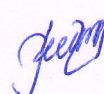


PAVEL TOPALĂ
PLAN MANAGERIAL PENTRU FUNCȚIA DE RECTOR AL UNIVERSITĂȚII DE
STAT „ALECU RUSSO” DIN BĂLȚI
PERIOADA 2018 – 2023

Bălți, 2018



Motto:

„...prin libertate academică înțeleg dreptul de a căuta adevărul, de a scrie și spune ceea ce consideri că este adevărat. Este evident că orice îngrădire a libertății academice urmărește să limiteze cunoașterea în rândul oamenilor și să afecteze judecata și acțiunea unei societăți...”

(Albert Einstein)

I. Introducere

Programul managerial are ca bază un management colaborativ și participativ, specific comunităților academice din instituțiile de învățământ superior, axat pe o cultură organizațională eficientă și un climat de încredere și respect reciproc. Cultura organizațională va construi și va consolida continuu excelența, moralitatea, atașamentul, profesionalismul, credibilitatea și competitivitatea. În perioada ce urmează, consolidarea și dezvoltarea la noi dimensiuni a Universității de Stat „Alec Russo” din Bălți, va avea ca bază un Plan Strategic bine conceput și fundamentat, în care vor fi stabilite obiective clare și realiste și în care se va ține cont de schimbările ce se produc în învățământul universitar, cercetare și inovare la nivel național și European, cu respectarea standardelor Procesului de la Bologna.

II. Obiectiv general

Formarea cadrelor de înaltă calificare și anume: i) nivelul 6 – învățământul superior, ciclul I: învățământ superior de licență; h) nivelul 7 – învățământul superior, ciclul II: învățământ superior de master; i) nivelul 8 – învățământul superior, ciclul III: învățământ superior de doctorat (în conformitate cu *Codul Educației al Republicii Moldova nr. 152 din 17.07.2014*) pentru economia națională, capabile să activeze în condițiile economiei de piață, prin organizarea și desfășurarea activităților de cercetare științifică fundamentală și aplicativă orientate spre soluționarea problemelor socio-economice și de mediu, existente în cadrul țării.

III. Obiective strategice

1. Modernizarea și asigurarea calității pregătirii cadrelor la cele 3 nivele de învățământ superior.
2. Dezvoltarea și consolidarea excelenței naționale și internaționale în educație, cercetare și inovare.
3. Motivarea salariaților din toate subdiviziunile universitare în vederea asigurării calității activității profesionale desfășurate.
4. Motivarea studenților în vederea obținerii studiilor de calitate și realizarea așteptărilor și aspirațiilor lor.

5. Promovarea unui management modern, democratic, participativ performant și transparent.
6. Modernizarea bazei material și logistice în scopul asigurării unei bune și calitative activități a tuturor membrilor comunității universitare.
7. Asigurarea unui buget anual care să susțină desfășurarea normală a activității didactice pe cele trei nivele: i) nivelul 6 – învățământul superior, ciclul I: învățământ superior de licență; h) nivelul 7 – învățământul superior, ciclul II: învățământ superior de master; i) nivelul 8 – învățământ superior, ciclul III: învățământ superior de doctorat.
8. Asigurarea finanțărilor necesare pentru dotarea laboratoarelor cu echipament tehnic modern destinat activității didactice și de cercetare.
9. Finanțarea echilibrată în continuare a imobilelor universității aflate în construcție.
10. Finanțarea în continuare a lucrărilor de consolidare și reabilitare, planificate și bugetate în ultima perioadă.
11. Finanțarea unor obiective de investiții noi, care reies din Strategia dezvoltării Universității de Stat „Alecu Russo” din Bălți pentru perioada anilor 2018-2023.

