării universitare și, drept rezultat, aceasta nu este orientată spre finalități aplicabile, efectul fiind în distanțierea acesteia de mediul socio-economic;
- lipsa programelor de cercetare internaționale;
- implicarea nesatisfăcătoare a studenților în procesul de cercetare;
- ofertă educațională puțin diversificată și lipsă de continuitate între programele de studii (licență, masterat, doctorat);
- numărul mare de catedre cu profil similar;
- slaba cooperare cu agenții economici în vederea adaptării ofertei educaționale la cerințele pieții muncii;
- lipsa unui proces didactic oferit în limbi de circulație internațională;
- organizarea haotică a practicii pe baze instituționale (facultățile cu profil non-pedagogic);
- dotarea tehnică insuficientă a procesului didactic și utilizarea arbitrară a tehnologiilor moderne în procesul didactic;
- insuficiența de obiectivitate și transparență a procesului de evaluare;
- disproportia de vîrstă a cadrelor didactice;
- insuficiența de comunicare organizațională;
- insuficiența de competențe manageriale și pedagogice (pentru facultățile cu profil nepedagogic);
- lipsa auditului intern și extern;
- imperfecțiunea privind cultura organizațională și integritatea academică.

2.3.3. Oportunități:

- cooperarea eficientă cu Ministerul Educației și Ministerul Finanțelor;
- amplasarea geografică a Universității (fiind unica instituție de învățământ superior de stat din nordul țării);
- campusul universitar compact (unic în Republica Moldova);
- existența Strategiei consolidate de dezvoltare a învățământului pentru anii 2011-2015 și a legislației în domeniul parteneriatului public-privat;
- existența cererii de forță de muncă calificată în domeniul învățământului;
- acces gratuit la internet pentru studenți, inclusiv în cămine (WI-FI);
- apartenența la diverse agenții și consorții interuniversitare, relații de parteneriat cu alte instituții academice din țară și de peste hotare și posibilitatea demarării unor astfel de colaborări;
- demararea unui parteneriat public-privat în vederea renovării căminelor și finalizării construcției unor noi blocuri de studii;
- crearea de către Universitate a posibilităților de formare profesională (cursuri de limbi străine, tehnologii informaționale, modulul psiho-pedagogic etc.);
- accesul gratuit și nelimitat la resursele BȘ.

2.3.4. Amenințări:

- recesiunea economică la nivel mondial și local;
- instabilitatea politică din Republica Moldova;
- legislația imperfectă și căzută în desuetudine, existența unor lacune și contradicții a normelor legale;
- barierele legislative în realizarea autonomiei universitare;
- lipsa unui sistem de Cercetare-Dezvoltare-Inovare bine definit la nivel național;
- neatractivitatea profesiei de pedagog în societate;
- situația demografică precară în Republica Moldova (care are drept efect diminuarea fluxului de candidați la studii);
- pregătirea insuficientă a absolvenților din învățământul preuniversitar.

CAPITOLUL III. VIZIUNEA ȘI MISIUNEA USARB

Viziunea USARB

Obținerea uneia din primele poziții în clasamentul universităților din Republica Moldova și a deschiderii spre recunoaștere europeană pentru toate programele de studii universitare și pentru cercetare prin dezvoltarea unei culturi organizaționale orientate spre calitate, prin

diseminarea și valorificarea cunoștințelor de calitate, fiind caracterizată prin adaptabilitate, colaborare, creativitate, excelență și implicarea proactivă a tuturor membrilor comunității universitare.

Misiunea USARB

USARB are misiune didactică, de cercetare și de consulting, fiind concepută și implementată pentru a răspunde cerințelor societății. Principala preocupare o reprezintă pregătirea la un înalt nivel științifico - didactic a specialiștilor care ar putea să se integreze rapid pe piața muncii, să fie competitivi într-un mediu concurențial, printr-o mare capacitate de adaptare la competiție, schimbare, inovație.

Valorile USARB

Activitatea membrilor comunității universitare este definită de următoarele **valori**: vocația, dedicarea, profesionalismul, onoarea și atașamentul față de elementele definitorii pentru cultura organizațională a USARB.

Principiile USARB

- **Eficiență**: utilizarea eficientă a resurselor umane și financiare ale USARB;
- **Echitate**: toți angajații au drepturi egale;
- **Durabilitate**: toate programele și proiectele finanțate cu scopul susținerii dezvoltării USARB trebuie să fie tehnic, financiar și instituțional viabile;
- **Transparență**: trebuie să existe claritate în procesul de alocare, distribuire și utilizare a resurselor operaționale ale USARB menite pentru implementarea strategiilor, programelor și proiectelor instituționale și de cercetare.

