

MINISTERUL SĂNĂTĂȚII AL REPUBLICII MOLDOVA



S T R A T E G I A

**DE DEZVOLTARE A UNIVERSITĂȚII DE STAT DE
MEDICINĂ ȘI FARMACIE „NICOLAE TESTEMIȚANU”
DIN REPUBLICA MOLDOVA ÎN PERIOADA 2011 – 2020**

Chișinău 2011

Strategia de dezvoltare a Universității de Stat de Medicină și Farmacie „Nicolae Testemițanu” în perioada 2011-2020 a fost elaborată cu participarea întregului colectiv universitar, folosind rezultatele anchetării studenților, rezidenților, cadrelor științifico-didactice și manageriale. În baza analizei chestionarelor au fost identificate pozițiile forte și cele carente, oportunitățile și riscurile în activitatea Universității.

În consonanță cu propunerile angajaților s-au identificat domeniile prioritare de reformare, au fost create echipele de lucru pentru fiecare domeniu. În cadrul ședințelor acestora s-au formulat misiunea, viziunea și valorile instituției, obiectivele strategice generale și specifice, acțiunile necesare pentru atingerea indicatorilor de performanță scontati, etc.

La perfectarea și definitivarea proiectului Strategiei, de rând cu echipele desemnate din cadrul mediului universitar, au contribuit experți și organisme naționale și internaționale. Proiectul a fost prezentat și discutat la numeroase întruniri ale colectivului universitar cu personalități notorii de peste hotare, la ședințele Consiliului Științific și Senatului Universitar.

Varianta finală a Strategiei a fost aprobată la ședința Senatului din 23 martie 2010, ulterior și în ședința Consiliului Colegial al Ministerului Sănătății din 25 mai 2010, după care a fost inclusă ca parte componentă în Programul de dezvoltare a învățământului medical și farmaceutic în Republica Moldova, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova din 27 octombrie 2010 (Monitorul Oficial nr. 214-220 din 5 noiembrie 2010, art.1126).

În temeiul prezentului document al Strategiei a fost elaborat un Plan de acțiuni pentru implementarea ei în activitatea complexă a Universității.

Aducem alese cuvinte de mulțumire și profundă recunoștință pentru suportul tehnic și financiar oferit în procesul de elaborare a Strategiei de dezvoltare a Universității de Stat de Medicină și Farmacie „Nicolae Testemițanu” din Republica Moldova:

- *Guvernului Statelor Unite ale Americii prin Programul preliminar de țară al Fondului „Provocările Mileniului” pentru Buna Guvernare*
- *Comisiei Europene*
- *Băncii Mondiale*
- *Agenției Statelor Unite pentru Dezvoltare Internațională (USAID)*
- *Organizației Mondiale a Sănătății*
- *Fondului Global de Combatere a Tuberculozei, HIV/SIDA, malariei*
- *Ministerului Sănătății al Republicii Federale Germania*
- *Agenției Elvețiene pentru Dezvoltare și Cooperare (SDC)*
- *Fondului Națiunilor Unite pentru Copii (UNICEF)*
- *Fondului Națiunilor Unite pentru Populație (UNFPA)*
- *Agenției Universitare a Francofoniei (AUF)*
- *Ministerului Sănătății al Republicii Moldova*
- *Centrului pentru Politici și Analize în Sănătate*
- *Unității de Coordonare, Implementare și Monitorizare a Proiectului de Restructurare a Sistemului Sănătății*

Exprimăm mulțumiri alese și profundă considerațiune tuturor celor care ne-au ajutat enorm în evaluarea exigentă, analiza critică a proiectului Strategiei și ne-au oferit, absolut dezinteresat, sugestii constructive:

- *Domnului Roger VAUGHAN, director, Filiera Programului preliminar de țară al Fondului „Provocările Mileniului” pentru Buna Guvernare, Guvernul SUA*
- *Domnul David GORDON, profesor, președinte al Asociației Școlilor de Medicină din Europa, vicepreședinte al Organizației pentru studii de doctorat în biomedicină și științele sănătății în Sistemul European ORPHEUS*
- *Doamnei Dana FARCAȘANU, președintele Centrului pentru Politici și Servicii în Sănătate, București, România*
- *Domnului Gabriel M. GURMAN, profesor emerit, Universitatea Ben-Gurion din Negev, asistent special al decanului Facultății de Știință a Sănătății, consilier al Directorului medical al Centrului Medical din Soroka, Președinte al Departamentului de Anestezie și Medicină Internă, MHMC, Israel*
- *Domnului Thomas G. IRONS, profesor în Pediatrie, viceconsilier pentru Servicii regionale în sănătate, Universitatea Carolina de Est / Școala de Medicină Brody, Statul Carolina de Nord, SUA*
- *Domnului Benoît NAUTRÉ, director general al Grupului Spitalicesc „Sfântul Augustin”, Franța*
- *Domnului Pierre MEVELLEC, profesor emerit, Universitatea Nantes, specialist european în instrumente manageriale pentru administrații și organizații publice, șef Masterat Managementul contabilității, Franța*
- *Doamnei Ingrida RUMBA, profesor, vicedecan, Facultatea de Medicină, Universitatea din Letonia, Riga*
- *Domnului Timo ULRICH, reprezentant al Departamentului Relații Internaționale al Ministerului Federal al Sănătății din Germania, vicepreședinte al Forului Koch-Mecinicov pentru Europa*
- *Domnului Klaus WILMS, profesor, director al Centrului de Cancer din Germania*
- *Domnului Elie COGAN, profesor, responsabil Servicii Medicină Internă, consilier Președinte, Universitatea Liberă, Bruxelles, Belgia*
- *Domnului Laurent BERNHEIM, profesor universitar, Departamentul Neuro-Științe Fundamentale, vicedecan responsabil de învățământ, Universitatea din Geneva, Elveția*
- *Domnului Remy Mathieu NENDAZ, conferențiar, Departamentul Medicină Internă, responsabil de programul Master, Universitatea din Geneva, Elveția*

De asemenea, aducem sincere mulțumiri Domnului Khodadad Ardjomandi pentru redactarea versiunii engleze a Strategiei.

ACRONIME

ASPHER	Rețeaua Europeană de Sănătate Publică (<i>Association of Schools of Public Health of European Region</i>)
ASR	Asociația Studenților și Rezidenților
AȘSTM	Asociația Științifică a Studenților și Tinerilor Medici
BCRC	Biroul Comisiei Reformă Curriculară
CEP	Centrul Editorial-Poligrafic
COSO	Comitetul de Sponsorizare al Organizațiilor
ISI	Institutul de Informații Științifice (<i>Institute for Scientific Information</i>);
ECMF	Educație Continuă în Medicină și Farmacie
ISO	Organizația Internațională pentru Standardizare (<i>International Organization for Standardization</i>)
MFC	Management financiar și control
OMS	Organizația Mondială a Sănătății
SWOT	Analiza punctelor forte, slabe, oportunități și amenințări (<i>Strengths; Weaknesses; Opportunities; Threats Analyses</i>)
UE	Uniunea Europeană
USMF	Universitatea de Stat de Medicină și Farmacie „Nicolae Testemițanu”
WFME	Federația Mondială a Învățământului Medical (<i>World Federation of Medical Education</i>)

CUPRINS

Cuvânt înainte.....	
Introducere.....	
1. Misiunea, viziunea și valorile USMF „Nicolae Testemițanu” din Republica Moldova.....	
2. Situația actuală și analiza SWOT.....	
3. Domenii de dezvoltare, obiective generale și specifice.....	
3.1 Învățământul universitar și postuniversitar.....	
3.2 Formarea continuă a medicilor și farmaciștilor.....	
3.3 Cercetarea științifică	
3.4 Resursele umane	
3.5 Managementul instituțional	
3.6 Cooperarea internațională.....	
4. Monitorizarea și Evaluarea implementării Strategiei.....	
4.1 Estimarea progresului	
4.2 Etapele de implementare.....	
4.3 Evaluarea rezultatelor și impactului. Raportarea.....	
Planul de acțiuni pentru implementarea Strategiei de dezvoltare a Universității de Stat de Medicină și Farmacie „Nicolae Testemițanu” din Republica Moldova în perioada 2011 - 2020.....	

CUVÂNT ÎNAINTE

Educația și, în special, învățământul superior au constituit dintotdeauna mândria, speranța și împlinirea idealurilor oricărei societăți, universitățile având misiunea supremă de a forma elita spirituală și profesionistă, care se implică nemijlocit în prosperarea și perpetuarea națiunilor.

Vocația firească a învățământului, inclusiv a celui superior, este modernizarea perpetuă. Este o activitate pe care Universitatea noastră o concepe în primul rând prin antrenarea în competiția valorilor universale, care înseamnă, ca minimum, integrarea în spațiul european al învățământului superior.

În conformitate cu Declarația de la Bologna (1999) și comunicatul de la Berlin (2001), pe parcursul ultimului deceniu au fost promovate principii călăuzitoare pentru acțiunile menite să asigure calitatea și importanța socială a învățământului medical și farmaceutic superior în formarea specialiștilor de ținută și esență modernă.

În drumul ales spre edificarea și afirmarea unui spațiu european al cunoașterii și cercetării, asigurării calității educației și practicii medicale moderne Universitatea are de soluționat un întreg bloc de probleme, care vor constitui direcțiile strategice de dezvoltare pentru următorii ani.

Experiența Universităților performante și competitive demonstrează cu prisosință importanța planificării în dezvoltarea de perspectivă, bazată pe principii strategice, pe obiective generale și specifice, care să ghideze activitățile orientate spre atingerea standardului de performanță dorit și la formarea propriului stil de instruire.

Strategia de dezvoltare a Universității de Stat de Medicină și Farmacie „Nicolae Testemițanu” din Republica Moldova în perioada 2011-2020, în mod firesc, își propune să consolideze realizările de până acum, să recupereze restanțele și neîmplinirile, iar prin acțiunile programate să anticipeze și să răspundă adecvat la provocările celui de-al doilea deceniu al secolului XXI.

Modernizarea curriculumului educațional, instituirea unui sistem de evaluare a calității activității didactice, dezvoltarea potențialului academic, promovarea cercetării științifice și a colaborării internaționale, sunt componentele esențiale ale reformei educaționale și instituționale care au fost identificate și incluse în Strategia Universității.

Strategia de Dezvoltare a USMF „Nicolae Testemițanu” în perioada 2011-2020 trasează obiective argumentate, realizarea cărora va asigura dezvoltarea și consolidarea poziției actuale a universității noastre, inclusiv prin asumarea unui rol tot mai activ în prosperarea și afirmarea comunității academice naționale pe plan european și internațional.

Rector



ION ABABII

INTRODUCERE

Progresul, prosperarea și bunăstarea poporului sunt indispensabil legate de asigurarea cu cadre de calitate, cu profesioniști apti să răspundă exigențelor lumii moderne, de aceea calitatea actului de învățământ și racordarea acestuia la standardele internaționale de performanță, inovație, adaptarea conținutului procesului educațional la cerințele pieței muncii - sunt principiile de bază ale reformei educaționale, care are loc la nivel mondial și care a derulat și în cadrul Universității de Stat de Medicină și Farmacie „Nicolae Testemițanu” din Republica Moldova.

Sistemul de sănătate, instruirea medicală și farmaceutică se confruntă cu o serie de provocări, la care trebuie să găsească soluții pertinente: evoluția demografică, modelul epidemiologic în schimbare, migrația masivă a populației și a personalului medical, dezvoltarea continuă a științei și tehnologiilor medicale, cerințele reformării permanente a sistemelor de sănătate etc.

Începând cu anul 1999, elementul central în politicile Uniunii Europene privind învățământul superior devine asigurarea calității studiilor, aspect stipulat și în Declarația de la Bologna, la care a aderat și Republica Moldova.

Pentru a face față exigențelor de calitate și modernitate a procesului educațional, instituțiile de învățământ superior își racordează structura organizatorică și funcțională pentru a se asigura ca majoritatea absolvenților să dispună de o pregătire bună și să fie recunoscuți cu drept de practică în alte țări dezvoltate. Însă progresul rapid al medicinei din Occident ar putea să plaseze absolvenții Universității de Stat de Medicină și Farmacie „Nicolae Testemițanu” într-o poziție dezavantajată în raport cu colegii lor din alte țări, dacă aceasta nu-și va consolida managementul, precum și dacă nu-și va alinia programele de învățământ medical și farmaceutic la ținuta celor elaborate pentru învățământul superior din spațiul european.

Universitatea de Stat de Medicină și Farmacie „Nicolae Testemițanu” își propune să răspundă la aceste provocări printr-o strategie de dezvoltare concretă, care îi va oferi posibilitatea de a opera remanieri similare celor implementate în universitățile din Europa.

Astfel, în structura Strategiei de dezvoltare a Universității se regăsesc într-un cadru logic misiunea și valorile USMF, analiza situației existente, obiectivele generale, obiectivele specifice și direcțiile de acțiune pentru fiecare dintre domeniile prioritare de dezvoltare. Strategia este completată cu un Plan de acțiuni care definește rezultatele așteptate – indicatorii de performanță ai implementării Strategiei, responsabilitățile concrete și termenele de realizare ale activităților preconizate.

La baza elaborării Strategiei au stat următoarele documente principale:

- Legea învățământului nr. 547 din 21.07.1995 cu modificările și completările ulterioare;

- Legea privind aprobarea Nomenclatorului domeniilor de formare profesională și al specialităților pentru pregătirea cadrelor în instituțiile de învățământ superior, ciclul I, nr. 142-XVL din 07.06.2005;
- Politica Națională de Sănătate a Republicii Moldova (2007-2021), aprobată prin Hotărârea Guvernului nr. 886 din 06 august 2007;
- Strategia de dezvoltare a sistemului de sănătate în perioada 2008-2017, aprobată prin Hotărârea Guvernului nr. 1471 din 24 decembrie 2007;
- Programul de dezvoltare a învățământului medical și farmaceutic în Republica Moldova pe anii 2011-2020, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 1006 din 27 octombrie 2010;
- Nomenclatorul specializărilor pentru pregătirea cadrelor în instituțiile de învățământ superior din Republica Moldova, aprobat de Ministerul Economiei la 20.04.2001;
- Declarația de la Bologna (1999), alte acte normative, inclusiv tratate și pacte internaționale la care Republica Moldova este parte.
- Carta USMF „Nicolae Testemițanu” din Republica Moldova.

1. MISIUNEA, VIZIUNEA ȘI VALORILE USMF „NICOLAE TESTEMIȚANU” DIN REPUBLICA MOLDOVA

Universitatea de Stat de Medicină și Farmacie „Nicolae Testemițanu” este o instituție academică de stat, ce are drept componente funcționale de suport activitatea educațională și cea de cercetare științifică. Concomitent, Universitatea este pivotul asistenței medicale și farmaceutice din Republica Moldova, sub aspect metodologic și practic.

Misiunea

În baza nivelului de competență și a responsabilităților pe care le are față de societate, Universitatea își asumă misiunea:

- de a forma și perfecționa specialiști în domeniul medicinei și farmaciei pentru sistemul de sănătate din republică conform standardelor naționale și internaționale;
- de a dezvolta cercetarea științifică în conformitate cu standardele naționale și internaționale și în colaborare cu instituțiile similare de peste hotare;
- de a asigura servicii medicale și farmaceutice calificate, conform necesităților sistemului de sănătate;
- de a promova valorile general-umane, spiritul gândirii critice și libera expresie;
- de a fi receptivă la aspirațiile și necesitățile comunității academice.

Viziunea

Universitatea de Stat de Medicină și Farmacie „Nicolae Testemițanu” este o instituție performantă și competitivă la nivel european în instruirea universitară, postuniversitară și de formare continuă, în cercetarea științifică și în prestarea serviciilor medicale și farmaceutice, fiind orientată spre calitate, excelență și colaborare.

Valorile

- **Calitatea** - promovarea unei culturi a calității în toate domeniile de activitate.
- **Excelența** - element de referință în toate activitățile universității.
- **Performanța** instituțională prin aderarea la standardele internaționale.
- **Creativitatea și inovația** în activitatea de instruire, cercetare științifică, asistență medicală și management.
- **Responsabilitatea** individuală și instituțională.
- **Satisfacția** beneficiarilor.
- **Motivarea și dezvoltarea** comunității academice.
- **Lucrul în echipă și comunicarea** intra- și inter-instituțională.
- **Parteneriatul proactiv** cu instituții academice, organizații guvernamentale și nonguvernamentale din țară și din străinătate.

2. SITUAȚIA ACTUALĂ ȘI ANALIZA SWOT

Universitatea de Stat de Medicina și Farmacie „Nicolae Testemițanu” din Republica Moldova a fost fondată în baza Institutului de Medicina nr.1 din Sankt Petersburg, evacuat în timpul celui de al doilea război mondial în Kislovodsk și Transferat ulterior la Chișinău împreună cu studenții și întregul corp profesoral.

Institutul de Stat de Medicină din Chișinău își începe activitatea la 20 octombrie 1945, având o singură facultate, cea de Medicină generală, care întrunea 32 catedre, în cadrul cărora își făceau studiile circa 1000 de studenți. Procesul didactic era realizat de 130 profesori, inclusiv 20 doctori habilitați și 23 doctori în științe medicale. Ulterior, au fost fondate și alte facultăți: în 1954 – facultatea Pediatrie, în 1959 – facultatea Stomatologie, în 1963 – facultatea Medicină Preventivă, în anul 1964 – facultatea Farmacie. Necesitatea instruirii continue a specialiștilor după absolvire a contribuit la înființarea Facultății de Perfecționare a Medicilor (1962).

Fondarea Institutului de Stat de Medicină din Chișinău a servit drept impuls pentru dezvoltarea învățământului medical superior și consolidarea Sistemului de Sănătate din republică.

Din 1990, Institutul poartă numele lui Nicolae Testemițanu, Om Emerit, ilustru savant, talentat pedagog și educator, om de stat, organizator experimentat în domeniul sănătății publice, promotor militant al renașterii naționale, al suveranității și independenței Republicii Moldova.

La 25 iulie 1991, Institutul de Stat de Medicina „Nicolae Testemițanu” din Chișinău a fost reorganizat în Universitate, care în 1995, a fost numită - Universitatea de Stat de Medicina și Farmacie „Nicolae Testemițanu” din Republica Moldova.

Actualmente, USMF „Nicolae Testemițanu” este o instituție de învățământ superior, care formează cadre medicale și farmaceutice pentru sistemul de sănătate din țară.

Studiile în cadrul Universității se desfășoară la facultățile: Medicină nr. 1, inclusiv specialitatea Sănătate Publică, Medicină nr. 2, Stomatologie și Farmacie, iar la nivel postuniversitar - în cadrul facultății Rezidențiat și Secundariat Clinic și secției Doctorat și Masterat.

Instruirea specialiștilor-medici și farmaciști are loc în două etape: universitară, cu o durată de 5 – 6 ani și postuniversitară – prin rezidențiat la una din cele 32 de specializări, cu o durată de la 2 la 5 ani. Formarea profesională continuă se realizează la facultatea de Educație Continuă în Medicină și Farmacie.

În cadrul a 66 de catedre și 8 cursuri universitare, inclusiv cele clinice amplasate în 72 de instituții medico-sanitare publice, își fac studiile peste 5 500 tineri și tinere din Republica Moldova și din alte 26 de țări.

Studiile în USMF „Nicolae Testemițanu” se efectuează în 4 limbi: română, rusă, engleză, franceză și sunt asigurate de circa 1000 de specialiști, inclusiv 14 academicieni și membri corespondenți ai AȘM, 29 membri titulari și de onoare ai academiilor altor state, 157 doctori habilitați și 586 doctori în științe medicale, 20 Laureați ai Premiului de Stat în domeniul științei și tehnicii. Trei savanți ai

Universității au fost distinși cu Medalia de Aur OMPI, iar 32 – au obținut titlul onorific de „Om Emerit”. Deși majoritatea cadrelor didactice sunt înalt apreciate din punct de vedere profesional, problema pregătirii pedagogice, cunoașterii limbilor moderne, în deosebi a limbii engleze, și cea de perfecționare a cadrelor didactice pentru unele domenii mai persistă.

Una dintre cele mai serioase probleme cu care se confruntă Universitatea este motivarea insuficientă a angajaților. Avem de soluționat și problema numărului exagerat de catedre, comparativ cu universitățile din Occident. De aceea ne propunem reducerea treptată a acestora, inclusiv prin comasarea catedrelor de profil similar.