IV. Obiective specifice

1. Asumarea unor standarde performante în pregătirea specialiștilor, prin desfășurarea activităților centrate pe student, cu asigurarea unui feed-back eficient pe întregul proces educațional, de cercetare și de ocupare a specialiștilor pe piața forței de muncă.
2. Dezvoltarea și consolidarea procesului managerial, în baza propunerilor și recomandărilor Consiliului de Dezvoltare Strategică Instituțională (CDSI), aprobate de către Senatul USARB.
3. Dezvoltarea continuă a capacităților universitare prin crearea parteneriatelor locale, naționale și internaționale, în vederea edificării vizibilității și valorii USARB-ului și racordarea instituției la tendințele contemporane ale sistemului educațional și de cercetare din UE.
4. Identificarea domeniilor de cercetare existente și inițierea de domenii noi în asigurarea performanței și excelenței la nivel național și internațional.
5. Modernizarea continuă a infrastructurii universitare.
6. Dezvoltarea continuă și multidimensională a Consorțiului Universitar Trilateral: România, Republica Moldova și Ucraina, constituit din entitățile universitare: Universitatea ”Alexandru Ioan Cuza” Iași, Universitatea ”Ștefan cel Mare” Suceava, Universitatea Națională ”Yurii Fedkovici” Cernăuți, Universitatea de Stat din Moldova, Chișinău și Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți.

7. Aprofundarea activităților de pregătire a specialiștilor la ciclul II și III în cadrul clusterului ELCHIM Moldova, constituit din entitățile: Universitatea de Stat din Moldova, Universitatea Tehnică a Moldovei, Universitatea din Tiraspol, Institutul de Inginerie Electronică și Institutul de Fizică Aplicată al AȘM, Firma Topaz, Institutul de Cercetări „ELIRI” și Universitatea de Stat „Alec Russo din Bălți.

V. Educație

1. Punerea în evidență a rolului studentului în formarea specialistului, prin formarea și dezvoltarea competențelor profesionale aplicativ-pragmatice, prin dezvoltarea proceselor de învățare activă și interactivă, prin utilizarea metodelor moderne de evaluare a succesului și insuccesului, prin aplicarea celor mai eficiente metode de predare, inclusiv cu aplicarea tehnologiilor multimedia, în vederea asigurării calității proceselor educative.
2. Motivarea cadrelor didactice în scopul orientării spre excelență, prin metode morale și materiale. Salariul de funcție va crește anual, în mediu cu 1000 lei pentru cadrele științifico-didactice. Anual vor fi acordate 4- 4,5 mln lei pentru sporurile individualizate de performanță.
3. Modernizarea dotării tehnice pentru predare, învățare și evaluare, prin inițierea și dezvoltarea continuă a bibliotecilor virtuale și platformelor de învățare-evaluare.
4. Implicarea activă a Autoguvernării studentești, absolvenților, angajaților și societății civile în evaluarea și asigurarea calității activităților academice.
5. Stimularea cadrelor științifico-didactice pentru elaborarea și publicarea monografiilor științifice, manualelor, ghidurilor metodice, îndrumarelor de laborator, etc.
6. Expertizarea programelor de studii pentru a asigura compatibilitatea și corelarea lor cu prescripțiile mediului socio-economic și Cadrului Național al Calificărilor în scopul asigurării unei inserții rapide a specialiștilor formați pe piața forței de muncă.
7. Adaptarea continuă a programelor de studii la ciclul licență și master ca conținut, utilitate, eficiență și calitate la prescripțiile pieței forței de muncă printr-un feed-back permanent cu angajatorii în general, a Zonei economice libere Bălți și Agenției de Dezvoltare Regională Nord și Agenției Naționale a Ocupării Forței de Muncă, în particular.
8. Asigurarea continuă a restructurării programelor de studii la ciclul master pe două dimensiuni: specializare aprofundată și inițiere în cercetarea științifică.
9. Inițierea unor noi programe de studii la nivel de licență și masterat în funcție de schimbările permanente ce se produc în economia națională.
10. Inițierea și dezvoltarea continuă a programelor de studii cu predarea disciplinelor de specialitate în una din limbile de circulație europeană.

11. Crearea bazei de date a absolvenților, în vederea monitorizării traseului lor socio-profesional, evaluării calității pregătirii universitare și corelării acesteia cu cerințele pieței muncii.