Priorități strategice ale USARB:

1. *Asigurarea calității activităților educaționale, investigaționale și a vieții universitare a studenților;*
2. *Creșterea eficienței și a competitivității procesului de învățământ;*
3. *Dezvoltarea cercetării științifice în concordanță cu strategia și prioritățile definite la nivel național și internațional pentru amplificarea rezultatelor științifice obținute din activități;*
4. *Sporirea vizibilității interne și internaționale a Universității prin intensificarea colaborărilor academice, cu mediul socio-economic și adoptarea ofertei educaționale la solicitările pieții;*
5. *Promovarea unui sistem eficient de management, bazat pe principiile autonomiei universitare în parteneriat cu beneficiarii serviciilor educaționale.*

CAPITOLUL IV. STRATEGIA CALITĂȚII

Prioritatea 1. *Asigurarea calității activităților educaționale, investigaționale, manageriale și a vieții universitare a studenților;*

Oferirea unor servicii de instruire și de cercetare de calitate reprezintă o preocupare majoră a comunității academice bălțene.

Activitatea instituțiilor de învățământ superior în Republica Moldova se desfășoară în condiții de autonomie universitară, într-un mediu concurențial tot mai accentuat. Din aceste considerente este necesar ca USARB să ofere absolvenților competențe necesare pentru integrarea rapidă în profesie. Pentru realizarea acestui obiectiv sînt necesare îndeplinirea unor acțiuni ce s-ar derula sistemic în vederea asigurării calității sub aspect structural și funcțional.

În luna septembrie 2011, a fost format *Departamentul de management al calității*. La 5 decembrie 2011, USARB a fost certificată de organisme de certificare a sistemelor de management IQNet (The International Certification Network) și SRAC (Societatea Română pentru Asigurarea Calității) în domeniile activității de învățământ universitar și pregătirea cadrelor universitare și academice. Certificatul confirmă că USARB are implementat și menține un sistem de management al calității conform condițiilor standardului internațional ISO 9001:2008.

În contextul evocat mai sus (analiza SWOT), în vederea îmbunătățirii calității, USARB are următoarele obiective:

Obiectivul 1. Îmbunătățirea continuă a calității proceselor educaționale și administrative;

Obiectivul 2. Sporirea utilității actelor reglatorii interne, prin completare și ajustare la legislația în vigoare și prin urmărirea procesului de aplicare a acestora;

Obiectivul 3. Constituirea și menținerea unei baze de date privind calitatea serviciilor educaționale, destinată evaluării indicatorilor de performanță pentru diverse domenii (resurse umane, resurse financiare și materiale, studenți, absolvenți);

Obiectivul 4. Evaluarea internă, periodic, a planurilor de studii și a activității de cercetare, stabilirea măsurilor pentru îmbunătățirea și creșterea eficienței acestora;

Obiectivul 5. Supravegherea promovării culturii calității în USARB.

Obiectivul 6. Evaluarea problemelor studenților, identificînd căile optime de soluționare a lor.

Acțiuni

- Acordarea de diverse tipuri de burse studenților cu rezultate bune în activitatea de studii, de cercetare științifică și cultural-sportivă;

- Facilitarea acordării de burse de studiu de către agenții economici din țară și de peste hotare studenților selectați în vederea angajării lor după absolvire;
- Facilitarea de acordare a ajutoarelor materiale studenților cu rezultate academice bune de către reprezentanții mediului de afaceri;
- Atragerea studenților în organizații profesionale studențești locale și naționale;
- Susținerea logistică de către USARB a activităților cultural–sportive organizate de către studenți;
- Editarea unor reviste electronice științifico–metodice ale studenților, masteranzilor și doctoranzilor pe specialități, unde vor fi publicate cele mai relevante rezultate ale cercetărilor.
- Antrenarea studenților în luarea de decizii referitor la probleme ale activității universității și facultăților (didactice, de cercetare, extracurriculare, educaționale etc.).

CAPITOLUL V. STRATEGIA PRIVIND ACTIVITATEA DIDACTICĂ

Prioritatea 2. Creșterea eficienței și a competitivității procesului de învățământ.

Oferta educațională a USARB acoperă în prezent o gamă largă de domenii și specializări la toate nivelele educaționale: licență, masterat, doctorat, formare continuă. Procesul de formare profesională este organizat în baza planurilor de învățământ, elaborate de catedre/facultăți, aprobate de Senat și coordonate cu Ministerul Educației, și a curriculei pe discipline, elaborate în cadrul catedrelor. Planurile de învățământ și curricula pe discipline se actualizează în funcție de necesități. Activitatea de formare profesională în USARB se organizează și se efectuează de catedre și facultăți prin diverse metodologii, în conformitate cu orarul întocmit pe semestre precum și cu programele și graficele de activitate ale catedrelor și subdiviziunilor universitare, vizat de decanul facultății și aprobat de prorectorul pentru activitate didactică. Evaluarea se realizează în conformitate cu Regulamentul-cadru privind organizarea evaluării activității de învățare a studenților. Organizarea procesului de formare profesională în Universitate este determinată de Regulamentul de organizare a studiilor în învățământul superior în baza Sistemului Național de credite și studii.