Instruirea se efectuează în baza programelor ce se perfecționează continuu, în tendința de aliniere la standardele internaționale. În procesul de instruire se aplică diverse metode interactive de predare, analiza cazului clinic și nemijlocit la patul pacientului, medicina bazată pe dovezi, programe virtuale, pacienți standardizați, instruirea la distanță etc. Cu toate acestea, este necesar de menționat că, pentru a deveni competitivă și a se putea integra cu succes în *spațiul educațional european*, Universitatea trebuie să-și reformeze *curriculumul* prin racordarea continuă la programele de studii europene.

Evaluarea cunoștințelor se efectuează în 3 etape: test-control, aprecierea deprinderilor practice și examenul oral, care necesită o perfecționare continuă în scopul excluderii elementelor de subiectivism și sporirii transparenței în această activitate extrem de importantă.

În scopul eficientizării procesului de instruire științifico–practică a medicilor de familie, stomatologilor și a farmaciștilor, pe lângă Universitate funcționează Instituția Medico-Sanitară Publică Clinica Universitară de Asistență Medicală Primară cu un Centru de instruire/testare a deprinderilor practice (2003), care în viitorul apropiat se va transforma în Centrul de Simulări în Instruirea Medicală; funcționează Instituția Medico-Sanitară Publică Clinica Universitară Stomatologică (1977) și Centrul Farmaceutic Universitar (1982). Din anul 2002 activează Școala de Management în Sănătate Publică, scopul principal al căreia este pregătirea managerilor în acest domeniu.

Activitățile de cercetare în Universitate se desfășoară la catedre și în 24 laboratoare științifice conform direcției strategice „Biomedicina, farmaceutica, menținerea și fortificarea sănătății” în cadrul a 41 de proiecte de cercetare, inovare și transfer tehnologic.

Funcționează prolific și se dezvoltă continuu 25 de școli științifice în diverse domenii ale medicinei.

Rezultatele cercetărilor științifice, obținute de savanții Universității în ultimii 5 ani, s-au materializat în peste 10 000 de publicații științifice, inclusiv 93 de monografii, 189 manuale și ghiduri, 7300 de articole științifice, 87 brevete de invenție și 580 certificate de inovații. Au fost organizate 156 foruri științifice, susținute 203 teze, din care 27 – de doctor habilitat și 176 – de doctor în medicină. Performanțele cercetătorilor universitari au fost apreciate cu 212 medalii: 97 de aur, 63 de argint și

52 de bronz; cu peste 150 de diplome și premii speciale la 77 de expoziții, din care 55 internaționale.

Corpul profesoral-didactic al Universității colaborează fructuos cu multe instituții și societăți de profil atât din țară, cât și din străinătate (România, Rusia, Ucraina, Belarus, SUA, Franța, Germania, Olanda, Israel, Italia, etc.).

În afară de aceste realizări, în domeniul cercetării științifice mai există rezerve, inclusiv poziția științifică modestă în clasamentul internațional, dificultățile în transferul tehnologic al realizărilor științifice, implicarea insuficientă a corpului profesoral- didactic, a studenților și rezidenților în proiectele de cercetare științifică și altele.

Pe parcursul celor 65 de ani de activitate, Universitatea a format peste 38 mii de medici și farmaciști, dintre care cca 5000 activează în țările din Orient și Occident, și aceasta în pofida faptului că, deși diploma USMF este echivalată în multe țări, posibilitățile de angajare a absolvenților noștri în câmpul muncii peste hotare sunt limitate.

Un rol important în procesul de instruire/cercetare în Universitate exercită Biblioteca Științifică Medicală, care numără peste 1 milion de exemplare de carte și alte surse moderne de informare. Din anul 1997 Universitatea este conectată la rețeaua Internet, iar în 2002 a fost creat Centrul universitar de informare „Infomedica”.

Universitatea dispune de o bază tehnico-materială, amplasată în 11 blocuri de învățământ, 16 cămine cu peste 3300 locuri, cantine și bufete cu 420 locuri, Centrul de Educație Estetică „Ion și Doina”, Centrul Editorial-Poligrafic „Medicina”, Muzeul de istorie a Universității, Bază de odihnă din Sergheevka (Ucraina) și altele, capabilă să asigure atât domeniile de activitate universitară, cât și confortul beneficiarilor.

Cu toate acestea, există și probleme ce trebuie soluționate: modernizarea continuă a infrastructurii educaționale, a bazei tehnico-materiale; asigurarea studenților, rezidenților, a cadrelor didactice și din administrație, în special a celor tinere, cu loc de trai.

Unul dintre domeniile prioritare de dezvoltare strategică a Universității, ce se înscriu în politica de integrare în structurile europene, este colaborarea internațională, inclusiv internaționalizarea procesului de instruire și de cercetare. Ea contribuie substanțial la integrarea Universității în sistemele educaționale europene și mondiale, la dezvoltarea mobilității studenților, rezidenților și profesorilor, la implementarea noilor metode de instruire, cercetare, diagnosticare și tratament și este indispensabilă pentru obținerea granturilor de finanțare a proiectelor de cercetare, instruire și dezvoltare instituțională.

Universitatea întreține relații de colaborare în procesul de formare a cadrelor medicale și farmaceutice, de dezvoltare a științei și practicii medicale cu peste 30 de universități, facultăți de profil și clinici din Franța, Germania, Italia, Grecia, Olanda, Cehia, Slovacia, SUA, Israel, România, Rusia, Ucraina (ș.a).

Imaginea Universității pe arena internațională este consolidată și de personalități marcante din domeniul științei, învățământului și culturii, care activează

în multe țări ale lumii și cărora li s-au conferit titlurile onorifice Doctor Honoris Causa, Profesor Asociat și Profesor Vizitator.

Cele menționate mai sus au ridicat prestigiul Universității; în prezent ea este recunoscută în țară și în lume ca o instituție ce promovează reforme progresiste și tinde să facă față standardelor educaționale europene și mondiale.

Aspirația spre tot ce-i modern în învățământul universitar, dezvoltarea și aprofundarea activităților de cercetare și inovare în domeniul medicinei și farmaciei, desfășurarea continuă a activităților clinice reprezintă cele trei componente de bază, care vor determina rolul și valoarea Universității în viitor.

➤ **Analiza SWOT**

Luarea deciziilor strategice privind definirea misiunii instituției, stabilirea obiectivelor strategice și a acțiunilor necesare atingerii lor, aplicarea planului, care materializează Strategia respectivă, se bazează pe un amplu proces de analiză și evaluare a mediului de activitate al Universității.

În cadrul USMF, în scopul determinării punctelor puternice și a celor slabe, a oportunităților și riscurilor, au fost elaborate și aplicate patru tipuri de chestionare: pentru manageri, profesori, studenți și rezidenți. Au fost supuși chestionării 90 manageri, 565 cadre didactice, 703 studenți de la toate facultățile și 222 rezidenți.

Principalele aspecte ce s-au urmărit în cadrul analizei SWOT a USMF „Nicolae Testemițanu” sunt prezentate în continuare.

PUNCTE FORTE :	OPORTUNITĂȚI:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tradiții valoroase, moștenite, dezvoltate și perpetuate pe parcursul anilor. 2. Imagine favorabilă în învățământul superior din republică și pe piața educațională internațională. 3. Acreditare la nivel național (2001, 2007) și evaluare internațională de către Comisia Europeană DentEd Evolvers – 2001 și Consiliul de Evaluare a Conferinței Internaționale a Decanilor de Medicină de Expresie Franceză (CIDMEF) – 2005. 4. Certificare ISO 9001: 2008. 5. Tendința de conformare a ofertei educaționale la cerințele OMS, prevederile Procesului de la Bologna, necesitățile sistemului de sănătate. 6. Proces didactic oferit în limbile de circulație internațională. 7. Cadre științifico-didactice cu experiență profesională, inclusiv personalități de referință ale medicinei și farmaciei. 8. Centre de formare, săli de curs și spații suficiente pentru învățământ și cercetare. 9. Studenți și rezidenți implicați în activități universitare și sociale. 10. Rezultate substanțiale într-un spectru larg de domenii de cercetare științifică. 11. Existența unei echipe manageriale motivată spre schimbare și perfecționare. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existența Politicii Naționale de Sănătate și a Strategiei de dezvoltare a sistemului de sănătate. 2. Prezența Legii cu privire la parteneriatul public–privat. 3. Cooperare eficientă cu Ministerul Sănătății și Ministerul Educației. 4. Relații de parteneriat cu alte instituții academice din țară și de peste hotare. 5. Posibilități de încheiere a unor alianțe, acorduri etc. avantajoase cu unele instituții de peste hotare. 6. Localizarea bazelor clinice ale Universității în Instituțiile Medico-sanitare Publice republicane, municipale și raionale. 7. Existența cererii de forță de muncă în sistemul sănătății. 8. Existența unui număr mare de absolvenți ai Universității ce dețin poziții influente în mediul academic de peste hotarele republicii.
PUNCTE SLABE:	RISCURI / PERICOLE:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Nivel insuficient de integrare în Spațiul Educațional European. 2. Sistem imperfect de recrutare, selectare și admitere la studii; autonomie limitată în acest domeniu. 3. Ofertă educațională insuficient diversificată. 4. <i>Curriculum</i> supraîncărcat, rigid, care nu corespunde rigorilor standardelor WFME. 5. Continuitate insuficientă între programele de studii universitare și postuniversitare. 6. Structură organizațională prea complexă și rigidă. 7. Număr exagerat de catedre de profil similar. 8. Supraaglomerarea bazelor clinice cu studenți și rezidenți. 9. Raport inadecvat: instruit (student, rezident, medic cursant) – pacient – investigație – intervenție. 10. Dotare insuficientă a mediului de învățare. 11. Utilizare limitată a tehnologiilor educaționale moderne în procesul de instruire. 12. Proces de evaluare insuficient de obiectiv și transparent. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recesiune economică la nivel național și internațional. 2. Instabilitate politică. 3. Ineficiența mecanismelor pieței forței de muncă, ce are drept urmare asigurarea disproporționată cu cadre medicale și farmaceutice și existența șomajului în ramură. 4. Legislație imperfectă, existența lacunelor și a prevederilor legale care vin în contradicție. 5. Bariere legislative în autonomia universitară. 6. Finanțare preponderent bugetară. 7. Resurse extrabugetare puțin diversificate. 8. Migrare a cadrelor didactice în alte ramuri ale economiei și în străinătate. 9. Diminuarea prestigiului profesiei de medic, farmacist și cadru didactic în societate.

<ul style="list-style-type: none"> 13. Mecanism imperfect de recrutare și selectare a personalului didactic, de cercetare, managerial și auxiliar. 14. Flux insuficient de cadre tinere și pondere mare a cadrelor de vârstă înaintată. 15. Normă didactică mare. 16. Competențe manageriale și pedagogice insuficiente. 17. Motivare insuficientă a membrilor comunității academice. 18. Lipsa indicatorilor de performanță în domeniile principale de activitate. 19. Numărul mic al centrelor de cercetare de excelență. 20. Calitatea cercetărilor – inferioară cerințelor internaționale. 21. Implicare insuficientă a studenților și rezidenților în cercetările științifice. 22. Cercetări cu utilitate practică și impact economic redus. 23. Comunicare intra- și extra-organizațională ineficientă. 24. Implicare insuficientă a membrilor comunității academice în luarea deciziilor. 25. Lipsa auditului intern și extern. 26. Utilizare nerațională a resurselor. 27. Cultură organizațională și integritate academică imperfecte. 	<ul style="list-style-type: none"> 10. Număr redus de acorduri de colaborare cu parteneri din străinătate. 11. Flux inadecvat de candidați la studii. 12. Pregătire insuficientă a absolvenților sistemului preuniversitar, candidați la studii în Universitate. 13. Conlucrare insuficientă dintre catedre și instituțiile medicale.
--	---

3. DOMENII DE DEZVOLTARE, OBIECTIVE GENERALE ȘI SPECIFICE

Strategia de dezvoltare a Universității de Stat de Medicină și Farmacie „Nicolae Testemițanu” este orientată spre asigurarea calității și performanței tuturor activităților - didactică, științifică, clinică și a managementului instituțional, pentru a se integra cu succes în Spațiul European al Învățământului Superior. Atingerea acestui obiectiv depinde atât de factorii externi – eforturile generale pentru integrarea în structurile europene, cât și de factorii interni – viziunea și dezvoltarea structurilor academice pentru atingerea standardelor europene și reformarea sistemului educațional.

Domeniile strategice de dezvoltare sunt:

- învățământul universitar și postuniversitar;
- formarea continuă a medicilor și farmaciștilor;
- cercetarea științifică;
- resursele umane;
- managementul instituțional;
- cooperarea internațională.

Reforma instituțională presupune o viziune clară asupra viitorului și un management performant al instituției academice. În acest sens, conducerea Universității propune instituirea managementului modern, deschis și transparent, bazat pe rezultate, cu implicarea tuturor eșaloanelor decizionale, dar și a cadrelor didactice, studenților și rezidenților, ca beneficiari direcți ai procesului educațional.

3.1. ÎNVĂȚĂMÂNTUL UNIVERSITAR ȘI POSTUNIVERSITAR

Integrarea absolvenților în piața muncii prin valorificarea competențelor dobândite în anii de studii, este o mare reușită a activităților universitare. În noile condiții, generate de transformări radicale în toate domeniile de activitate, inclusiv în sistemul de sănătate, un imperativ al timpului devine dimensionarea și adaptarea ofertei educaționale la cerințele de calitate și performanță ale medicinei moderne.

O importantă direcție strategică de acțiune în următorii ani va fi modificarea și îmbunătățirea semnificativă a curriculumului, centrat pe student și rezident, în conformitate cu standardele europene și cele ale Federației Mondiale a Învățământului Medical (WFME).

Reforma curriculumului presupune analiza critică, evaluarea sistematică, actualizarea și compatibilizarea continuă a programelor de studii universitare și postuniversitare cu cele europene și cu necesitățile sistemului național de sănătate.

Formarea continuă profesională în conformitate cu standardele Uniunii Europene necesită perfecționarea procesului de instruire, îmbunătățirea, obiectivizarea și sporirea transparenței sistemului de evaluare atât a cunoștințelor, cât și a abilităților practice ale studenților și rezidenților, inclusiv în condițiile unui Centru Universitar de Simulări în Instruirea Medicală.

Asigurarea calității cunoștințelor, mai ales în primii ani de învățământ, depinde în mare măsură de calitatea procesului de orientare profesională și selectare a candidaților la studii, care trebuie perfecționat în corespundere cu standardele europene și internaționale.

Calitatea instruirii este în relație directă cu nivelul de pregătire profesională și pedagogică, calitățile morale ale cadrului profesoral-didactic, precum și cu posedarea limbilor de circulație internațională și a tehnologiilor informaționale.

Pentru a corespunde progreselor din domeniul practicilor de studii, calitatea învățământului necesită o îmbunătățire continuă a mediului de învățare, inclusiv elaborarea unor planuri pe termen lung pentru învățământul bazat pe tehnologiile informaționale avansate.

Învățământul postuniversitar trebuie să dezvolte competențe mai largi decât minimumul necesar, să pregătească medicii pentru o autoinstruire neîntreruptă, iar ultimii să tindă în mod constant să îmbunătățească asistența medicală acordată populației, să dea dovadă de compasiune în tratarea problemelor de sănătate, precum și să promoveze sănătatea.

Obiectivul general

Alinierea procesului de învățământ la standardele internaționale prin integrarea învățământului universitar și postuniversitar cu cercetarea științifică și activitatea clinică calificată și prin armonizarea tradiției școlii medicale și farmaceutice naționale cu cerințele europene.

Obiectivele specifice

Obiectivul I

Diversificarea ofertei educaționale și adaptarea ei la necesitățile sistemului de sănătate.

Obiectivul II

Realizarea reformei curriculare centrată pe student și rezident, orientată spre achiziționarea competențelor necesare în activitatea profesională, în corespundere cu standardele naționale și internaționale.

Obiectivul III

Îmbunătățirea continuă a calității proceselor de admitere, instruire și evaluare a competențelor studenților și rezidenților.

Obiectivul IV

Asigurarea continuă a mediului educațional, favorabil satisfacerii cerințelor instruirii de calitate, în cadrul Universității.

Obiectivul V

Dezvoltarea sistemului informațional al Universității și asigurarea accesului la resursele acestuia.

Obiectivul VI

Sporirea motivației studenților și rezidenților pentru excelență în studii și cercetare.

Obiectivul VII

Alinierea instruirii postuniversitare naționale la exigențele europene.

3.2. FORMAREA CONTINUĂ A MEDICILOR ȘI FARMACIȘTILOR

Necesitatea alinierii sistemului național de sănătate la standardele europene și mondiale, accelerarea procesului de implementare a realizărilor științei și tehnicii în practica ocrotirii sănătății, sporirea cerințelor față de calitatea serviciilor medicale și farmaceutice, prestate populației, ridică noi probleme nu numai cu referire la nivelul de pregătire universitară și postuniversitară a specialiștilor în domeniu, ci și sub aspectul formării lor continue pe parcursul întregii activități.

Sporirea calității în procesul de formare continuă a specialiștilor presupune evaluarea, actualizarea și îmbunătățirea programelor de studii în baza principiilor educației adultului, orientării și adaptării lor la prioritățile sistemului de sănătate.

Utilizarea tot mai extinsă a tehnologiilor informaționale în procesul didactic, pe de o parte, și insuficiența surselor financiare, lipsa lucrătorilor medicali și a farmaciștilor în teritoriu, pe de altă parte, obligă Universitatea să dezvolte încontinuu sistemul de instruire la distanță și să creeze noi cursuri de scurtă durată.

În formarea continuă a specialiștilor este interesată nu numai Universitatea. De aceea se cere de a dezvolta parteneriate cu Ministerul Sănătății, cu alți prestatori de cursuri de dezvoltare profesională naționali și internaționali, de a promova mobilitatea academică a cadrelor didactice, implicate în procesul de educație medicală și farmaceutică continuă.

Obiectivul general

Formarea continuă a medicilor și farmaciștilor în corespundere cu necesitățile practicii contemporane în sistemul național de sănătate în contextul rigorilor internaționale.

Obiectivele specifice

Obiectivul I

Armonizarea ofertei educaționale cu necesitățile sistemului de sănătate și sporirea calității proceselor de informare, instruire și evaluare în formarea continuă a medicilor și farmaciștilor.

Obiectivul II

Dezvoltarea de parteneriate cu alte organizații și instituții implicate în creșterea nivelului profesional al medicilor și farmaciștilor.

3.3. CERCETAREA ȘTIINȚIFICĂ

USMF „Nicolae Testemițanu” contribuie la formarea continuă a unui sistem al sănătății eficient și axat pe pacient nu doar prin calitatea învățământului medical, ci și prin relevanța cercetărilor efectuate în conformitate cu standardele naționale și internaționale.

Universitatea face pași siguri spre integrarea învățământului și educației cu cercetarea științifică și inovația.

Politica promovată de Universitate este orientată spre consolidarea continuă a conexiunii dintre cercetare și învățământ cu repercusiuni benefice asupra procesului de instruire curentă și pregătirii studenților pentru implicarea lor eficientă în cercetările și progresele din medicină.

Tendința spre creșterea relevanței, asigurarea calității și eficacității în procesul de cercetare științifică și inovare, spre transferul cognitiv și tehnologic atât în procesul educațional, cât și în aplicațiile practice, dezvoltarea resurselor umane prin și pentru cercetare, racordarea cercetării la sistemul european de valori vor contribui, pe un termen lung, la recunoașterea performanțelor în cercetare și încadrarea lor firească în Aria Europeană a Cercetării.

O problemă importantă în politica de cadre ține de creșterea numărului de cercetători și a performanțelor profesionale ale acestora, precum și de sporirea atractivității carierei în cercetare prin atragerea tinerilor în colectivele de cercetare, creșterea autonomiei unităților și centrelor proprii de cercetare, cointeresarea financiară și materială a cercetătorilor cu rezultate performante; sprijinul pentru participare la manifestări științifice internaționale.

Universitatea va continua să promoveze rezultatele științifice și tehnologice de performanță, cercetările inovatoare, complexe sau interdisciplinare, pe domeniile și specializările Universității, comparabile cu cele similare de nivel național și european, orientate spre creșterea vizibilității și recunoașterii semnificației și importanței lor din partea beneficiarilor.

