

	Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți	Ediția: 1 Revizia: 0
	Planul de dezvoltare strategică instituțională pentru perioada 2019-2023	Pag. 1 din 41

Planul de dezvoltare strategică instituțională a Universității de Stat „Alecu Russo” din Bălți pentru perioada 2019-2023

Prezentul document este proprietatea Universității de Stat „Alecu Russo” din Bălți.
Este interzisă multiplicarea și difuzarea acestuia fără acordul conducerii Universității.

	Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți	Ediția: 1 Revizia: 0 Pag. 2 din 41
	Planul de dezvoltare strategică instituțională pentru perioada 2019-2023	

CUPRINS

Introducere	3
1. Misiunea și viziunea USARB	4
2. Analiza situației actuale a USARB	5
2.1. Structura	5
2.2. Dinamica studenților	9
2.3. Structura resurselor umane	12
2.4. Baza tehnico-materială a USARB	13
3. Analiza SWOT a activității USARB	15
4. Priorități, obiective strategice și măsuri de realizare (pe domenii de activitate)	19
4.1. Educație	19
4.2. Cercetare științifică, activități de inovare-dezvoltare și transfer tehnologic	23
4.3. Internaționalizarea academică instituțională	26
4.4. Asigurarea calității și managementul universitar	30
4.5. Dezvoltarea patrimoniului universitar și eficientizarea managementului financiar	33
4.6. Modernizarea sistemului informațional și a Bibliotecii Științifice universitare	35
4.7. Dezvoltarea serviciilor pentru studenți, a relațiilor cu absolvenții și mediul de afaceri	39
Finalități	41

	Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți	Ediția: 1 Revizia: 0
	Planul de dezvoltare strategică instituțională pentru perioada 2019-2023	Pag. 3 din 41

INTRODUCERE

Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți (în continuare *USARB*) își are originile sale în anul 1945 când la Bălți a fost înființat Institutul Învățătoresc (Hotărârea Sovietului Comisarilor Poporului din R.S.S.M. nr. 532 din 12 iunie 1945). În anul 1953, prin Hotărârea 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 Hotărârii 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.

În anul 2011, prin Hotărârea 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). Acest calificativ este reconfirmat în anul 2016 prin Hotărârea Consiliului National pentru Acreditare și Atestare nr. AC-4/1 din 28 iunie 2016, pentru șase profiluri de cercetare.

Planul de dezvoltare strategică instituțională al Universității de Stat „Alecu Russo” din Bălți (în continuare *Plan*) reprezintă principalul document de planificare managerială, ce conține misiunea și viziunea, analiza situației actuale, strategia de dezvoltare a instituției și principalele măsuri pentru realizarea acestora.

Planul este elaborat, ținându-se cont de reformele care au loc în învățământul superior din Republica Moldova, în conformitate cu Codul Educației (Legea nr. 152 din 17.07.2014), Strategia Națională de dezvoltare „Moldova 2020” (Legea nr. 166 din 11.07.2012), Strategia de dezvoltare a educației pentru anii 2014-2020 „Educația-2020” (Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 944 din 14.11.2014), Strategia de cercetare-dezvoltare a Republicii Moldova până în 2020 (Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 920 din 07.11.2014), de angajamentele asumate de Republica Moldova ca urmare a aderării la Procesul Bologna, inclusiv prevederile Comunicatului de la Leuven / Louvain-la-Neuve, Strategia de mobilitate 2020 pentru Spațiul European al Învățământului Superior (EHEA), prioritățile de integrare europeană stabilite în Acordul de Asociere Republica Moldova-Uniunea Europeană, ratificat de Parlamentul Republicii Moldova (Legea nr. 112 din 02.07.2014), Strategia Europa 2020, aprobată de Parlamentul European, care susține creșterea inteligentă, durabilă și favorabilă incluziunii, prioritățile de dezvoltare a învățământului superior pe plan internațional și european, Carta USARB, aprobată de Senatul USARB la 24.06.2015, alte documente relevante.

Rolul Planului constă în determinarea direcțiilor de activitate ale USARB și a modului în care aceasta va contribui la realizarea priorităților și obiectivelor strategice,

	Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți	Ediția: 1 Revizia: 0 Pag. 4 din 41
	Planul de dezvoltare strategică instituțională pentru perioada 2019-2023	

precum și a sarcinilor stipulate în documentele de politici naționale și internaționale în domeniul învățământului superior.

Planul de dezvoltare strategică instituțională al Universității de Stat „Alecu Russo” din Bălți este elaborat în baza cadrului normativ legislativ și instituțional în domeniul educației existent în Republica Moldova, 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 serviciilor educaționale prestate de Universitate, performanță și competitivitate, responsabilitate socială, vizibilitate internă și internațională, management performant, toate fiind corelate cu strategiile sectoriale ale USARB, planurile de activitate complementare ale structurilor și subdiviziunilor sale reieșind din sursele de finanțare disponibile.

1. MISIUNEA ȘI VIZIUNEA USARB

Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți își asumă **misiunea** generală de educație și cercetare științifică avansată, fiind concepută pentru a răspunde cerințelor societății. Principala preocupare o reprezintă pregătirea la un înalt nivel didactico-științific a specialiștilor capabili să se integreze rapid pe piața muncii, să fie competitivi într-un mediu concurențial, prin capacitatea lor de a se adapta schimbărilor și inovației.

De asemenea, USARB își asumă misiunea proprie de catalizator al dezvoltării societății Republicii Moldova prin:

- punerea în practică a învățării pe tot parcursul vieții și a mobilității;
- creșterea calității și eficienței proceselor de educație și învățare;
- promovarea echității, coeziunii sociale și cetățeniei active;
- stimularea creativității și inovării, inclusiv a spiritului antreprenorial.

Viziunea USARB este de a fi lider național în: învățământul superior, cercetarea științifică fundamentală și aplicativă, deschiderea spre recunoaștere europeană pentru toate programele de studii universitare, prin dezvoltarea unei culturi organizaționale orientate spre calitate, colaborare, creativitate, excelență și implicarea proactivă a tuturor membrilor comunității universitare.

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.

Prioritățile strategice ale USARB:

	Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți	Ediția: 1 Revizia: 0
	Planul de dezvoltare strategică instituțională pentru perioada 2019-2023	Pag. 5 din 41

1. Asigurarea calității activităților educaționale și a vieții universitare.
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 pieței muncii.
5. Promovarea unui sistem eficient de management, bazat pe principiile autonomiei universitare în parteneriat cu beneficiarii serviciilor educaționale.

2. ANALIZA SITUAȚIEI ACTUALE A USARB

2.1. Structura

În structura organizatorică a Universității intră 4 facultăți și 14 catedre:

1. **Facultatea de Litere**

Catedra de limba română și filologie romanică

Catedra de literatura română și universală

Catedra de slavistică

Catedra de filologie engleză și germană

2. **Facultatea de Științe Reale, Economice și ale Mediului**

Catedra de științe fizice și ingineresti

Catedra de matematică și informatică

Catedra de științe economice

Catedra de științe ale naturii și agroecologie

3. **Facultatea de Științe ale Educației, Psihologie și Arte**

Catedra de științe ale educației (include Secția de educație fizică)

Catedra de psihologie

Catedra de arte și educație artistică

4. **Facultatea de Drept și Științe Sociale**

Catedra de drept

Catedra de științe socioumane și asistență socială.

În cadrul USARB activează Catedra militară, Centru de formare continuă a cadrelor didactice, Centru de ghidare în carieră și relații cu piața muncii, Departamentul de tehnologii informaționale, Departamentul de management al calității, Departamentul relații internaționale, Autoguvernanța studențească.

Facultățile și catedrele Universității dispun de 86 de laboratoare, săli specializate și cabinete didactice.

Centrul de formare profesională continuă oferă servicii de educație generală și programe de recalificare, calificare suplimentară, specializare, policalificare și perfecționare.

	Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți	Ediția: 1 Revizia: 0
	Planul de dezvoltare strategică instituțională pentru perioada 2019-2023	Pag. 6 din 41

Mai multe substructuri didactice sunt finanțate atât de Universitate, cât de alte instituții. Astfel, *Resource center* este susținut de Fundația Soros din Moldova, *Centre francosphère* este susținut de Alianța Franceză din Moldova, *Centre de Reusite Universitaire* (CRU), susținut de Agenția Universitară a Francofoniei (AUF), iar *Werkstatt* este 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 Litere, prin concursul Ambasadei Poloniei din Republica Moldova, *Centrul de cultură britanică* a fost deschis la 11 noiembrie 2005 în cadrul Facultății de Litere, prin concursul Ambasadei Marii Britanii în Republica Moldova, *Centrul de studiere a limbii maghiare*, susținut de Consulatul Ungariei în Republica Moldova, *Centru israelian*, susținut de Ambasada Israelului în Republica Moldova au fost deschise în anul 2016.

Universitatea este instituția organizatoare de studii de doctorat la cinci specialități:

- 144.01. Chimie fizică.
- 242.05. Tehnologii, procedee și utilaje de prelucrare.
- 622.01. Literatura română.
- 621.01. Lingvistică generală. filosofia limbajului. psiholingvistică. lingvistică informatizată (Limba română. Limba rusă. Limba franceză).
- 532.02. Didactică școlară (pe trepte și discipline de învățământ).

În conformitate cu Hotărârea Guvernului nr. 816 din 11.11.2015 cu privire la acordarea dreptului de organizare a studiilor superioare de doctorat instituțiilor de învățământ superior, consorțiilor, parteneriatelor naționale și internaționale Universitatea este parte în procesul de organizare a studiilor de doctorat prin Școala doctorală Filologie și participă în 6 consorții de școli doctorale cu Universitatea Academiei de Științe a Moldovei:

Școala doctorală științe economice și demografice.

Școala doctorală matematica și știința informației.

Școala doctorală științe biologice.

Școala doctorală științe umaniste.

Școala doctorală Științe Fizice.

Școala doctorală științe juridice, politice și sociologice.

În cadrul Universității activează un Consiliu științific specializat și patru seminare științifice de profil, care asigură procesul de doctorat pentru cei admiși până în anul 2015.

Universitatea dispune de patru centre de cercetări științifice interinstituționale: trei centre fondate în colaborare cu Academia de Științe a Moldovei (*Centrul de cercetări umanistice*, cu trei secții. *Centrul de cercetări în științe exacte și economie*, cu trei secții. *Centrul de cercetări în științe ale naturii*), un centru fondat în colaborare cu Universitatea Tehnică a Moldovei (*Centrul inovațional interinstituțional „Nanotehnologii de rezonanță”*) și de paisprezece laboratoare de cercetări științifice.