În domeniul activității didactice sînt necesare o serie de acțiuni și activități menite să perfecționeze actul didactic, să sporească calitatea procesului, să eficientizeze și să îl compatibilizeze cu standardele naționale și internaționale.

Obiectivele din domeniul didactic pe anii 2013-2018 sînt următoarele:

Obiectivul 1. Sporirea calității procesului didactic prin reconfigurarea procesului educațional și a sistemului de evaluare a cunoștințelor acumulate:

Acțiuni:

- creșterea calității personalului didactic prin obținerea titlului de doctor și de doctor habilitat;
- introducerea unor modalități moderne de examinare;
- implicarea universitarilor în diverse proiecte catedrale, intercatedrale, naționale și internaționale.

Obiectivul 2. Adaptarea ofertei educaționale la dinamica mediului socio-economic:

Ațiuni:

- adaptarea specializărilor existente și extinderea ofertei educaționale, ținând cont de necesitățile pieții muncii și de strategia de dezvoltare economico-socială a Republicii Moldova;
- organizarea studiilor de licență pe domenii de studii ce ar duce la calificări largi și adaptarea conținutului pentru formarea de abilități profesionale practice;
- dezvoltarea de studii de masterat interdisciplinare prin cooperarea mai multor catedre, facultăți;
- adaptarea studiilor doctorale la tematici ce ar deriva din mediul economic și social etc.

Obiectivul 3. Modernizarea structurală și funcțională a USARB:

Ațiuni:

- modernizarea procesului didactic prin dezvoltarea infrastructurii adecvată tehnologiei informației și comunicării;
- achiziționarea de softuri licențiate și distribuirea lor în subdiviziunile USARB;
- promovarea în procesul didactic a tehnologiilor moderne (predare/învățare asistată de calculator, utilizarea obligatorie a platformei e-learning, laboratoare virtuale);
- menținerea unui raport între numărul de locuri finanțate de stat (Comanda de stat) și cele cu taxă;

Obiectivul 4. Integrarea USARB în spațiul european al învățământului superior:

Ațiuni:

- promovarea și stimularea predării în limbi de circulație internațională;
- stimularea mobilității academice a cadrelor didactice și a studenților.

CAPITOLUL VI. STRATEGIA PRIVIND CERCETAREA

Prioritatea 3. Dezvoltarea cercetării științifice în concordanță cu strategia și prioritățile definite la nivel național și internațional pentru amplificarea rezultatelor științifice obținute din activități.

Politica promovată de USARB este orientată spre creșterea relevanței, asigurarea calității și eficacității procesului de cercetare științifică și inovare, spre dezvoltarea resurselor umane prin și pentru activitatea de cercetare, racordarea cercetării la sistemul european de valori și recunoașterea performanțelor în cercetare. Demersurile strategice ale Universității de Stat „Alecu Russo” din Bălți privind cercetarea se produc în conformitate cu prevederile Constituției Republicii Moldova, Codului cu privire la știință și inovare, Statutului USARB, actelor legislative și normative în vigoare. Activitatea de cercetare a universitarilor bălțeni tinde să se încadreze armonios în Programul-cadru pentru cercetare și inovare Orizont 2020 (2014-2020), care reunește toate programele de finanțare existente ale Uniunii Europene în materie de cercetare și inovare (Programul-cadru pentru cercetare, activitățile legate de inovare din cadrul Programului-cadru pentru competitivitate și inovare și Institutul European de Inovare și Tehnologie).

O problemă importantă în politica de cadre a USARB vizează creșterea numărului de cercetători și a performanțelor profesionale ale acestora, precum și optimizarea atractivității carierei în cercetare prin atragerea tinerilor în colectivele de cercetare, creșterea autonomiei unităților și centrelor proprii de cercetare, cointeresarea financiară și materială a cercetătorilor cu rezultate performante, suport în organizarea și participarea la manifestări științifice internaționale.

USARB va continua să promoveze rezultatele științifice de performanță, cercetările inovatoare, complexe și/sau interdisciplinare, pe domeniile de cercetare, specialitățile și specializările Universității axate pe creșterea vizibilității și asigurarea unei baze științifice și tehnologice, preconizând o societate mai inteligentă, mai durabilă și mai incluzivă.

O direcție strategică importantă rămîne a fi stimularea relațiilor de parteneriat cu instituțiile de cercetare internaționale pe domenii prioritare și creșterea vizibilității internaționale prin intermediul publicațiilor științifice în ediții de specialitate cotate ISI, revistele indexate în bazele de date internaționale, valorificarea criteriului citării lucrărilor și articolelor publicate în alte lucrări sau articole editoriale, sau ca surse bibliografice indicate de alte universități din țară și din străinătate.