O direcție strategică importantă rămâne a fi stimularea relațiilor de parteneriat cu instituțiile academice internaționale pe domeniile prioritare, care să se reflecte în tehnologii, produse și servicii inovative, precum și prin oferirea de condiții pentru o mai bună colaborare.

Creșterea vizibilității internaționale se poate realiza doar prin intermediul publicațiilor științifice în ediții de specialitate de prestigiu cotate ISI, sau în publicații cotate similar. Pe termen lung, Universitatea își propune să considere ca indicatori de calitate și performanță în cercetarea științifică numărul de articole publicate în revistele indexate în bazele de date internaționale, criteriul citării lucrărilor și articolelor publicate în alte lucrări sau articole editoriale, sau ca surse bibliografice indicate de alte universități din țară și din străinătate.

Universitatea, personalul de cercetare, cadrele didactice sunt preocupate de accesarea fondurilor internaționale de cercetare pentru facilitarea participării la

manifestările științifice internaționale, finanțarea revistelor științifice, pentru investiții, modernizarea laboratoarelor de cercetare sau a proiectelor de cercetare inovative.

Obiectivul general

Reformarea sistemului universitar de cercetare în unul durabil, competitiv și adaptabil la necesitățile instruirii, prioritățile Politicii Naționale în Sănătate și Strategia de Dezvoltare a Sistemului de Sănătate, la implementarea standardelor internaționale pentru cercetarea științifică.

Obiectivele specifice

Obiectivul I

Eficientizarea managementului cercetării științifice în cadrul Universității.

Obiectivul II

Sporirea calității și competitivității (eficacității) cercetării științifice.

Obiectivul III

Valorificarea, promovarea și diseminarea rezultatelor științifice.

Obiectivul IV

Motivarea, susținerea și dezvoltarea potențialului uman în cercetarea științifică.

3.4. RESURSELE UMANE

Realizarea misiunii Universității depinde, în cea mai mare măsură, de calitatea și prestația cadrelor didactice și a personalului auxiliar. Angajații Universității reprezintă bunul ei cel mai de preț și principala investiție pe termen lung. Din aceste considerente, intenția Universității este de a depune eforturi considerabile pentru a atrage și a menține cadre cu o pregătire cât mai înaltă, de a crea un climat de succes în care oamenii să poată munci la capacitatea lor maximă, dar și de a căuta metode și mijloace de recunoaștere și recompensare a unor asemenea prestații.

Pentru a corespunde standardelor internaționale, Universitatea trebuie să dispună de o politică de angajare a personalului, care descrie tipul, responsabilitățile și numărul optim de personal necesar pentru predarea corespunzătoare a curriculumului, de un raport echilibrat între personalul medical și cel nonmedical, între personalul angajat cu normă completă și cel angajat cu jumătate de normă, și în care sunt specificate în mod explicit și monitorizate responsabilitățile acestuia.

Pentru a putea atrage și menține resursele umane de care are nevoie, Universitatea își va revedea politicile sale de personal, în special: politica de angajare; politica motivațională; politica de dezvoltare a resurselor umane etc.

Astfel, în politica de angajare, Universitatea va ține cont de cele expuse în standard, va diversifica formele de recrutare și va perfecționa criteriile de selectare a angajaților. Ultimele vor include meritele științifice, educative și clinice, cunoașterea limbilor moderne, îndeosebi a limbii engleze, raportul cu misiunea Universității, considerentele economice și aspectele de importanță locală.

Universitatea își va onora în continuare datoria de a găsi mijloacele necesare pentru a asigura desfășurarea activității didactice în condiții cât mai bune și va identifica motivațiile ce pot reășa calitatea activității didactice ca prioritate, inclusiv prin susținerea tuturor inițiativelor care au ca scop accesul la performanța didactică, de cercetare și profesională. Prin urmare, Universitatea va promova șanse egale pentru dezvoltarea personală în baza Strategiei și a intereselor ei, ținând cont de performanțele proprii, și va oferi sprijin moral și material pentru mobilități, cu scop didactic, de cercetare sau profesional.

Conform rezultatelor chestionării angajaților, una din cele mai serioase probleme rămâne a fi motivarea joasă a cadrelor didactice. De aceea, Universitatea va prevedea un șir de măsuri pentru sporirea gradului de motivare. Printre acestea ar putea fi acordarea suplimentelor salariale în baza rezultatelor de activitate, acordarea unor salarii de merit, revizuirea politicii de promovare, dar și implicarea angajaților în procesul de luare a deciziilor.

Politica de personal trebuie să includă, pe lângă instruirea și dezvoltarea cadrelor didactice, și evaluarea acestora. În acest context, Universitatea va elabora indicatori de evaluare a performanțelor angajaților și va revedea standardele de evaluare și modalitatea de atestare a cadrelor. Pentru a respecta standardele Uniunii Europene, va fi asigurată participarea instruiților la evaluarea cadrelor didactice, atât

la completarea chestionarelor, cât și la verificarea modului în care sunt utilizate rezultatele acestora.

Obiectivul general

Recrutarea, menținerea și dezvoltarea resurselor umane profesioniste, inteligente, competitive, capabile să realizeze misiunea Universității.

Obiectivele specifice

Obiectivul I

Proiectarea și implementarea unui sistem performant de recrutare, selectare și integrare a resurselor umane în Universitate.

Obiectivul II

Perfecționarea sistemului de motivare a angajaților și de sporire a satisfacției acestora.

Obiectivul III

Reformarea sistemului de instruire și perfecționare a resurselor umane.

Obiectivul IV

Perfecționarea modalității de evaluare a performanțelor resurselor umane.

Obiectivul V

Facilitarea soluționării problemelor sociale ale angajaților.

3.5. MANAGEMENTUL INSTITUȚIONAL

Universitatea care se prefigurează pentru acest mileniu va fi cu certitudine un centru de inovare, de creativitate și de gândire critică. Pentru o astfel de universitate studenții devin cea mai importantă resursă. De aceea, întregul management al universității trebuie regândit, astfel încât procesul de învățământ să fie centrat pe interesul studenților. Această cerință devine chiar imperativă pentru universitățile din țările mici, cum ar fi țara noastră, deoarece mediul competițional extern este acum globalizat și mult mai concurențial.

O instituție care oferă învățământ medical universitar, postuniversitar și de formare continuă, precum este și Universitatea noastră, are nevoie, fără îndoială, și de o structură administrativă aferentă, pe măsura structurii academice. Dar, cea mai evidentă diferență dintre USMF și alte universități de medicină din Occident este structura sa prea complexă și rigidă și numărul prea mare de catedre. Deoarece acest număr creează probleme de gestiune și cheltuieli exagerate, Universitatea își propune să-l reducă treptat și să formeze unități structurale cu mai multe discipline de același profil, în conformitate cu practicile europene. Acest proces se va desfășura într-o perioadă mai îndelungată de timp, după un plan bine gândit. Concomitent, vor fi restructurate și optimizate și secțiile administrative.

Succesul unei activități depinde, în cea mai mare măsură, de modul cum este ea dirijată. Dat fiind faptul că în practică acest lucru este realizat de manageri, sunt indiscutabile competențele, atitudinea și abilitățile lor.

Universitatea planifică organizarea instruirii și perfecționării în domeniul managementului pentru actualii sau potențialii săi conducători. În acest scop, ea va utiliza toate posibilitățile interne, dar va profita și de programe de instruire în domeniul managementului, sponsorizate de donatori și oferite de alte țări.

Pentru a-și putea desfășura cu succes activitatea, Universitatea trebuie să pună accentul pe informarea corectă și comunicarea deschisă cu membrii comunității academice. Astfel, unul din obiectivele planului strategic presupune perfecționarea sistemului de comunicare intra- și extra-organizațională al Universității, iar pentru realizarea lui se prevăd câteva acțiuni prioritare: dezvoltarea Intranetului, asigurarea transparenței și accesibilității studenților, rezidenților și cadrelor științifico-didactice la informație și altele.

O pondere semnificativă, deseori chiar decisivă, în realizarea Strategiei are situația financiară a instituției. O stare financiară bună constituie fundamentul amplificării obiectivelor de realizat în următorii ani pe baza majorării resurselor alocate, a adoptării opțiunilor strategice, care să genereze continuarea și sporirea performanțelor. De aceea, Universitatea va depune și în continuare tot efortul pentru realizarea unui management economico-financiar eficient.

Un determinant major al realizării Strategiei îl constituie cultura organizațională. Importanța și implicațiile ei într-o organizație sunt indiscutabile. Iată de ce universitățile recurg tot mai frecvent la aportul specialiștilor pentru cunoașterea și modelarea culturii organizaționale. Deși, în linii mari, Universitatea are o cultură organizațională cu multe elemente pozitive, ea, totuși, se confruntă la moment cu un șir de probleme legate de deteriorarea integrității academice. În acest context, unul din obiectivele strategiei include dezvoltarea și promovarea integrității academice și a culturii organizaționale.

Obiectivul general

Dezvoltarea sistemului de management performant, participativ, transparent, bazat pe rezultate, adaptabil la necesitățile comunității academice și capabil să asigure atingerea Misiunii Universității.

Obiectivele specifice

Obiectivul I

Fortificarea și promovarea managementului instituțional eficient, transparent și participativ.

Obiectivul II

Implementarea sistemului de management total al calității.

Obiectivul III

Perfecționarea sistemului de comunicare; asigurarea transparenței și accesibilității la informație.

Obiectivul IV

Promovarea integrității academice și dezvoltarea culturii organizaționale.

Obiectivul V

Realizarea unui management economico-financiar eficient.

Obiectivul VI

Asigurarea și gestionarea eficientă a resurselor materiale și crearea unor condiții adecvate de activitate.

Obiectivul VII

Extinderea bazei clinice universitare și optimizarea activității actualelor clinici.

Obiectivul VIII

Dezvoltarea bazelor de învățământ medical și farmaceutic în regiunile Republicii Moldova.

3.6. COOPERAREA INTERNAȚIONALĂ

Una dintre prioritățile Universității o constituie cooperarea internațională. Activitățile Universității sunt direcționate spre stabilirea unor relații avantajoase de colaborare cu instituții, universități medicale, organizații finanțatoare, instituții de expertiză de peste hotare. Acestea vor determina consolidarea poziției actuale a Universității și dezvoltarea ei de mai departe.

Pentru a se racorda la standardele internaționale (WFME), Universitatea trebuie să dispună de o politică de colaborare cu alte instituții de învățământ. USMF și-a format un sistem complex de relații de parteneriat cu diferite instituții de peste hotare, participă deja la un număr impresionant de programe medicale internaționale, legate de învățământul și cercetarea medicală. Și totuși, mai este necesar de a extinde asistența acordată membrilor comunității academice pentru a-i informa mai mult despre programele internaționale, a le oferi cursuri de limbi moderne, a permite participarea beneficiarilor la o gamă mai vastă de programe.

Universitatea proiectează extinderea spectrului de activități de colaborare internațională și își propune eficientizarea managementului Direcției Relații Internaționale prin reorganizarea acesteia. Obiectivul principal de activitate al direcției este internaționalizarea procesului de instruire, inclusiv cu participarea activă a studenților și rezidenților internaționali în promovarea capacităților educaționale ale Universității.

Rodul muncii celor peste 5000 de absolvenți, care activează în calitate de medici peste hotarele țării, ar putea fi fructificat de Universitate pentru extinderea relațiilor de colaborare cu alte instituții și universități. În acest context, Universitatea va lansa inițiativa de creare a Asociației Absolvenților USMF „Nicolae Testemițanu” peste hotarele țării.

Obiectivul general

Fortificarea cooperării internaționale în domeniile activității didactice, cercetării științifice, mobilității academice, recrutării cetățenilor străini la studii și creării parteneriatelor cu universități din alte țări.

Obiectivele specifice

Obiectivul I

Eficientizarea managementului secției Relații externe.

Obiectivul II

Perfecționarea colaborării inter-universitare și participarea în programe internaționale.

Obiectivul III

Dezvoltarea și diversificarea formelor de colaborare educațională și științifică cu partenerii externi.

Obiectivul IV

Internaționalizarea procesului de instruire

Obiectivul V

Acreditarea internațională a Universității

4. MONITORIZAREA ȘI EVALUAREA IMPLEMENTĂRII STRATEGIEI

4.1. ESTIMAREA PROGRESULUI

Internaționalizarea procesului de instruire a devenit un imperativ al zilei, iar internaționalizarea învățământului medical – obiectul comun de studiu al medicinei în toate țările – este unul din cele mai atractive componente ale acestui proces global. Dezvoltarea rețelei internaționale a învățământului medical presupune dezvoltarea și fortificarea sistemelor naționale de formare a specialiștilor. În acest context, indicatorii care vor caracteriza progresul implementării Strategiei se vor alinia la indicatorii internaționali în acest domeniu, stipulați de către Organizația Mondială a Sănătății, Federația Mondială a Învățământului Medical și prevăzuți în standardele educaționale ale Uniunii Europene, tratatele internaționale, la care Republica Moldova este parte, și rețelele regionale în domeniul sănătății.

Procesul implementării Strategiei va fi definit esențial de capacitățile sistemului de învățământ medical superior de a elimina punctele slabe și de a depăși riscurile depistate în urma analizei SWOT, de a analiza operativ impactul negativ al diferitor riscuri curente. Colectarea permanentă și analiza datelor privind mersul implementării Strategiei sunt elemente importante pentru asigurarea atingerii scopului major, obiectivelor generale și specifice formulate în toate domeniile și direcțiile strategice de dezvoltare. Volumul și periodicitatea colectării datelor se vor efectua în conformitate cu acțiunile, termenele de realizare și indicatorii de bază, incluși în Planul de acțiuni pentru implementarea Strategiei de dezvoltare a Universității de Stat de Medicină și Farmacie „Nicolae Testemițanu” din Republica Moldova în perioada 2011-2020.

Monitorizarea și evaluarea implementării Strategiei se vor efectua la sfârșitul activităților-cheie și în conformitate cu etapele de implementare, făcând uz de indicatorii integrali de evaluare a progresului, a rezultatelor atinse și de estimare a impactului.

Estimarea progresului

Estimarea progresului se va realiza în toate domeniile de dezvoltare strategică în conformitate cu acțiunile stipulate în Planul de acțiuni și cu termenele de realizare a lor, folosind următorii indicatori:

Învățământul universitar și postuniversitar

- Aprobarea actelor normative și deciziilor instituționale necesare atingerii obiectivelor din domeniul dat
- Gradul de implementare a reformei curriculare la facultăți și catedre
- Instituirea facultății de pregătire a asistenților medicali și moașelor cu studii superioare

- Gradul de ajustare a procesului de învățământ universitar și postuniversitar la criteriile de acreditare de către organismele internaționale, inclusiv ale Comunității Europene în domeniul învățământului medical și farmaceutic
- Numărul universităților cu care au fost încheiate contracte în domeniul mobilității studenților și rezidenților, bazate pe sistemul de credite academice transferabile
- Gradul de implicare a studenților anilor superiori și rezidenților în procesul de instruire la catedrele Universității
- Obiectivizarea și transparența procesului de evaluare a rezultatelor instruirii
- Gradul de implementare a metodelor interactive de instruire, bazate pe caz și pe problemă și axate pe însușirea competențelor profesionale
- Gradul de accesibilitate a materialelor didactice pentru studenți și rezidenți la paginile web ale catedrelor și altor subdiviziuni universitare
- Gradul de implementare a sistemului perfecționat de selectare a candidaților pentru studii universitare și postuniversitare
- Introducerea sistemului modificat de evaluare la examenele de promovare și absolvire în învățământul universitar și postuniversitar bazat pe competențe
- Implementarea sistemului de asigurare a calității instruirii universitare și postuniversitare
- Dotarea catedrelor preclinice cu tehnologii moderne educaționale și a catedrelor clinice cu utilaj medical pentru însușirea competențelor necesare în practica contemporană
- Gradul de acoperire a studenților și rezidenților la disciplinele clinice prin instruire și testare a deprinderilor practice, cu utilizarea resurselor Centrului Universitar de Simulări în Instruirea Medicală
- Instituirea sistemului de consiliere în probleme educaționale, psihologice și sociale pentru candidații la studii, studenți și rezidenți
- Numărul instituțiilor medicale cu statut de clinică universitară și numărul instituțiilor medicale din sistemul sănătății, folosite în calitate de baze clinice de instruire

Formarea continuă a medicilor și farmaciștilor

- Dezvoltarea cadrului legal cu privire la diversificarea formelor și metodelor de formare profesională continuă a lucrătorilor medicali și farmaciștilor
- Gradul de implementare a formei de instruire la distanță în sistemul de formare continuă
- Implementarea unui sistem flexibil de planificare a cursurilor de educație continuă, ajustat la cerințele practicii și solicitările angajaților instituțiilor medicale și farmaceutice
- Instituirea unui sistem de evaluare a cursurilor oferite în cadrul formării continue din partea cursanților

- Crearea bazei proprii de date cu privire la evidența cadrelor cuprinse cu formare continuă, angajați ai instituțiilor medicale și farmaceutice publice și private
- Instituirea unui sistem de promovare a cursurilor de formare continuă în teritoriul și peste hotarele Republicii Moldova
- Numărul programelor (cursurilor) de educație continuă în probleme de importanță regională și internațională elaborate în parteneriat cu experții de peste hotarele Republicii Moldova

Cercetarea științifică

- Aprobarea actelor normative și deciziilor instituționale pentru ameliorarea activității științifice în USMF „Nicolae Testemițanu”
- Restructurarea sistemului de pregătire a cadrelor prin doctorat și fondarea Școlii doctorale
- Ponderea tezelor de doctorat și post-doctorat realizate prin cotelă, în cadrul proiectelor internaționale și burselor de cercetare
- Reformarea Laboratorului Central de Cercetări Științifice în Centru modern autonom Universitar de Cercetări pentru realizarea investigațiilor în cadrul temelor aprobate și acordarea consultanței metodologice în cercetare
- Ponderea publicațiilor științifice indicate în bazele bibliografice și în revistele cu factor de impact ISI, realizate de colaboratorii Universității
- Numărul (ponderea) temelor de cercetare realizate cu finanțarea din granturi naționale și internaționale
- Numărul de studenți și rezidenți implicați în activități de cercetare
- Fondarea Comitetului instituțional de etică a cercetărilor
- Numărul de monografii publicate în țară și peste hotarele ei
- Numărul de invenții înregistrate în țară și peste hotarele ei
- Numărul de cercetări realizate în baza contractelor cu alte instituții
- Certificarea Centrului Universitar de Cercetări și ponderea laboratoarelor Universității în sistemul ISO
- Ponderea cercetărilor realizate cu suport financiar extern
- Numărul cadrelor didactice, de cercetare, rezidenților și studenților care au prezentat rezultatele studiilor proprii la reuniuni științifice din țară și de peste hotare
- Ridicarea prestigiului revistelor științifice ale USMF prin obținerea înregistrării lor la ISI (Thompson scientific)
- Prezentarea rezultatelor cercetărilor la diferite concursuri și expoziții naționale și internaționale

Resursele umane

- Actualizarea actelor care reglementează structura de posturile, obligațiunile de funcție și modul de angajare a cadrelor didactice, științifice și auxiliare
- Aplicarea mecanismelor de evaluare și salarizare diferențiată a angajaților în funcție de rezultatele și indicatorii calității activității lor
- Elaborarea regulamentului de acordare a titlurilor onorifice cadrelor didactice, științifice, auxiliare, cât și studenților și rezidenților
- Instituirea Consiliului Seniorilor al USMF „Nicolae Testemițanu” cu funcții consultative în domeniile prioritare de activitate universitară
- Înființarea unui sistem de evaluare a satisfacției profesionale a membrilor comunității universitare
- Implementarea unui sistem de monitorizare și control al respectării securității muncii, condițiilor de activitate profesională pentru asigurarea protecției angajaților, combaterea stresului și sporirea performanțelor profesionale
- Implementarea unui sistem eficient și transparent de perfecționare complexă profesională a cadrelor didactice și de cercetare în metodele contemporane pedagogice, managementul procesului de instruire și managementul procesului de cercetare, precum și al cadrelor de conducere în domeniul managementului universitar
- Elaborarea unui mecanism eficient de asigurare a cadrelor tinere cu spațiu locativ și alte suporturi sociale