VI. Cercetarea științifică

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 generatori de noi cunoștințe și rezultate aplicabile, atât în pregătirea noilor specialiști, cât și în dezvoltarea continuă și durabilă a sistemelor de producere, educație și sănătate. O abordare corectă a educației și cercetării constituie o variantă optimă pentru dezvoltarea în continuare a universității, va permite alinierea acesteia 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. Pornind de la aceste deziderate, se impun următoarele acțiuni:

1. Creșterea și dezvoltarea continuă a capitalului uman competitiv.
2. Implementarea acțiunilor organizatorice, funcționale și procedurale de fortificare a cercetării în USARB prin:
 - divizarea clară a competențelor de activitate a Consiliului științific a USARB și a secției Activitate științifică și de cercetare;
 - fondarea și dezvoltarea unui centru universitar de cercetare științifică;
 - fondarea de noi laboratoare științifice și acreditarea acestora;
 - fondarea și acreditarea de noi profile de cercetare științifică;
 - organizarea instruirii și consultării colectivelor de cercetători în vederea elaborării, perfectării și înaintării cererilor de proiecte naționale și internaționale;
 - reorganizarea asistenței administrative a cercetării și pregătirii specialiștilor prin doctorat și post-doctorat;
 - reorganizarea procedurii și procesului de publicare a rezultatelor științifice;
 - fondarea biroului Protecția proprietății intelectuale;
 - fondarea Biroului de transfer tehnologic.
3. Organizarea și susținerea echipelor de tineri cercetători cu performanțe de nivel internațional.
4. Susținerea formării echipelor de cercetare inter-disciplinară pentru consolidarea capacității de succes în medii concurențiale.
5. Internaționalizarea continuă a activităților de cercetare prin aderarea la echipe de cercetare europene, transfrontaliere și bilaterale în cadrul programelor HORIZON2020, STCU, etc., prin

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.

6. Stimularea diseminării rezultatelor științifice prin participarea și organizarea conferințelor, simpozioanelor științifice internaționale, prin participarea la expoziții și târguri, prin publicarea lor în reviste științifice de prestigiu – un obiectiv important pentru toți membrii colectivului antrenați în activitatea de cercetare;

7. Dezvoltarea unei infrastructuri de cercetare prin crearea unui fond destinat modernizării laboratoarelor științifice existente, fondării de noi laboratoare și stimulării material a personalului antrenat în activitatea de cercetare;

8. Asigurarea unui management eficient al cercetării prin dezvoltarea continuă a laboratoarelor și centrelor de cercetare, prin echivalarea funcțiilor manageriale în cercetare cu cele din educație

9. Instituirea bursei anuale a senatului USARB pentru cel mai performant doctorand.

10. Aderarea la platformele tehnologice internaționale (lingvistice, tehnico-tehnologice, informatice și educaționale).

VII. Studenți

Luând în considerare dezvoltarea societății umane, îndeosebi în ultimele două secole, constatăm, că, studenții totdeauna au jucat un rol important în transformările sociale la nivel de țară și în transformările politice la nivel global. Structurile studentești au ajuns să prezinte o forță motrică importantă atât în dezvoltarea universităților în particular, cât și în transformarea societății umane la nivel național și internațional. Ținând cont de aceste deziderate, participarea comunității studentești în activitățile universitare și în luarea deciziilor merită să fie una reală și nu declarativă. Pentru ca Universitatea bălțeană să devină una capabilă să asigure eficiență, calitate, echitate și relevanță, este necesar să se transforme în una din cele mai atractive. În vederea realizării acestui deziderat, se propun următoarele acțiuni:

- susținerea activităților de Autogovernare Studentească din USARB prin alocarea unui fond financiar de până la 100 mii lei anual;
- susținerea studenților performanți în participarea la foruri studentești și științifice naționale și internaționale;
- dezvoltarea ariei de parteneriate dintre asociațiile studentești la nivel național și internațional în vederea consolidării imaginii și vizibilității USARB;

- realizarea întâlnirilor semestriale cu comunitatea studențească în vederea depistării și rezolvării tuturor problemelor care afectează procesul de educație, activitate și viața studențească;
- susținerea studenților cu situații vulnerabile prin acordarea de burse sociale, scutiri de taxe de studii și taxe de cazare în căminele studențești;
- sprijinirea studenților pentru activitățile din programele de mobilitate internaționale de tip ERASMUS, CEEPUS, DAAD, etc., oferite prin competiție în baza performanței academice;
- numirea în funcție de tutore a grupelor academice a cadrelor didactice cu experiență și atașament în activitățile și relațiile cu studenții pentru crearea unor relații mai bune și deschise cu mediul studentesc;
- oferirea deschiderii și suportului în organizarea manifestărilor culturale, sportive și de caritate;
- sprijinirea performanței studențești prin instituirea și acordarea trimestrială a „Bursei Senatului USARB”;
- instituirea burselor pentru performanță acordate de Zona Economică Liberă Bălți și de Agenția de Dezvoltare Regională Nord.