Provocările și oportunitățile de stimulare a excelenței științifice solicită dezvoltarea pe termen lung a competențelor de accesare a fondurilor internaționale de cercetare pentru facilitarea participării la manifestările științifice internaționale, căutarea posibilităților de finanțare a revistelor științifice, modernizarea laboratoarelor de cercetare, elaborarea și proiectelor de cercetare inovative.

Obiectivele din domeniul de activitate științifică pentru anii 2013-2018 sînt următoarele:

Obiectivul 1. Aderarea Universității la parteneriatul consolidat al Spațiului european de

cercetare pentru excelență și creștere:

Acțiuni:

- evaluarea activității investigaționale, preponderent, prin prizma vizibilității internaționale, încurajându-i pe universitarii cercetători care sînt capabili să elaboreze lucrări cu factor de impact (monografiile sau capitole în monografiile publicate în străinătate, articole în reviste ISI, rapoarte la foruri științifice naționale și internaționale);
- participarea universitarilor la concursurile organizate de Comisia Europeană pentru cercetare, în vederea accederii la programe internaționale de cercetare;
- depunerea anuală a dosarelor de obținere a finanțării în cercetare din fonduri internaționale;
- înaintarea cererilor de participare la *Infoinvent* și la Saloane Internaționale;
- încurajarea tinerilor cercetători pentru a participa în proiecte de mobilitate internațională (conceptul și mecanismul de stimulare este reflectat în Regulamentul de acordare a suplimentelor salariale).

Obiectivul 2. Sporirea eficacității cercetării și inovării răspunzînd provocărilor societale majore, abordare bazată pe provocări, care să reunească resursele și cunoștințele pentru diferite domenii, tehnologii și discipline:

Acțiuni:

- crearea noilor centre și laboratoare ce au menirea de a impulsiona activitatea științifică a colaboratorilor și a studenților;
- organizarea întrunirilor științifice de diferit nivel, cu participarea studenților, masteranzilor, doctoranzilor, catedrelor didactice ale universității, și publicarea materialelor întrunirilor preconizate;
- integritatea cercetării, valorificarea exigențelor etice în cercetare;
- facilitarea cercetării de frontieră prin valorificarea tehnologiilor viitoare și emergente.

Obiectivul 3. Sporirea potențialului științific al universitarilor bălțeni și calității produselor științifice a acestora:

Acțiuni:

- stimularea cadrelor universitare în vederea creșterii lor științifice (referitor la studiile de doctorat și postdoctorat, finisarea lucrărilor de doctorat, participarea la manifestări științifice etc.);
- deschiderea noilor specialități de instruire prin doctorat;
- pregătirea și înaintarea dosarelor pentru obținerea dreptului de conducere de doctorat;
- monitorizarea calității cercetărilor și publicațiilor științifice ale universității prin

verificarea lunară a procesului de cercetare științifică;

- facilitarea participării cadrelor didactice și a cercetătorilor la concursurile de obținere a burselor doctorale, postdoctorale prin programele Erasmus-Mundus, PC7, CEEPUS, AUF etc;
- monitorizarea procesului de instruire prin doctorat la specialitățile universității și a doctoranzilor din alte școli doctorale;
- dezvoltarea școlii doctorale bălțene;
- autoevaluarea profilurilor științifice acreditate și propunerea spre acreditare a unor profiluri noi.

Obiectivul 4. Asigurarea vizibilității și diseminarea rezultatelor activității de cercetare:

Ațiuni:

- extinderea vizibilității internaționale a cercetărilor prin sporirea publicațiilor în reviste cotate ISI și/sau acreditate științifice;
- reflectarea sistematică pe pagina WEB a activității și rezultatelor din domeniul cercetării, a procesului de instruire prin doctorat, a altor tipuri de activități și manifestări științifice;
- Crearea *Repozitoriului Instituțional al lucrărilor științifice universitare (RI)*;
- Integrarea publicațiilor periodice universitare în baze de date naționale și internaționale;
- Prezentarea la Biblioteca Științifică universitară a informațiilor despre publicarea articolelor și documentelor semnate de cadrele didactice pentru asigurarea controlului bibliografic instituțional, completarea bazei de date și a colecției *Universitaria*, efectuării studiului bibliometric asupra colecției *Universitaria*.

CAPITOLUL VII. STRATEGIA PRIVIND RELAȚIILE INTERNAȚIONALE

Prioritatea 4. Sporirea vizibilității interne și internaționale a Universității prin intensificarea colaborărilor academice, cu mediul socio-economic și adoptarea ofertei educaționale la solicitările pieții.