Managementul instituțional

- Adoptarea deciziilor necesare implementării unui sistem de management instituțional bazat pe principii moderne
- Optimizarea structurii organizaționale a USMF „Nicolae Testemițanu” în vederea eficientizării procesului de realizare a misiunilor și scopurilor de bază
- Elaborarea strategiei și crearea sistemului de marketing al serviciilor educaționale și de cercetare prestate de USMF „Nicolae Testemițanu”
- Crearea sistemului de asigurare a calității în domeniile principale de activitate ale USMF „Nicolae Testemițanu” prin implementarea auditului intern
- Participarea în procesele de evaluare și acreditare externă pentru integrarea Universității în spațiul educațional european
- Implementarea sistemului universitar de Intranet în scopul optimizării procesului managerial
- Asigurarea funcționării conform atribuțiilor comitetelor de etică și etică a cercetărilor pentru menținerea integrității academice și științifice

- Implementarea unui sistem de management financiar bazat pe transparență, participarea activă a subdiviziunilor și membrilor comunității universitare în planificare, generarea resurselor și utilizarea lor rațională
- Instruirea conducătorilor subdiviziunilor în domeniul managementului financiar
- Optimizarea sistemului de evidență și gestionare eficientă a bunurilor materiale din patrimoniul Universității
- Creșterea ponderii formelor de generare a resurselor financiare extrabugetare, inclusiv prin activitate curativă-diagnostică și preventivă contra plată, și în baza activităților parteneriatului public-privat
- Ponderea acoperirii managerilor instituțiilor medicale și ai altor specialiști din domeniul sănătății publice prin studii la Școala de Management în Sănătate Publică
- Numărul programelor de instruire a specialiștilor în domeniul sănătății publice acreditate de rețeaua europeană de sănătate publică ASPHER

Cooperarea internațională

- Optimizarea structurii Direcției Relații Internaționale și aprobarea noului regulament de activitate
- Ponderea acordurilor noi de cooperare internațională cu potențial major de impact asupra atingerii obiectivelor strategice de dezvoltare ale USMF „Nicolae Testemițanu”
- Ponderea acordurilor de cooperare interuniversitară și cu alte instituții, în baza cărora se realizează activități concrete
- Organizarea Asociației absolvenților USMF „Nicolae Testemițanu” din rândurile cetățenilor străini
- Crearea mecanismului de participare a savanților din străinătate cu distincțiile USMF „Nicolae Testemițanu” în dezvoltarea și fortificarea cooperării interinstituționale
- Elaborarea și implementarea bazei de date electronice cu acces pentru angajați, studenți și rezidenți în scopul eficientizării activităților secției Relații externe
- Ponderea programelor cu finanțare nerambursabilă la care USMF „Nicolae Testemițanu” participă în calitate de partener sau coordonator
- Ponderea acordurilor de cooperare interministeriale (interstatale), la realizarea prevederilor cărora USMF „Nicolae Testemițanu” participă activ
- Ponderea angajaților din cadrul didactic și de cercetare, care posedă limbi moderne de comunicare internațională și certificați în modul stabilit
- Implementarea unei structuri eficiente pentru atragerea și instruirea studenților internaționali

4.2. ETAPELE DE IMPLEMENTARE

Activitățile în cadrul Strategiei vor fi implementate în două etape.

Etapa I (2011 – 2015). Scopul etapei – crearea condițiilor necesare pentru atingerea obiectivelor trasate prin:

1. Asigurarea cadrului legal
2. Sensibilizarea membrilor comunității universitare și pregătirea persoanelor responsabile pentru organizarea și realizarea activităților specifice de implementare a Strategiei.
2. Modificări ale structurii și funcționalității subdiviziunilor în conformitate cu direcțiile strategice de dezvoltare.
3. Aprobarea structurii de management și monitorizare a procesului de implementare a Strategiei.
4. Crearea premiselor financiare/bugetare și materiale pentru realizarea prevederilor actualei Strategii.
5. „Pilotarea” și modelarea unor noi activități în baza unor subdiviziuni universitare înainte de implementare la nivel de Universitate.

Etapa II (2016 – 2020). Scopul etapei – realizarea tuturor activităților planificate pentru implementare pe sacă largă și atingerea tuturor obiectivelor strategice prin:

1. Analiza rezultatelor obținute la etapa I de implementare a Strategiei și corecția activităților pentru atingerea integrală a obiectivelor strategice.
2. Extinderea rezultatelor activităților-pilot în subdiviziunile Universității.
3. Asigurarea caracterului ireversibil al schimbărilor implementate și a condițiilor pentru dezvoltarea complexă și durabilă a Universității.

4.3. EVALUAREA REZULTATELOR ȘI IMPACTULUI. RAPORTAREA

Implementarea Strategiei va fi monitorizată permanent din perspectiva realizării acțiunilor prioritare și evaluată periodic din perspectiva rezultatelor obținute.

Evaluarea intermediară (de etapă) are drept scop ajustarea acțiunilor prioritare la dinamica mediului extern sau la factorii care solicită aceste ajustări. Procesul de monitorizare și evaluare se va încheia odată cu evaluarea finală a rezultatelor obținute după cei zece ani de implementare.

Activitățile din Strategia de dezvoltare se vor reflecta în planurile anuale de activitate ale Universității. Procedura de monitorizare, evaluare și raportare se va stabili odată cu aprobarea Strategiei de dezvoltare a Universității și va fi inclusă în planul anual de activitate al Universității. Pentru fiecare dintre domeniile prioritare va fi desemnată o persoană responsabilă, din rândul persoanelor de decizie din domeniile

respective. Responsabilii desemnați vor întocmi rapoarte semestriale și anuale de progres, care vor fi prezentate conducerii Universității. Raportul anual consolidat de progres va fi inclus în Raportul anual al Universității; el se va repartiza tuturor părților interesate, Ministerului Sănătății și se va regăsi pe pagina web a Universității.

Evaluarea intermediară se va realiza la mijlocul perioadei de implementare (2016), când se va analiza gradul de realizare a rezultatelor preconizate și, dacă este necesar, se vor propune măsuri de corectare a întârzierilor, acolo unde acestea există. Se vor analiza de asemenea dinamica mediului extern și modul în care acesta afectează obiectivele propuse. În caz de necesitate, se vor propune ajustări ale obiectivelor și/sau rezultatelor preconizate.

Coordonarea întregului proces de monitorizare și evaluare va reveni în sarcina unei structuri desemnate de către conducerea Universității. Această structură va fi responsabilă de:

- coordonarea activităților de implementare, monitorizare și evaluare a Strategiei de dezvoltare;
- colectarea informațiilor de la responsabilii de domeniu și administrarea bazei de date necesare pentru monitorizare;
- monitorizarea generală a atingerii rezultatelor preconizate pentru toate domeniile prioritare;
- colectarea propunerilor formulate privind perfecționarea planului de implementare;
- consolidarea Raportului anual și transmiterea lui spre aprobare conducerii Universității;
- evaluarea rezultatelor intermediare și finale ale implementării Strategiei de dezvoltare;
- analiza impactului implementării activităților din Strategia de dezvoltare;
- asigurarea transparenței în implementarea Strategiei de dezvoltare, prin plasarea pe pagina web a Universității a Rapoartelor anuale privind progresul înregistrat în implementarea Planului de dezvoltare și atingerea rezultatelor preconizate.

PLANUL DE ACȚIUNI
pentru implementarea Strategiei de dezvoltare a Universității de Stat de Medicină și Farmacie
„Nicolae Testemițanu” din Republica Moldova în perioada 2011 – 2020

ÎNVĂȚĂMÂNTUL UNIVERSITAR ȘI POSTUNIVERSITAR				
<i>Obiectivul general: Alinierea procesului de învățământ la standardele internaționale prin integrarea învățământului universitar și postuniversitar cu cercetarea științifică și activitatea clinică calificată și armonizarea tradiției școlii medicale și farmaceutice naționale cu cerințele europene</i>				
Obiective specifice	Activități	Termene de realizare	Responsabili pentru implementare	Indicatori de performanță
1	2	3	4	5
I. Diversificarea ofertei educaționale și adaptarea ei la necesitățile sistemului de sănătate.	1. Fondarea facultății pentru pregătirea asistenților medicali, moaşelor, specialiștilor în kinetoterapie cu studii superioare.	2016	Rectorul Prorectorii ✓ Secția Didactică ✓ Secția Economie	1.1. Decizia și ordinul de înființare a facultății. 1.2. Curriculumul elaborat și aprobat de Senat. 1.3. Numărul de asistenți medicali, moaşe și specialiști în kinetoterapie instruiți.
	2. Elaborarea și implementarea programului de formare medicală pentru polițiști și pompieri.	2013	Rectorul Prorectorii ✓ Secția Didactică ✓ Secția Economie	2.1. Decizia și ordinul de aprobare a programelor de formare. 2.2. Curriculumul de instruire aprobat de Senat. 2.3. Numărul de pompieri și polițiști instruiți.
II. Realizarea reformei curriculare centrată pe student și rezident, orientată pe achiziționarea competențelor necesare în activitatea profesională, în corespundere cu standardele naționale și internaționale.	1. Optimizarea cuantumului de ore al curriculumului și racordarea lui la rigorile internaționale.	2011-2016	Prorectorii ✓ Secția Didactică ✓ Decanatele facultăților	1.1. Curriculumul universitar cu numărul de ore optimizat.

	2. Evaluarea periodică a programelor de studii universitare (asigurarea coerenței, eliminarea suprapunerilor și a contradicțiilor) și compatibilizarea lor continuă cu cele europene.	2011 și după fiecare 2 ani	Prorectorii <ul style="list-style-type: none"> ✓ Secția Didactică ✓ Decanatele facultăților 	2.1. Raportul inițial al Comisiei Reformă curriculară. 2.2. Rapoartele Comisiei Reformă curriculară prezentate la fiecare doi ani și aprobate de Senat. 2.3. Numărul programelor de studii îmbunătățite și compatibilizate cu cele europene. 2.4. Gradul de coerență al programelor de studii estimat conform chestionării anuale a instructorilor.
	3. Elaborarea și includerea în curriculum a cursurilor noi obligatorii, opționale și facultative, inclusiv a materialelor didactico-metodice racordate la rigorile contemporane.	2011-2020	Prorectorii <ul style="list-style-type: none"> ✓ Secția Didactică ✓ Decanatele facultăților ✓ Comisiile metodice ✓ Catedrele ✓ Biblioteca ✓ Serviciul Tehnologii informaționale ✓ Centrul Editorial - Poligrafic „Medicina” 	3.1. Ponderea cursurilor obligatorii în curriculumul universitar. 3.2. Ponderea cursurilor opționale în curriculumul universitar. 3.3. Ponderea cursurilor facultative în curriculumul universitar. 3.4. Numărul de materiale didactico-metodice editate în fiecare an. 3.5. Numărul de materiale didactico-metodice existente în format electronic. 3.6. Numărul de discipline care revizuiesc anual materialele didactico-metodice. 3.7. Gradul de asigurare cu materiale didactico-metodice și calitatea lor, determinate prin chestionarea anuală a instructorilor.
	4. Ajustarea programelor de studii la ghidurile și protocoalele clinice actuale.	2011-2020	Prorectorii <ul style="list-style-type: none"> ✓ Secția Didactică ✓ Decanatele facultăților ✓ Catedrele clinice 	4.1. Numărul de discipline, ale căror programe de studii au fost ajustate la ghidurile și protocoalele clinice actuale.

	5. Compatibilizarea programelor de studii în baza ECTS cu cele din universitățile medicale europene pentru individualizarea parcursului educațional al fiecărui student, asigurarea unei mobilități reale a studenților.	2011-2020	Prorectorii ✓ Secția Didactică ✓ Decanatele facultăților	5.1. Numărul de studenți care au beneficiat de mobilitate.
	6. Optimizarea raportului dintre partea teoretică (curs) și cea aplicativă (seminare, lucrări practice) în cadrul fiecărei discipline de studii, conform rigorilor pedagogice contemporane.	2011-2016	Prorectorii ✓ Secția Didactică ✓ Decanatele facultăților ✓ Catedrele	6.1. Ponderea disciplinelor cu optimizarea raportului dintre orele teoretice și cele practice.
III. Îmbunătățirea continuă a calității proceselor de admitere, instruire și evaluare a studenților și rezidenților.	1. Eficientizarea sistemului de orientare profesională în medicină și farmacie pentru asigurarea accesului tineretului studios la învățământul medical și farmaceutic superior.	2011-2020	Rectorul Prorectorii ✓ Secția Didactică ✓ Comisia de admitere	1.1. Numărul materialelor de promovare repartizate anual. 1.2. Numărul ghidurilor candidaților la studii în USMF editate și distribuite anual beneficiarilor. 1.3. Numărul întrunirilor în teritoriu cu viitorii candidați la studii. 1.4. Numărul candidaților înregistrați la studii. 1.5. Numărul de vizualizări în compartimentul Admitere de pe pagina web a USMF.

	2. Revizuirea criteriilor și optimizarea metodelor de selectare și admitere a studenților și rezidenților.	2011-2020	Rectorul Prorectorii ✓ Secția Didactică ✓ Comisiile de admitere	2.1. Propunerile de modificare a criteriilor de admitere și selectare a studenților, elaborate și înaintate spre aprobare Ministerului Educației. 2.2. Procedurile de legiferare a noului Regulament, finalizate. 2.3. Regulamentul privind înmatricularea studenților, aprobat de Senat. 2.4. Regulamentul privind înmatricularea rezidenților, aprobat de Senat. 2.5. Numărul studenților și rezidenților înmatriculați conform Regulamentului nou.
	3. Editarea și distribuirea Ghidului Studentului pentru persoanele înmatriculate la anul 1 de studii.	Anual	Prorectorii ✓ Secția Didactică ✓ Decanatele facultăților ✓ CEP „Medicina”	3.1. Gradul de acoperire cu ghiduri a studenților înmatriculați.
	4. Elaborarea, editarea și distribuirea Registrului de evidență a competențelor profesionale acumulate pe parcursul instruirii studenților și rezidenților.	Anual	Prorectorii ✓ Secția Didactică ✓ Decanatele facultăților ✓ Catedrele ✓ CEP „Medicina”	4.1. Registrului de evidență a competențelor profesionale acumulate pe parcursul instruirii elaborat și editat.
	5. Optimizarea metodelor de evaluare a competențelor studenților și rezidenților, inclusiv în Centrul Universitar de Simulări în Instruirea Medicală.	2011-2020	Prorectorii ✓ Secția Didactică ✓ Decanatele facultăților ✓ Catedrele ✓ Centrul Universitar de Simulări în Instruirea Medicală	5.1. Ponderea testelor validate până la etapa de editare. 5.2. Ponderea disciplinelor ce utilizează testele în procesul de evaluare. 5.3. Ponderea disciplinelor ce utilizează exclusiv examenele orale. 5.4. Ponderea disciplinelor ce utilizează examenele în scris. 5.5. Ponderea dexterităților evaluate în condiții standardizate. 5.6. Proportia instruiților satisfăcuți de metodele de evaluare.

	6. Optimizarea volumului de deprinderi practice obligatorii pentru fiecare disciplină de studii în conformitate cu standardul educațional.	2011-2020	Prorectorii ✓ Secția Didactică ✓ Decanatele facultăților ✓ Catedrele	6.1. Ponderea disciplinelor al căror volum de deprinderi practice corespunde standardului educațional.
	7. Facilitarea accesului studenților și rezidenților la pacienți, investigații și intervenții.	2011-2020	Prorectori ✓ Secția Didactică ✓ Secția Organizarea lucrului curativ ✓ Decanatele facultăților ✓ Catedrele	7.1. Ponderea dexterităților însușite în condiții standard. 7.2. Ponderea bazelor clinice al căror raport instruit/pacient/procedură/intervenție corespunde cerințelor. 7.3. Gradul de acces al studenților și rezidenților la pacienți, investigații și intervenții, determinat prin chestionare anuală.
	8. Optimizarea numărului de studenți în grupe, în funcție de anul de studii și facultate.	Anual	Prorectorii ✓ Secția Didactică ✓ Decanatele facultăților	8.1. Decizia privind numărul de studenți în grupe, aprobată de Senat. 8.2. Ponderea grupelor cu număr de studenți optim.
	9. Eficientizarea stagiilor clinice ale studenților autohtoni și internaționali la etapa universitară de instruire.	2011-2014	Prorectorii ✓ Secția Didactică ✓ Decanatele facultăților	9.1. Modalitate eficientizată de desfășurare a stagiilor clinice, elaborată și aprobată de Senat. 9.2. Proporția studenților satisfăcuți de stagiile clinice. 9.3. Proporția cadrelor didactice satisfăcute de stagiile clinice.
	10. Implementarea metodelor și tehnicilor moderne de instruire, inclusiv bazate pe caz clinic și problemă.	2011-2020	Prorectorii ✓ Secția Didactică ✓ Decanatele facultăților ✓ Catedrele	10.1. Numărul cadrelor didactice instruite cu metode și tehnici moderne de instruire. 10.2. Proporția de cadre didactice care aplică metode moderne, conform rezultatelor chestionării studenților.

	11. Optimizarea distribuției activităților didactice, științifice, clinice, metodice și administrative ajustate la practicile europene.	2011-2013	Rectorul Prorectorii ✓ Secția Didactică ✓ Decanatele facultăților ✓ Catedrele ✓ Serviciul Resurse umane ✓ Secția Economie	11.1. Demersul argumentat către Ministerul Educației privind necesitatea optimizării normei didactice. 11.2. Ordinul privind norma didactică optimizată.
	12. Elaborarea mecanismului privind încadrarea celor mai buni rezidenți, masteranzi, doctoranzi și studenți de la anii V- VI în procesul de instruire universitară.	2011-2012	Prorectorii ✓ Secția Didactică ✓ Decanatele facultăților	12.1. Mecanismul privind încadrarea celor mai buni rezidenți, masteranzi, doctoranzi și studenți de la anii V-VI în instruirea studenților, aprobat de Senat.
	13. Asigurarea transparenței procesului de evaluare a competențelor, inclusiv în cadrul Centrului Universitar de Simulări în Instruirea Medicală prin plasarea pe Intranet a rezultatelor ei.	Semestrial	Prorectorii ✓ Secția Didactică ✓ Decanatele facultăților ✓ Catedrele ✓ Serviciul Tehnologii informaționale	13.1. Ponderea catedrelor care au plasat pe Intranet rezultatele evaluării cunoștințelor și aptitudinilor practice ale studenților și rezidenților.
	14. Chestionarea sistematică (la finele fiecărui curs) a studenților și rezidenților, privind calitatea procesului didactic.	2011-2020	Prorectorii ✓ Secția Didactică ✓ Decanatele facultăților ✓ Catedrele	14.1. Proporția studenților și rezidenților supuși chestionării sistematice. 14.2. Proporția disciplinelor care practică chestionarea sistematică a studenților și rezidenților privind calitatea procesului didactic.

IV. Asigurarea continuă a mediului educațional favorabil satisfacerii cerințelor instruirii de calitate în cadrul Universității.	1. Racordarea orarului de studii la numărul de ore optimizat în scopul eficientizării procesului de instruire.	Semestrial	Prorectorii ✓ Secția Didactică ✓ Decanatele facultăților ✓ Catedrele	1.1. Ponderea profesorilor satisfăcuți de orarul de studii, în baza chestionării. 1.2. Ponderea studenților și rezidenților satisfăcuți de orarul de studii, în baza chestionării.
	2. Eficientizarea utilizării spațiilor de studii.	2011-2020	Prorectorii ✓ Secția Didactică ✓ Decanatele facultăților ✓ Catedrele	2.1. Dinamica randamentului utilizării spațiului de studii.
	3. Dezvoltarea sistemului de instruire la distanță.	2011-2020	Prorectorii ✓ Secția Didactică ✓ Decanatele facultăților ✓ Catedrele ✓ Serviciul Tehnologii Informaționale	3.1. Regulamentul cu privire la Sistemul de instruire la distanță, aprobat de Senat. 3.2. Ponderea disciplinelor care oferă instruire la distanță. 3.3. Numărul de beneficiari ai cursurilor de instruire la distanță.
	4. Dotarea aulelor cu materiale educaționale și tehnologii informaționale moderne.	2011-2020	Prorectorii ✓ Secția Didactică ✓ Serviciul Tehnologii informaționale ✓ Secția Economie	4.1. Ponderea aulelor dotate cu materiale educaționale și tehnologii informaționale moderne.

