



**IP Universitatea de Stat de Medicină și
Farmacie „Nicolae Testemițanu”**

Program managerial TRADIȚIE, CALITATE, INOVAȚII

**a candidatului la postul de rector al IP
Universitatea de Stat de Medicină și Farmacie
„Nicolae Testemițanu” din Republica Moldova,
profesor universitar,
doctor habilitat în științe medicale,
Emil CEBAN**



2019-2024



CUPRINS

I. CUVÂNT ÎNAINTE	3
II. CADRUL LEGISLATIV ȘI DOMENIILE STRATEGICE	5
III. USMF „NICOLAE TESTEMIȚANU” ASTĂZI	6
IV. OBIECTIVE PRIORITARE ȘI ACȚIUNI PROPUSE	9
4.1. Managementul resurselor umane	9
4.2. Activitatea didactică – învățământul superior și formarea continuă a medicilor și farmaciștilor	10
4.3. Managementul activității științifice	14
4.4. Managementul activității clinice.....	16
4.5. Managementului calității	17
4.6. Dezvoltarea patrimoniului universitar	20
4.7. Internaționalizarea activității USMF	21
4.8. Domeniul resurselor financiare.....	23
4.9. Managementul autogovernării studențești.....	24
4.10. Dezvoltarea imaginii Universității.....	25
V. CUVÂNT DE FINAL	26



I. CUVÂNT ÎNAINTE

De ce am decis să particip?

Subsemnatul Emil Ceban, doctor habilitat în științe medicale, profesor universitar, șef Catedră de urologie și nefrologie chirurgicală, sunt absolvent al:

- ✓ Universității de Stat de Medicină (actualmente Universitatea de Stat de Medicină și Farmacie „Nicolae Testemițanu” – în continuare USMF), facultatea de Medicină generală, a. 1993;
- ✓ Universității de Studii Europene din Moldova, facultatea de Drept – licențiat în drept, a. 2012;
- ✓ Academiei de Administrare Publică pe lângă Guvernul Republicii Moldova, specializarea – management, a. 2017.

Am cugetat mult asupra problemei abordate, am încercat să sistematizez argumentele pro și contra pentru mine însumi, mi-am autoevaluat activitatea profesională și managerială în cadrul USMF „Nicolae Testemițanu” și am decis să particip în această competiție deloc ușoară, luând în considerare că personal am crescut și mi-am dezvoltat abilitățile profesionale și manageriale în paralel cu progresul universității. Astfel, am participat activ în toate procesele care au permis dezvoltarea resurselor necesare pentru realizarea procesului didactic, păstrarea, menținerea și dezvoltarea bazei tehnico-materiale și a patrimoniului universitar, a contribuit la elaborarea cadrului legal pentru activitatea clinică a colaboratorilor USMF, stabilirea diverselor relații de colaborare între instituțiile de profil din țară și de peste hotarele ei, contribuirea personală privind crearea ASR și dezvoltarea autogovernării studenților, formarea și îmbunătățirea condițiilor de muncă și trai atât a colaboratorilor, cât și studenților, etc.

Toată activitatea mea profesională este legată de universitate și în acest răstimp m-am străduit să promovez valorile USMF: calitatea, performanța, responsabilitatea individuală și instituțională, satisfacția beneficiarilor, motivarea și dezvoltarea comunității academice, lucrul în echipă, etc.

Prezentul program managerial are drept suport experiența personală acumulată pe parcursul celor 25 ani de activitate în învățământul medical superior, parcurgând toate treptele ierarhiei profesionale. În toată această perioadă am ocupat diferite poziții decizionale, dintre care Președinte al Comitetului Sindical al studenților USMF „Nicolae Testemițanu” (1993-2000), Șef secție Doctorat, Masterat și Postdoctorat (2003-2010), Președinte al Comitetului Sindical al colaboratorilor (2005-2010), Prorector pentru educație și probleme sociale (2010-2015), Prorector pentru activitate clinică (2015 – în prezent), membru al Consiliului Facultății, al Senatului Universității, al Consiliului de Administrație și altele. Activitățile desfășurate sunt confirmate prin deciziile Senatului, anexate la prezentul program.



Programul managerial prezentat are la bază procesele de aliniere continuă la standardele naționale și internaționale privind instruirea pe domeniul sănătate, luând în considerare toate resursele necesare pentru asigurarea acestui proces.

Vom promova aceste valori și în continuare, vom depune eforturi comune ca USMF să se afirme și de acum încolo ca un mediu academic de excelență, vom impune standarde academice înalte, vom menține și lărgi internaționalizarea universității, iar *studenții* vor deveni *prioritari* de rând cu *cadrele academice*, fiind *parteneri* în *procesul de realizare a guvernății academice*.

Aceste deziderate, de rând cu domeniile strategice de dezvoltare stabilite în Strategia de dezvoltare a USMF, stau la baza programului managerial prezentat.