Misiunea Universității de Stat „Alec Russo” din Bălți vizează internaționalizarea ei prin încadrarea Universității în spațiul european unic al cunoașterii și al cercetării, promovarea și facilitarea activităților de cooperare și mobilitate internațională ale profesorilor și studenților Universității. Aceste aspirații derivă atât din actualele politici educaționale și de cercetare, cât și din specificul Universității bălțene, care este o instituție de învățământ superior cu un profil multicultural și multilingval distinct, marcat și de deschidere națională și internațională. Universitarii își planifică și realizează activitățile în spiritul comun european, pentru promovarea

valorilor fundamentale ale democrației, ale drepturilor omului, ale statului de drept. Drept rezultat, Departamentul promovează filosofia progresului social și economic prin educație pe tot parcursul vieții și cercetare axându-se pe noile orientări în educație ale Uniunii Europene. Participarea în proiecte internaționale permite angajaților Universității să se familiarizeze cu viziunile responsabililor pentru Zona Europeană de Învățământ Superior, să-și împărtășească propriile experiențe și să disemineze bunele practici achiziționate. Concomitent, se acordă sporită atenție nu numai problemelor cu care se confruntă învățământul superior din țara noastră, dar și strategiilor de soluționare a acestora. Prioritatea strategică de internaționalizare a Universității de Stat „Alec Russo” din Bălți este consolidată de practica universitarilor de a implementa proiecte finanțate de programele Tempus, ERASMUS-MUNDUS, AUF, UNESCO, Pestalozzi, DAAD, FULBRIGHT, EDMUND S. MUSKIE, CEEPUS, Programul Cadru 7.

Actualmente, Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți are stabilite peste 50 de acorduri de colaborare nu numai cu instituții de învățământ superior naționale, dar și cu cele internaționale printre care menționăm: Volda University College/Hogskulen i Volda (Norvegia), L’Universite Chouaib Doukkali D’el Jadida (Maroc), Școala Superioară Est–Europeană din Przemysl (Polonia), Universitatea Lingvistică de Stat din Moscova (Federația Rusă), Universitatea de Stat „M.B. Ломоносов” din Moscova (Federația Rusă), Universitatea Prieteniei Popoarelor (Federația Rusă), Universitatea de Stat din Eleț (Federația Rusă), Institutul de cercetare științifică în radiofizică al Agenției Federale de Știință și Inovare din Nijnii Novgorod (Federația Rusă), Institutul Etnografic al Academiei Naționale de Științe din Ucraina, Universitatea Umanitară din Crimeea (Ucraina), Universitatea Națională „Iurii Fedkovici” din Cernăuți (Ucraina), Universitatea Națională „Ivan Franko” din Lvov (Ucraina), Universitatea de Stat din Mozîri (Republica Belarus), Universitatea Tehnică „Gheorghe Asachi” din Iași (România), Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” din Iași (România), Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați (România), Universitatea „Petru Maior” din Tîrgu-Mureș (România), Universitatea de Stat din Kirghistan „I.Arabaev” (Republica Kirghistan), Universitatea lingvistică din Azerbaigean ș.a.

Se simte necesitatea de a extinde asistența acordată membrilor comunității academice pentru a-i informa despre programele internaționale, a le oferi cursuri de limbi moderne, a facilita participarea la o gamă mai vastă de programe. Universitatea proiectează extinderea spectrului de activități de colaborare internațională și își propune eficientizarea managementului proiectelor internaționale.

Obiectivele din domeniul didactic pe anii 2013-2018 sînt următoarele:

Obiectivul 1. Facilitarea dezvoltării unor programe efective de cooperare internațională

Acțiuni:

- dezvoltarea cooperărilor internaționale la nivelul structurilor instituționale didactice și de cercetare: licență, masterat, doctorat (inclusiv în co-tutelă);
- promovarea acțiunilor educativ-formativ adecvate axate pe internaționalizare, contribuind astfel la procesul de integrare europeană al structurilor Universității, în strictă conformitate cu procesul Bologna și Sistemul European al Creditelor Transferabile (ECTS);
- participarea anuală la concursuri de proiecte din fonduri internaționale: TEMPUS, *Erasmus-Mundus*, CEEPUS, *Jean Monet*, Programul *Cadru 7*, *Marie Curie* etc;
- facilitarea schimbului academic internațional;
- extinderea asistenței acordate membrilor comunității academice pentru a-i informa cu privire la programele internaționale;
- colaborarea cu reprezentanții ambasadelor și organizațiilor internaționale.

Obiectivul 2. Sporirea eficacității mobilităților colaboratorilor și studenților**Acțiuni:**

- elaborarea și punerea în aplicare a Regulamentului privind mobilitatea academică;
- implementarea proiectelor internaționale axate pe evaluarea și fortificarea culturii calității;
- facilitarea dezvoltării unor programe efective de cooperare care ar avea drept consecințe dezvoltarea competențelor avansate de schimb academic, preluarea de bune practici și experiențe de succes din mediile universitare internaționale;
- stimularea predării în limbi de circulație internațională în universitate.