V. Dezvoltarea Sistemului Informațional al Universității și asigurarea accesului la resursele acestuia.	1. Achiziționarea sistematică a resurselor informaționale necesare beneficiarilor bibliotecii.	2011-2020	Prorectorii ✓ Secția Didactică ✓ Decanatele facultăților ✓ Catedrele ✓ Biblioteca ✓ Secția Economie	1.1. Planul de achiziții elaborat de Biblioteca Universitară Științifică Medicală în cooperare cu catedrele și aprobat de Senat. 1.2. Numărul de resurse informaționale (carte medicală, ediții periodice, resurse electronice (on line) etc.) achiziționate în corespundere cu necesitățile beneficiarilor. 1.3. Randamentul de utilizare a resurselor informaționale achiziționate. 1.4. Numărul de publicații și abonamente achiziționate anual.
	2. Extinderea relațiilor de colaborare cu bibliotecile universitare din țară și de peste hotare.	2011-2020	Prorectorii ✓ Biblioteca ✓ Secția Relații externe	2.1. Ponderea resurselor informaționale provenite de la biblioteci parteneri și utilizate de beneficiarii din USMF.
	3. Achiziționarea și utilizarea programelor didactice virtuale.	2011-2020	Prorectorii ✓ Secția Didactică ✓ Decanatele facultăților ✓ Catedrele ✓ Biblioteca ✓ Secția Economie	3.1. Ponderea disciplinelor care utilizează programe didactice virtuale.
	4. Extinderea accesului catedrelor la Internet.	2011-2020	Prorectorii ✓ Secția Didactică ✓ Serviciul Tehnologii informaționale ✓ Secția Economie	4.1. Proporția catedrelor conectate la Internet. 4.2. Proporția sălilor de instruire asigurate cu acces la Internet. 4.3. Ponderea catedrelor asigurate cu Internet rapid.

VI. Sporirea motivației studenților și rezidenților pentru excelență în studii și cercetare.	1. Implementarea serviciului de consiliere pentru studenți și rezidenți, capabil să ofere suport în soluționarea problemelor sociale și personale ale solicitanților.	2012	Prorectorii ✓ Secția Didactică	1.1. Serviciul de consiliere pentru studenți și rezidenți, implementat și funcțional. 1.2. Numărul de solicitanți consiliați. 1.3. Gradul de satisfacție a beneficiarilor privind funcționarea sistemului de consiliere evaluat în baza chestionării.
	2. Dezvoltarea unui sistem transparent de acordare a facilităților studenților excelenți	2011-2020	Prorectorii ✓ Secția Didactică ✓ Decanatele facultăților	2.1. Sistemul de acordare prin concurs a burselor speciale pentru excelență, funcțional. 2.2. Proporția studenților cu rezultate excelente, scutiți de achitarea taxei de studii.
	3. Implementarea unui mecanism de recompensă financiară pentru doctoranzi, masteranzi, rezidenți și studenți implicați în acordarea serviciilor educaționale.	2012-2020	Prorectorii ✓ Secția Didactică ✓ Secția Economie ✓ Contabilitatea	3.1. Mecanismul privind recompensa financiară pentru doctoranzii, rezidenții și studenții implicați în acordarea serviciilor educaționale. 3.2. Proporția doctoranzilor și rezidenților recompensați financiar pentru activități de instruire.
	4. Diversificarea pregătirii profesionale prin activități extracurriculare.	2011-2020	Prorectorii ✓ Secția Didactică ✓ Decanatele facultăților ✓ Catedrele ✓ Secția Relații externe	4.1. Ponderea studenților și rezidenților participanți la activități extracurriculare de instruire (cercuri științifice, școli de vară, stagii în străinătate etc.).
	5. Încurajarea și facilitarea participării studenților și rezidenților în organizații profesionale naționale și internaționale.	2011-2020	Prorectorii ✓ Secția Didactică ✓ Decanatele facultăților ✓ Secția Relații externe	5.1. Proporția studenților și rezidenților membri ai organizațiilor profesionale și studentești naționale și internaționale.

	6. Stimularea participării studenților și rezidenților la acțiuni culturale, sportive și umanitare.	2011-2020	<p>Prorectorii</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Secția Didactică ✓ Decanatele facultăților ✓ Catedrele 	<p>6.1. Proporția studenților și rezidenților, membri ai cercurilor creative.</p> <p>6.2. Proporția studenților și rezidenților care beneficiază de diverse facilități, ca urmare a participării la activitățile culturale, sportive și umanitare.</p> <p>6.3. Numărul evenimentelor neformale organizate.</p> <p>6.4. Gradul de participare a studenților și rezidenților la activitățile neformale.</p> <p>6.5. Gradul de satisfacție a studenților și rezidenților participanți la activitățile neformale.</p>
	7. Îmbunătățirea climatului și colaborării în mediul academic și implementarea practicii de tutelare profesor – rezident–student.	2011-2020	<p>Prorectorii</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Secția Didactică ✓ Decanatele facultăților ✓ Catedrele 	<p>7.1. Practica de tutelare/mentorat profesor – rezident – student, implementată.</p>
	8. Dezvoltarea sistemului de alimentație rațională și racordarea ofertei alimentare la necesitățile beneficiarilor.	2011-2020	<p>Prorectorul pentru educație și probleme sociale</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Serviciul Resurse umane ✓ Secția Economie ✓ Secția Alimentară 	<p>8.1. Gradul de satisfacție a beneficiarilor privind condițiile și calitatea alimentării oferite, determinat în baza chestionării periodice.</p>

	9. Optimizarea ofertei de cazare a studenților, rezidenților și doctoranzilor.	2011-2020	Prorectorul pentru educație și probleme sociale ✓ Secția Didactică ✓ Decanatele facultăților ✓ Secția Economie ✓ Direcția Complexului studențesc	9.1. Procedura de cazare transparentă și echitabilă implementată. 9.2. Proportia studenților, rezidenților și doctoranzilor care beneficiază de cazare în cămin. 9.3. Gradul de satisfacție a beneficiarilor privind condițiile de cazare, conform chestionarelor.
	10. Satisfacerea necesităților social-culturale ale tineretului studios prin extinderea rețelei centrelor de agrement.	2011-2020	Prorectorul pentru educație și probleme sociale ✓ Direcția Complexului studențesc ✓ Serviciul Administrarea patrimoniului	10.1. Numărul unităților de agrement / sportive, înființate în cadrul USMF.
VII. Alinierea instruirii postuniversitare naționale la exigențele internaționale.	1. Compatibilizarea curriculumului specializărilor postuniversitare la standardele internaționale (cel puțin 2/5 din specialități să corespundă ca denumire și competențe, cu cele din țările membre ale UE).	2011-2013	Prorectorii ✓ Secția Didactică ✓ Decanatul Rezidențiat și Secundariat clinic	1.1. Ponderea specializărilor compatibilizate cu cele din UE. 1.2. Ponderea curriculumurilor revizuite.
	2. Adaptarea ofertei educaționale la necesitățile strategice ale sistemului de sănătate din țară și la competențele necesare, în baza inserției profesionale a absolvenților.	2011-2020	Rectorul Prorectorii ✓ Secția Didactică ✓ Decanatul Rezidențiat și Secundariat clinic	2.1. Gradul de acoperire a necesităților sistemului de sănătate cu absolvenți licențiați la diferite specializări.

	3. Evaluarea și racordarea conținutului programelor de studii postuniversitare la necesitățile sistemului de sănătate și la standardele internaționale.	2011-2020	Prorectorii ✓ Secția Didactică ✓ Decanatul Rezidențiat și Secundariat clinic	3.1. Proporția programelor modificate conform necesităților sistemului de sănătate și standardelor internaționale.
	4. Perfecționarea metodelor și criteriilor de evaluare a competențelor profesionale însușite de către rezidenți, inclusiv în cadrul Centrului Universitar de Simulări în Instruirea Medicală.	2011-2020	Prorectorii ✓ Secția Didactică ✓ Decanatul Rezidențiat și Secundariat clinic	4.1. Metodele și criteriile de evaluare a rezidenților, aprobate de Senat.
	5. Racordarea duratei de studii prin rezidențiat și masterat la standardele UE.	2011-2020	Rectorul Prorectorii ✓ Secția Didactică ✓ Decanatul Rezidențiat și Secundariat clinic	5.1. Demersul privind necesitatea modificării duratei de studii prin rezidențiat, înaintat organelor abilitate. 5.2. Ponderea specializărilor a căror durată de studii corespunde standardelor UE.
	6. Legiferarea și instituționalizarea instruirii concomitente prin rezidențiat și doctorat.	2011-2016	Rectorul Prorectorii ✓ Secția Știință ✓ Decanatul Rezidențiat și Secundariat clinic	6.1. Demersul privind legiferarea posibilităților de instruire concomitentă prin rezidențiat și doctorat, înaintat organelor abilitate. 6.2. Ponderea rezidenților admiși în doctorat.

	7. Optimizarea numărului de rezidenți în grupe la posibilitățile catedrelor / bazelor clinice de a asigura însușirea competențelor profesionale, conform standardelor educaționale.	2011-2020	Prorectorii ✓ Decanatul Rezidențiat și Secundariat clinic ✓ Secția Organizarea lucrului curativ	7.1. Decizia Senatului privind numărul de rezidenți în grupe.
	8. Formarea relațiilor de parteneriat cu alte universități privind posibilitățile de instruire postuniversitară a rezidenților autohtoni.	2011-2020	Rectorul Prorectorii ✓ Decanatul Rezidențiat și Secundariat clinic ✓ Secția Relații externe	8.1. Numărul contractelor de colaborare cu alte universități privind posibilitățile de instruire postuniversitară a rezidenților autohtoni. 8.2. Ponderea rezidenților care au beneficiat de programe de mobilitate.
FORMAREA CONTINUĂ A MEDICILOR ȘI FARMACIȘTILOR <i>Obiectivul general: Formarea continuă a medicilor și farmaciștilor în corespundere cu necesitățile practicii contemporane în sistemul național de sănătate în contextul rigorilor internaționale.</i>				
Obiective specifice	Activități	Termene de realizare	Responsabili pentru implementare	Indicatori de performanță
I. Armonizarea ofertei educaționale la necesitățile sistemului de sănătate și sporirea calității proceselor de informare, instruire și evaluare în formarea continuă a medicilor și farmaciștilor.	1. Optimizarea programelor de studii în scopul adaptării lor la prioritățile sistemului de sănătate.	2011-2020	Prorectorii ✓ Decanatul ECMF ✓ Catedrele	1.1. Proporția programelor optimizate conform Strategiei de dezvoltare a sistemului de sănătate și protocoalelor naționale.

	2. Tranziția de la instruirea tradițională la instruirea bazată pe principiile andragogice în formarea continuă a medicilor și farmaciștilor.	2011-2015	Prorectorii ✓ Decanatul ECMF ✓ Catedrele	2.1. Ponderea cadrelor didactice certificate să practice metode și tehnici andragogice. 2.2. Proporția cadrelor didactice care aplică principiile andragogice în instruire, conform rezultatelor chestionării medicilor.
	3. Dezvoltarea sistemului de instruire la distanță.	2011-2020	Rectorul Prorectorii ✓ Decanatul ECMF ✓ Catedrele	3.1. Ponderea catedrelor ECMF care oferă cursuri de instruire la distanță. 3.2. Numărul cursurilor de instruire la distanță, realizate pe parcursul unui an. 3.3. Numărul medicilor practicieni care au beneficiat de instruire la distanță. 3.4. Gradul de satisfacție a beneficiarilor, conform rezultatelor chestionării.
	4. Deplasarea cadrului profesoral-didactic în teritoriu pentru formare profesională continuă a medicilor și farmaciștilor, cu crearea ulterioară a Centrelor teritoriale de formare continuă.	2011-2020	Prorectorii ✓ Decanatul ECMF ✓ Catedrele ✓ Secția Economie	4.1. Numărul de deplasări ai cadrului profesoral-didactic în teritoriu. 4.2. Numărul de cursuri, ținute de cadrele profesoral-didactice. 4.3. Numărul de medici și farmaciști participanți. 4.4. Gradul de satisfacție a beneficiarilor, conform rezultatelor chestionării.
	5. Elaborarea noilor cursuri de scurtă durată conform necesităților practicii medicale contemporane.	2011-2020	Prorectorii ✓ Decanatul ECMF ✓ Catedrele ✓ Secția Economie	5.1. Numărul de cursuri noi, create și organizate. 5.2. Opiniile medicilor practicieni referitor la utilitatea cursurilor, obținute din chestionare.
	6. Evaluarea și îmbunătățirea continuă a mediului de studii pentru acumularea noilor competențe profesionale.	2011-2020	Prorectorii ✓ Decanatul ECMF ✓ Catedrele ✓ Secția Economie	6.1. Volumul resurselor financiare alocate anual pentru îmbunătățirea mediului de studii. 6.2. Opiniile medicilor și farmaciștilor referitor la mediul de studii, conform rezultatelor chestionării.

	7. Sporirea implicării medicilor și farmaciștilor în planificarea activităților de educație continuă.	2011-2020	Prorectorii ✓ Decanatul ECMF	7.1. Opiniile medicilor și farmaciștilor privind oportunitățile oferite în planificarea activităților de instruire medicală continuă, conform rezultatelor chestionării.
	8. Analiza periodică a opiniilor participanților cu privire la procesul de educație medicală continuă.	2011-2020	Prorectorii ✓ Decanatul ECMF	8.1. Proporția medicilor și farmaciștilor supuși chestionării din numărul total de participanți. 8.2. Rezultatele chestionării beneficiarilor privind diverse aspecte ale procesului de formare continuă.
II. Dezvoltarea parteneriatelor cu alte organizații și instituții implicate în creșterea nivelului profesional al medicilor și farmaciștilor.	1. Dezvoltarea conlucrării dintre Universitate și Ministerul Sănătății privind acreditarea în comun a noilor programe de instruire, oferite de părți terțe.	2012-2020	Rectorul Prorectorii ✓ Secția Didactică	1.1. Numărul programelor acreditate în comun.
	2. Dezvoltarea parteneriatelor cu alți prestatori (naționali și internaționali) de servicii educaționale în formarea profesională continuă; recunoașterea reciprocă a activităților de formare profesională continuă.	2011-2020	Rectorul Prorectorii ✓ Secția Didactică ✓ Secția Relații externe ✓ Decanatul ECMF	2.1. Numărul parteneriatelor încheiate cu alți prestatori naționali și internaționali de cursuri de dezvoltare profesională continuă. 2.2. Numărul activităților de instruire recunoscute în baza parteneriatelor. 2.3. Numărul persoanelor care au beneficiat de cursuri de formare continuă în cadrul parteneriatelor stabilite.
	3. Promovarea mobilității academice a cadrelor didactice, implicate în formarea medicală continuă.	2011-2020	Prorectorii ✓ Secția Didactică ✓ Secția Relații externe ✓ Decanatul ECMF	3.1. Numărul cadrelor didactice care au beneficiat de mobilitate academică.

	4. Implicarea în procesul de instruire continuă a specialiștilor din afara Universității.	2011-2020	Prorectorii ✓ Secția Didactică ✓ Decanatul ECMF ✓ Secția Relații externe	4.1. Numărul specialiștilor cu renume național și/sau internațional implicați în procesul de formare medicală continuă.
CERCETAREA ȘTIINȚIFICĂ <i>Obiectivul general: Reformarea sistemului universitar de cercetare în unul durabil, competitiv și adaptabil la necesitățile instruirii; prioritățile Politicii Naționale în Sănătate și ale Strategiei de Dezvoltare a Sistemului de Sănătate; implementarea standardelor internaționale pentru cercetări științifice.</i>				
Obiective specifice	Activități	Termene de realizare	Responsabili pentru implementare	Indicatori de performanță
I. Eficientizarea managementului cercetării științifice în cadrul Universității.	1. Racordarea activității Secției Știință la obiectivele strategice naționale și internaționale.	2011-2013	Prorectorul pentru activitate științifică ✓ Secția Doctorat și Masterat ✓ Secția Inovare, Marketing și Transfer tehnologic	1.1. Regulamentul de activitate a Secției Știință, aprobat de Senat.

	2. Crearea unei baze de date privind potențialul uman, resursele materiale, infrastructura de cercetare existentă și proiectele de cercetare derulate în cadrul Universității.	2012-2020	Prorectorul pentru activitate științifică <ul style="list-style-type: none"> ✓ Secția Doctorat și Masterat ✓ Secția Inovare, Marketing și Transfer tehnologic ✓ Centrul de Asistență tehnică și Managementul proiectelor 	2.1. Baza de date, creată și actualizată sistematic.
	3. Orientarea cercetărilor științifice spre domeniile declarate prioritare de Politica Națională în Sănătate, Strategia de cercetare-dezvoltare și direcțiile de cercetare europene.	2011-2020	Prorectorul pentru activitate științifică <ul style="list-style-type: none"> ✓ Secția Doctorat și Masterat ✓ Secția Inovare, Marketing și Transfer tehnologic 	3.1. Ponderea direcțiilor de cercetare racordate la domeniile prioritare de cercetare naționale și internaționale. 3.2. Ponderea tezelor de doctorat realizate în domeniile prioritare de cercetare.
	4. Asigurarea accesului la resursele științifice contemporane și calitative.	2011-2020	Prorectorul pentru activitate științifică <ul style="list-style-type: none"> ✓ Secția Doctorat și Masterat ✓ Secția Inovare, Marketing și Transfer tehnologic ✓ Biblioteca 	4.1. Volumul resurselor informaționale la care au acces cercetătorii din USMF. 4.2. Numărul accesărilor resurselor informaționale de către cercetătorii din USMF prin intermediul bibliotecii.

	5. Dezvoltarea parteneriatelor de cercetare cu universități și centre științifice din țară și de peste hotare.	2011-2020	Rectorul Prorectorul pentru activitate științifică ✓ Secția Doctorat și Masterat ✓ Secția Inovare, Marketing și Transfer tehnologic ✓ Secția Relații externe	5.1. Numărul de parteneriate încheiate. 5.2. Numărul parteneriatelor științifice interdisciplinare. 5.3. Proporția temelor de cercetare efectuate în parteneriat. 5.4. Raportul dintre bugetele temelor de cercetări realizate în parteneriat și bugetul total al cercetărilor din USMF.
	6. Antrenarea colaboratorilor Universității în proiecte internaționale de cercetare.	2011-2020	Prorectorul pentru activitate științifică ✓ Secția Doctorat și Masterat ✓ Secția Inovare, Marketing și Transfer tehnologic ✓ Secția Relații externe ✓ Centrul de Asistență tehnică și Managementul proiectelor	6.1. Proporția cadrelor științifice/didactice implicate în diferite proiecte internaționale de cercetare.