VIII. Relații Internaționale

Valorile educaționale și de cercetare sunt universale, din care motiv, pentru USARB, relațiile internaționale prezintă un interes deosebit în vederea asigurării unei dezvoltări adecvate și ajustării la prescripțiile Spațiului European al Învățământului Superior și Cercetării Științifice. Domeniile educație și cercetare științifică, în lipsa unei colaborări cu partenerii internaționali, au numai de pierdut, fie din situația economică a țării, fie din conservarea stării de lucruri într-un spațiu geografic, social, economic, cultural și științific foarte redus. În cadrul USARB sunt multe realizări performante la acest capitol, însă este important ca fiecare membru al colectivului să conștientizeze, că relațiile internaționale sunt un deziderat important și continuu, care pot fi consolidate prin corectitudine în comportament, prin comunicare promptă, eficientă și respect reciproc. Cooperarea cu centre universitare de cercetare, consorții, concerne și firme din străinătate, are rolul de a întregi atât domeniul educației, cât și cel al cercetării științifice. Pentru realizarea acestor deziderate se propun următoarele acțiuni:

- aderarea la programele educaționale și cele de cercetare științifică sprijinite de o cofinanțare reală a inițiativelor și participărilor la concursurile de granturi;



- sporirea eficienței eforturilor echipei manageriale universitare în colaborare cu CDSI în scopul internaționalizării educației și cercetării științifice, identificării de noi mecanisme de dezvoltare și aprofundare a dimensiunii europene și mondiale a învățământului și cercetării științifice universitare;
- lansarea de programe de studiu, cu predare în limbi de circulație internațională, destinate studenților din alte țări;
- cultivarea continuă a relațiilor cu partenerii din străinătate pe dimensiunile educație, cercetare, economie, cultură și sport;
- promovarea bunelor relații cu Camera de Comerț și Industrie, inclusiv cu companiile cu capital străin care activează în or. Bălți, regiunea Nord și cele din țară;
- implicarea Universității în stabilirea și realizarea politicilor municipale și naționale în conformitate cu domeniile de competență;
- identificarea și susținerea unor noi acțiuni de amplificare a cooperării universității în cadrul consorțiilor, uniunilor de creație și asociațiilor științifice și economice a căror parte componentă este;
- participarea la târguri, saloane și expoziții: educaționale, de cercetare, de invenție și de carte, etc.

IX. Patrimoniul și infrastructura

Un obiectiv prioritar, permanent și de durată îl constituie dezvoltarea bazei tehnico-materiale a USARB, dotării acesteia cu echipament modern, investiții care să asigure atât calitatea activităților de educație și cercetare, cât și condiții bune de muncă pentru angajați și de viață calitativă pentru studenți. Pentru realizarea în practică a acestui deziderat se propun următoarele activități:

- întreținerea permanentă a edificiului bibliotecii științifice și dotarea ei cu utilaj modern și fond de carte;
- repararea pavajului din curtea universității cu proiectarea și punerea în acțiune a sistemelor de canalizare și scurgere a apelor rezultate de la ploii și topirea zăpezilor;
- finalizarea construcției blocului adiacent din strada 31 August;
- reconstrucția clădirii din str. Independenței pentru fondarea Hotelului universitar;
- amenajarea „Autodromului” și eficientizarea utilizării lui în calitate de unitate funcțională în educație și de garaj pentru unitățile de transport ale USARB;
- lărgirea și amenajarea spațiului destinat parcării automobilelor colaboratorilor USARB;

- repunerea în funcțiune a clădirilor căminelor situate pe strada Decebal prin parteneriate cu agenții economici și structurile puterii centrale și locale;
- reparația capitală a Corpului 2 al USARB, din contul proiectelor de păstrare a patrimoniului istoric și cultural;
- redeschiderea muzeului USARB și dotarea lui cu obiecte și documente de patrimoniu.