Descrierea compartimentată a acestui Program managerial este bazată pe:

- ✓ **TRADIȚIA** formată pe instruire și autoritatea USMF obținută de înaintașii și fondatorii învățământului medical și farmaceutic în Republica Moldova, pe care universitatea a primit-o drept moștenire, fiind patrimoniu valoros pentru viitor. Vom fi fideli acestui patrimoniu, însă nu vom bate pasul pe loc, tratând-o ca o dogmă, vom lăsa ce e bun ca fiind actual peste ani și decenii cu implementarea ideilor noi generate de tineretul studios, continuând să ne aliniem la cerințele standardelor internaționale și creând noi tradiții pentru competitivitate;
- ✓ **CALITATE** în toate domeniile de activitate. Ne propunem aspectul cantitativ să-l transformăm în cel calitativ prin sporirea valorii programelor de studii la cerințele sistemului de sănătate; prin prestarea serviciilor de calitate în procesul de instruire și acumulare a deprinderilor cu scopul asigurării actului medical performant; atragerea cadrelor academice de valoare cu potențial științifico-didactic; modernizarea bazei tehnico-materiale; dezvoltarea condițiilor de muncă ale angajatorilor și celor sociale pentru beneficiari;
- ✓ **INOVAȚII** cu scopul asigurării calității în prestarea serviciilor educaționale. Ne dorim extinderea cercetărilor științifice prin utilizarea tehnologii performante cu aplicarea lor în practica medicală și farmaceutică, dar și implementarea în curricula universitară la toate programele de studii. Performanțele științifice, materializate prin proiecte de cercetare, publicații științifice de valoare, de fapt, ne vor permite să stabilim acele noi tradiții de viitor în instruire, cercetare și tratament;
- ✓ **SUSTINEREA ȘI PROMOVAREA** tineretului la toate nivelurile de instruire, menținerea și dezvoltarea autoguvernării studențești.



II. CADRUL LEGISLATIV ȘI DOMENIILE STRATEGICE

În prezent USMF își desfășoară activitatea în conformitate cu prevederile:

- ✓ Legii Supremă – Constituția Republicii Moldova;
- ✓ Codului educației al Republicii Moldova 152/2014;
- ✓ Acordul de Asociere Republica Moldova – Uniunea Europeană, semnat la Bruxelles la 27.06.2014; ratificat de Parlamentul RM pe 02.07.2014 și Parlamentul European pe 13.11.2014;
- ✓ Codului deontologic al lucrătorului medical și al farmacistului, aprobat prin HG 192/2017;
- ✓ Legilor organice și ordinare ale Republicii Moldova, ce țin primordial de domeniul sănătate;
- ✓ Politicii Națională de Sănătate, aprobată prin HG 886/2007;
- ✓ Strategiei Națională de dezvoltare „Moldova 2020”, aprobată prin Legea 166/2012;
- ✓ Strategiei de dezvoltare a sistemului de sănătate pe perioada 2008-2017, aprobată prin HG 1471/2007 cu modificările ulterioare;
- ✓ Strategiei naționale de sănătate publică pentru anii 2014-2020, aprobată prin HG 1032/2013;
- ✓ Strategiei de dezvoltare a resurselor umane din sistemul sănătății pentru anii 2016-2025, aprobată prin HG 452/2016;
- ✓ Regulamentului clinicii Universității de Stat de Medicină și Farmacie „Nicolae Testemițanu”, aprobat prin HG nr. 42/2006;
- ✓ Hotărârilor ale Guvernului Republicii Moldova;
- ✓ Programului de dezvoltare a învățământului medical și farmaceutic în Republica Moldova pe anii 2012-2020, aprobat prin HG 1006/2010;
- ✓ Obiectivelor de Dezvoltare Durabilă (ONU);
- ✓ Obiectivelor de Dezvoltare ale Mileniului în RM până în 2015, aprobate prin HG 288/2005;
- ✓ Standardelor Federației Mondiale în Învățământul Medical;
- ✓ Ordinilor Ministerului Sănătății, Muncii și Protecției Sociale și a Ministerului Educației, Culturii și Cercetării;
- ✓ Cadrului european de politici pentru susținerea acțiunilor vizând sănătate și bunăstarea populației la nivelul Guvernului și a societății – Sănătate 2020;
- ✓ Cerințelor Organizației Mondiale a Sănătății;



- ✓ Prevederilor Procesului de la Bologna;
- ✓ Cartei USMF „Nicolae Testemițanu” aprobată la MSMPS al RM din 26.04.2019;
- ✓ Regulamentelor interne ale USMF aprobate în modul corespunzător;
- ✓ Codului Moral al USMF „Nicolae Testemițanu”;
- ✓ Strategia de dezvoltare a USMF „Nicolae Testemițanu” din Republica Moldova în perioada 2011-2020 (cu modificările și completările ulterioare).