	7. Prevederea alocațiilor financiare, până la 10% din bugetul consolidat al Universității, pentru domeniul cercetării științifice și menținerea permanentă a proporției menționate		<p>Rectorul Prorectorul pentru activitate științifică</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Secția Doctorat și Masterat ✓ Secția Inovare, Marketing și Transfer tehnologic ✓ Secția Economie ✓ Contabilitatea 	<p>7.1. Ponderea bugetului Universității direcționat spre cercetările științifice.</p> <p>7.2. Ponderea fondurilor pentru participări științifice din bugetul secției Știință.</p> <p>7.3. Numărul beneficiarilor fondurilor pentru participări la diferite manifestări științifice.</p>
	8. Optimizarea conlucrării cu Asociația Științifică a Studenților și Tinerilor Medici (AȘSTM).	2011-2020	<p>Prorectorul pentru activitate științifică</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Secția Doctorat și Masterat ✓ Secția Inovare, Marketing și Transfer tehnologic ✓ Decanatele facultăților ✓ Catedrele 	<p>8.1. Ponderea studenților și rezidenților activi în cercurile științifice.</p> <p>8.2. Ponderea studenților și rezidenților care au participat la forumuri științifice naționale și internaționale.</p> <p>8.3. Ponderea studenților și rezidenților participanți la forumuri științifice naționale și internaționale care au obținut distincții.</p>
	9. Crearea centrelor și laboratoarelor noi, competitive în domeniile prioritare și de perspectivă în cercetarea științifică.	2011-2020	<p>Rectorul Prorectorul pentru activitate științifică</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Secția Doctorat și Masterat ✓ Secția Inovare, Marketing și Transfer tehnologic ✓ Secția Economie 	<p>9.1. Numărul centrelor și laboratoarelor noi de cercetare.</p>

	10. Modernizarea Laboratorului Central de Cercetări Științifice (LCCȘ).	2013-2020	<p>Rectorul Prorectorul pentru activitate științifică</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Secția Doctorat și Masterat ✓ Secția Inovare, Marketing și Transfer tehnologic ✓ Secția Achiziții și Marketing ✓ Secția Economie 	<p>10.1. Planul de achiziționare a echipamentului modern, elaborat și aprobat.</p> <p>10.2. Gradul de realizare a Planului de achiziționare.</p> <p>10.3. Randamentul de utilizare a echipamentului performant.</p> <p>10.4. Rata anuală a fondurilor de achiziționare a echipamentului.</p>
	11. Sporirea gradului de autonomie a laboratoarelor de cercetare.	2012-2020	<p>Prorectorul pentru activitate științifică</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Secția Doctorat și Masterat ✓ Secția Inovare, Marketing și Transfer tehnologic ✓ Laboratoarele științifice 	<p>11.1. Regulamentul privind autonomia laboratoarelor de cercetare, aprobat de Senat.</p> <p>11.2. Proportia laboratoarelor care activează în condiții de autonomie.</p> <p>11.3. Ponderea fondurilor generate de laboratoare prin prestarea serviciilor contra plată.</p>
	12. Fondarea și asigurarea activității Școlii Doctorale în corespundere cu practicile Uniunii Europene.	2013	<p>Prorectorul pentru activitate științifică</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Secția Doctorat și Masterat ✓ Secția Inovare, Marketing și Transfer tehnologic 	<p>12.1. Regulamentul privind activitatea Școlii Doctorale, elaborat și aprobat.</p> <p>12.2. Ponderea absolvenților Școlii Doctorale care au susținut tezele în termenul stabilit.</p>

	13. Dezvoltarea și fortificarea Școlilor științifice autohtone.	2011-2020	Prorectorul pentru activitate științifică <ul style="list-style-type: none"> ✓ Secția Doctorat și Masterat ✓ Secția Inovare, Marketing și Transfer tehnologic ✓ Catedrele 	13.1. Numărul tezelor de cercetare realizate în cadrul fiecărei școli științifice. 13.2. Numărul reprezentanților școlilor științifice posesori de titluri academice naționale și internaționale. 13.3. Numărul reprezentanților școlilor autohtone legiferați în calitate de experți internaționali/profesorii ai instituțiilor de învățământ superior de peste hotare.
II. Sporirea calității și competitivității (eficacității) cercetării științifice.	1. Actualizarea Regulamentului cu privire la selectarea cadrelor științifice în conformitate cu practicile europene.	2015	Prorectorul pentru activitate științifică <ul style="list-style-type: none"> ✓ Secția Doctorat și Masterat ✓ Secția Inovare, Marketing și Transfer tehnologic ✓ Serviciul Resurse umane 	1.1. Selectarea cadrelor științifice în conformitate cu regulamentul actualizat.
	2. Implementarea unui sistem de instruire continuă (cercul științific, lucrări de diplomă, masterat, școala doctorală) în domeniul cercetării.	2011-2020	Prorectorul pentru activitate științifică <ul style="list-style-type: none"> ✓ Secția Doctorat și Masterat ✓ Secția Inovare, Marketing și Transfer tehnologic ✓ Secția Didactică ✓ Decanatele facultăților ✓ Catedrele 	2.1. Sistemul de instruire continuă, elaborat și aprobat. 2.2. Proporția absolvenților Școlii doctorale, formați în sistemul de instruire continuă în domeniul cercetării.

	3. Perfecționarea continuă a cadrelor științifice în domeniul metodologiei științei.	2011-2020	Prorectorul pentru activitate științifică <ul style="list-style-type: none"> ✓ Secția Doctorat și Masterat ✓ Secția Inovare, Marketing și Transfer tehnologic 	3.1. Ponderea cadrelor științifice care au beneficiat de perfecționări în domeniul metodologiei cercetării.
	4. Facilitarea cercetărilor științifice în cadrul programului doctorat/postdoctorat, efectuate prin cotutelă.	2011-2020	Prorectorul pentru activitate științifică <ul style="list-style-type: none"> ✓ Secția Doctorat și Masterat ✓ Secția Inovare, Marketing și Transfer tehnologic ✓ Secția Relații externe 	4.1. Ponderea doctoranzilor/postdoctoranzilor pregătiți prin cotutelă.
	5. Sporirea implicării cadrelor didactice în conducerea cercetărilor științifice ale studenților/rezidenților.	2011-2020	Prorectorul pentru activitate științifică <ul style="list-style-type: none"> ✓ Secția Doctorat și Masterat ✓ Secția Inovare, Marketing și Transfer tehnologic ✓ Decanatele facultăților ✓ Catedrele 	5.1. Proporția cadrelor didactice care conduc activitatea științifică a studenților și rezidenților. 5.2. Proporția studenților și rezidenților implicați în cercetarea științifică. 5.3. Proporția studenților și rezidenților participanți la foruri științifice naționale și internaționale. 5.4. Numărul de publicații cu studenți și rezidenți coautori, menționate în baze de date internaționale.

	6. Încurajarea tinerilor cercetători (doctoranzilor, masteranzilor, rezidenților și studenților) pentru participare la elaborarea și realizarea proiectelor de cercetări finanțate din fonduri externe.	2011-2020	Prorectorul pentru activitate științifică ✓ Secția Doctorat și Masterat ✓ Secția Inovare, Marketing și Transfer tehnologic ✓ Centrul Asistență tehnică și Managementul proiectelor	6.1. Ponderea tinerilor cercetători implicați în cercetări finanțate din exterior. 6.2. Ponderea fondurilor externe ale USMF folosite de tinerii cercetători.
	7. Includerea rezultatelor cercetărilor autohtone în curriculumul universitar, postuniversitar și de formare continuă a medicilor și farmaciștilor.	2011-2020	Prorectorii ✓ Secția Didactică ✓ Decanatele facultăților ✓ Catedrele	7.1. Proporția cursurilor actualizate cu folosirea rezultatelor cercetărilor autohtone.
	8. Modernizarea laboratoarelor științifice.	2011-2020	Rectorul Prorectorul pentru activitate științifică ✓ Secția Doctorat și Masterat ✓ Secția Inovare, Marketing și Transfer tehnologic ✓ Laboratoarele științifice ✓ Secția Economie	8.1. Ponderea laboratoarelor științifice dotate cu utilaj nu mai vechi de 5 ani. 8.2. Ponderea fondurilor dirijate spre modernizarea laboratoarelor științifice din totalul bugetului cercetărilor. 8.3. Gradul de satisfacție a cercetătorilor în baza chestionarelor.

	9. Certificarea laboratoarelor conform cerințelor standardelor internaționale ISO-17.025 (Laboratoare Științifice) și 15.189 (Laboratoare Medicale).	2011-2020	Prorectorul pentru activitate științifică <ul style="list-style-type: none"> ✓ Secția Doctorat și Masterat ✓ Secția Inovare, Marketing și Transfer tehnologic ✓ Laboratoarele științifice 	9.1. Ponderea de laboratoare certificate ISO.
	10. Valorificarea rezultatelor științifice prin implementarea lor în activitatea practică a instituțiilor medicale.	2011-2020	Prorectorul pentru activitate științifică <ul style="list-style-type: none"> ✓ Secția Doctorat și Masterat ✓ Secția Inovare, Marketing și Transfer tehnologic ✓ Secția Organizarea lucrului curativ 	10.1. Numărul de implementări menționate în dările de seamă ale instituțiilor.
	11. Intensificarea transferului tehnologic al rezultatelor activității inovatoare în sectorul de producere, practica medicală și științifică.	2011-2020	Prorectorul pentru activitate științifică <ul style="list-style-type: none"> ✓ Secția Doctorat și Masterat ✓ Secția Inovare, Marketing și Transfer tehnologic 	11.1. Ponderea brevetelor, patentelor valorificate în produse finite.

	12. Implementarea criteriilor internaționale de evaluare a rezultatelor cercetărilor.	2011-2016	Prorectorul pentru activitate științifică ✓ Secția Doctorat și Masterat ✓ Secția Inovare, Marketing și Transfer tehnologic	12.1. Criteriile cantitative și calitative de evaluare a rezultatelor cercetărilor implementate. 12.2. Ponderea rezultatelor științifice validate de entități externe.
	13. Eficientizarea activității Comitetului de Etică a Cercetărilor al USMF.	2011	Prorectorul pentru activitate științifică ✓ Secția Doctorat și Masterat ✓ Secția Inovare, Marketing și Transfer tehnologic	13.1. Regulamentul Comitetului de Etică a Cercetărilor, aprobat de Senat. 13.2. Ponderea cercetărilor biomedicale, aprobate de Comitetul universitar de Etică a cercetărilor.
III. Valorificarea, promovarea și diseminarea rezultatelor științifice	1. Încurajarea participării cadrelor științifico-didactice, studenților și rezidenților la manifestările științifice naționale și internaționale.	2011-2020	Prorectorul pentru activitate științifică ✓ Secția Doctorat și Masterat ✓ Secția Inovare, Marketing și Transfer tehnologic	1.1. Proporția cadrelor științifico-didactice, studenților și rezidenților participanți la foruri științifice naționale și internaționale. 1.2. Proporția participanților la foruri științifice, menționați prin diplome și premii.
	2. Valorificarea rezultatelor științifice prin publicații citate în baze de date cu acces internațional.	2011-2020	Prorectorul pentru activitate științifică ✓ Secția Doctorat și Masterat ✓ Secția Inovare, Marketing și Transfer tehnologic	2.1. Ponderea articolelor și tezelor publicate în culegeri științifice recenzate. 2.2. Ponderea lucrărilor științifice publicate în surse cu factor de impact ISI. 2.3. Ponderea publicațiilor citate în bază de date cu acces internațional.

	3. Modernizarea/dezvoltarea paginii web a secției Știință cu afișarea sistematică a rezultatelor științifice ale Universității.	2011-2020	Prorectorul pentru activitate științifică <ul style="list-style-type: none"> ✓ Secția Doctorat și Masterat ✓ Secția Inovare, Marketing și Transfer tehnologic 	3.1. Numărul de accesări în pagina web a secției Știință.
	4. Elaborarea și implementarea mecanismului de îmbunătățire a calității revistei <i>Analele Științifice ale Universității</i> cu editarea unui volum în limba engleză pentru circulație internațională.	2013-2020	Prorectorul pentru activitate științifică <ul style="list-style-type: none"> ✓ Secția Doctorat și Masterat ✓ Secția Inovare, Marketing și Transfer tehnologic 	4.1. Regulamentul revistei, elaborat și aprobat. 4.2. Mecanismul de recenzare a lucrărilor științifice conform standardelor internaționale, implementat. 4.3. Ponderea articolelor acceptate spre publicare din numărul celor înaintate. 4.4. Ponderea articolelor selectate pentru volumul de circulație internațională.
	5. Susținerea desfășurării forurilor științifice naționale / internaționale în parteneriat cu societățile profesionale medicale.	2011-2020	Prorectorul pentru activitate științifică <ul style="list-style-type: none"> ✓ Secția Doctorat și Masterat ✓ Secția Inovare, Marketing și Transfer tehnologic ✓ Decanatele facultăților ✓ Catedrele 	5.1. Numărul manifestărilor științifice organizate în parteneriat. 5.2. Ponderea manifestărilor științifice organizate cu participare internațională.

	6. Participarea la expozițiile naționale / internaționale de inventică și inovații.	2011-2020	<p>Prorectorul pentru activitate științifică</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Secția Doctorat și Masterat ✓ Secția Inovare, Marketing și Transfer tehnologic 	<p>6.1. Numărul de participări la expozițiile internaționale de inventică.</p> <p>6.2. Numărul de participări la expozițiile inovaționale.</p>
IV. Motivarea, susținerea și dezvoltarea potențialului uman în cercetarea științifică.	1. Elaborarea și promovarea proiectelor științifice competitive pentru accesarea fondurilor naționale și internaționale de cercetare, care să asigure dezvoltarea și valorificarea potențialului științific uman .	2011-2020	<p>Prorectorul pentru activitate științifică</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Secția Doctorat și Masterat ✓ Secția Inovare, Marketing și Transfer tehnologic ✓ Centrul Asistență tehnică și Managementul proiectelor 	1.1. Ponderea angajaților care beneficiază de fondurile proiectelor ce asigură dezvoltarea competențelor profesionale în cercetare.

RESURSE UMANE

Obiectivul general: Recrutarea, menținerea și dezvoltarea resurselor umane profesioniste, inteligente, competitive, capabile să realizeze misiunea Universității

Obiective specifice	Activități	Termene de realizare	Responsabili pentru implementare	Indicatori de performanță
I. Proiectarea și implementarea unui sistem performant de recrutare, selectare și integrare a resurselor umane în Universitate.	1. Actualizarea sistematică a criteriilor de competitivitate în concordanță cu cele naționale și internaționale pentru reorientarea politicii de personal spre cultivarea profesionalismului și a valorilor morale decente.	2011-2020	Rectorul Șeful serviciului Resurse umane	1.1. Setul de criterii de competitivitate actualizat și aprobat de Senat. 1.2. Raportul de evaluare anuală a catedrelor pe baza setului de criterii de competitivitate. 1.3. Ponderea salariaților care corespund criteriilor de competitivitate.
	2. Analiza și stabilirea structurii optime de personal didactic în funcție de numărul persoanelor instruite, necesitățile curriculumului și volumul de finanțare.	2011-2020	Rectorul Șeful serviciului Resurse umane ✓ Secția Didactică ✓ Secția Economie	2.1. Structura optimă a posturilor personalului didactic, aprobată conform procedurii stabilite.
	3. Sporirea gradului de ocupare a posturilor didactice și didactico-auxiliare ale catedrelor.	2011-2020	Rectorul Șeful serviciului Resurse umane ✓ Secția Didactică ✓ Decanatele facultăților ✓ Catedrele	3.1. Minimum 80% din posturile didactice și didactico-auxiliare ocupate în fiecare an.

	4. Sporirea numărului de posturi didactice, ocupate cu cadre deținătoare de grad științific.	2011-2020	Rectorul Șeful serviciului Resurse umane ✓ Secția Didactică ✓ Decanatele facultăților ✓ Catedrele	4.1. Minimum 60% din cadrele didactice titulare cu grad științific.
	5. Optimizarea raportului cadru didactic/personal didactico-auxiliar în conformitate cu practicile internaționale.	2011-2020	Rectorul Șeful serviciului Resurse umane ✓ Secția Didactică	5.1. Raportul cadru didactic/personal didactico-auxiliar în corespundere cu practicile internaționale.
	6. Optimizarea numărului de posturi administrativ-didactice și elaborarea fișelor de post respective.	2011-2020	Rectorul Șeful serviciului Resurse umane ✓ Secția Didactică	6.1. Structura de posturi administrativ-didactice aprobată conform procedurii stabilite. 6.2. Fișele de post pentru fiecare poziție administrativ-didactică elaborate.
	7. Elaborarea și implementarea unui mecanism de atragere a cadrelor tinere în Universitate.	2011-2020	Rectorul Șeful serviciului Resurse umane	7.1. Proporția cadrelor didactice sub 35 ani din totalul cadrelor didactice.
	8. Diversificarea formelor de recrutare a salariaților.	2011-2015	Șeful serviciului Resurse umane	8.1. Metodologia de recrutare a angajaților Universității, aprobată de Senat.

	9. Perfecționarea criteriilor de selectare și angajare a personalului pentru posturile didactice, științifice, manageriale și auxiliare.	2011-2015	Rectorul Prorectorii Secretarul științific Șeful serviciului Resurse umane	9.1. Criteriile de selectare și angajare, aprobate de Senat.
	10. Elaborarea și implementarea unui mecanism de integrare rapidă și eficientă în activitate a persoanelor nou angajate.	2011-2015	Șeful serviciului Resurse umane	10.1. Gradul de satisfacție a noilor angajați, evaluat prin chestionare.
	11. Elaborarea și implementarea mecanismelor de recrutare, selectare și integrare a doctoranzilor cu frecvența la zi în procesul didactic.	2011-2020	✓ Secția Didactică ✓ Secția Doctorat și Masterat ✓ Serviciul Resurse umane	11.1. Proporția doctoranzilor cu frecvență la zi integrați în procesul didactic.
II. Perfecționarea sistemului de motivare a angajaților și sporirea satisfacției acestora.	1. Elaborarea și implementarea mecanismului de acordare a unor suplimente salariale, în baza rezultatelor activității și indicatorilor calității.	2015	Rectorul Șeful serviciului Resurse umane ✓ Secția Economie	1.1. Regulamentul de evaluare a rezultatelor în baza indicatorilor de performanță, aprobat de Senat. 1.2. Regulamentul privind acordarea suplimentelor salariale, aprobat de Senat. 1.3. Rata salariaților beneficiari de suplimente salariale în baza evaluării indicatorilor de performanță profesională.
	2. Elaborarea și implementarea criteriilor de selectare și premiere a Profesorului anului pentru activitate didactico-științifică.	2015-2020	Rectorul Șeful serviciului Resurse umane ✓ Secția Didactică ✓ Decanatele facultăților ✓ Secția Economie	2.1. Criteriile pentru acordarea titlului „Profesorul anului”, aprobate de Senat. 2.2. Mecanismul de acordare a titlului „Profesorul anului” și de premiere a laureatului, implementat.

	3. Înființarea Consiliului consultativ al Seniorilor în suportul organelor administrative.	2015	Rectorul Prorectorii Șeful serviciului Resurse umane	3.1. Regulamentul Consiliului consultativ al Seniorilor, aprobat de Senat.
	4. Perfecționarea sistemului de comunicare și informare a salariaților.	2012-2020	Șeful serviciului Resurse umane ✓ Serviciul Relații publice	4.1. Gradul de satisfacție a salariaților cu activitatea sistemului de comunicare și informare, evaluat prin chestionare.
	5. Elaborarea și implementarea regulamentului privind promovarea cadrelor.	2015	Rectorul Prorectorii Șeful serviciului Resurse umane	5.1. Regulamentul privind promovarea cadrelor, aprobat de Senat.
	6. Evaluarea periodică a gradului de satisfacție profesională a salariaților.	2012-2020	Șeful serviciului Resurse umane	6.1. Rezultatele chestionării anuale privind satisfacția profesională. 6.2. Proporția angajaților satisfăcuți.
	7. Implementarea sistemului de management al stresului ocupațional.	2015-2020	Șeful serviciului Resurse umane	7.1. Proporția personalului care beneficiază de serviciile de management al stresului.

III. Reformarea sistemului de instruire și perfecționare a resurselor umane.	1. Implementarea sistemului de formare și perfecționare profesională a salariaților.	2015-2020	Rectorul Prorectorii Șeful serviciului Resurse umane ✓ Secția Didactică ✓ Secția Relații externe ✓ Decanatele facultăților ✓ Catedrele	1.1. Ponderea tuturor angajaților care au beneficiat de perfecționare profesională. 1.2. Ponderea cadrelor didactice care au beneficiat de perfecționare medicală. 1.3. Ponderea cadrelor didactice care au beneficiat de perfecționare profesională în metode de instruire. 1.4. Ponderea angajaților care au beneficiat de perfecționare în metodologia cercetărilor. 1.5. Ponderea angajaților care au beneficiat de perfecționare în managementul universitar. 1.6. Ponderea personalului administrativ și auxiliar care a beneficiat de perfecționare profesională.
	2. Acoperirea financiară a cursurilor de perfecționare a cadrelor didactice, științifice, manageriale și auxiliare.	2012-2020	Rectorul Prorectorii Șeful serviciului Resurse umane ✓ Secția Economie	2.1. Ponderea Bugetului anual al USMF direcționat spre perfecționarea profesională a salariaților. 2.2. Ponderea angajaților care au beneficiat de perfecționare din alte fonduri.
IV. Perfecționarea modalității de evaluare a performanțelor resurselor umane.	1. Elaborarea și implementarea indicatorilor și standardelor de evaluare a performanțelor pentru salariați.	2011-2014	Rectorul Prorectorii Șeful serviciului Resurse umane	1.1. Indicatorii de performanță, aprobați de Senat. 1.2. Proporția angajaților cu performanțe bune și foarte bune.
	2. Actualizarea indicatorilor/standardelor de evaluare a performanțelor angajaților Universității.	1 dată la 5 ani	Prorectorii Șeful serviciului Resurse umane	2.1. Standardele de evaluare a salariaților, actualizate și aprobate de Senat. 2.2. Proporția angajaților cu performanțe bune și foarte bune.