Obiectivul 3. Asigurarea vizibilității și diseminarea proceselor de internaționalizare a Universității**Acțiuni:**

- diseminarea la nivel de comunitate academică a bunelor practici achiziționate de universitățile partenere și de actorii universitari bălțeni prin promovarea în fiecare an a *Zilei programului TEMPUS*, *Zilei Agenției Universitare a Francofoniei*, *Zilei programului Erasmus-Mundus* etc.;
- reflectarea sistematică a proiectelor internaționale în care participă universitarii bălțeni pe pagina WEB a Universității;
- valorificarea și menținerea activității Centrului de Informare a Uniunii Europene și a Euroclub-ului constituite în parteneriat cu reprezentanții Delegației Uniunii Europene în Republica Moldova;
- diseminarea în mass-media a proiectelor și experiențelor internaționale a

universitarilor bălțeni.

CAPITOLUL VIII. STRATEGIA MANAGERIALĂ

Prioritatea 5. Promovarea unui sistem eficient de management, bazat pe principiile autonomiei universitare în parteneriat cu beneficiarii serviciilor educaționale.

Pentru implementarea PSD vom promova un sistem eficient de management, bazat pe principiile autonomiei universitare, în parteneriat cu întreaga comunitate universitară.

Respectarea cu strictețe a legislației, reglementarea amplă și rațională a procedurilor interne reprezintă punctul de sprijin pentru responsabilizarea, obiectivizarea și eficientizarea relațiilor și procedurilor interne ale USARB. Revizuirea și elaborarea reglementărilor se va efectua de către Comisiile Senatului, iar validarea se va face de către Senat. Statutul USARB, adoptat recent vine să concretizeze atribuțiile Senatului, Biroului Executiv al Senatului, ale funcțiilor de conducere academică și administrativă. Conducerea academică, reprezentată prin Senat și comisiile sale, are rolul de a elabora, a adopta și a evalua politicile și strategiile de dezvoltare, de a stabili și a urmări obiectivele specifice ce derivă din aceasta și de a genera cadrul legal necesar pentru transpunerea în realitate. Conducerea administrativă/executivă are misiunea de a implementa politicile și strategiile adoptate.

În scopul operaționalizării activității de decizie a Senatului, se va proceda la transmiterea prin e-mail a materialelor care sînt supuse discuțiilor în Senat, cu cel puțin 4 zile înainte de ședință și la solicitarea formulării unor propuneri pe aceeași cale, astfel încît, în ședințe, să se prezinte o sinteză a propunerilor care stau la temelia unei hotărîri.

Pentru operaționalizarea activităților de reglementare și decizie democratică a Senatului se va proceda la creșterea rolului comisiilor Senatului care vor face sinteze cu privire la aspectele aflate pe agenda Senatului și vor soluționa aspectele ce le revin conform competenței stabilite prin reglementări interne, propunînd spre validare în Senat soluții și decizii. Se va insista asupra înscrierii pe agenda Senatului numai acelor subiecte care intră în competența sa.

Toate persoanele aflate în funcții administrative obținute prin concurs și/sau numire vor fi supuse evaluării în conformitate cu criteriile aprobate de Senat.

Managementul academic și administrativ al USARB va acționa continuu pentru dezvoltarea unei autentice culturi a calității, ca parte esențială a strategiei instituționale. Elementele cheie în aprecierea calității vor fi profesionalismul și transparența.

8.1. Strategia cu privire la resursele umane.

Strategia USARB în ceea ce privește politica de personal se va baza pe axioma că resursele umane reprezintă principala resursă actuală și de perspectivă a USARB, ceea ce îi determină hotărîtor potențialul de acțiune. Îndeplinirea misiunii asumate de către USARB

depinde esențial de calitatea și efortul întregului personal, de modul cum se face selecția și promovarea.

Obiective specifice pentru resursele umane antrenate în procesul educațional

Obiectivul 1. Optimizarea structurii de personal didactic prin compatibilizarea și eficientizarea activităților didactice, de cercetare și administrative:

Acțiuni:

- perfecționarea continuă a sistemului de promovare a cadrelor didactice, bazată pe performanță;
- depășirea stării de a fi preocupați, în special de problematica cotidian – tehnologică și organizatorică a procesului universitar și axarea pe lucruri fundamentale, creative, de perspectivă (formarea unor profesori universitari de calitate în domeniu, elaborarea și publicarea unor lucrări cu rezonanță, desfășurarea unor activități extracurriculare de amploare: foruri științifice pe probleme originale, conferințe publice pe teme educaționale și culturale, colaborarea reală cu centre universitare de peste hotare, mobilitatea academică a cadrelor didactice ca profesori invitați în alte instituții etc.), imprimarea, sub acest aspect, a unui nou suflu activității universitare. O universitate nu este o simplă școală, dar este o instituție superioară de învățământ cu o „respirație” de altă natură;

Obiectivul 2. Actualizarea și aplicarea criteriilor prin care personalul didactic să beneficieze de șanse egale de promovare și remunerare:

Acțiuni:

- diversificarea formelor de motivare;
- introducerea unei modalități specifice de recompensare a personalului didactic;
- preocuparea conducerii USARB pentru stimularea activității de excelență.