Activitățile educațional- didactice în cadrul învățământului superior integrat (ciclul I și II), a studiilor de rezidențiat și formării continue a medicilor și farmaciștilor, realizarea cercetărilor științifice, extinderea cooperării internaționale, dezvoltarea resurselor umane, asigurarea unui management instituțional sunt îmbinate în domeniile strategice, având drept scop crearea premiselor pentru asigurarea și dezvoltarea capacității competitive a Universității în plan internațional.

III. USMF „NICOLAE TESTEMIȚANU” ASTĂZI

Fondată în 1945, cu experiență de 74 ani, USMF, se bucură de un prestigiu în societate, demonstrând excelență în toate tipurile de activități.

Imaginea actuală a USMF este determinată de aportul tuturor generațiilor de cadre profesoral-didactice, care au activat pe parcursul anilor, miilor de absolvenți care, devenind specialiști în medicină și farmacie, stau în serviciul ocrotirii sănătății nu doar în țară, dar și peste hotare.

Universitatea este membră a Asociației Școlilor de Medicină din Europa (2011), a Asociației Universităților Internaționale (2012), a Asociației pentru Educație Medicală din Europa (2013) și este înregistrată în Directoriul Mondial de Școli Medicale.

Universitatea este decorată cu Ordinul Gloria Muncii și Ordinul Republicii, este evaluată la nivel internațional de către Comisia Europeană de Evaluare Academică a Asociației DentEd Evolvers (2001), Consiliul de Evaluare al Conferinței Internaționale a Decanilor Facultăților de Expresie Franceză (2005), reprezentanții Asociației Școlilor de Medicină din Europa și ai Federației Mondiale pentru Educație Medicală (2013-2014) și Consiliul Dentar din California, SUA (2016).

Făcând partea din echipa managerială a USMF „Nicolae Testemițanu”, sub conducerea Rectorului dlui Ion Ababii, academician al AȘM, am participat activ în procesul de pregătirea a universității pentru evaluările externe cu scopul acreditărilor naționale și internaționale. În așa fel, USMF corespunde exigențelor naționale și internaționale, lucru confirmat prin documente eliberate de autoritățile oficiale abilitate la nivel național și internațional:



- ✓ Certificatul nr. 15598 C din 03.11.2016, ce confirmă faptul că *sistemul de management al USMF este conform cu cerințele SM SR EN 9001:2015/ ISO 9001:2015* (CERTIND SA, București);
- ✓ Certificat nr. 136 din 24.11. 2016 valabil 04.11.2021 de acreditare științifică seria P nr. 078 prin care USMF i se acordul calificativul: „*Organizație cu recunoaștere internațională (categoria A)*”, eliberat de Consiliul Național pentru Acreditare și Atestare;
- ✓ Certificatele eliberate de ANACEC *de acreditare a programelor de studii* superioare integrate Medicină; Stomatologie Farmacie; de autorizare provizorie al programului de studii superioare de licență Asistență medicală generală și Optometrie;
- ✓ Certificat de *acreditare instituțională internațională* în baza standardelor WFME din 14.06.2019 de către Agenția independentă de acreditare și reiting (IAAR);
- ✓ Acreditarea programului de studii Stomatologie de către Consiliul Dentar din California, SUA din 06.05.2018 valabil 16.12.2023.

În conformitatea cu legislația în vigoare în USMF există un sistem de mai multe nivele în instruire, în cadrul celor 5 facultăți și Școlii doctorale în domeniul Științe medicale:

- ◆ Facultatea de *Medicină nr. 1* (cu predare în limbile română, franceză, rusă):
 - ✓ instruirea universitară la nivelul 6 ISCED, ciclul I de licență cu 2 programe de studii – Optometrie și Asistență medicală generală;
 - ✓ instruirea universitară la nivelul 7 ISCED, studii superioare integrate (ciclurile I+II) 2 programele de studii – Medicină, Medicină preventivă;
- ◆ Facultatea de *Medicină nr. 2* (cu predare în limba engleză, studenți internaționali):
 - ✓ instruirea preuniversitară pentru studenții internaționali;
 - ✓ instruirea universitară la nivelul 7 ISCED, studii superioare integrate (ciclurile I+II) cu programul de studii – Medicină;
- ◆ Facultatea de *Stomatologie* (cu predare în limbile română, engleză, franceză, rusă) instruirea universitară la nivelul 7 ISCED, studii superioare integrate (ciclurile I+II) cu programul de studii – Stomatologie;
- ◆ Facultatea de *Farmacie* (cu predare în limbile română, engleză, franceză, rusă) instruirea universitară la nivelul 7 ISCED, studii superioare integrate (ciclurile I+II) cu programul de studii Farmacie;
- ◆ *ȘDDSȘM* – instruirea universitară la nivelul 8 ISCED, studii superioare de doctorat (ciclul III) cu 46 programe autorizate provizoriu;
- ◆ Facultatea de *Rezidențiat* – instruirea postuniversitară prin rezidențiat cu 63 de specialități aprobate;



- ◆ instruirea cadrelor didactice tinere la modul de Psihopedagogie;
- ◆ formarea continuă a medicilor și farmaciștilor.