	3. Elaborarea și implementarea procedurilor de evaluare anuală a cadrelor didactice în baza chestionării studenților, rezidenților și medicilor cursanți.	2011-2020	Prorectorii ✓ Serviciul Resurse umane ✓ Secția Didactică ✓ Decanatele facultăților ✓ Catedrele	3.1. Procedura de evaluare, elaborată și implementată. 3.2. Proporția catedrelor care evaluează anual cadrele didactice conform procedurii. 3.3. Proporția cadrelor didactice considerate bune și foarte bune în baza chestionarelor.
	4. Asigurarea sănătății salariaților, studenților, rezidenților.	2011 -2020	Rectorul Prorectorii ✓ Secția Didactică ✓ Serviciul Resurse umane ✓ Secția Organizarea lucrului curativ	4.1. Ponderea angajaților supuși controlului profilactic anual. 4.2. Ponderea studenților și rezidenților supuși controlului profilactic anual. 4.3. Dinamica profilului de morbiditate a salariaților. 4.4. Dinamica profilului de morbiditate a studenților și rezidenților.
V. Facilitarea soluționării problemelor sociale ale angajaților.	1. Acordarea suportului necesar în soluționarea problemei spațiului locativ pentru angajații Universității.	2011 - 2020	Rectorul Prorectorul pentru educație și probleme sociale ✓ Serviciul Resurse umane	5.1. Ponderea angajaților Universității, care au soluționat problema spațiului locativ cu ajutorul administrației USMF.

MANAGEMENTUL INSTITUȚIONAL

Obiectivul general: Dezvoltarea sistemului de management performant, participativ, transparent, bazat pe rezultate, adaptabil la necesitățile comunității academice și capabil să asigure atingerea misiunii Universității

Obiective specifice	Activități	Termene de realizare	Responsabili pentru implementare	Indicatori de performanță
I. Fortificarea și promovarea managementului instituțional eficient, transparent și participativ.	1. Participarea activă și responsabilă a structurilor de conducere din universitate în implementarea Strategiei actuale și elaborarea Strategiei ulterioare.	2011-2020	Rectorul Prorectorii Secretarul științific	1.1. Decizia privind numirea unității responsabile de monitorizarea implementării Strategiei actuale și elaborarea Strategiei ulterioare. 1.2. Gradul de implementare a Strategiei actuale conform criteriilor de monitorizare din actuala Strategie.
	2. Elaborarea planurilor anuale de activitate pentru implementarea Strategiei de dezvoltare.	2011-2020	Rectorul Prorectorii Secretarul științific	2.1. Planurile anuale de activitate pentru implementarea Strategiei, aprobate de Senat. 2.2. Gradul de îndeplinire a planurilor anuale.
	3. Modificarea Organigramei Universității în corespundere cu schimbările parvenite în urma implementării actualei Strategii.	2011-2020	Rectorul Prorectorii Secretarul științific ✓ Serviciul Resurse umane	3.1. Organigrama modificată, aprobată de Senat.
	4. Reorganizarea Secției Didactice într-o unitate structurală didactico-metodică cu includerea specialiștilor în Pedagogie, Andragogie și Docimologie.	2012-2013	Rectorul Prorectorii ✓ Secția Didactică ✓ Serviciul Resurse umane	4.1. Regulamentul și organigrama unității didactico-metodice, aprobate de Senat.

	5. Reorganizarea catedrelor actuale în unități structurale cu mai multe discipline înrudite în conformitate cu practicile europene.	2011-2019	Rectorul Prorectorii ✓ Secția Didactică ✓ Serviciul Resurse umane ✓ Decanatele facultăților ✓ Catedrele	5.1. Regulamentele și organigramele catedrelor, elaborate și aprobate conform procedurii stabilite. 5.2. Numărul catedrelor existente până la reorganizare, raportat la numărul unităților din structura nouă a Universității.
	6. Redislocarea catedrelor fundamentale și clinice în dependență de disciplinele studiate pentru a minimaliza deplasările studenților conform orarului stabilit.	2012-2015	Rectorul Prorectorii ✓ Secția Didactică ✓ Serviciul Resurse umane ✓ Serviciul Administrarea patrimoniului ✓ Decanatele facultăților ✓ Catedrele	6.1. Numărul de catedre fundamentale și clinice redislocate.
	7. Inițierea procesului de extindere a gradului de autonomie pentru subdiviziunile universitare.	2013-2020	Rectorul Prorectorii ✓ Secția Didactică ✓ Decanatele facultăților ✓ Subdiviziunile universitare	7.1. Regulamentul privind autonomia funcțională a subdiviziunilor universitare, aprobat de Senatul USMF. 7.2. Ponderea subdiviziunilor autonome.

	8. Elaborarea Strategiei de Marketing și Transfer tehnologic.	2014	Prorectorul pentru activitate științifică <ul style="list-style-type: none"> ✓ Secția Economie ✓ Contabilitatea ✓ Secția Achiziții și Marketing 	8.1. Strategia de Marketing și Transfer tehnologic aprobată de Senat.
	9. Eficientizarea conlucrării dintre subdiviziunile Universității.	2011-2020	Rectorul Prorectorii	9.1. Numărul acțiunilor derulate în comun de două și mai multe subdiviziuni. 9.2. Ponderea acțiunilor comune care și-au atins scopul.
	10. Implicarea beneficiarilor în luarea deciziilor, elaborarea curriculumului și sistemelor de evaluare curriculară.	2011-2020	Prorectorii Secretarul științific <ul style="list-style-type: none"> ✓ Secția Didactică ✓ Secția Organizarea lucrului curativ ✓ Decanatele facultăților ✓ Catedrele 	10.1. Numărul de studenți, rezidenți care au participat la reforma curriculară. 10.2. Numărul de studenți, rezidenți care participă la luarea deciziilor la nivel de Senat, Consiliu de Administrație, Consilii ale facultăților etc.
	11. Elaborarea Politicii de Promovare a Universității la nivel național și internațional.	2011-2020	Rectorul Prorectorii <ul style="list-style-type: none"> ✓ Serviciul Relații publice ✓ Secția Relații externe 	11.1. Politica de Promovare a Universității, adoptată. 11.2. Planul de acțiuni privind promovarea USMF, aprobat. 11.3. Ponderea acțiunilor planificate realizate.

II. Implementarea sistemului de management total al calității.	1. Dezvoltarea și eficientizarea sistemelor de monitorizare a calității instruirii, cercetării, prestării serviciilor medicale și managementului instituțional în conformitate cu practicile internaționale.	2011-2020	Rectorul Prorectorii ✓ Secția Didactică ✓ Secția Știință ✓ Secția Organizarea lucrului curativ ✓ Secția Relații externe	1.1. Sistemul de monitorizare a calității instruirii, cercetării, prestării serviciilor medicale și managementului instituțional funcțional.
	2. Ameliorarea proceselor didactic, de cercetare, de asistență medicală, managerial în baza rezultatelor de evaluare internă.	2011-2020	Prorectorii ✓ Secția Didactică ✓ Secția Știință ✓ Secția Organizarea lucrului curativ ✓ Secția Relații externe ✓ Serviciul Resurse umane	2.1. Dinamica anuală a indicatorilor evaluați. 2.2. Nivelul de satisfacție a salariaților și beneficiarilor evaluat în baza chestionarelor.
	3. Inițierea evaluării periodice externe a activităților didactice, științifice și a managementului instituțional.	2011-2020	Rectorul Prorectorii ✓ Secția Didactică ✓ Secția Știință ✓ Decanatele facultăților ✓ Catedrele	3.1. Rapoartele privind rezultatele evaluărilor externe. 3.2. Gradul de corespundere a evaluării interne cu cea externă.

	4. Utilizarea rezultatelor evaluărilor în scopul eficientizării activităților universitare.	2011-2020	Rectorul Prorectorii ✓ Secția Didactică ✓ Secția Știință ✓ Secția Organizarea lucrului curativ ✓ Secția Relații externe	4.1. Ponderea acțiunilor preventive și/sau corective realizate raportate la neconformitățile semnalate în concluziile de evaluare.
III. Perfecționarea sistemului de comunicare; asigurarea transparenței și accesibilității la informație în Universitate.	1. Implementarea sistemului Intranet.	Permanent	Rectorul Prorectorii ✓ Serviciul Tehnologii informaționale ✓ Secția Economie ✓ Contabilitatea	1.1. Decizia privind implementarea sistemului Intranet, aprobată de Senat. 1.2. Rata utilizării Intranetului de către beneficiari. 1.3. Proporția de acoperire cu Intranet a subdiviziunilor universitare.
	2. Instruirea utilizatorilor în scopul folosirii sistemului Intranet.	2011-2013	Prorectorii ✓ Serviciul Resurse umane ✓ Serviciul Tehnologii informaționale ✓ Decanatele facultăților	2.1. Ponderea utilizatorilor apti să folosească eficient sistemul Intranet.
	3. Implementarea sistemelor moderne de comunicare, bazate pe tehnologii informaționale, între factorii de decizie, subdiviziuni și beneficiari.	2011-2020	Rectorul Prorectorii ✓ Serviciul Resurse umane ✓ Serviciul Tehnologii informaționale	3.1. Dinamica numărului de probleme consultate prin intermediul tehnologiilor informaționale. 3.2. Gradul de satisfacție a utilizatorilor de tehnologii informaționale, evaluat prin chestionare.

	4. Asigurarea transparenței și accesului la informație privind deciziile luate de către organele de conducere la diferit nivel.	2011-2020	Rectorul Prorectorii ✓ Serviciul Relații publice	4.1. Ponderea deciziilor publicate și plasate pe Internet / Intranet.
	5. Sporirea nivelului și calității de comunicare cu partenerii USMF: <ul style="list-style-type: none"> ▪ autorități administrative; ▪ agenți economici; ▪ instituții academice; ▪ instituții de cercetare; ▪ instituții culturale etc. 	2011-2020	Rectorul Prorectorii ✓ Serviciul Relații publice ✓ Secția Relații externe	5.1. Numărul inițiativelor lansate de USMF și realizate în comun cu partenerii. 5.2. Numărul inițiativelor parvenite de la partenerii USMF și realizate în comun cu aceștia.
	6. Antrenarea comunităților locale în activități de promovare a Universității.	2011-2020	Rectorul Prorectorii ✓ Serviciul Relații publice	6.1. Numărul acțiunilor de promovare a USMF, derulate cu participarea comunităților locale.
	7. Organizarea evenimentelor de promovare a rezultatelor de excelență obținute în Universitate.	2011-2020	Rectorul Prorectorii ✓ Serviciul Resurse umane ✓ Serviciul Relații publice	7.1. Numărul evenimentelor organizate. 7.2. Numărul evenimentelor de promovare a USMF, publicate pe pagina web și în Intranet.
	8. Fortificarea rolului Universității în activitățile de promovare a sănătății.	2011-2020	Rectorul Prorectorii ✓ Serviciul Relații publice ✓ Serviciul Resurse umane ✓ Catedrele	8.1. Numărul acțiunilor de promovare a sănătății în mass-media, cu implicarea reprezentanților Universității. 8.2. Numărul de granturi/proiecte în domeniul promovării sănătății, realizate cu participarea USMF.

	9. Îmbunătățirea conlucrării Universității cu Sindicatele colaboratorilor și ASR și valorificarea facilităților oferite de acestea.	2011-2020	Rectorul Prorectorii	9.1. Ponderea salariaților care și-au ameliorat condițiile de trai ca urmare a conlucrării administrației Universității cu Sindicatele salariaților. 9.2. Ponderea beneficiarilor de spațiu locativ provizoriu în urma conlucrării cu ASR. 9.3. Ponderea beneficiarilor de bilete de călătorii la bazele de odihnă și sanatorii cu înlesniri prin conlucrare cu Sindicatele colaboratorilor și ASR.
IV. Promovarea integrității academice și dezvoltarea culturii organizaționale.	1. Monitorizarea respectării Codului Moral al Universității.	2011-2020	Rectorul Prorectorii ✓ Comisia de Etică ✓ Serviciul Relații publice ✓ Serviciul Resurse umane	1.1. Dinamica numărului sesizărilor de caracter moral/etic. 1.2. Ponderea sesizărilor analizate la nivelul Comisiei de Etică. 1.3. Numărul activităților de prevenire a încălcărilor Codului Moral.
	2. Promovarea valorilor de bază ale Universității, evaluarea sistematică a modificărilor în cultura organizațională.	2011-2020	Rectorul Prorectorii ✓ Secția Didactică ✓ Serviciul Relații publice ✓ Serviciul Resurse umane	2.1. Numărul activităților instituționale în care se promovează valorile de bază ale USMF. 2.2. Rezultatele evaluării culturii organizaționale la diferite nivele prin chestionarea salariaților și instruiților.
	3. Sporirea gradului de transparență și informare în scopul consolidării integrității academice.	2011-2020	Rectorul Prorectorii Secretarul științific	3.1. Gradul de transparență și informare perceput de către membrii comunității academice, evaluat prin chestionare.

	4. Aplicarea criteriilor de integritate academică în promovarea cadrelor.	2011-2020	Rectorul Prorectorii ✓ Serviciul Resurse umane ✓ Decanatele facultăților ✓ Catedrele	4.1. Ponderea cadrelor științifico-didactice și manageriale promovate cu avizul pozitiv al Comisiei de Etică.
V. Realizarea managementului economico-financiar eficient	1. Elaborarea planului strategic economico-financiar al USMF, pe termen mediu și lung, bazat pe principii de control al costurilor.	2012-2014	Rectorul Prorectorii ✓ Secția Economie ✓ Contabilitatea	1.1. Planul strategic economico-financiar, aprobat de Senat.
	2. Reorganizarea Secției Economie și a Contabilității conform funcțiilor atribuite.	2012-2014	Rectorul Prorectorii ✓ Secția Economie ✓ Contabilitatea	2.1. Regulamentul și organigrama serviciului reorganizat, aprobate de Senat.
	3. Elaborarea mecanismului de finanțare a subdiviziunilor universitare în funcție de gradul de autonomie a acestora.	2012-2014	Rectorul Prorectorii ✓ Secția Economie ✓ Contabilitatea	3.1. Mecanismul de finanțare, aprobat de Senat.

	4. Elaborarea Regulamentului de remunerare și stimulare a muncii în baza indicatorilor de performanță stabiliți.	2011-2013	Rectorul Prorectorii ✓ Serviciul Resurse umane ✓ Secția Didactică ✓ Decanatele facultăților ✓ Catedrele ✓ Secția Economie ✓ Contabilitatea ✓ Secția Juridică	4.1. Regulamentul de remunerare și stimulare a muncii elaborat.
	5. Asigurarea funcționalității secției Audit intern.	Anual	Rectorul ✓ Secția Audit intern	5.1. Rapoarte de audit intern.
	6. Evaluarea activității subdiviziunilor universitare și inițierea implementării modelului MFC în baza Standardelor de control intern.	2011-2012	Rectorul ✓ Secția Audit intern ✓ Subdiviziunile universitare	6.1. Planul de măsuri privind implementarea procedurilor de control elaborat. 6.2. Numărul de subdiviziuni supuse evaluării cu implementarea modelului MFC în baza Standardelor de control intern.
	7. Revizuirea și actualizarea descrierilor proceselor operaționale din cadrul Universității.	2012-2013	Prorectorii ✓ Secția Audit intern ✓ Subdiviziunile universitare	7.1. Numărul de descrieri grafice și narative a proceselor operaționale revizuite și actualizate.
	8. Identificarea și evaluarea riscurilor proceselor operaționale	2012-2013	Prorectorii ✓ Subdiviziunile universitare	8.1. Registrul riscurilor elaborat.

	9. Monitorizarea și analiza rezultatelor activității subdiviziunilor universitare.	Permanent	Rectorul Prorectorii ✓ Secția Audit intern	9.1. Numărul de activități supuse monitorizării. 9.2. Numărul de monitorizări cu impact pozitiv.
	10. Adaptarea indicatorilor financiari de performanță pentru procesul de monitorizare a alocării și utilizării resurselor.	2012-2014	Rectorul Prorectorii ✓ Secția Economie ✓ Contabilitatea	10.1. Setul de indicatori de performanță adaptat, aprobat de Senat. 10.2. Raportul privind repartizarea resurselor în baza indicatorilor de performanță.
	11. Tranziția la autonomia financiară a subdiviziunilor universitare (facultate, clinică universitară, catedră/laborator, etc.).	2014-2020	Rectorul Prorectorii ✓ Secția Economie ✓ Contabilitatea	11.1. Mecanismul de tranziție la autonomia financiară, aprobat de Senat. 11.2. Bugetele anuale ale unităților autonome, aprobate de Senat.
	12. Diversificarea surselor de venituri la bugetul universitar prin obținerea de granturi, participare la proiecte, prin contribuția autorităților publice locale, agenților economici, organizațiilor obștești.	2011-2020	Rectorul Prorectorii ✓ Secția Economie ✓ Contabilitatea ✓ Decanatele facultăților ✓ Centrul Asistență tehnică și Managementul proiectelor	12.1. Ponderea fondurilor extrabugetare obținute prin mecanismele menționate în bugetul consolidat. 12.2. Numărul agenților economici/organizațiilor obștești parteneri ai Universității. 12.3. Numărul de proiecte/granturi obținute.
	13. Promovarea culturii antreprenoriale în mediul instituțional.	2012-2020	Rectorul Prorectorii ✓ Secția Economie ✓ Contabilitatea	13.1. Numărul cursurilor și al instruițiilor în domeniul antreprenoriatului în mediul instituțional. 13.2. Efectul economic al activității de antreprenoriat.

	14. Instituirea fondului de rezervă destinat investițiilor în tehnologiile moderne de cercetare.	2012	Rectorul Prorectorul pentru activitate științifică ✓ Secția Economie ✓ Contabilitatea	14.1. Regulamentul de folosire a fondului de rezervă destinat investițiilor în tehnologii moderne de cercetare, aprobat în modul stabilit. 14.2. Volumul fondului de rezervă.
	15. Instituirea fondului universitar pentru cheltuieli suplimentare destinat activităților de colaborare internațională.	2012	Rectorul Prorectorul pentru relații internaționale ✓ Secția Relații externe ✓ Secția Economie ✓ Contabilitatea	15.1. Decizia despre constituirea fondului universitar pentru cheltuieli suplimentare destinat activităților de colaborare internațională și regulamentul de folosire a acestuia, aprobat în modul stabilit.
	16. Majorarea fondurilor proprii ale Universității provenite din prestarea serviciilor: <ul style="list-style-type: none"> ▪ contracte de studii (studii universitare, postuniversitare, masterat, doctorat, formare continuă, reconversie profesională, învățământ la distanță); ▪ cercetare, ▪ consultanță, ▪ asistență medicală etc. 	2011-2020	Rectorul Prorectorii ✓ Secția Didactică ✓ Decanatele facultăților ✓ Catedrele ✓ Laboratoarele științifice ✓ Secția Organizarea lucrului curativ ✓ Secția Economie ✓ Contabilitatea ✓ Secția Juridică	16.1. Rata anuală a fondurilor provenite din activitățile menționate în bugetul consolidat al USMF.
	17. Atingerea proporției optime de înmatriculați la comanda de stat și prin contract.	2011-2020	Rectorul Prorectorii ✓ Secția Didactică ✓ Secția Relații externe	17.1. Ponderea persoanelor înmatriculate la comanda de stat și prin contract.