Colectivele de cercetători activează în cadrul a 9 proiecte de cercetări științifice, dintre care, pe direcția strategică Materiale, tehnologii și produse inovative – 2, pe direcția strategică Patrimoniul național și dezvoltarea societății – 7, dintre care 1 proiect din cadrul programelor de stat și 1 proiect pentru tinerii cercetători.

	Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți	Ediția: 1 Revizia: 0
	Planul de dezvoltare strategică instituțională pentru perioada 2019-2023	Pag. 7 din 41

Universitatea a fost și este antrenată și în implementarea proiectelor finanțate de Uniunea Europeană prin intermediul programelor Tempus, Erasmus Mundus, Erasmus +, DAAD, Proiecte transfrontaliere, CEEPUS, AUF, EURAXESS, Black Sea Basin Programme 2014-2020 etc.

Universitatea este fondatoare a patru reviste științifice („*Confluente bibliografice*”, „*Fizică și Tehnică: Procese, modele, experimente*”, „*Glottodidactica*”, „*Limba și context*” și cofondatoare a altor două reviste științifice naționale („*Artă și educație artistică*”, „*Noua revistă filologică*”) și cofondatoare a revistei științifice internaționale „*International Journal Manufacturing*”.

Biblioteca Științifică USARB, fondată în anul 1945, este parte integrantă a sistemului de învățământ și participă activ la procesele de instruire, cercetare științifică, educație culturală.

Clasată de Guvern la categoria superioară este unica Bibliotecă de acest tip în Nordul Republicii Moldova și este singura bibliotecă universitară din Republica Moldova - posesoarea propriei clădiri (4 niveluri, 4 săli de împrumut, 10 săli de lectură cu 793 locuri). Biblioteca deține funcția de Depozitară Regională a Băncii Mondiale, este integrată în 10 proiecte și Consorții internaționale, inclusiv Consorțiul (REM) Resurse Electronice pentru Moldova, Programele Internaționale TEMPUS, ERASMUS+, Parteneriatul Moldovei cu Norvegia și România. În calitate de Centru Biblioteconomic Departamental asigură activitatea metodologică a bibliotecilor din învățământul general și instituțiilor de învățământ profesional tehnic postsecundar și postsecundar nonterțiar (Zona Nord) (Ordinul Ministerului Culturii nr. 02 din 13.01.2016).

Biblioteca Științifică are misiune de a contribui la dezvoltarea învățământului universitar prin satisfacerea deplină a necesităților informaționale complexe ale studenților, cadrelor didactice, cercetătorilor și altor categorii de utilizatori, inspirând descoperirea intelectuală, formarea culturii informației pentru învățarea pe parcursul întregii vieți.

Activitatea Bibliotecii Științifice este asigurată de 40 bibliotecari, 53% din ei constituind personalul profesional, 93 % sunt posesori ai categoriilor de calificare: 19 - superior. 12 - întâi și 7- doi. Bibliotecarii bălțeni sunt implicați în activitatea Consiliului Biblioteconomic Național, Consiliului Bibliotecilor din Învățământ, Asociației Bibliotecarilor din RM, Comitetului Tehnic de standardizare nr.1. În perioada 2000-2017, participând la prestigioasele concursuri organizate de Asociația Bibliotecarilor, 16 bibliotecari au obținut înaltul titlu de Laureat al Concursului Național Cel mai bun bibliotecar. În ultimii 16 ani bibliotecarii au editat peste 160 de lucrări, 73 din ele obținând prestigioase premii de nivel instituțional și național.

La 1 ianuarie 2018 colecțiile BȘ constituie 1 009 506 u.m. în 307 012 titluri, în 57 de limbi. Fluxul informațional tipărit este suplimentat de resursele informaționale a 12 Centre și colecții naționale și internaționale (Centrul de Documentare ONU (2001). Biblioteca Depozitară Regională a Băncii Mondiale (2008). Punctul de Informare și Documentare NATO (2010). Centrul de Informare a Uniunii Europene (2011). Centrul

	Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți	Ediția: 1 Revizia: 0
	Planul de dezvoltare strategică instituțională pentru perioada 2019-2023	Pag. 8 din 41

de Informare al României (2016) și 11 colecții particulare ce poartă numele donatorilor: „Radu Moțoc”, „Ioan Nicorici”, „Mircea Druc”, „Iulius Popa”, „Ioan Călin Dimitriu”, „Dr. Leonid Gheorghian”, „Pavel Proca”, „Daniela Gîfu”, „Dan-George Dimitrescu”, „Nicolae Varnay”, „Mircea Filip”.

Anual sunt achiziționate 10 000 mii u.m. în peste 5 mii de titluri, abonare la circa 100 titluri de publicații periodice, baze de date EBSCO și Springer, iar prin Consorțiul REM este asigurat accesul gratuit la circa 18 b.d., inclusiv Web of Science, Taylor & Francis Online, Cambridge Journals Online. Prin resursele electronice în rețea utilizatorii au acces anual la 103 baze de date, 430 mii cărți digitale și 68 000 publicații periodice electronice.

De asemenea, utilizatorii din Bălți beneficiază de acces la spațiul informațional academic unic din Republica Moldova, catalogul partajat ExLibris PRIMO <http://primo.libuniv.md/>, creat împreună cu șase biblioteci universitare în rezultatul implementării Proiectului MISISQ - Servicii Informaționale Moderne pentru îmbunătățirea Calității Studiilor (2013-2016).

Unul din cele mai importante servicii electronice este ORA (OPEN RESEARCH ARCHIVE) USARB, repozitoriu electronic <http://dspace.usarb.md:8080/jspui>, oferă mai bine de 3 070 de lucrări ale universitarilor bălțeni. Pentru a spori vizibilitatea și ratingul USARB, Repozitoriu instituțional a fost integrat în circuitul informațional mondial prin Registrele internaționale ROARMAP, ROAR, OpenDOAR, DuraSpace. Produsul științific al universitarilor bălțeni este, de asemenea, înregistrat în baze de date științifice: ZENODO, CEEOL, biblioteci și platforme deschise: OpenLibrary, eLibrary.ru, Calameo, Issuu, Slideshare, Scribd. 8 000 de utilizatori anual vizitează Biblioteca de peste 180 000 ori și împrumută aproape 600 000 documente, accesează peste 2 milioane ori site-ul <http://libruniv.usarb.md> și blogurile Bibliotecii și beneficiază în total de 15 tipuri de servicii electronice, 10 - documentare, 15 - de informare bibliografică (inclusiv servicii bibliometrice și dotarea lectoratelor), 14 - de comunicare și socializare, 8 - de formare. În conformitate cu ordinul rectorului nr. 05-596 din 26.10.2012, bibliotecarii promovează disciplina universitară „Bazele Culturii Informației”, inclusă în planurile de învățământ la toate specialitățile ca disciplină obligatorie în volum de 30 de ore (1 credit). Peste 500 de expoziții tradiționale informative și tematice, inclusiv 30 de expoziții on-line sunt organizate anual pentru a promova documentele și a stimula lecturile de instruire și cercetare ale utilizatorilor.

Biblioteca colaborează cu circa 30 de parteneri din Republica Moldova, România, Elveția, SUA, Ucraina, Rusia, Germania etc.

Centrul inițiativelor private oferă asistență privind managementul afacerilor și acordă servicii de consultanță întreprinzătorilor particulari într-un mediu competitiv de piață. Unul din obiectivele Centrului constă în organizarea și desfășurarea seminarelor și cursurilor pentru manageri și întreprinzătorii privați, care doresc să-și perfecționeze cunoștințele și metodele de conducere necesare pentru asigurarea succesului afacerii.

	Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți	Ediția: 1 Revizia: 0 Pag. 9 din 41
	Planul de dezvoltare strategică instituțională pentru perioada 2019-2023	

Cantina studentescă „Speranța” dispune de 300 de locuri și asigură cu hrană caldă colaboratorii și studenții Universității.

Substructurile administrative ale Universității includ Secția studii, Departamentul management al calității, Secția știință, Departamentul relații internaționale, Departamentul tehnologii informaționale, Centrul de ghidare în carieră și relații cu piața muncii, Serviciul resurse umane, Secția planificare economică, Contabilitatea, Cancelaria, Arhiva.

Din structurile educative și recreaționale fac parte: Atheneul universitar, două săli de festivități, sala de concerte a Facultății de Științe ale Educației, Psihologie și Arte, trei săli de sport.

Universitatea dispune la moment de 7 blocuri de studii și 5 cămine studentești. În prezent sunt în proces de construcție încă 4 blocuri de studii.

2.2. Dinamica studenților

Actualmente, în cadrul USARB își fac studiile 3939 de studenți, inclusiv 3083 de studenți la ciclul I (studii superioare de licență) și 816 de studenți la ciclul II (studii superioare de masterat) și 40 de studenți la ciclul III (doctorat).

Dinamica contingentului din perioada ultimilor 5 ani (vezi tabelul nr.1) indică o situație de scădere constantă a numărului de studenți, de la 5 403 de studenți în anul 2013 la 3929 de studenți în anul 2018 (cu 27 puncte procentuale). Totodată se atestă o scădere mai lentă a numărului de studenți la studiile cu frecvență redusă de la 2217 de studenți în anul 2013 la 1905 de studenți în anul 2017 - fapt ce confirmă tendința tinerilor de a îmbina munca cu studiile. Scăderea drastică a numărului de studenți în ultimii 5 ani se datorează decalajul demografic caracterizat prin reducerea numărului de absolvenți din instituțiile preuniversitare și efectul migrației tinerilor din țară spre țările cu oferte educaționale și perspective de carieră mai atractive.

Tabelul 1.

Date statistice privind numărul de studenți în perioada 2013-2019

Perioada de studii					2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
După forma de învățământ și forma de finanțare	Învățământ cu frecvență	După modul de finanțare a studiilor	buget	TOTAL	1971	1959	1913	1688	1538
				Licență	1212	1178	1108	985	936
				Masterat	741	758	778	663	563
				Doctorat	18	23	27	40	39

	Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți	Ediția: 1 Revizia: 0 Pag. 10 din 41
	Planul de dezvoltare strategică instituțională pentru perioada 2019-2023	

			contract	TOTAL	889	699	637	536	496
				Licență	715	508	459	337	242
				Masterat	173	191	178	199	253
				Doctorat	1	-	-	-	1
	Învățământ cu frecvență redușă	TOTAL			2212	2133	2168	1965	1905
		Licență			2212	2133	2168	1965	1905
TOTAL USARB					5072	4791	4718	4189	3939
După viza de Reședință	Autohtoni				5057	4778	4708	4175	3931
	Cetățeni străini				15	13	10	14	8

Dinamica studenților pe Facultăți este prezentată în tabelul nr.

	Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți	Ediția: 1 Revizia: 0 Pag. 11 din 41
	Planul de dezvoltare strategică instituțională pentru perioada 2019-2023	

Tabelul 2.										
Contingentul de studenți la Ciclul I (studii superioare de licență)										
	2014-		2015-		2016-		2017-		2018-	
	2015		2016		2017		2018		2019	
	zi	fr	zi	fr	zi	fr	zi	fr	zi	fr
I. Facultatea de Litere	575	200	484	172	471	159	414	136	378	116
II. Facultate de Științe Reale, Economice și ale Mediului	669	726	606	777	518	854	406	722	346	686
III. Facultatea de Științe ale Educației, Psihologie și Arte	324	641	294	590	282	575	232	546	199	530
VI. Facultatea de Drept și Științe Sociale	366	652	306	601	300	584	276	566	255	573
TOTAL PE UNIVERSITATE	1934	2219	1690	2140	1571	2172	1328	1970	1178	1905
Contingentul de studenți la Ciclul II (studii superioare master)										
	2014-		2015-		2016-		2017-		2018-	
	2015		2016		2017		2018		2019	
	zi	fr	zi	fr	zi	fr	Zi	fr	zi	fr
I. Facultatea de Litere	189		200		184		145		136	
II. Facultate de Științe Reale, Economice și ale Mediului	289		279		261		205		189	
III. Facultatea de Științe ale Educației, Psihologie și Arte	253		300		324		291		253	
VI. Facultatea de Drept și Științe Sociale	184		172		189		224		238	
TOTAL PE UNIVERSITATE	915	0	951	0	958	0	865	0	816	0

- În anul 2013-2014 la USARB erau 8 facultăți (motiv pentru care nu au fost indicate cifrele)*

	Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți	Ediția: 1 Revizia: 0 Pag. 12 din 41
	Planul de dezvoltare strategică instituțională pentru perioada 2019-2023	

2.3. Structura resurselor umane

La situația din 31.10.2018, în cadrul USARB activează **204** titulari și **10** cumularzi. Din cadrele titularizate sunt: **8** doctori habilitați, **7** profesori universitari, **98** doctori în științe, **79** conferențieri universitari, 40 doctoranzi și competitori la grad științific.

Tabelul 3.

**Structura personalului pe sexe
(cu excepția salariaților prin cumul, persoane)**

Sex	Personal de conducere	Personal administrativ și tehnic	Personal didactic	Personal didactic-auxiliar	Personal auxiliar și de deservire
Femei	3	44	42	81	209
Bărbați	1	6	11	13	66
Total	4	50	53	94	275

Tabelul 4.

Structura personalului pe vârste (cu excepția salariaților prin cumul, persoane)

Vârsta	Personal de conducere	Personal administrativ și tehnic	Personal didactic	Personal didactic-auxiliar	Personal auxiliar și de deservire
Sub 25 ani	-	-	-	-	
25-29	-	-	3	-	
30-34	-	-	9	-	
35-39			16	5	7
40-44	2	16	13	15	30
45-49	-	10	12	35	9
50-54	2	14		10	20
55-59		10		22	63
60-64				7	80
65 și peste	-				66

	Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți	Ediția: 1 Revizia: 0 Pag. 13 din 41
	Planul de dezvoltare strategică instituțională pentru perioada 2019-2023	

Tabelul 5.

Specializări în diverse domenii (titularii USARB, persoane)

Domeniul de activitate	Doctori în științe	Doctori habilitați
Științe ale educației și psihologie	23	1
Filologie	35	1
Filosofie, etica și religie		1
Istorie și arheologie	3	
Științe exacte	17	1
Științe agricole și biologice	5	1
Științe umaniste și arte	4	
Științe politice	2	
Drept	13	1
Științe economice și afaceri	11	2

Statele de funcții ale personalului didactic sunt întocmite anual și se stabilesc ținând cont de planurile de învățământ, formațiile de studiu, normele didactice și de cercetare.

Formarea continuă a profesorilor este realizată în baza Programelor de Perfecționare și Acordurilor de Colaborare, cât și cu sprijinul financiar extrabugetar (din granturi oferite de fundații și programe internaționale).

2.4. Baza tehnico – materială a USARB

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

Tabelul 6.

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

	Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți	Ediția: 1
	Planul de dezvoltare strategică instituțională pentru perioada 2019-2023	Revizia: 0
		Pag. 14 din 41

Adresa	Pușkin 38	Pușkin 38	Pușkin 38	Pușkin38	Pușkin 38	Pușkin 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

Tabelul 7.

Adresa obiectelor din cadrul infrastructurii de cazare a USARB

Cămin Nr.	Adresa
1	Meridiane – str. Ștefan cel Mare 20
2	Integrala – str. Pușkin 38
3	Olimp – str. Pușkin 38
4	Romantica – str. Pușkin 38
5	Luceafărul – str. Pușkin 38
6	Luceafărul vechi – str. Decebal 121 “A”
7	ABC – str. Decebal 121 “B”

Tabelul 8.

Spațiul total din cadrul căminelor cu destinație locativă (m²) și de numărul real de locuri

Cămin nr.	Suprafața totală	Spațiu locativ	Suprafața locuri obștești	Număr locuri	Norma sanitară	Norma de îngheșuială
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	-	-	-

	Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți	Ediția: 1 Revizia: 0
	Planul de dezvoltare strategică instituțională pentru perioada 2019-2023	Pag. 15 din 41

3. ANALIZA SWOT A ACTIVITĂȚII USARB

PUNCTE FORTE (S)	PUNCTE SLABE (W)
1. Promovarea și implementarea consecventă a prevederilor Procesului Bologna. Structurarea învățământului superior în trei cicluri. 2. Promovarea standardelor de stat la curriculumul universitar. Conținuturi educaționale compatibile cu Cadrul Național al calificărilor și în continuă actualizare. 3. Resursele educaționale oferite studenților și altor beneficiari prin programe de studii superioare diversificate (la ciclurile: I - licență, II - master, III - doctorat), precum și programe de formare continuă, adaptate permanent la cerințele mediului socio-economic. 4. Accesul la programele de studii prin concurs de admitere. 5. Acreditarea externă a unor programe de studii de către Agency for Quality Assurance through Accreditation of Study Programs (AQAS) din Germania, Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Superior (ARACIS) și de către Estonian Quality Agency for Higher and Vocational Education.	1. Insuficiența resurselor financiare pentru promovarea unor proiecte investiționale de amploare. 2. Număr redus de studenți la unele programe. 3. Monitorizarea dificilă a parcursului profesional al absolvenților, ce influențează asupra indicatorilor de performanță. 4. Număr redus de studenți atrași în programe de cercetare. 5. Interesul și contribuția redusă a unor cadre științifico-didactice și didactice la sporirea performanțelor universității. 6. Impact scăzut al urmăririi programelor de formare profesională continuă de către cadrele didactice. 7. Asigurarea insuficientă cu cadre științifico-didactice a unor programe de studii, în special a cadrelor cu grade/titluri științifice. 8. Implicarea insuficientă a personalului universității în atragerea de resurse din contracte de cercetare, de prestări servicii de consultanță, de formare continuă, alte activități.

	Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți	Ediția: 1 Revizia: 0
	Planul de dezvoltare strategică instituțională pentru perioada 2019-2023	Pag. 16 din 41

- | | |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 6. Promovarea cercetărilor științifice în domeniile sociale, umaniste, economice și ingineresti în baza proiectelor instituționale de cercetare, obținute prin concurs și parteneriate. 7. Resurse umane cu calificare înaltă, care se remarcă prin elaborări științifice, științifico-didactice, articole în publicații naționale și internaționale, participări în proiecte. 8. Inițierea mobilității academice a studenților și cadrelor didactice în cadrul consorțiilor inter-universitare. 9. Promovarea unui sistem coerent de management al calității USARB. 10. Resurse manageriale pentru asigurarea calității proceselor didactice și de cercetare prin instituirea structurilor interne de asigurare a calității și a mecanismelor de evaluare internă a proceselor și serviciilor universității. 11. Existența unei echipe manageriale motivate pentru schimbare și îmbunătățire continuă a prestațiilor sale și a activității universității. 12. Implicarea activă a studenților în guvernarea universității și în procesul decizional. 13. Servicii sociale, culturale, sportive oferite studenților. | <ol style="list-style-type: none"> 9. Nivel scăzut al interconexiunii procesului didactic, cercetării științifice și a mediului economic. 10. Carențe în monitorizarea traseului absolvenților și în consiliere a studenților în proiectarea carierei profesionale. 11. Activități reduse de marketing și de promovare a Universității. 12. Explorarea insuficientă a potențialului USARB pentru atragerea surselor suplimentare de venit. |
|---|--|

	Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți	Ediția: 1 Revizia: 0
	Planul de dezvoltare strategică instituțională pentru perioada 2019-2023	Pag. 17 din 41

14. Dezvoltarea continuă a parteneriatelor inter-instituționale și internaționale.
15. Sporirea vizibilității USARB pe plan național și internațional.
16. Îmbunătățirea continuă a calității prestațiilor academice în scopul creșterii gradului de inserție a absolvenților în câmpul muncii.

OPORTUNITĂȚI (O)

1. Reconsiderarea rolului și importanței învățământului superior pentru dezvoltarea societății.
2. Activitatea USARB în condiții de autonomie financiară.
3. Accesul Universității la resurse publice pentru finanțarea programelor de studii.
4. Dezvoltarea programelor de mobilitate academică a studenților, personalului didactic și administrativ.
5. Acces mai larg la programe europene destinate sectoarelor educație și cercetare.
6. Context favorabil cercetării, integrării în spațiul European al Cercetării și accesului la fonduri europene destinate științei.
7. Mediul economic și social favorabil realizării unui proces educațional la un nivel ridicat de exigență.

AMENINȚĂRI (T)

1. Amplificarea proceselor demografice regresive din țară, reducerea numărului de absolvenți în învățământul preuniversitar și, respectiv a numărului potențialilor candidați la studii în învățământul superior.
2. Amplificarea fluxului unidirecțional și a tendinței de migrație a absolvenților de licee către universitățile de peste hotare.
3. Tendințe de diminuare a resurselor de finanțare a Universității.
4. Demotivarea absolvenților ciclului I de studii superioare de licență de a accede la studii la următorul ciclu al învățământului superior (master, doctorat).
5. Creșterea competiției la nivel național și internațional, concurență greu de anihilat a centrelor educaționale și de cercetare din țările avansate.

	Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți	Ediția: 1 Revizia: 0
	Planul de dezvoltare strategică instituțională pentru perioada 2019-2023	Pag. 18 din 41

- | | |
|---|--|
| <p>8. Dezvoltarea relațiilor internaționale cu universități și companii de peste hotare pentru oferirea burselor de studii și de practică studenților prin programul ERASMUS+, alte programe și proiecte.</p> <p>9. Relațiile de cooperare cu sectorul privat (Zona Economică Liberă Bălți).</p> <p>10. Dezvoltarea unor programe de studii duale în baza parteneriatelor cu sectorul privat.</p> | <p>6. Lipsa unui sistem de cercetare-dezvoltare-inovare bine definit la nivel național.</p> <p>7. Recrutarea cu dificultate a cadrelor științifico-didactice tinere din motivul obligativității deținerii titlului științific (conform prevederilor legale în vigoare) și nivelului redus al recompensării materiale.</p> <p>8. Vulnerabilitatea mediului economic și consecințele acesteia asupra instituțiilor de învățământ.</p> <p>9. Vizibilitatea și competitivitatea scăzută a sistemului învățământului superior național pe plan internațional.</p> |
|---|--|

	Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți	Ediția: 1 Revizia: 0
	Planul de dezvoltare strategică instituțională pentru perioada 2019-2023	Pag. 19 din 41

4. PRIORITĂȚI, OBIECTIVE STRATEGICE ȘI MĂSURI DE REALIZARE (pe domenii de activitate)

4.1. Educație

Oferta educațională a USARB acoperă în prezent o gamă largă de domenii și specialități la toate nivelele educaționale: licență, master, doctorat, formare continuă. Procesul de formare profesională este organizat în baza planurilor de învățământ, elaborate de catedre, aprobate de Senat și coordonate cu Ministerul Educației, Culturii și Cercetării, și a curriculei pe discipline, elaborate în cadrul catedrelor. Planurile de învățământ și curricula pe discipline se actualizează în funcție de necesități.

Organizarea procesului de formare profesională la studiile superioare de licență și studiile superioare de master în Universitate este reglementată de Regulamentul de organizare a studiilor în învățământul superior în baza Sistemului Național de Credite de Studiu. În domeniul activității didactice sunt necesare o serie de acțiuni și activități menite să perfecționeze actul didactic, să sporească calitatea procesului instructiv-educativ, să îl eficientizeze și să îl compatibilizeze cu standardele naționale și internaționale.

Prioritatea 1. Creșterea eficienței și a competitivității procesului de învățământ

Obiective strategice din domeniul educației pentru anii 2018-2023:

Oferirea programelor de studii de o calitate înaltă, competitive, bazate pe cercetare și inovare la toate nivelele educaționale: licență, master, doctorat, formare continuă	
Obiectivul 1.	
Acțiuni prioritare:	1.1. Validarea și modernizarea periodică a planurilor de învățământ în baza unei game largi de date: rapoarte ale comisiilor de evaluare externă, rapoarte ale misiunilor de audit intern. sondaje de opinii ale studenților, absolvenților și angajatorilor. 1.2. Ridicarea și menținerea nivelului de satisfacție al studenților și angajatorilor. 1.3. Organizarea instruirii mixte și la distanță la unele programe de master. 1.4. Evaluarea internă anuală a tuturor programelor de studiu oferite de USARB. 1.5. Evaluarea externă și acreditarea programelor de studii și a instituției.
Asigurarea unui proces de instruire și evaluare centrat pe student, care oferă tuturor studenților șanse egale de a reuși, de a-și dezvolta și demonstra întregul potențial academic	
Obiectivul 2.	
Acțiuni prioritare:	2.1. Organizarea unui proces instructiv-educativ colaborativ, care oferă studenților experiență educațională flexibilă, individualizată, adaptată la nevoile lor. 2.2. Crearea oportunităților pentru studenți cu niveluri diferite de pregătire de a se integra rapid în mediul academic al USARB.

	Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți	Ediția: 1 Revizia: 0
	Planul de dezvoltare strategică instituțională pentru perioada 2019-2023	Pag. 20 din 41

2.3. Dezvoltarea și consolidarea la studenți a competențelor profesionale și transversale necesare pentru integrarea rapidă în câmpul muncii și pentru maximizarea oportunităților de angajare.

2.4. Reducerea ratei de abandon a studiilor.

Obiectivul 3. Promovarea culturii calității și excelenței în procesul didactic prin implementarea metodelor inovative și prin formarea continuă a cadrelor didactice

Acțiuni prioritare:

3.1. Oferirea oportunităților cadrelor didactice de a crește personal și profesional prin organizarea în USARB a seminarelor, atelierelor de lucru, cursurilor de studiere a limbilor de circulație internațională, stagiilor de formare continuă.

3.2. Stimularea implicării personalului didactic în diverse proiecte de nivel național și internațional.

3.3. Stimularea realizării activităților metodice, științifice și de creație artistică / sportivă de către cadrele didactice prin acordarea sporurilor de performanță și crearea oportunităților de participare la concursul anual al lucrărilor.

3.4. Creșterea calității personalului didactic prin obținerea gradelor științifice și titlurilor științifico-didactice.

Obiectivul 4. Consolidarea colaborării academice cu sectorul educațional preuniversitar, public, economic și industrial

Acțiuni prioritare:

4.1. Dezvoltarea programelor noi de studii racordate la nevoile pieței de muncă în colaborare cu partenerii din sectorul educațional preuniversitar, public, economic și industrial.

4.2. Încheierea de acorduri de colaborare cu reprezentanții din sectorul educațional preuniversitar și universitar, public, economic și industrial.

4.3. Extinderea ofertei locurilor pentru stagiile de practică ale studenților.

Obiectivul 5. Integrarea USARB în spațiul internațional al învățământului superior

Acțiuni prioritare:

5.1. Includerea în oferta educațională a Universității a cursurilor și programelor de studii cu predare în limbi de circulație internațională.

5.2. Stimularea mobilității academice a cadrelor didactice și a studenților.

5.3. Inițierea programelor de studii la ciclul II cu diplomă dublă (Double degree).

5.4. Creșterea numărului de studenți străini.

Obiectivul 6. Promovarea imaginii USARB și realizarea unei politici active de marketing în vederea creșterii numărului de studenți

Acțiuni prioritare:

6.1. Prezentarea activă a ofertei educaționale în licee și colegii.

6.2. Organizarea concursurilor și olimpiadelor pentru elevii liceelor și colegiilor.

6.3. Organizarea cursurilor pregătitoare pentru examenul de bacalaureat la disciplinele școlare.

	Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți	Ediția: 1 Revizia: 0
	Planul de dezvoltare strategică instituțională pentru perioada 2019-2023	Pag. 21 din 41

Obiectivul 7. Dezvoltarea sistemului de formare continuă și asigurare a educației pe parcursul vieții

Acțiuni prioritare:

- 7.1. Diversificarea ofertei educaționale de programe de formare continuă.
- 7.2. Evaluarea externă și acreditarea programelor de formare continuă.
- 7.3. Organizarea cursurilor de formare continuă la distanță.

Obiectivul 8. Intensificarea activităților de ghidare și monitorizare a carierei absolvenților USARB

Acțiuni prioritare:

- 8.1. Dezvoltarea și menținerea spiritului de apartenență a studenților la comunitatea USARB.
- 8.2. Organizarea târgurilor locurilor de muncă pentru studenții USARB.
- 8.3. Crearea unei baze de date a absolvenților USARB.
- 8.4. Elaborarea unei proceduri de monitorizare a evoluției în carieră a absolvenților USARB.

Prioritatea 2. Formarea contingentului de studenți, admiterea la studii, formarea continuă și ghidarea în carieră

Obiectivul 1. Promovarea imaginii USARB și realizarea unei politici active de marketing în vederea creșterii numărului de studenți

Acțiuni prioritare:

- 1.1. Prezentarea activă a ofertei educaționale în licee și colegii.
- 1.2. Organizarea în continuare a „Zilelor ușilor deschise” la fiecare facultate în parte și în Universitate în ansamblu.
- 1.3. Organizarea cursurilor pregătitoare pentru examenul de bacalaureat la matematică, fizică, chimie, limba română, limbi moderne, istorie, inclusiv în teritoriu.
- 1.4. Organizarea școlilor/cercurilor duminicale pentru elevii de liceu la informatică, matematică, biologie, chimie.
- 1.5. Inițierea și promovarea unor măsuri de motivare a elevilor din clasele liceale să participe la Olimpiadele organizate la USARB.
- 1.6. Atragerea studenților străini la studii de licență și masterat, cu predare în limbi moderne sau în limba română cu un an pregătitor.

Obiectivul 2. Dezvoltarea sistemului de formare profesională continuă în contextul învățării pe tot parcursul vieții

Acțiuni prioritare:

- 2.1. Actualizarea concepției universitare, despre formarea profesională continuă a cadrelor didactice și manageriale, în contextul prevederilor Codului Educației, privind axarea învățământului pe competențe, perfectarea criteriilor și indicatorilor în domeniul vizat.
- 2.2. Elaborarea unui nou set de programe de formare profesională continuă a adulților, cu prioritate pentru dezvoltarea competențelor-cheie: digitale, antreprenoriale, lingvistice, interculturale și alte

	Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți	Ediția: 1 Revizia: 0 Pag. 22 din 41
	Planul de dezvoltare strategică instituțională pentru perioada 2019-2023	

competențe noi, solicitate de piața muncii, dezvoltarea competențelor profesionale comune mai multor ocupații, valorificând metodologia de formare/dezvoltare a acestora, conform prevederilor Codului Educației.