În acest context în cadrul USMF la cele 75 subdiviziuni didactice își fac studiile circa 5800 studenți din 32 țări ale lumii cu o pondere mai mare a beneficiarilor din Israel, India, SUA, România, Turcia, Rusia și altele. Procesul de instruire al beneficiarilor în USMF este asigurat de circa 870 cadre didactice și științifico-didactice, inclusiv 6 Academicieni, 6 m.c. al AȘM, 135 doctori habilitați, circa 430 doctori în știință, din ei 449 sunt certificați cu nivelului C1, C2 și B2 de cunoaștere a limbilor străine, preponderent engleză, apoi franceză.

Pentru evidența studenților și a rezultatelor reușitei în cadrul USMF la toate nivelele (student, cadru didactic, șef de departament/catedră, decanat, departament Didactic și management academic, prorector pentru activitate didactic, prorector pentru evaluare și calitatea, Rector) se realizează în Sistemul Informațional de Management Universitar (SIMU), ceea ce permite o mod oportun aprecierea calității în evaluarea și obținerea diverselor rapoarte.

În cadrul universității funcționează Școala de Management în Sănătate Publică, activitatea căreia este definitorie pentru managerii instituțiilor medicale, dar și pentru specialiștii în domeniul ocrotirii sănătății, în procesul de pregătire a lor cu scopul de promovare a sănătății și îmbătățirii calității vieții populației, acumularea capacităților manageriale și de comunicare la diverse nivele.

USMF este fondator a mai multor clinici și centre de activitate medicală și farmaceutică, instruire și suport: Clinica Universitară de Asistență Medicală Primară; Centrul Stomatologic Universitar; Clinica Stomatologică nr. 1; Centrul Universitar de Simulare în Instruirea Medicală (CUSIM); Centrul Farmaceutic Universitar „Vasile Procopișin”; Centrul Științific de Cultivare a Plantelor Medicinale (Bardar); Centrul Științific în Domeniul Medicamentelor; Centrul Universitar de Reabilitare Medicală; Centrul de Medicină Tradițională Chineză; Centrul de Management al Activității Clinice; Centrul de instruire preuniversitară; Centrul de Consiliere Psihologică și Ghidare în Carieră; Centrul de Evaluare Academică; Centrul de Informare Europeană; Centrul de Informare și Documentare OMS; Centrul Editorial-Poligrafic „Medicina”.

O prioritate a USMF este promovarea și susținerea realizărilor cercetărilor științifice în domeniile și specialitățile sistemului ocrotirii sănătății prin publicațiile recunoscute la nivel național și internațional. USMF este fondator a 2 reviste științifice „The Moldovan Medical Journal” (fostul Curierul Medical) cu categoria B+ și „Medical Journal of Health Sciences” – categoria B, ambele fiind citate în bazele de date științifice naționale și internaționale și ziarului universitar „Medicus”.

Structura Campusului studentesc cuprinde 15 cămine, Complexul Sportiv Universitar



cu 2 săli de sport. USMF dispune de 8 blocuri didactice și auditoriale, Complexul Alimentar Universitar cu 2 săli.

IV. OBIECTIVE PRIORITARE ȘI ACȚIUNI PROPUSE

4.1. Managementul resurselor umane

Unul din factorii decizionali ai sistemului eficient de management universitar este cel al **resurselor umane**, cu un nivel profesional competitiv și compatibil cu cel la nivel internațional. Investiția în capitalul uman este o componentă importantă și determinantă a strategiei de dezvoltare durabilă, deoarece aceste resurse formează **tradiția** prin **calitate** și **inovație**.

În acest sens scopul managementului eficient al resurselor umane ține de asigurarea USMF cu personal calificat, profesionist, competitiv, cu abilități de comunicare lingvistică în corespundere ce cerințele interne universitare, standardele educaționale naționale și internaționale și sistemul de sănătate.