X. Managementul financiar în condițiile autonomiei acesteia

Autonomia financiară a universității se realizează potrivit legii și responsabilității publice (**Regulamentul cu privire la modul de funcționare a instituțiilor de învățământ superior de Stat în condiții de autonomie financiară**, Hotărârea Guvernului nr. 983 din 22 decembrie 2012), având la bază următoarele surse de venituri:

- a) mijloacele alocate de beneficiarul de servicii/fondator pentru serviciile educaționale acordate universității în baza contractului semnat cu acesta, în scopul pregătirii cadrelor de specialitate conform Planului (Comenzii de Stat) și întreținerea studenților cu statut de orfan și a celor aflați sub tutelă/curatelă;
- b) mijloacele alocate din contul bugetului de stat pentru activități de cercetare-inovare, obținute prin concurs, organizat de structura abilitată;
- c) mijloacele obținute de la prestarea serviciilor cercetare-inovare, efectuate la comandă în bază de contract;
- d) mijloacele obținute din cercetări științifice efectuate în baza proiectelor de cercetare-dezvoltare internaționale;
- e) mijloace provenite din taxele de studii sau instruire aplicate studenților ciclurilor I și II, studii integrate, doctoranzilor, precum și pentru cursurile de formare continuă/ de învățare pe tot parcursul vieții;
- f) dobânzile de la depozitele bancare ale mijloacelor financiare disponibile;
- g) donații și sponsorizări;
- h) contracte de arendă și de locațiune.

Devizul universității privind veniturile și cheltuielile se elaborează anual, în baza surselor prognozate de venituri și cheltuieli cu respectarea obligatorie a echilibrului acestora.

Proiectul bugetului anual al universității se discută în CDSI și se aprobă de către Senatul acesteia. Raportul privind executarea bugetului anual se prezintă Senatului de către rector în trimestrul I al anului calendaristic următor.

În vederea asigurării unei activități financiare adecvate pentru desfășurarea unei bune funcționalități a universității se impun următoarele activități și acțiuni suport:



- asigurarea unui buget anual care să acopere cheltuielile de derulare normală a activității didactice, respectiv pentru plata salariilor dar și cheltuieli de regie (energie electrică, termică, apă și canalizare, materiale de laborator, consumabile, etc.);
- asigurarea unor venituri din activitatea de cercetare finanțată, expertize lingvistice, pedagogice și tehnice sau contracte de consultanță, gestionate de fiecare centru de cercetare/catedră, pentru dotări cu aparataj modern de cercetare dar și completarea altor cheltuieli de la nivelul fiecărei facultăți. Întreaga sumă aferentă regiei acestor activități de cercetare se va reinvesti în autofinanțarea centrului coordonator, în proiecte de cercetare interne și mobilități asociate activității de cercetare;
- demararea unor acțiuni de atragere de fonduri prin sponsorizări;
- elaborarea unor proiecte de investiții în construcții, modernizări și laboratoare bine fundamentate, pentru obținerea finanțărilor de la Guvernul Republicii Moldova, Banca Mondială, Programele comunitare, Programele structurale etc.;
- fundamentarea cuantumului taxelor de școlarizare pe costul mediu efectiv de pregătire și în corelație cu nivelul finanțării de bază pe student. Nivelul taxelor de studii va fi stabilit diferențiat în funcție de programului de studii și nivelul lui în fiecare an universitar;
- asigurarea unei structuri corespunzătoare pentru cheltuieli, mărindu-se componentele cheltuielilor de personal și burse și reducându-se cheltuielile materiale, mai ales cele auxiliare;
- continuarea acțiunii de redimensionare a schemelor de personal, bugetul fiecărui compartiment stabilindu-se în funcție de volumul activităților și nu de numărul angajaților;
- alocarea fondurilor financiare pentru deplasări pentru fiecare catedră în mod proporțional participărilor la conferințe, simpozioane, saloane internaționale și naționale;
- organizarea cursurilor de pregătire pentru examenele de bacalaureat (contra taxă) în scopul menținerii corpului didactic și asigurării admiterii stabile în universitate;
- îndeplinirea indicatorilor de calitate pentru obținerea finanțării complementare de la Ministerul Educației, Culturii și Cercetării.