- 2.3. Renovarea suporturilor didactice, aplicate în procesul de formare continuă din perspectiva competențelor și a integrării conceptului calității în educație și formare profesională.
- 2.4. Regândirea tehnologiilor didactice de formare, din perspectiva unui tip de învățare transformatoare, de învățare pentru schimbare, adaptând în așa mod programele de formare profesională continuă la exigențele unei societăți în continuă dezvoltare.
- 2.5. Identificarea și implementarea de proceduri, privind monitorizarea și evaluarea implementării programelor de studiu și a dinamicii dezvoltării competențelor profesionale la cursanți în vederea asigurării caracterului anticipativ și a continuității în activitatea de formare-dezvoltare a personalității umane.
- 2.6. Lărgirea ofertelor de învățare continuă cât mai aproape de beneficiarii serviciilor de educație, în propriile lor comunități și la locul de muncă, susținută de echipamente bazate pe tehnologiile informaționale și comunicații.
- 2.7. Intensificarea colaborării cu alte entități în vedea asigurării unității dintre învățarea formală, nonformală și informală a beneficiarilor. facilitând în așa mod inserția socială a acestora.
- 2.8. Implicarea profesorilor-formatori și a managerilor-formatori cu experiență valoroasă în activitatea de formare profesională continuă.
- 2.9. Racordarea procesului de formare profesională continuă la cerințele de atestare și acreditare.

Obiectivul 3. Intensificarea activităților de ghidare și monitorizare a carierei absolvenților USARB

Acțiuni prioritare:

- 3.1. Consilierea studenților prin activitatea responsabilă a îndrumătorilor de grupă și instituirea unui serviciu de coordonare a activităților acestora.
- 3.2. Consolidarea parteneriatului trilateral catedră (cadru didactic) – student – mediul de afaceri (coordonatori de proiecte de curs, de licență, masterat).
- 3.3. Dezvoltarea și menținerea spiritului de apartenență a studenților la comunitatea USARB.
- 3.4. Urmărirea evoluției profesionale a absolvenților și susținerea lor în procesul de management al carierei.
- 3.5. Studiarea opiniei angajatorilor despre calitatea formării specialiștilor în USARB și utilizarea datelor obținute în procesul modernizării curricula universitară.

	Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți	Ediția: 1 Revizia: 0
	Planul de dezvoltare strategică instituțională pentru perioada 2019-2023	Pag. 23 din 41

-
- 3.6. Acordarea sprijinului studenților privind inițierea activității de antreprenariat.
 - 3.7. Implementarea măsurilor necesare stimulării și susținerii participării mediului de afaceri în formarea carierei profesionale (seminare, mese rotunde, cursuri).
 - 3.8. Organizarea târgurilor locurilor de muncă cu extinderea acestora prin implementarea târgului locurilor de muncă și a stagiilor de practică online.
-

4.2. Cercetare științifică, activități de inovare-dezvoltare și transfer tehnologic

O universitate contemporană nu poate fi percepută în lipsa componentei de activitate de cercetare științifică. În cele mai prestigioase universități - dreptul de a intra în aula universitară îl au doar cercetătorii științifici, cei care sunt generatorii de noi cunoștințe și rezultate aplicabile atât în pregătirea noilor specialiști la cele trei trepte de studii universitare, cât și în dezvoltarea continuă și durabilă a sistemelor de producere, educație și sănătate. O abordare corectă a educației și cercetării de la egal la egal ar fi o variantă optimă pentru dezvoltarea în continuare a universității, ar permite alinierea acestora în rândul celor mai prestigioase universități la nivel național și internațional. Se impune a lua ca bază criteriul activității științifice atât la angajarea specialiștilor universitari, cât și la promovarea lor în cariera academică. 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 internațional și 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, Cartei 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 (de la toate treptele de studii universitare) în colectivele de cercetare, creșterea autonomiei unităților și centrelor

	Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți	Ediția: 1 Revizia: 0
	Planul de dezvoltare strategică instituțională pentru perioada 2019-2023	Pag. 24 din 41

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 rămâne 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.

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

Obiective din domeniul de activitate științifică, inovare-cercetare și transfer tehnologic:

Obiectivul 1.	Aderarea Universității la parteneriatul consolidat al Spațiului european de cercetare pentru excelență și creștere:
Acțiuni prioritare:	1.1. Evaluarea activității investigaționale, preponderent, prin prisma vizibilității internaționale, încurajându-i pe universitarii cercetători care sunt capabili să elaboreze lucrări cu factor de impact (monografii sau capitole în monografii publicate în străinătate, articole publicate în reviste cotate ISI, rapoarte la foruri științifice naționale și internaționale), participarea universitarilor la concursurile organizate de Comisia Europeană pentru cercetare (prin fondarea unui birou universitar de proiecte de cercetare-inovare și transfer tehnologic), în vederea accederii la programe internaționale de cercetare. 1.2. Formarea echipelor de cercetare interdisciplinară pentru consolidarea capacității de succes în medii concurențiale. 1.3. 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 răspunzând provocărilor societale majore, abordare bazată pe provocări, care să reunească

	Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți	Ediția: 1 Revizia: 0
	Planul de dezvoltare strategică instituțională pentru perioada 2019-2023	Pag. 25 din 41

resursele și cunoștințele pentru diferite domenii, tehnologii și discipline

Acțiuni prioritare:

- 2.1. Fondarea și dotarea noilor centre și laboratoare ce au menirea de a impulsiona activitatea științifică a colaboratorilor și a studenților.
- 2.2. Fondarea biroului, iar, în continuare, a centrului de inovare și transfer tehnologic.
- 2.3. Organizarea întrunirilor științifice de diferit nivel, cu participarea studenților, masteranzilor, doctoranzilor, catedrelor didactice ale Universității, și publicarea materialelor întrunirilor planificate anual.
- 2.4. Integritatea cercetării, valorificarea exigențelor etice în cercetare.
- 2.5. Facilitarea cercetării de frontieră prin valorificarea tehnologiilor viitoare și emergente.
- 2.6. Susținerea și încurajarea constantă a activității Centrului Științific Studentesc.

Obiectivul 3. Sporirea eficacității finanțării cercetării în USARB

Acțiuni prioritare:

- 3.1. Alocarea din bugetul anual a fondurilor bănești menite să dezvolte cercetarea științifică și pregătirea cadrelor de cercetare.
- 3.2. Obținerea surselor de finanțare din programe de stat.
- 3.3. Obținerea surselor de finanțare din programe bilateral și multilateral internaționale.
- 3.4. Obținerea surselor de finanțare din transferul tehnologiilor elaborate de cercetătorii USARB sau în colaborare cu alte centre.
- 3.5. Obținerea finanțării din sponsorizări și colaborări cu mediul de afaceri.

Obiectivul 4. Sporirea potențialului științific al universitarilor bălțeni și calității produselor științifice a acestora

Acțiuni prioritare:

- 4.1. Stimularea cadrelor universitare în vederea creșterii lor științifice (referitor la studiile de doctorat și postdoctorat, finalizarea lucrărilor de doctorat și prin aplicarea Regulamentului de acordare a concediilor de creație, organizarea și participarea la manifestări științifice etc.).
- 4.2. Deschiderea noilor Școli doctorale, Seminare, Consilii științifice și specialități de instruire prin doctorat.
- 4.3. Stimularea permanentă a pregătirii și înaintării dosarelor pentru abilitarea cu dreptul de conducere de doctorat.
- 4.4. Monitorizarea calității cercetărilor și publicațiilor științifice ale Universității prin verificarea lunară a procesului de cercetare științifică.
- 4.5. Facilitarea participării cadrelor didactice și a cercetătorilor la concursurile de obținere a burselor doctorale, postdoctorale prin programele Erasmus+, HORIZON 2020, STSU, CEEPUS, AUF, EURAXESS etc.
- 4.6. Organizarea și monitorizarea procesului de pregătire a specialiștilor prin doctorat la specialitățile universității și a doctoranzilor din alte școli doctorale.

	Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți	Ediția: 1 Revizia: 0
	Planul de dezvoltare strategică instituțională pentru perioada 2019-2023	Pag. 26 din 41

	4.7. Dezvoltarea Școlii doctorale instituționale prin fondarea de noi școli doctorale (Pedagogie și psihologie, Fizica, chimia și tehnologia mediilor materiale).
	4.8. Autoevaluarea profilurilor științifice acreditate și propunerea de a acredita a profiluri noi.
Obiectivul 5.	Asigurarea vizibilității și diseminarea rezultatelor activității de cercetare
	5.1. Extinderea vizibilității internaționale a cercetărilor prin sporirea publicațiilor în reviste cotate ISI și/sau acreditate științific.
	5.2. Editarea conform calendarului a revistelor științifice fondate de USARB.
	5.3. Asocierea la editarea monografiilor și revistelor științifice internaționale.
	5.4. Reflectarea sistematică pe pagina WEB a activității și a rezultatelor din domeniul cercetării, a procesului de instruire prin doctorat, a altor tipuri de activități și manifestări științifice.
	5.5. Participarea la Saloane Internaționale de inventică, târguri și simpozioane.
Acțiuni prioritare:	5.6. Dezvoltarea Repozitoriului Instituțional al lucrărilor științifice universitare (RI).
	5.7. Asigurarea accesului la contribuțiile științifico-didactice ale universitarilor bălțeni prin indexarea în baze de date internaționale, biblioteci deschise, platforme informaționale.
	5.8. Estimarea eficienței rezultatelor cercetărilor științifice universitare prin aplicarea indicatorilor sciento-bibliometrici: H-Index (indicele Hirsch), Factorul de Impact (FI) în Google Scholar (GS), Publish or Perish.
	5.9. Integrarea publicațiilor periodice universitare în baze de date naționale și internaționale.

4.3. Internaționalizarea academică instituțională

Misiunea USARB 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. 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.

Prin aderarea la Procesul Bologna (2005), semnarea Acordului de asociere Republica Moldova - Uniunea Europeană (2014), țara noastră și-a exprimat ferm adeziunea la valorile europene, inclusiv în domeniul învățământului superior, în care primează asigurarea calității transformarea învățământului superior într-un factor important al progresului și al creșterii economico-sociale.

	Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți	Ediția: 1 Revizia: 0
	Planul de dezvoltare strategică instituțională pentru perioada 2019-2023	Pag. 27 din 41

Abordarea educației în cadrul european atestă că, educația, la toate nivelele, reprezintă un pilon fundamental al succesului comunitar. Într-o lume în continuă schimbare, învățarea pe parcursul vieții devine din ce în ce mai mult o necesitate și o prioritate, și este cheia de angajabilitate pentru succesul economic.

Obiectivele strategice pe termen lung ale politicilor educaționale la nivel european sunt:

- punerea în practică a învățării pe tot parcursul vieții și a mobilității;
- creșterea calității și eficienței proceselor de educație și învățare;
- promovarea echității, coeziunii sociale și cetățeniei active;
- stimularea creativității și inovării, inclusiv a spiritului antreprenorial.