Cu scopul realizării strategiei universitare, ne propunem identificarea obiectivelor prioritare de dezvoltare pe termen lung a resurselor umane, realizând următoarele activități:

♦ **principii generale:**

- ✓ asigurarea **respectului** față de persoană, indiferent de poziția sa din universitate;
- ✓ **crearea și dezvoltarea** unui climat favorabil, confortabil și lucrativ, lipsit de factorii de stres social în cadrul comunității academice;
- ✓ asigurarea respectării **eticii profesionale** și **deontologiei medicale** în relațiile profesor – student – pacient;
- ✓ asigurarea respectării **integrității** în cadrul USMF la toate nivelele;
- ✓ dezvoltarea **spiritului academic** și de colegialitate la toate nivelele în USMF, atât la nivelul comunității cadrelor didactice, cât și al personalului administrativ;
- ✓ **promovarea parteneriatului** dintre cadrele didactice și personalul administrativ;
- ✓ dezvoltarea și perfecționarea **Modulului Resurse umane** în cadrul SIMU și garantarea protecției datelor cu caracter personal, conform prevederilor legislației în vigoare;
- ✓ **recunoașterea** și **respectarea** aportului și valorii profesorilor cu experiență și a tuturor celor care și-au dedicat activitatea profesională universității;

♦ **recrutarea personalului:**

- ✓ realizarea activităților de **planificare** a resurselor umane în conformitatea cu necesitățile actuale și de perspectivă din universitate;
- ✓ stabilirea anuală a **posturilor** (funcției) în cadrul subdiviziunilor didactice în funcție de necesități și resurse disponibile;



- ✓ *recrutarea și selectarea* pentru *desfășurarea activității didactice* a cadrelor didactice tinere din rândul doctoranzilor, medicilor rezidenți performanți pe principii de transparență și susținerea acestora în dezvoltarea carierei profesionale;
- ✓ asigurarea respectării condițiilor *exclusiv în bază de concurs* la angajarea personalului didactic, științifico-didactic și administrativ;
- ✓ *consilierea tinerilor angajați*, facilitând integrarea și diminuând stresul la locul de muncă;
- ◆ **perfecționarea personalului:**
 - ✓ asigurarea condițiilor pentru *perfecționarea continuă* în domeniul metodico-didactic în universități similare peste hotare;
 - ✓ *instruirea continuă* a cadrelor didactice privind implementarea noilor forme și metode de învățare – predare – evaluare și introducerea tehnologiilor informaționale în procesele educaționale;
 - ✓ *sporirea conclucrării* cu Școala de Management și Sănătate Publică în domeniul managementului pregătirii resurselor umane și promovarea politicilor de sănătate;
 - ✓ *crearea* condițiilor pentru dezvoltarea personală a fiecărui angajat prin asigurarea respectării șanselor egale în promovare profesională și manifestarea individuală;
- ◆ **motivarea personalului prin indicatorii de performanță:**
 - ✓ elaborarea principiilor de apreciere a *performanțelor profesionale* și utilizarea lor în procesul de promovare a cadrelor didactice;
 - ✓ *elaborarea criteriilor* de normare și motivare financiară pentru promovarea cadrelor didactice, care întrunesc condițiile de performanță corespunzătoare;
 - ✓ *stimularea* și recunoașterea excelenței didactice și științifice prin acordarea suportului în participarea la manifestări științifice, mobilități externe etc.;
 - ✓ *facilitarea* cadrelor didactice în obținerea și realizarea indicatorilor de performanțe;
 - ✓ *aprecierea* sistematică și periodică a competențelor profesionale și abilităților practice prin evaluare individuală și colectivă, inclusiv și autoevaluare, în baza fișelor de evaluare cu aplicarea indicatorilor de performanță și stabilirea gradului de satisfacție a personalului didactic și auxiliar;
 - ✓ *motivarea morală* și financiară, bazate pe competențe profesionale.

4.2. Activitatea didactică – învățământul superior și formarea continuă a medicilor și farmaciștilor

Acest domeniu strategic este reflectat totalmente în Misiunea Universității stabilită în Carta Universitară și ține de oferirea serviciilor de performanță în educație. Calitatea realizării acestui obiectiv primordial pentru universitate a fost confirmată de către experții internațional



În procesul de evaluare externă, finisat cu acreditarea instituțională internațională în baza standardelor WFME. În acest sens responsabilitatea administrativă este dublă: de a menține nivelul în raport cu cerințele standardelor internaționale și de a perfecționa continuu activitățile multilaterale prin asigurarea accesului la resursele necesare. Tot odată consider, că calitatea activităților didactice depinde de gradul de satisfacție profesională a cadrelor didactice, iar propunerile facultăților și catedrelor au un rol determinant în inițierea, organizarea, realizarea, desfășurarea și calitatea programelor de studii.

Modernizarea sistemelor de educație și de formare, de îmbunătățire a calității, de relevanță și de acces la acestea sunt stipulate în Acordului de Asociere UE–Republica Moldova, semnat, parafat, adoptat și ratificat de către statele membre ale UE. În așa fel este oportun ca accepțiunile și abordările specifice spațiului european al educației și formării profesionale să se transpună și în sistemul național de formare profesională.