Obiectivul 3. Infuzia de personal nou, competitiv:

Acțiuni:

- ameliorarea situației catedrelor în care activează personal preponderent de vârstă pensionară (o universitate nu este doar o structură instituțională care realizează în mod „rutinar” un șir de activități prescise – didactice, metodice etc ;
- asigurarea de oportunități pentru o carieră universitară (didactică și/sau investigațională) a absolvenților performanți;
- efectuarea de măsuri stimulatorii (facilități acordate debutanților, asistență profesională).

Obiectivul 4. Formarea continuă a personalului didactic, conform dezideratelor USARB și specificului activităților prestate:

Acțiuni:

- activități de training;
- burse doctorale și postdoctorale;
- stagii de pregătire și formare;
- schimburi de experiență;
- evaluarea periodică internă (procedură necesară de instituționalizat la USARB);
- redistribuirea personalului didactic prin reorientarea profesională în interiorul aceleiași facultăți.

Obiective specifice pentru personalul de susținere (administrativ, tehnic, auxiliar):

Obiectivul 1. Instituirea unei organigrame care să asigure funcționalitatea serviciilor USARB, evitându-se blocajele și paralelisme în îndeplinirea misiunilor de serviciu:

Acțiuni:

- evaluarea necesarului de personal pentru fiecare structură universitară și încadrarea cu personal corespunzător misiunii structurii;
- promovarea unei politici de formare și perfecționare care să permită mobilitatea internă și reorientarea personalului spre alte domenii de activitate în cazul unor restructurări, desființări de posturi/subdiviziuni;
- proiectarea unui sistem de evaluare profesională a personalului de susținere;

Obiectivul 2. Desfășurarea unor programe de training în vederea creșterii competenței profesionale;

Acțiuni:

- Antrenarea personalului non-didactic în activități extracurriculare;
- Crearea de oportunități pentru promovarea unor stagii de specializare în străinătate;
- aderarea la Uniuni profesionale ale personalului non-didactic și asigurarea plății cotizațiilor pentru calitatea de membru.

Obiectivul 3. Dezvoltarea unor acțiuni psiho-pedagogice privind comportamentul personalului de susținere;

Acțiuni

- Asigurarea accesibilității personalului non-didactic la modulul psiho-pedagogic;
- Elaborarea unei curricule speciale pentru acest modul care ar corespunde necesităților și specificului personalului vizat

Obiectivul 4. Asigurarea evaluării periodice medicale a personalului tehnic-administrativ și a instituirii unor măsuri de sănătate ocupațională.

Acțiuni

- Derularea unor activități de monitorizare periodică a stării de sănătate a angajaților prin menținerea și finanțarea în continuare a Oficiului medical al USARB;
- Alocarea de resurse financiare necesare îmbunătățirii bazei tehnico-materiale a Sanatoriului Preventoriu „Sănătatea

8.2. Strategia de gestionare a bazei materiale

Pentru menținerea, dezvoltarea și reabilitarea bazei materiale a USAR, în perioada 2013-2018, se va acționa în următoarele direcții:

- Clarificarea situației juridice a întregului patrimoniu al USARB;
- Consolidarea clădirilor vechi;
- Inventarierea tuturor spațiilor, în vederea evaluării, elaborarea și aplicare unei proceduri pentru utilizare echitabilă;
- Reabilitarea instalațiilor de distribuție (energie electrică, apă, energie termică etc.), creșterea eficienței acestora.

8.3. Strategia de realizare a parteneriatului public-privat și beneficiile scontate

Realizarea parteneriatului public-privat prevede cedarea unui investitor a căminelor studentești (amplasate pe str. Decebal 121A și 121B) și a terenului aferent de 8430 m² pe care sînt amplasate aceste două cămine, în schimbul modernizării a cinci cămine studentești aflate în proprietatea USARB și a finisării blocului de studii nr. 7 (amplasat pe teritoriul campusului universitar). Căminele ce urmează a fi cedate investitorului străin au fost construite în anii 1979-1981. Aceste cămine sînt amplasate într-o zonă periferică a mun. Bălți, la o distanță de circa 4 km de campusul universitar al USARB, fapt ce s-a soldat cu lipsa cererii din partea studenților pentru cazare în căminele respective. Întrucît nu sînt locuite de circa 15 ani, în aceste cămine nu au fost investite resurse în întreținerea și repararea lor, ele fiind deconectate de la sistemele de aprovizionare cu apă, energie electrică, energie termică etc. Starea generală a clădirilor se caracterizează ca fiind nesatisfăcătoare, iar pentru repararea și darea lor în exploatare sînt necesare investiții financiare enorme. USARB, precum și bugetul de stat nu dispun de sumele necesare pentru reparația capitală și reutilizarea acestor cămine.