Parlamentul European și Consiliul UE au adoptat Recomandarea 2006/962/CE din 18 decembrie 2006 privind competențele-cheie pentru învățarea pe tot parcursul vieții, care propune un instrument de referință pentru țările UE, pentru a asigura integrarea deplină a acestor competențe-cheie în cadrul strategiilor și politicilor educaționale.

În condițiile internaționalizării învățământului, amplificării proceselor de globalizare economică, sporirii mobilității cunoștințelor, catalizării mobilității forței de muncă - integrarea plenară în circuitul internațional este o altă prioritate de dezvoltare a Universității, iar acțiunile de perspectivă trebuie axate pe valorificarea parteneriatelor interuniversitare existente, participarea în noi consorții universitare, în special cele ce oferă accesul la fonduri din cadrul programului ERASMUS+, dezvoltarea programelor de mobilitate academică pentru studenți, cadre didactice, personal administrativ, inițierea unor programe de studii comune, cu diplomă dublă, invitarea profesorilor straini, realizarea unor proiecte comune de cercetare etc.

Participarea în proiecte internaționale permite angajaților USARB să se familiarizeze cu viziunile responsabililor pentru Zona Europeană de Învățământ Superior, să-și împărtășească propriile experiențe și să disemineze bunele practici achiziționate.

Actualmente, Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți are stabilite peste 70 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), Universitatea Lingvistică de Stat din Moscova (Federația Rusă), Universitatea de Stat „M.B. Ломоносов” din Moscova (Federația Rusă), Institutul Etnografic al Academiei Naționale de Științe din Ucraina, Universitatea Națională „Iurii Fedkovici” din Cernăuți (Ucraina), 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 Târgu-Mureș (România), Universitatea de Vest din Timișoara (România), Universitatea „Louis Pasteur” din Strasbourg (Franța), Universitatea din Aalborg (Danemarca), Universitatea din Almeria (Spania), Universitatea din Granada (Spania), Universitatea Alma Mater din Bologna (Italia), Universitatea A Coruna (Spania), Universitatea din Turība (Letonia), Universitatea Mikolas Romerius (Lituania), etc.

	Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți	Ediția: 1 Revizia: 0
	Planul de dezvoltare strategică instituțională pentru perioada 2019-2023	Pag. 28 din 41

Se impune ca prioritate extinderea asistenței 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.

Prioritatea 4. Creșterea gradului de internaționalizare a USARB prin programe de mobilitate academică, proiecte și colaborare internațională

Obiective din domeniul internaționalizării pe anii 2019-2023:

Obiectivul 1. Dezvoltarea programelor de cooperare internațională	
Acțiuni prioritare:	1.1. Valorificarea acordurilor de parteneriat existente și extinderea relațiilor internaționale, prin semnarea de noi acorduri de parteneriat internațional.
	1.2. Dezvoltarea cooperărilor internaționale la nivelul structurilor instituționale (decanate, catedre).
	1.3. Dezvoltarea cooperării internaționale pe domeniile didactic, cercetare și transfer tehnologic.
	1.4. 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.
	1.5. Extinderea asistenței acordate membrilor comunității academice pentru a-i informa cu privire la acordurile și posibilitățile de cooperare internațională.
	1.6. Colaborarea cu reprezentanții ambasadelor și organizațiilor internaționale.
Obiectivul 2. Creșterea gradului de participare a USARB în proiecte internaționale	
Acțiuni prioritare:	2.1. Participarea anuală la concursuri de proiecte din fonduri internaționale: <i>Erasmus +, Jean Monet, Ceepus, AUF, DAAD</i> , etc.
	2.2. Acordarea asistenței necesare (seminare de informare, traininguri, consultanță) pentru scrierea și depunerea proiectelor internaționale.
	2.3. Implementarea proiectelor internaționale axate pe evaluarea și fortificarea culturii calității, promovarea acțiunilor educativ-formativ adecvate axate pe internaționalizare, contribuind astfel la procesul de integrare europeană al structurilor USARB, în strictă conformitate cu procesul Bologna și Sistemul European al Creditelor Transferabile (ECTS).
	2.4. Dezvoltarea parteneriatelor strategice, ce vor avea ca obiect crearea consorțiilor universitare și participarea în proiecte internaționale.

	Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți	Ediția: 1 Revizia: 0 Pag. 29 din 41
	Planul de dezvoltare strategică instituțională pentru perioada 2019-2023	

- 2.5. Difuzarea informației privind apelurile de proiecte regionale și internaționale deschise decanatelor, catedrelor, centrelor de cercetare, laboratoarelor universitare și altor structuri interesate.
- 2.6. Stimularea participării studenților, masteranzilor, doctoranzilor și profesorilor USARB în diverse programe internaționale de învățământ și cercetare.
- 2.7. Asigurarea sustenabilității proiectelor internaționale existente și dezvoltarea acestora în proiecte noi.

Obiectivul 3.

Promovarea mobilităților academice „spre” și „de la” USARB prin creșterea numărului și calității lor

Acțiuni prioritare:

- 3.1. Încheierea de noi acorduri bilaterale pentru asigurarea mobilității academice.
- 3.2. Încurajarea și susținerea mobilităților internaționale a studenților, cadrelor științifico-didactice, didactice și administrative.
- 3.3. Inițierea și susținerea programelor de studii derulate în limbi străine, în special în limba engleză.
- 3.4. Sprijinirea schimbului de experiență a cadrelor științifico-didactice, didactice și personalului administrativ ale USARB și partenerii din străinătate pentru achiziționarea cunoștințelor, experienței, aptitudinilor noi.
- 3.5. Atragerea studenților internaționali prin participarea la diverse evenimente internaționale și prin diseminare susținută a ofertei educaționale în rețeaua de parteneri.
- 3.6. Dezvoltarea și extinderea programelor de studii cu diplomă dublă și celor în co-tutelă.
- 3.7. Dezvoltarea competențelor lingvistice (prioritar pentru limba engleză) ale personalului academic, administrativ și ale studenților.
- 3.8. Dezvoltarea cooperării prin mobilități de predare („*visiting professor*”).
- 3.9. Sporirea transparenței și vizibilității anunțării cursurilor pentru mobilitate academică și a modului de selectare a candidaților, de acordare a mobilităților și de diseminare a rezultatelor.

Obiectivul 4.

Internaționalizarea programelor de studii

Acțiuni prioritare:

- 4.1. Dezvoltarea programelor în limbi de circulație internațională în funcție de necesitățile identificate de studenții actuali și potențiali.
- 4.2. Creșterea numărului cadrelor didactice, cetățeni străini pentru predare „*visiting professor*” la USARB prin valorificarea acordurilor Erasmus + și a Ofertelor Ambasadelor.
- 4.3. Dezvoltarea programelor de tip dublă diplomă și joint degree.

	Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți	Ediția: 1 Revizia: 0
	Planul de dezvoltare strategică instituțională pentru perioada 2019-2023	Pag. 30 din 41

- 4.4. Dezvoltarea unor activități extra-curriculare cu fațetă internațională: școli de vară, conferințe, etc. (ca parte a efortului integrat pentru promovarea „internaționalizării acasă”).
- 4.5. Încurajarea cadrelor didactice pentru participări în formările internaționale (CEEPUS, DAAD, AUF, ERASMUS).
- 4.6. Motivarea (obligarea) cadrelor didactice USARB să studieze limbile de circulație internațională cu stimularea financiară a predării într-o limba de circulație internațională

Obiectivul 5.

Asigurarea vizibilității și diseminarea proceselor de internaționalizare a USARB

Acțiuni prioritare:

- 5.1. 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 ERASMUS PLUS*, *Zilei Agenției Universitare a Francofoniei*, *Zilele Europei*, *Săptămâna Open Access (OA)*, *Săptămâna Educației Deschise*, etc.
- 5.2. Plasarea Universității în bazele de date ale programelor internaționale destinate finanțării proiectelor de cercetare-dezvoltare, inclusiv *Horizon 2020*, *Euroaccess*, *Black Sea Basin Programme 2014-2020*, etc.
- 5.3. Reflectarea sistematică a proiectelor internaționale în care participă universitarii bălțeni pe pagina WEB a USARB.
- 5.4. Diseminarea în mass-media a proiectelor și experiențelor internaționale. Validarea performanțelor de cercetare ale Universității prin diseminarea rezultatelor la foruri științifice internaționale de prestigiu.

4.4. Asigurarea calității și managementul universitar

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 sunt necesare acțiuni sistемice 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

	Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți	Ediția: 1 Revizia: 0
	Planul de dezvoltare strategică instituțională pentru perioada 2019-2023	Pag. 31 din 41

implementat și menține un sistem de management al calității conform condițiilor standardului internațional ISO 9001:2008.

Prioritatea 5. Asigurarea calității activităților educaționale, manageriale și a vieții universitare a studenților

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
Acțiuni prioritare:	1.1. Sporirea utilității actelor reglatorii interne, prin completare și ajustare la Legislația în vigoare și prin urmărirea procesului de aplicare a acestora. 1.2. 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). 1.3. Evaluarea internă periodică a planurilor de studii și a activității de cercetare, stabilirea măsurilor pentru îmbunătățirea și creșterea eficienței acestora. 1.4. Monitorizarea promovării culturii calității în USARB.
Obiectivul 2.	Identificarea problemelor studenților și a căilor de soluționare a acestora
Acțiuni prioritare:	2.1. Acordarea de diverse tipuri de burse studenților cu rezultate bune în activitatea de studii, de cercetare științifică și cultural-sportivă. 2.2. Facilitarea acordării de burse de studiu de către agenții economici din țară și de peste hotare studenților selectați în vederea angajării lor după absolvire. 2.3. Facilitarea de acordare a ajutoarelor materiale studenților cu rezultate academice bune de către reprezentanții mediului de afaceri. 2.4. Atragerea studenților în organizații profesionale studențești locale și naționale. 2.5. Studiarea gradului de satisfacție al studenților față de serviciile oferite de USARB și utilizarea datelor obținute în vederea îmbunătățirii calității acestora. 2.6. Susținerea logistică de către USARB a activităților cultural-sportive organizate de către studenți. 2.7. Susținerea editării periodice a revistei <i>Viața Studențească</i>. 2.8. Antrenarea studenților în luarea de decizii referitor la probleme ale activității universității și facultăților (didactice, de cercetare, extracurriculare, educaționale etc.).

	Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți	Ediția: 1 Revizia: 0
	Planul de dezvoltare strategică instituțională pentru perioada 2019-2023	Pag. 32 din 41

Prioritatea 6. Promovarea unui sistem eficient de management, bazat pe principiile autonomiei universitare în parteneriat cu beneficiarii serviciilor educaționale

Respectarea legislației, reglementarea amplă și rațională a procedurilor interne reprezintă punctul de sprijin pentru responsabilizarea, obiectivizarea și eficientizarea relațiilor și procedurilor interne ale USARB.

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.

Obiectivul 1. Modernizarea managementului universitar	
Acțiuni prioritare:	1.1. Implementarea metodelor moderne de management (management prin proiecte, management prin obiective, management pe baza centrelor de profit, management prin performanță ș.a.), metodelor de stimulare a creativității personalului, extinderea managementului participativ.
	1.2. Creșterea rolului senatului, a consiliului pentru dezvoltare strategică instituțională în dezbaterile și adoptarea deciziilor ce țin de dezvoltarea strategică a instituției și folosirea mai eficientă a resurselor de care dispune universitatea.
	1.3. Manifestarea plenară a autonomiei universitare, concomitent cu respectarea principiului descentralizării, dar și responsabilizării structurilor și subdiviziunilor USARB.
	1.4. Optimizarea structurii organizatorice și de conducere a USARB, având drept scop eficientizarea activității ei.
	1.5. Descentralizarea procesului decizional, creșterea autonomiei facultăților și departamentelor/catedrelor prin descentralizarea competențelor, respectând întru totul condițiile legislației în vigoare, dar și valorificând plenar principiile autonomiei universitare.
Obiectivul 2. Optimizarea structurii de personal didactic prin compatibilizarea și eficientizarea activităților didactice, de cercetare și administrative	
Acțiuni prioritare:	2.1. Perfecționarea continuă a sistemului de promovare a cadrelor didactice, bazată pe performanță.
	2.2. Actualizarea și aplicarea criteriilor prin care personalul didactic să beneficieze de șanse egale de promovare și remunerare.
	2.3. Diversificarea formelor de motivare.
	2.4. Introducerea unei modalități specifice de recompensare a personalului didactic.
	2.5. Stimularea activității de excelență.

	Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți	Ediția: 1 Revizia: 0
	Planul de dezvoltare strategică instituțională pentru perioada 2019-2023	Pag. 33 din 41

2.6. 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 prescrise – didactice, metodice etc.

Obiectivul 3. Formarea continuă a personalului didactic, conform dezideratelor USARB și specificului activităților prestate

Acțiuni prioritare:

- 3.1. Activități de training.
- 3.2. Acordarea concediilor de creație, stagii de pregătire și formare, schimburi de experiență.
- 3.3. Evaluarea periodică internă (procedură necesară de instituționalizat la USARB).
- 3.4. Redistribuirea personalului didactic prin reorientarea profesională în interiorul aceleiași facultăți.

Obiectivul 4. Actualizarea organigramei în vederea asigurării funcționalității serviciilor USARB, evitându-se blocajele și paralelisme în îndeplinirea misiunilor de serviciu (pentru personalul auxiliar și de deservire)

Acțiuni prioritare:

- 4.1. Evaluarea necesarului de personal pentru fiecare structură universitară și încadrarea cu personal corespunzător misiunii structurii.
- 4.2. 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.
- 4.3. Proiectarea unui sistem de evaluare profesională și motivare a personalului auxiliar de deservire.

4.5. Dezvoltarea patrimoniului universitar și eficientizarea managementului financiar

Prioritatea 7. Valorificarea patrimoniului universitar

Pentru menținerea, dezvoltarea și reabilitarea bazei materiale a USARB, în perioada 2018-2022, se va acționa în următoarele direcții:

- clarificarea situației juridice a întregului patrimoniu al USARB.
- consolidarea clădirilor vechi (căminele studențești, casa de oaspeți).
- 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.

USARB intenționează realizarea unui parteneriat public-privat în vederea soluționării problemei căminelor studenți (amplasate pe str. Decebal 121A și 121B) și a terenului aferent de 8430 m² pe care sunt amplasate aceste două cămine, în vederea

	Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți	Ediția: 1 Revizia: 0
	Planul de dezvoltare strategică instituțională pentru perioada 2019-2023	Pag. 34 din 41

modernizării a cinci cămine studențești aflate în proprietatea USARB și a finisării blocurilor de studii (nr. 1,2,3), amplasate pe teritoriul campusului universitar. Căminele 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 sunt 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 sunt necesare investiții financiare enorme. USARB, precum și bugetul de stat nu dispun de sumele necesare pentru reparația capitală și reutilarea acestor cămine.

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.

În domeniul eficientizării managementului financiar USARB își propune: identificarea surselor noi de finanțare și utilizarea eficientă a resurselor financiare din comanda de stat, precum și încadrarea cheltuielilor în veniturile totale ale USARB.

Prioritatea 8. Eficientizarea managementului financiar

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
Acțiuni prioritare:	1.1. Instituirea procedurilor detaliate de evaluare a veniturilor și de limitare a costurilor, de corelare a salarizării cu veniturile. 1.2. 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
Acțiuni prioritare:	2.1. Creșterea veniturilor din activități de cercetare. 2.2. Atragerea de resurse financiare prin participarea la proiecte internaționale. 2.3. Atragerea de fonduri prin activități de formare continuă, reconversie profesională, învățămînt la distanță. 2.4. Atragerea de studenților străini la studii.
Obiectivul 3.	Utilizarea instrumentului bugetului de venituri și cheltuieli pentru creșterea performanțelor din cadrul USARB
Acțiuni prioritare:	3.1. Identificarea proceselor și activităților ineficiente prin aplicarea de măsuri pentru eficientizare. 3.2. Efectuarea unor lucrări cu forțe proprii (de informatizare, de reparații etc.).

	Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți	Ediția: 1 Revizia: 0
	Planul de dezvoltare strategică instituțională pentru perioada 2019-2023	Pag. 35 din 41

3.3. Cesionarea serviciilor nerentabile agenților economici (cantina studentască, serviciile de curățire, reparații curente, etc.)

4.6. Modernizarea sistemului informațional și a Bibliotecii Științifice universitare

Prioritatea 9. Modernizarea sistemului informațional USARB

Modernizarea sistemului informațional universitar se va realiza prin dezvoltarea permanentă a infrastructurii adecvată tehnologiei informației și comunicării. Departamentul de tehnologii informaționale USARB își propune realizarea următoarelor obiective specifice:

Obiectivul 1.	Asigurarea funcționării mijloacelor tehnice și sistemului informațional universitar
Acțiuni prioritare:	1.1. Crearea și asigurarea deservirii bazei tehnico-materiale a USARB (calculatoare, imprimante, scanere, proiectoare, birotică, table interactive, servere, echipamente de comunicație etc.). 1.2. Utilizarea rațională a tehnicii de calcule disponibilă și dezvoltarea continuă a infrastructurii ce ține de a tehnologiei informației și a comunicațiilor. 1.3. Protecția proprietății intelectuale și a tuturor informațiilor stocate și transportate prin aplicarea resurselor informaționale ale utilizatorilor autorizați: cadre didactico-științifice, personal administrativ și auxiliar, studenți, rezidenți etc. 1.4. Continuarea modernizării serviciilor Internet și Intranet oferite de rețeaua de comunicații de date a Universității. 1.5. Asigurarea asistenței de specialitate pentru toate unitățile administrative și de cercetare ale Universității în vederea implementării serviciilor TIC necesare pentru desfășurarea unei activități eficiente. 1.6. Studiarea noilor tendințe și soluții hardware în domeniul TIC și urmărirea implementării acestora în cadrul USARB. 1.7. Asigurarea securității și confidențialității informației de serviciu și a celei personale a utilizatorilor sistemului informațional al USARB, crearea copiilor de siguranță.
Obiectivul 2.	Dezvoltarea de programe informatice suport care să faciliteze subdiviziunile USARB elaborarea de situații și rapoarte pe linii de studii
Acțiuni prioritare:	2.1. Implementarea sistemelor informatice pentru automatizarea proceselor de prelucrare a informațiilor specifice ale catedrelor,

	Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți	Ediția: 1 Revizia: 0
	Planul de dezvoltare strategică instituțională pentru perioada 2019-2023	Pag. 36 din 41

facultăților și departamentelor universității, în vederea creșterii eficienței activității acestora.

- 2.2. Întreținerea și dezvoltarea sistemelor informaționale de management universitar, menite să optimizeze atât procesele de luare a deciziilor cât și activitatea curentă de management.
- 2.3. Trasarea și asigurarea mecanismelor de dezvoltare a serviciilor tic în cadrul universității, în scopul creșterii eficienței în domeniile gestiunii procesului educațional și al managementului academic.
- 2.4. Oferirea de servicii electronice accesibile și eficiente de informare asupra programelor academice ale universității și facilităților educaționale destinate comunității publice.
- 2.5. Pregătirea utilizatorilor în vederea exploatării sistemului informațional universitar și a posibilităților oferite de rețea.

Obiectivul 3.	Dezvoltarea de programe informatice suport care să faciliteze subdiviziunile USARB elaborarea de situații și rapoarte pe linii de studii
----------------------	---

Acțiuni prioritare:

- 3.1. Implementarea sistemelor informatice pentru automatizarea proceselor de prelucrare a informațiilor specifice ale catedrelor, facultăților și departamentelor universității, în vederea creșterii eficienței activității acestora.
- 3.2. Întreținerea și dezvoltarea sistemelor informaționale de management universitar, menite să optimizeze atât procesele de luare a deciziilor cât și activitatea curentă de management.
- 3.3. Trasarea și asigurarea mecanismelor de dezvoltare a serviciilor tic în cadrul universității, în scopul creșterii eficienței în domeniile gestiunii procesului educațional și al managementului academic.
- 3.4. Oferirea de servicii electronice accesibile și eficiente de informare asupra programelor academice ale universității și facilităților educaționale destinate comunității publice.
- 3.5. Pregătirea utilizatorilor în vederea exploatării sistemului informațional universitar și a posibilităților oferite de rețea.

Obiectivul 4.	Identificarea continua a soluțiilor pentru promovarea în procesul didactic a tehnologiilor informaționale
----------------------	--

Acțiuni prioritare:

- 4.1. Modernizarea procesului didactic prin dezvoltarea permanentă a infrastructurii adecvată tehnologiei informației și comunicării.
- 4.2. Identificarea continua a soluțiilor pentru promovarea în procesul didactic a predării/învățării asistate de calculator,

	Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți	Ediția: 1 Revizia: 0
	Planul de dezvoltare strategică instituțională pentru perioada 2019-2023	Pag. 37 din 41

utilizarea obligatorie a platformei e-learning, laboratoare virtuale.