În acest sens ne propunem să proiectăm și să realizăm următoarele activități:

♦ **la nivelul studiilor superioare de licență și integrate și doctorat:**

- ✓ ***conlucrarea activă*** cu Ministerul Educației, Culturii și Cercetării, Academia de Științe a Moldovei, ANACEC, Consiliul Rectorilor din RM în realizarea Politicilor educaționale naționale;
- ✓ dezvoltarea ***sistemului de orientare profesională*** în medicină și farmacie cu scopul asigurării potențialilor candidați la admitere luând în considerare particularitățile demografice și oferta educațională;
- ✓ perfecționarea și ajustarea ***criteriilor de admitere*** în învățământul superior medical și farmaceutic;
- ✓ ***stabilirea acordurilor de cooperare*** cu universitățile similare din România în vederea obținerii diplomei duble eliberate de ambele universități;
- ✓ ***diversificarea portofoliului programelor de studii*** superioare de licență în conformitate cu Nomenclatorul domeniilor de formare profesională și al specialităților în învățământul superior, aprobat prin HG 482/2017 axate pe definirea de competențe;
- ✓ ***actualizarea continuă a programelor de studii*** în corespundere cu ghidurile și protocoale clinice naționale și internaționale în medicină, inclusiv și în limbile de circulație internațională cu integrarea lor în diverse programe europene, sporind atractivitatea pentru studenții străini și facilitarea echivalării și recunoașterea diplomelor în alte țări;
- ✓ ***actualizarea continuă a planurilor de învățământ*** pentru toate programele de studii cu diversificarea disciplinelor opționale și facultative pentru individualizarea traseului studentului în corespundere cu cerințele standardelor naționale și internaționale;



- ✓ **implementarea modului integrat** pe parcursul anilor I-VI la toate programele de studii „Comunicarea în sistemul de sănătate” pentru acumularea deprinderilor de comunicare la toate nivelele (student – personal medical; personal medical – personal medical; personal medical – pacient; personal medical – aparținători);
- ✓ elaborarea și implementarea **sistemului modular** de instruire cu pilotarea pe programe de studii cu scopul ridicării nivelului actului medical;
- ✓ introducerea în curricula universitară la disciplinele clinice **a temelor obligatorii în cadrul centrului CUSIM** cu scopul formării abilităților practice pentru studenți, rezidenți, medici cursanți și paramedici (după caz);
- ✓ actualizarea curricula disciplinelor la toate programele de studii prin creșterea **importanței lucrului individual** al studenților, cu dezvoltarea abilităților de comunicare, lucru în echipă, de susținere argumentată a unei opinii, dezvoltare a abilităților în realizarea cercetărilor științifice;
- ✓ introducerea **rezultatelor cercetărilor științifice** în curricula disciplinelor, luând în considerare recomandările experților înaintate în procesul acreditării instituționale internaționale în baza standardelor Federației Mondiale a Învățământului Medical;
- ✓ evaluarea finalităților de studiu la disciplinele clinice prin **testare asistată de calculator** cu utilizarea modului SIMU în Centrul de Evaluare Academică cu participarea studenților / ASRM ;
- ✓ **susținerea și recunoașterea** mobilităților academice a studenților realizate în cadrul universităților similare de peste hotare;
- ✓ asigurarea **structurii informaționale** pentru promovarea materialelor metodicodidactice de tip e-learning și a modalităților de evaluare on-line a studenților (SIMU, Moodle, etc.);
- ◆ **la nivelul studiilor postuniversitare prin rezidențiat:**
 - ✓ **elaborarea modului „Studii în rezidențiat”** ca parte componentă a portalului SIMU cu posibilitatea de transfer a datelor personalizate automat din modulul „Studenți”;
 - ✓ **actualizarea duratei și Nomenclatorului specialităților prin rezidențiat** în corespundere cu cerințele UE cu scopul facilitării recunoașterii și echivalării studiilor;
 - ✓ **modernizarea** Programelor de rezidențiat prin introducerea inovațiilor în domeniul medicinei și farmaciei în corespundere cu standardele naționale și internaționale;
 - ✓ **acreditarea** specialităților obținute prin studiile postuniversitare de rezidențiat;
 - ✓ **extinderea** bazelor clinice pentru instruirea postuniversitară prin rezidențiat, având la bază normativele actuale cum ar fi raportul rezident–pacient, rezident-investigație, rezident-intervenție;



♦ **instruirea pe tot parcursul vieții:**

- ✓ dezvoltarea *sistemului de formare pe tot parcursul vieții* a cadrelor medicale și farmaceutice în conformitate cu standardele educaționale naționale și internaționale;
- ✓ diversificarea *cursurilor de educație continuă, inclusiv la distanță și în teritoriu* prin implementarea metodelor de instruire la distanță cu utilizarea tehnologiilor informaționale moderne;
- ✓ *actualizarea continuă* a Programelor de educație continuă în corespundere cu cerințele sistemului ocrotirii sănătății luând în considerare inovațiile și metodele moderne de tratament;
- ✓ *stabilirea anuală a unui fond financiar* pentru asigurarea educației continue și a pregătirii cadrelor la clinicile și universitățile din străinătate la specialitățile subdezvoltate în țară.