XI. Managementul universitar

Managementul universitar are ca bază autonomia universitară, care se manifestă în toate structurile și verigile academice prin descentralizarea activităților și responsabilităților, sprijinindu-se pe doi piloni importanți: managementul academic și managementul administrativ. Din anul 2015, odată cu adoptarea Codului Educației, a fost instituit Consiliul de Dezvoltare Strategică Instituțională (CDSI) care impune o nouă arhitectură a managementului universitar și asigură:

- transparența actului managerial și informarea corectă și continuă a comunității universitare cu rezultatele decizionale luate în vederea sporii eficienței manageriale;
- un management eficient, constructiv și armonios între organele de conducere a USARB: Senat, CDSI, Consiliul științific și Consiliul de administrare;
- elaborarea, aprobarea și punerea în acțiune a Planului Strategic de dezvoltare a universității pentru perioada 2018- 2023, ca unul din pilonii de bază în educație, știință, economie și cultură, a municipiului Bălți și regiunii de Nord a țării;
- identificarea și diversificarea a noi surse de finanțare a USARB prin utilizarea eficientă a patrimoniului și potențialului uman;
- motivarea și stimularea personalului științific, științifico-didactic, didactic, auxiliar-didactic, bibliotecarilor, personalului antrenat în serviciile universitare (Departamentul tehnologii informaționale, serviciu de personal, gospodăria universitară, punctul medical și profilactoriu-preventoriu) prin remunerare diferențiată ca funcție de performanța obținută în activitate;
- externalizarea unor servicii auxiliare și reducerea personalului administrativ.

Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți trebuie să dezvolte un plan coerent de dezvoltare a imaginii sale. Este necesară o strategie clară și transparentă, care prin proiecte, programe, acțiuni și evenimente să se impună ca una performantă în conștiința publică atât la nivel național, cât și internațional. Promovarea imaginii universității este asigurată de actul managerial, rezultatele obținute pe toate domeniile de activitate, calitatea absolvenților și nu în ultimul rând, de activitatea, comportamentul, performanța și corectitudinea fiecărui membru al colectivului în raport cu educabilul și societatea civilă. În perioada anilor precedenți, imaginea universității a fost edificată, în cea mai mare parte, de către corpul științifico-didactic și studenți.

În același timp, se impune reactualizarea paginii Web a universității și plasarea cât mai rapidă (inclusiv în limbi de circulație internațională), amplă și corectă a informației despre realizările tuturor membrilor colectivului.

În vederea asigurării transparenței actelor decizionale pentru întregul colectiv, este necesară publicarea semestrială a „Buletinului rectoratului” și difuzarea lui în toate subdiviziunile universității.

Construirea atractivității universității e necesar a fi realizată prin relații de parteneriat cu organele centrale și locale, cu firme și producători locali și internaționali, prin acordarea de servicii și pregătirea specialiștilor ținând cont de necesitățile și dezvoltarea continuă a sistemului social-economic al țării.

Universitatea bălțeană dispune de un potențial uman substanțial și trebuie să devină un pilon de bază în dezvoltarea Regiunii de Nord a țării prin activități și acțiuni concrete:

- să obțină licență și să devină expert în vederea redactării: legendelor firmelor, materialelor publicitare, dublării vocale și scrise a emisiunilor de televiziune și radio, etc.;
- să obțină licență și să acorde servicii de consultanță și expertiză tehnică pentru firmele producătoare și a organelor de drept din zonă;
- să obțină licență și să acorde servicii de consultanță și asistență juridică pentru întreaga societate a regiunii nominalizate;
- să obțină licență și să acorde servicii de proiectare a rețelelor de calculatoare, protecție a informației computerizate, producător de programe pentru educație și producere;
- să obțină licență de expert și auditor economic pentru acordarea serviciilor respective;
- să devină un expert și producător licențiat de valori muzicale, coreografice și artistice.