4.3. Asigurarea dimensiunii tehnice de funcționare a învățământului la distanță.

4.4. Oferirea de servicii electronice accesibile și eficiente de informare asupra programelor academice și facilităților educaționale dedicate comunității Publice.

Obiectivul 5.

Realizarea de parteneriate cu avantaje reciproce între Universitate și partenerii de afaceri din domeniul TIC

5.1. Denticarea soluțiilor informatice de promovare și menținerea imaginii USARB.

5.2. Stabilirea de relații de colaborare cu departamentele legate de tehnologii informaționale similare din alte instituții academice, cu mediul de afaceri IT în vederea perfecționării serviciilor TIC oferite în cadrul Universității și de către Universitate pentru comunitatea publică.

Acțiuni prioritare:

5.3. Participare la conferințe, seminare, training-uri ce țin de dezvoltarea soluțiilor pentru instituțiile academice în domeniul tehnologiilor informației și comunicaționale.

5.4. Participare la elaborarea de propuneri de proiecte de cercetare/dezvoltare a posibilităților de funcționării a mijloacelor tehnice și sistemului informațional universitar.

5.5. Stabilirea de relații de colaborare cu departamentele legate de tehnologii informaționale similare din alte instituții academice, cu mediul de afaceri IT în vederea perfecționării.

Prioritatea 10 . Dezvoltarea strategică a Bibliotecii Științifice universitare

Pentru perioada 2018-2023 Biblioteca Științifică universitară își propune următoarele obiective generale:

- Consolidarea rolului de furnizor unic de informații credibile și de calitate, de partener al procesului de instruire, cercetare și învățare pe parcursul întregii vieți.
- Menținerea calității instituției de cercetare cu o acoperire globală, oferind o primitoare și favorabilă includere în mediul de învățare, colaborare, creare și furnizare de cunoștințe.
- Aplicarea tehnologiilor și inovării pentru a asigura servicii de calitate, generare de cunoștințe și idei noi.
- Promovarea libertății, descoperirii, deschiderii și accesibilității informației și va contribui la crearea conținutului științific digital național.

	Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți	Ediția: 1 Revizia: 0
	Planul de dezvoltare strategică instituțională pentru perioada 2019-2023	Pag. 38 din 41

- Menținerea unui mediu de respect și incluziune pentru toate Facultățile, cadrele didactice, studenții și utilizatorii nespecifici din municipiul Bălți și raioanele din Nord a RM.
- Asigurarea accesului echitabil la oportunitățile oferite de personalul competent, care activează pe principii de integritate și deontologie profesională, în condiții de siguranță, spații democratice pentru învățare, cercetare, creativitate, explorare și inovare.
- Dezvoltarea mediului informațional relevant pentru procesele de instruire și cercetare în USARB.
- Lobby și advocacy pentru progresul BȘ USARB.
- Evoluția sistemului de Management al Calității (resurse umane, colecții, servicii).
- Implementarea proiectelor corporative de dezvoltare.
- Instruirea și motivarea utilizatorilor.
- Asigurarea unui spațiu confortabil și atractiv.
- Dezvoltarea cadrului de formare profesională continuă a personalului.
- Promovarea imaginii și serviciilor bibliotecii universitare.¹

Obiectivul 1. Biblioteca Științifică USARB - sursă de informații autentice	
Acțiuni prioritare:	Dezvoltarea unui sistem modern de resurse informaționale, servicii și produse educaționale relevante fiecărei specialități, specializări, doctorat și postdoctoral. Asigurarea instruirii utilizatorilor privind Cultura Informației. Creșterea indicatorului de frecvență cu 15 %. Promovarea orelor de curs la începutul anului de studiu și a orelor de dirigiență în spațiile Bibliotecii.
Obiectivul 2. Promovarea imaginii Bibliotecii Științifice USARB	
Acțiuni prioritare:	Realizarea programelor anuale de promovare a imaginii Bibliotecii la nivel instituțional /național și internațional. Integrarea Bibliotecii în viața cultural-științifică a Facultăților, desfășurarea programelor infodocumentare în cadrul Clubului Cărții, Clubului ONU Nord, Salonului Muzical, Punctului de Informare NATO, Centrului de Informare a Uniunii Europene, Centrului de Informare a României. Organizarea Zilei Naționale de Sensibilizare privind Bibliotecile și Bibliotecarul din Republica Moldova în 23 aprilie.
Obiectivul 3. Asigurarea calității activităților infodocumentare, educaționale, cercetare, manageriale	
Acțiuni prioritare:	Actualizarea cadrului de reglementare conform actelor legislative și normative în vigoare. Creșterea bugetului cu minimum 15% anual pentru dezvoltarea și diversificarea colecțiilor de bibliotecă. Stimularea bazată pe

¹ Detalii obiective și plan de acțiuni Biblioteca Științifică universitară,
http://libruniv.usarb.md/images/pdf/strategii_politici/strategie_2017-2022.pdf

	Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți	Ediția: 1 Revizia: 0
	Planul de dezvoltare strategică instituțională pentru perioada 2019-2023	Pag. 39 din 41

performanță a personalului de bibliotecă. Implementarea proiectelor naționale și internaționale Asigurarea funcționării Centrului Biblioteconomic Departamental - laborator pentru Bibliotecile de învățământ din nord.

Obiectivul 4. Dezvoltarea și modernizarea infrastructurii

Acțiuni prioritare::

Crearea zonelor noi de lucru și agrement pentru utilizatori. Asigurarea spațiilor funcționale cu minimum 20% mobilier adecvat necesităților utilizatorilor. Dotarea cu echipament modern cu 20%. Asigurarea unui spațiu virtual în pas cu tehnologiile moderne. Adaptarea serviciilor electronice pentru utilizare pe diverse dispozitive.

Biblioteca trăiește și muncește cu demnitate având deplina susținere a utilizatorilor, rectoratului, a mediului profesional. Realizându-și principalele sale funcții, ea păstrează tradiții relevante, completându-le cu noi forme de lucru, aspirând mereu spre creșterea calitativă.

4.7. Dezvoltarea serviciilor pentru studenți, a relațiilor cu absolvenții și mediul de afaceri

Prioritatea 11. Dezvoltarea serviciilor pentru studenți, a relațiilor cu absolvenții și mediul de afaceri

Obiectivul 1. Dezvoltarea serviciilor pentru studenți

Acțiuni prioritare:

- 1.1. Susținerea autoguvernării studențești, reprezentate la nivel de instituție de Structura de Autoguvernare Studențească, Sindicatele Studențești, structurile de autoguvernare la nivel de facultăți.
- 1.2. Diversificarea activităților studențești, prin sprijinirea atât a organizațiilor existente, cât și a celor ce se vor constitui, la cererea studenților, în perioada următoare.
- 1.3. Mediatizarea, prin site-ul Universității și rețelele de socializare, a tuturor activităților studențești.
- 1.4. Extinderea serviciilor pentru studenți și asigurarea calității lor.
- 1.5. Analiza situațiilor sociale particulare ale studenților, pentru a sprijini studenții cu probleme, prin atribuirea rațională a burselor sociale și a altor forme de ajutor material.
- 1.6. Stimularea activității de cercetare științifică a studenților și masteranzilor.
- 1.7. Susținerea studenților în vederea dezvoltării competențelor transversale (competențe de dezvoltare personală, profesională și autopromovare), utile angajării.

	Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți	Ediția: 1 Revizia: 0 Pag. 40 din 41
	Planul de dezvoltare strategică instituțională pentru perioada 2019-2023	

- 1.8. Asistarea studenților, cu scopul optimizării abilităților generale de învățare, implicate în succesul academic și profesional.
- 1.9. Susținerea activităților extracurriculare și non-formale ale studenților, inclusiv facilitarea organizării școlilor de vară cu diferită tematică, a implicării studenților în diverse proiecte sociale și instituționale (prezentarea USARB, caritate, dezvoltare comunitară, protecția mediului, donare de sânge, alte acțiuni).

Obiectivul 2.	Dezvoltarea și menținerea relațiilor cu absolvenții și mediul de afaceri
----------------------	---

Acțiuni prioritare:

- 2.1. Facilitarea interacțiunilor dintre studenți și piața forței de muncă.
- 2.2. Susținerea angajării studenților în câmpul muncii, pe parcursul anilor de studii și după absolvire.
- 2.3. Organizarea de întâlniri ale studenților cu reprezentanți ai angajatorilor, în scopul creșterii oportunităților de angajare.
- 2.4. Evaluarea efectelor și analiza succesului absolvenților, în ocuparea de locuri de muncă în mediul economic.
- 2.5. Organizarea evidenței inserției absolvenților pe piața muncii (timpul mediu până la găsirea unui loc de muncă, cota absolvenților care s-au angajat conform profilului, specialității absolvite, salariul mediu de angajare etc.).
- 2.6. Dezvoltarea bazei de date privind absolvenții Universității și evoluția lor profesională.
- 2.7. Consolidarea serviciilor de ghidare și consiliere în carieră, oferite de Universitate, și de formare a abilităților de inserție a studenților pe piața muncii.
- 2.8. Atragerea studenților și absolvenților în procesul de promovare, recrutare și admitere la studii în USC.
- 2.9. Crearea, susținerea și dezvoltarea activităților Asociației Alunni USARB.
- 2.10. Stabilirea unui dialog eficient student-absolvent, absolvent-universitate. stimularea donațiilor făcute de absolvenții Universității.

	Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți	Ediția: 1 Revizia: 0
	Planul de dezvoltare strategică instituțională pentru perioada 2019-2023	Pag. 41 din 41

Finalități

Planul de dezvoltare strategică instituțională a Universității de Stat „Alecu Russo” din Bălți pentru perioada 2018-2023 se bazează pe realizările Strategiei de dezvoltare pe anii 2013-2018, și reprezintă o continuare logică și argumentată a procesului de afirmare a Universității de Stat „Alecu Russo” din Bălți în calitate de centru educațional și științific contemporan, care împărtășește valorile învățământului universitar european, conform prevederilor Procesului de la Bologna și angajamentelor Republicii Moldova în procesul de integrare europeană.

În baza obiectivelor și acțiunilor strategice expuse mai sus, urmează a fi elaborate și implementate strategiile sectoriale. Toate obiectivele propuse în prezentul plan de dezvoltare strategică instituțională vor fi realizate în limita resurselor financiare disponibile.