♦ **la nivel universitar:**

- ✓ *modernizarea procesului de instruire* prin dezvoltarea infrastructurii la toate nivelele – catedre, departamente didactice, laboratoare prin dotarea acestora cu tehnologii informaționale performante, dispozitive și aparate de înaltă performanță, dezvoltarea bazei tehnico-materiale și asigurarea accesului la surse de date universitare internaționale;
- ✓ *motivarea cadrelor didactice* în plan financiar, profesional, moral, pentru asigurarea unei calități înalte a activității metodicodidactice;
- ✓ *sporirea mobilității academice* a studenților, rezidenților și cadrelor didactice în universitățile, clinicile și centrele medicale din Europa și SUA;
- ✓ *extinderea mobilității academice internaționale* în cadrul diferitelor programe de studii la diferite nivele, pe bază de reciprocitate;
- ✓ inițierea și organizarea *seminarelor, meselor rotunde, diverse conferințe* cu participarea experților din țară și străinătate privind noile tehnici și metode de predare și învățare, tendințele actuale în educația universitară;
- ✓ *eficientizarea* stagiului practic a studenților și rezidenților prin conlucrare cu administrația instituțiilor medico-sanitare publice din țară și de peste hotare (pentru studenții internaționali);
- ✓ *sporirea accesului la informație* a colaboratorilor și studenților prin intermediul portalului SIMU;
- ✓ *asigurarea cu materiale metodicodidactice* a studenților, rezidenților și cursanților cu includerea rezultatelor cercetărilor științifice, inclusiv în colaborarea cu partenerii de peste hotare;
- ✓ *diversificarea colecției* Bibliotecii Științifice Medicale cu publicații didactice și



științifice noi, majorarea numărului de abonamente la reviste științifice naționale și internaționale, a fondului virtual de publicații prin colaborarea cu universități din țară și străinătate, extinderea abonării la biblioteci digitale și baze de date de profil medical și farmaceutic și facilitarea accesului la ele pentru beneficiarii USMF și cadrele didactice;

- ✓ **solicitarea și organizarea evaluării externe** periodice a USMF și a programelor de studii de către organisme naționale (ANACEC) și internaționale (WFME) în conformitate cu standardele cu scopul reacreditării și recertificării naționale și internaționale instituționale;
- ✓ **promovarea** învățământului superior medical și farmaceutic pe parcursul întregii vieți.

4.3. Managementul activității științifice

USMF este acreditată în calitatea de organizație din sfera științei și inovării cu recunoaștere internațională (categoria A) și toate drepturile aferente pentru a realiza activități de cercetare, inovare și transfer tehnologic la profilurile de cercetare: medico-biologic sănătate publică și management; medicină internă; chirurgie; sănătate mamei și copilului; farmacie; stomatologie. În acest context creșterea continuă a performanțelor în cercetarea fundamentală și aplicativă a membrilor comunității academice, prioritar prin dezvoltarea relațiilor de colaborare internațională, reprezintă unul din domeniul strategic al programului managerial prezentat.

Un rol aparte în realizarea proiectelor de cercetare o are Școala doctorală în domeniul Științe medicale, care reprezintă motorul cercetării, dezvoltării și inovării în USMF pentru tinerii cercetători – studenții-doctoranzi. Între studiile superioare integrate (ciclurile I+II) și studiile superioare de doctorat (ciclul III) există o interdependență directă, nu doar din punctul de vedere al traseului studenților, ci și al procesului organizatoric, în care se desfășoară aceste activități.

În această direcție activitățile noastre vor fi îndreptate spre:

- ◆ susținerea, dezvoltarea și recunoașterea **activității de cercetare științifică**:
 - ✓ identificarea și dezvoltarea **domeniilor de excelență** în cercetare și concentrarea resurselor în aceste direcții în contextul domeniile prioritare stipulate în Politica Națională de Sănătate și Strategiile din domeniul sistemului de sănătate, menționate în compartimentul II al prezentului Program managerial;
 - ✓ **susținerea financiară și logistică** a cadrelor care prezintă spre publicare lucrări în reviste internaționale cu impact factor, comunicări științifice la forumuri internaționale; brevete de invenție și inovații;
 - ✓ **dezvoltarea structurilor specializate** în scopul oferii consultanței necesare depunerii și derulării granturilor și proiectelor naționale și internaționale;