La moment, toți doritorii sînt asigurați cu locuri de trai în cămin și deci cedarea căminelor de pe str. Decebal unui investitor nu va afecta în niciun fel capacitatea actuală de cazare a Universității.

Finisarea blocului 7 de studii va permite transferarea Catedrei de arte și educație artistică și a studenților care își fac studiile la această specialitate din blocul 8 de studii, care este amplasat într-un fost cămin, dat în exploatare în anul 1965, iar din anul 1981, din lipsa de spațiu

suficient, este utilizat în calitate de bloc de studii. În felul acesta, studenților de la specialitatea „Muzică” li se oferă posibilitatea de a-și face studiile într-un bloc modern, ce corespunde condițiilor tehnice necesare. Suplimentar, clădirea care găzduiește în prezent blocul 8 de studii își va recăpăta după modernizare, destinația inițială de cămin studentesc, cu o capacitate de 180-200 de locuri.

Totodată, modernizarea celorlalte cămine din proprietatea USARB în cadrul proiectului de parteneriat public-privat propus va asigura locuri de cazare în cămine moderne, cu condiții substanțial îmbunătățite.

8.4. Strategia financiară

Sporirea disciplinei financiare este principalul deziderat al strategiei financiare în USARB, strategia financiară implicând nu doar identificarea surselor de finanțare și utilizarea eficientă a resurselor financiare, ci și încadrarea cheltuielilor în veniturile totale ale USARB.

Pentru implementarea strategiei financiare USARB și-a fixat următoarele obiective specifice:

Obiectivul 1. Sporirea acurateței și transparenței în estimările și executarea bugetului de venituri și cheltuieli:

Ațiuni:

- instituirea procedurilor detaliate de evaluare a veniturilor și de limitare a costurilor, de corelare a salarizării cu veniturile;
- afișarea, anual, pe site-ul USARB a bugetului de venituri și cheltuieli.

Obiectivul 2. Identificarea de resurse financiare noi și amplificarea celor existente în scopul majorării capacității instituționale a USARB:

Ațiuni:

- creșterea veniturilor din activități de cercetare;
- atragerea de resurse financiare prin participarea la proiecte internaționale;
- atragerea de fonduri prin activități de formare continuă, reconversie profesională, învățământ la distanță;
- atragerea de studenți străini.

Obiectivul 3. Utilizarea instrumentului bugetului de venituri și cheltuieli pentru creșterea performanțelor din cadrul USARB;

Ațiuni:

- identificarea proceselor și activităților ineficiente prin aplicarea de măsuri pentru eficientizare;
- efectuarea unor lucrări cu forțe proprii (de informatizare, de reparații etc.);
- reorganizarea USARB prin reducerea numărului de facultăți, catedre, departamente și

servicii administrative.

CAPITOLUL IX MONITORIZAREA ȘI EVALUAREA SDI USARB

Monitorizarea și evaluarea sunt două tipuri de acțiuni ce se derulează simultan cu implementarea SDI. Practic, monitorizarea asigură corespondența obiectivelor stabilite cu acțiunile propuse spre implementare iar evaluarea cuantifică rezultatele obținute în urma implementării și furnizează bazele următoarei SDI.

Monitorizarea și evaluarea privesc atât mijloacele folosite în procesul de implementare, cât și rezultatele ca atare. În această etapă se măsoară atât eficiența (maximizarea rezultatelor – output sînt raport cu resursele investite), cât și eficacitatea politicii publice (raportul dintre obiectivul rezultatele obținute și obiectivul ce trebuia atins).

Monitorizarea și evaluarea au roluri distincte în cadrul acestei etape, anume:

Monitorizarea evidențiază:

- modificări instituționale survenite în urma implementării SDI;
- modificări ale situației grupurilor țintă vizate
- situația costurilor implementării la un moment dat
- respectarea termenelor și a conținutului activităților prevăzute în planul de acțiune
- întârzieri/dificultăți în realizarea activităților și motivația acestora.

Evaluarea evidențiază:

- măsura în care rezultatele implementării corespund cu cele stabilite inițial
- raportul dintre costuri și rezultate
- respectarea termenelor și conținutului activităților
- impactul asupra grupurilor țintă

CUSLIT

si
sigilat



32 de
file.