	18. Plasarea bugetului anual și rapoartelor privind executarea lui la 6 și 12 luni pe <i>site</i> -ul USMF.	2011-2020	Rectorul Prorectorii ✓ Secția Economie ✓ Contabilitatea ✓ Serviciul Tehnologii informaționale ✓ Serviciul Relații publice	18.1. Bugetul anual al USMF plasat pe pagina web după aprobarea de către Senat. 18.2. Rapoartele privind executarea bugetului la 6 și 12 luni plasate pe <i>site</i> -ul USMF.
	19. Optimizarea cheltuielilor în baza indicatorilor cost-eficiență.	2014-2020	Prorectorii ✓ Secția Economie ✓ Contabilitatea	19.1. Rata de optimizare anuală a cheltuielilor.
	20. Propunerea, elaborarea și aplicarea metodelor de control al costurilor.	2013-2020	Prorectorii ✓ Secția Economie ✓ Contabilitatea ✓ Secția Audit intern	20.1. Mecanismul de control al costurilor, aprobat de Senat.
	21. Analiza uzurii calculate conform normelor și evaluarea uzurii reale a tuturor mijloacelor fixe (clădirilor, echipamentului etc.).	2012-2020	Rectorul Prorectorul pentru educație și probleme sociale ✓ Serviciul Administrarea patrimoniului ✓ Secția Economie ✓ Contabilitatea	21.1. Raportul privind analiza uzurii mijloacelor fixe. 21.2. Planul de renovare/procurări prioritare, aprobat.

VII. Asigurarea și gestionarea eficientă a resurselor materiale și crearea unor condiții adecvate de activitate.	1. Perfecționarea infrastructurii Universității prin: <ul style="list-style-type: none"> ▪ elaborarea indicatorilor pentru infrastructură; ▪ evaluarea bazei tehnico-materiale a subdiviziunilor. 	2011-2020	Rectorul Prorectorul pentru educație și probleme sociale <ul style="list-style-type: none"> ✓ Serviciul Administrarea patrimoniului ✓ Secția Economie ✓ Contabilitatea 	1.1. Infrastructura universității adaptată în conformitate cu indicatorii aprobați de Senat: <ul style="list-style-type: none"> ▪ indicatorii pentru infrastructură, elaborați și aprobați în modul stabilit; ▪ raportul anual de evaluare; ▪ planul de dezvoltare a bazei tehnico-materiale, elaborat și aprobat în modul stabilit.
---	---	-----------	--	---

	<p>2. Dezvoltarea infrastructurii Universității în direcțiile prioritare:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Proiectarea și construcția blocurilor locative, str. N.Testemițanu, 27 ▪ Proiectarea și construcția unui Complex sportiv, str. N.Testemițanu, 27 ▪ Proiectarea și reconstrucția Căminului studențesc din strada M. Lomonosov 61/9 ▪ Executarea lucrărilor de reparație a Bibliotecii Universitare amplasată în Spitalul Clinic Republican, etajul 3 ▪ Executarea lucrărilor de reparație a Complexului sportiv existent amplasat în str.Malina Mică 66/1 <p>proiectarea și construcția Centrului de Tehnologii informaționale și Comunicații, str. N.Testemițanu, 27</p>	<p>I tranșă 2012-2013 II tranșă 2014-2015</p> <p>trimestrul III, 2012</p> <p>trimestrul IV, 2012</p> <p>trimestrul III, 2011</p> <p>trimestrul III, 2011</p> <p>trimestrul III, 2012</p>	<p>Rectorul Prorectorii</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Secția Didactică ✓ Decanatele facultăților ✓ Serviciul Administrarea patrimoniului ✓ Secția Economie ✓ Contabilitatea ✓ Secția Juridică ✓ Biblioteca ✓ Serviciul Tehnologii informaționale ✓ Centrul Asistență tehnică și Managementul proiectelor 	<p>2.1. Gradul de realizare a planului de dezvoltare în baza evaluărilor anuale.</p> <p>2.2. Ponderea clădirilor, edificiilor, rețelelor inginerești, terenurilor și căilor de acces renovate din numărul total conform evaluării anuale.</p>
--	--	--	--	---

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proiectarea și construcția Sălii de conferință – multifuncțională, str. N.Testemițanu, 27 ▪ Proiectarea și construcția spațiului hotelier pentru oaspeți, str. N.Testemițanu, 27 ▪ Proiectarea și amenajarea Aleii medicilor iluștri, str. N.Testemițanu, 27 ▪ Crearea Centrului Universitar de Simulări în Instruirea Medicală, str. 31 August 1989, 137 A ▪ Executarea lucrărilor de construcție a Centrului de Recuperare și Sport din str.31 August, 137 B ▪ Consolidarea bazei tehnico-materiale a Centrului de Cultivare a Plantelor Medicinale din com. Bardar ▪ Dezvoltarea industriei farmaceutice autohtone, folosind loturile de pământ din com.Bardar 	<p>trimestrul III, 2012</p> <p>trimestrul IV, 2012</p> <p>trimestrul III, 2013</p> <p>2011-2013</p> <p>2011-2014</p> <p>2011-2014</p> <p>2011-2020</p>		
--	---	--	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Extinderea spațiilor destinate activității Facultății Stomatologie ▪ Crearea unei unități de realizare a materialelor didactice, rechizitelor medicale. 	2011		
		2012		
	<p>3. Renovarea infrastructurii Universității prin:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ reparația capitală și curentă a spațiilor de studii și cazare a studenților, rezidenților și medicilor cursanți; ▪ reparația capitală și curentă a spațiilor destinate activităților de cercetare științifică; ▪ reparația capitală și curentă a spațiilor administrative; ▪ amenajarea terenurilor și căilor de acces aflate în gestiunea Universității. 	2011-2020	<p>Rectorul Prorectorii</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Serviciul Administrarea patrimoniului ✓ Secția Economie ✓ Contabilitatea 	3.1. Ponderea clădirilor, edificiilor, rețelelor ingierești, terenurilor și căilor de acces renovate din numărul total conform evaluării anuale.

	<p>4. Reutilizarea infrastructurii Universității prin:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ estimarea necesităților în dispozitive, utilaj, mobilier; ▪ eficientizarea sistemului de achiziționare a bunurilor și serviciilor în baza criteriilor cost - calitate, cost - eficiență; ▪ dotarea bazei tehnico-materiale cu: <ul style="list-style-type: none"> ✓ echipament didactic, informațional; ✓ aparataj și utilaj științific; ✓ mobilier; ▪ reînnoirea parțială a parcului auto; 	2011-2020	<p>Rectorul Prorectorii</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Serviciul Administrarea patrimoniului ✓ Secția Economie ✓ Contabilitatea ✓ Secția Achiziții și Marketing 	<p>4.1. Dotarea adecvată cu utilaj, aparataj și mobilier, conform necesităților estimate și normativelor aprobate</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ raportul anual de evaluare; ▪ planul anual de dotare, aprobat. <p>4.2. Buletinul informativ privind achizițiile de bunuri, lucrări, servicii, plasat pe <i>site</i>-ul USMF.</p> <p>4.3. Ponderea cheltuielilor pentru dotarea bazei tehnico-materiale în bugetul Universității.</p> <p>4.4. Ponderea unităților de transport auto funcționale în parcul USMF.</p> <p>4.5. Randamentul de utilizare a unităților de transport auto din parcul USMF.</p>
	<p>5. Racordarea nivelului de securitate la locul de muncă la cerințele internaționale.</p>	2011 -2020	<p>Rectorul Prorectorii</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Serviciul Resurse umane ✓ Serviciul Administrarea patrimoniului 	<p>5.1. Ponderea locurilor de muncă ce corespund tuturor rigorilor de securitate a muncii.</p>
VIII. Extinderea bazei clinice universitare și optimizarea activității actualelor clinici.	<p>1. Fondarea spitalelor/clinicilor universitare, inclusiv prin intermediul parteneriatului public-privat</p>	2011-2020	<p>Rectorul Prorectorii</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Serviciul Administrarea patrimoniului ✓ Secția Economie ✓ Contabilitatea ✓ Secția Juridică 	<p>1.1. Numărul de spitale/clinici universitare fondate.</p> <p>1.2. Numărul de spitale/clinici universitare fondate în unitățile teritorial-administrative ale republicii, cu excepția mun. Chișinău.</p> <p>1.3. Numărul de spitale/clinici universitare create prin intermediul parteneriatului public-privat</p>

	2. Eficientizarea colaborării între instituțiile medicale și Universitate.	2011-2020	Rectorul Prorectorii ✓ Secția Organizarea lucrului curativ ✓ Decanatele facultăților ✓ Catedrele ✓ Secția Economie ✓ Contabilitatea ✓ Secția Juridică	2.1. Contracte de colaborare revizuite și actualizate. 2.2. Acte normative revizuite și propuse spre aprobare. 2.3. Numărul instituțiilor medicale în care funcțiile manageriale sunt deținute de cadre didactice.
	3. Amplasarea catedrelor în clinici/ spitale universitare în conformitate cu profilul didactic și direcțiile de cercetare.	2011-2020	Rectorul Prorectorii ✓ Secția Organizarea lucrului curativ ✓ Decanatele facultăților ✓ Catedrele	3.1. Ponderea catedrelor amplasate în clinici/spitale universitare în conformitate cu profilul didactic și direcțiile de cercetare.
IX. Dezvoltarea bazelor de învățământ medical și farmaceutic în regiunile Republicii Moldova.	1. Consolidarea bazelor clinice universitare în temeiul relațiilor de colaborare reciproc-avantajoase, precum și conform rigorilor internaționale.	2011 -2020	Rectorul Prorectorii ✓ Secția Didactică ✓ Secția Organizarea lucrului curativ ✓ Decanatele facultăților ✓ Catedrele ✓ Secția Juridică	1.1. Ponderea bazelor universitare de învățământ ce corespund rigorilor internaționale. 1.2. Numărul de prevederi ce țin de relațiile reciproc avantajoase, incluse în contractele de colaborare.
	2. Valorificarea posibilităților de creare a instituțiilor de învățământ superior medical sau/și a filialelor USMF în unitățile administrativ-teritoriale ale Republicii Moldova.		Rectorul Prorectorii ✓ Secția Juridică	2.1. Numărul de instituții de învățământ superior medical sau/și filiale ale USMF fondate în subdiviziunile administrativ-teritoriale ale republicii.

COOPERAREA INTERNAȚIONALĂ

Obiectivul general: Fortificarea cooperării internaționale în domeniile activității didactice, cercetării științifice, mobilității academice, recrutării cetățenilor străini la studii și creării parteneriatelor cu universități din alte țări

Obiective specifice	Activități	Termene de realizare	Responsabili pentru implementare	Indicatori de performanță
I. Eficientizarea managementului secției Relații externe.	1. Reorganizarea structural-funcțională a secției Relații externe.	2011-2012	Rectorul Prorectorul pentru relații internaționale ✓ Secția Relații externe	1.1. Regulamentul privind activitatea secției Relații externe, elaborat și aprobat. 1.2. Proporția catedrelor responsabile pentru cooperarea internațională oficializate.
	2. Optimizarea comunicării și conlucrării dintre secția Relații externe și alte subdiviziuni universitare.	2011-2020	Prorectorul pentru relații internaționale ✓ Secția Relații externe ✓ Serviciul Relații publice	2.1. Proporția catedrelor satisfăcute de activitatea secției Relații externe, evaluată prin chestionare. 2.2. Numărul de activități realizate în comun cu alte subdiviziuni.
	3. Dezvoltarea și diversificarea mijloacelor de promovare a relațiilor internaționale, de parteneriat și mobilitate academică.	2011-2020	Prorectorul pentru relații internaționale ✓ Secția Relații externe ✓ Serviciul Relații publice ✓ Decanatul Facultății Medicină nr. 2	3.1. Varianta engleză a paginii web a USMF, actualizată sistematic. 3.2. Numărul activităților de promovare a USMF în plan internațional realizate. 3.3. Numărul de materiale promoționale ale USMF distribuite.
	4. Dezvoltarea și fortificarea cooperării internaționale ca obiectiv prioritar.	2011-2020	Rectorul Prorectorul pentru relații internaționale ✓ Secția Relații externe ✓ Serviciul Relații publice ✓ Decanatul Facultății Medicină nr. 2 ✓ Secția Economie	4.1. Ponderea alocațiilor financiare din bugetul USMF pentru promovarea cooperării internaționale.

II. Perfecționarea colaborării inter-universitare și participarea în programe internaționale.	1. Extinderea relațiilor existente cu instituții de învățământ medical, cercetare și asistență medicală de peste hotare.	2011-2020	Prorectorul pentru relații internaționale ✓ Secția Relații externe	1.1. Ponderea activităților realizate anual în cadrul acordurilor de colaborare existente.
	2. Inițierea noilor acorduri de cooperare în educație și cercetarea științifică.	2011-2020	Rectorul Prorectorul pentru relații internaționale ✓ Secția Relații externe	2.1. Numărul noilor acorduri de cooperare.
	3. Majorarea numărului de programe cu finanțare nerambursabilă la care USMF participă în calitate de partener sau coordonator.	2011-2020	Prorectorul pentru relații internaționale ✓ Secția Relații externe ✓ Centrul Asistență tehnică și Managementul proiectelor ✓ Secția Economie	3.1. Cota-parte a bugetului USMF, provenită din granturi.
	4. Fondarea Asociației Absolvenților USMF „Nicolae Testemițanu”, cetățeni de peste hotare.	2012-2013	Rectorul Prorectorul pentru relații internaționale ✓ Secția Relații externe ✓ Serviciul Resurse umane	4.1. Asociația înregistrată conform legislației în vigoare.
III. Dezvoltarea și diversificarea formelor de colaborare educațională și științifică cu partenerii externi.	1. Organizarea manifestărilor cu caracter didactic și/sau științific (conferințe, simpozioane, seminare, mese rotunde, lecții deschise etc.) cu participare internațională.	2011-2020	Rectorul Prorectorii ✓ Secția Relații externe ✓ Decanatele facultăților ✓ Catedrele	1.1. Numărul activităților organizate de USMF la care au participat invitați de peste hotare. 1.2. Numărul participanților de peste hotare la activitățile organizate de USMF.

	2. Armonizarea activităților de cooperare internațională a USMF cu politicile Ministerului Sănătății și Ministerului Educației în acest domeniu.	2011-2020	Rectorul Prorectorul pentru relații internaționale ✓ Secția Relații externe ✓ Decanatul Facultății Medicină nr.2	2.1. Ponderea activităților organizate de USMF, racordate la politicile Ministerului Sănătății și Ministerului Educației.
	3. Extinderea asistenței consultative subdiviziunilor USMF din partea experților internaționali.	2011-2020	Prorectorul pentru relații internaționale ✓ Secția Relații externe ✓ Decanatele facultăților	3.1. Numărul de experți implicați în activitățile de consultanță.
	4. Crearea condițiilor pentru majorarea potențialului cadrelor științifico-didactice/administrative care posedă limbi moderne, în special limba engleză.	2011-2020	Rectorul Prorectorul pentru relații internaționale ✓ Secția Relații externe ✓ Serviciul Resurse umane	4.1. Proporția cadrelor științifico-didactice/administrative care posedă limbi de circulație internațională, îndeosebi limba engleză. 4.2. Proporția cadrelor științifico-didactice, membri ai asociațiilor internaționale.
	5. Dezvoltarea programelor de instruire în limbile engleză și franceză pentru facilitarea schimbului educațional.	2011-2020	Prorectorul pentru relații internaționale ✓ Secția Relații externe ✓ Secția Didactică ✓ Filiera francofonă ✓ Decanatele facultăților ✓ Catedrele	5.1. Ponderea disciplinelor cu programele analitice traduse în limbile engleză și franceză. 5.2. Numărul de materiale didactice în limbile engleză și franceză pentru fiecare disciplină, inclusiv elaborate de catedre.

IV. Internaționalizarea procesului de instruire.	1. Perfecționarea mecanismului de atragere a cetățenilor de peste hotare la studii.	2011-2020	<p>Rectorul Prorectorul pentru relații internaționale</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Secția Relații externe ✓ Secția Didactică ✓ Decanatul Facultății Medicină nr.2 ✓ Catedrele 	<p>1.1. Activitățile de atragere a candidaților de peste hotare la studii, implementate.</p> <p>1.2. Dinamica solicitărilor candidaților de peste hotare la studii în USMF.</p>
	2. Extinderea numărului de țări și asigurarea unui contingent stabil de studenți și rezidenți internaționali.	2011-2020	<p>Rectorul Prorectorul pentru relații internaționale</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Secția Relații externe ✓ Secția Didactică ✓ Decanatul Facultății Medicină nr.2 	<p>2.1. Numărul de țări, cetățenii cărora își fac studiile în Universitate.</p> <p>2.2. Dinamica numărului cetățenilor de peste hotare înmatriculați la Universitate.</p> <p>2.3. Numărul cetățenilor de peste hotare, absolvenți ai studiilor universitare și postuniversitare.</p>
	3. Ajustarea ofertei educaționale la particularitățile de echivalare a diplomelor de absolvire în țările de origine a studenților internaționali.	2011-2020	<p>Prorectorul pentru relații internaționale</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Secția Relații externe ✓ Secția Didactică ✓ Decanatul Facultății Medicină nr.2 	<p>3.1. Proporția diplomelor de absolvire a USMF nostrificate în țările de origine a cetățenilor de peste hotare.</p>
	4. Elaborarea și distribuirea „Ghidului studentului internațional”.	2011-2020	<p>Prorectorul pentru relații internaționale</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Secția Relații externe ✓ Secția Didactică ✓ Decanatul Facultății Medicină nr.2 	<p>4.1. „Ghidul studentului internațional” elaborat.</p> <p>4.2. Proporția studenților internaționali asigurați cu ghiduri.</p>

	5. Implicarea activă a studenților internaționali în luarea deciziilor, în activitățile de cercetare, socio-culturale și alte activități extracurriculare.	2011-2020	<p>Prorectorul pentru relații internaționale</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Secția Relații externe ✓ Secția Didactică ✓ Decanatul Facultății Medicină nr.2 	5.1. Proportia studenților internaționali implicați în diverse activități organizate de USMF.
	6. Participarea studenților, rezidenților și masteranzilor în elaborarea proiectelor Tempus.	2011-2020	<p>Prorectorii</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Secția Didactică ✓ Secția Relații externe ✓ Decanatele facultăților ✓ Centrul Asistență tehnică și Managementul proiectelor. 	6.1. Numărul studenților, rezidenților, masteranzilor, participanți în cadrul proiectelor de mobilitate academică.
	7. Participarea cadrelor profesoral-didactice și științifice în proiecte de mobilitate academică și de cercetare.	2011-2020	<p>Rectorul Prorectorii</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Secția Didactică ✓ Secția Știință ✓ Decanatele facultăților ✓ Catedrele ✓ Laboratoarele științifice ✓ Centrul Asistență tehnică și Managementul proiectelor. 	7.1. Numărul cadrelor profesoral-didactice și de cercetare, participanți în proiecte de mobilitate academică și de cercetare.

	8. Facilitarea accesului studenților, rezidenților, masteranzilor, doctoranzilor, cadrelor științifico-didactice la literatura de specialitate în diferite limbi.	2011-2020	Prorectorii ✓ Secția Didactică ✓ Biblioteca	8.1. Numărul de studenți, rezidenți, masteranzi, doctoranzi, cadre didactice, științifico-didactice, care au beneficiat de literatura modernă de specialitate în limbile engleză, franceză și altele.
	9. Îmbunătățirea condițiilor de trai ale studenților și rezidenților internaționali.	2012-2020	Rectorul Prorectorul pentru relații internaționale ✓ Secția Relații externe ✓ Secția Didactică ✓ Decanatul Facultății Medicină nr.2	9.1. Proporția studenților și rezidenților internaționali care apreciază ca „bune” sau „foarte bune” condițiile de cazare în cămine.
	10. Optimizarea conlucrării cu ministerele și departamentele care reglementează admiterea și șederea cetățenilor de peste hotare în Republica Moldova.	2011-2020	Rectorul Prorectorul pentru relații internaționale ✓ Secția Relații externe ✓ Secția Didactică ✓ Decanatul Facultății Medicină nr.2	10.1. Proporția studenților de peste hotare care au fost înmatriculați și nu au avut probleme cu organele competente cu privire la intrarea și șederea lor în Republica Moldova.
V. Acreditarea internațională a Universității.	1. Pregătirea tuturor subdiviziunilor universitare pentru evaluare și acreditare internațională.	2012-2014	Rectorul Prorectorii ✓ Secția Relații externe ✓ Secția Didactică ✓ Decanatele facultăților ✓ Catedrele ✓ Alte subdiviziuni universitare	1.1. Numărul subdiviziunilor pregătite pentru acreditare. 1.2. Certificatul de acreditare internațională.

Rector al USMF „Nicolae Testemițanu”
Profesor universitar, dr.hab.med.

Ion Ababii