- ✓ *alocarea fondurilor* pentru susținerea taxelor necesare evaluării și brevetării cererilor de brevet depuse de colaboratorii USMF;
- ✓ *dezvoltarea parteneriatelor de cercetare* cu instituții și centre de cercetare de profil din țară și străinătate;
- ✓ *asigurarea perfecționării cadrelor științifico-didactice* în cadrul centrelor științifice recunoscute pe plan național și internațional, inclusiv și cu susținere financiară, care desfășoară activități de cercetare;
- ✓ *crearea, menținerea și actualizarea* bazei de date cu rezultatele cercetărilor științifice;
- ✓ *susținerea și oferirea suportului în organizarea* de către facultăți și departamente/catedre a manifestărilor științifice naționale și cu participare internațională (congrese științifice, conferințe științifico-practice, simpozioane, ateliere de lucru, forumuri, mese rotunde, etc.) și promovarea acestor evenimente prin intermediul site-ului, cu scopul sporirii impactului în mediul științific și al prestigiului universității;
- ✓ *antrenarea clinicilor și centrelor* universitare în procesul de testare a medicamentelor noi elaborate în conformitate cu regulile de bune practici;
- ✓ *contribuirea la sporirea prestigiului* revistelor științifice ale USMF prin înregistrarea și evaluarea acestora de către Information Sciences Institute (ISI);
- ✓ *sporirea dotării și modernizarea bazei tehnico-materiale a laboratoarelor științifice*, pentru facilitarea acreditării lor în baza standardelor de calitate SM SR EN ISO/CEI 17025:2006 – Cerințe generale pentru competența laboratoarelor de încercări și etalonări;
- ✓ *revitalizarea și modernizarea Laboratorului științific Central* prin dislocarea într-un alt spațiu, dotarea lui conform cerințelor contemporane, care va permite utilizarea eficientă a aparatajului și tehnicii, inclusiv și prin prestarea serviciilor de analiză, control și testări contra plată;
- ✓ *promovarea managementului corect și eficient* privind drepturile de proprietate intelectuală și de transfer tehnologic în conformitate cu legislația în vigoare;
- ◆ susținerea, și dezvoltarea **Scolii doctorale în domeniul Științe medicale:**
 - ✓ *susținerea cadrelor științifico-didactice* în obținerea abilitării cu dreptul de a fi conducător de doctorat;
 - ✓ *încurajarea și susținerea* cadrelor științifico-didactice în încheierea acordurilor de colaborare privind efectuarea cercetărilor științifice în cadrul studiilor de doctorat și prin co-tutelă;
 - ✓ *promovarea și motivarea cadrelor* științifico-didactice în prezentarea proiectelor pentru obținerea burselor de postdoctorat;



- ✓ **încurajarea și stimularea activității științifice** realizată de către studenți la toate nivelele de instruire (studii de licență, integrate și de doctorat) și rezidenților prin oferirea suportului, inclusiv financiar, pentru desfășurarea stagiilor peste hotare și participarea la forumuri științifice naționale și internaționale, în cadrul cărora vor fi prezentate rezultatele obținute;
- ✓ **atragera** studenților-doctoranzi din străinătate și realizarea studiilor prin co-tutelă.

4.4. Managementul activității clinice

De rând cu celelalte activități desfășurate în USMF, una specifică doar universității noastre este cea clinică, în care sunt antrenate marea majoritatea a cadrelor didactice și științifico-didactice, fiind prestată în toate clinice universitare și instituțiile medico-sanitare, unde se regăsesc catedrele clinice. În acest sens pentru participarea activă în prestarea asistenței consultative și medicale specializate, înalt calificate populației, ne propunem realizarea următoarelor obiective:

- ✓ **conlucrarea activă** cu Ministerul Sănătății, Muncii și Protecției Sociale în problema de pregătire a cadrelor medicale și farmaceutice necesare sistemului de sănătate din țară, participarea la realizarea programelor naționale, elaborarea documentelor normative privind activitatea medicală și farmaceutică, inițierea etapelor de constituire a Colegiului medicilor și farmaciștilor etc.
- ✓ **dezvoltarea rolului și importanței** clinicilor și centrelor USMF ca fiind etalon de instruire și educație universitară la toate nivelele; de asistență medicală și farmaceutică consultativă, metodologică și logistică prin implementarea de către colaboratorii USMF a metodelor noi de diagnostic și tratament al patologieilor respective cu recuperare medicală și profilaxie;
- ✓ **dotarea clinicilor universitare** cu utilaj și aparataj medical performant cu scopul implementării formelor și metodelor avansate de diagnostic, tratament și profilaxie a maladiilor;
- ✓ crearea condițiilor pentru **prestarea serviciilor moderne** de diagnostic și tratament, acordate contra plată în conlucrare eficientă cu facultățile, departamentele/ catedrele USMF;
- ✓ **organizarea acordării asistenței** medicale primare și spitalicești înalt calificate și consultative, în cadrul secțiilor curative ale Instituțiilor Medico - Sanitare Publice republicane și municipale;
- ✓ **facilitarea participării** colaboratorilor clinicilor universitare în comun cu studenții, medicii rezidenți și auditori în procesul curativ;
- ✓ **efectuarea și participarea** la intervențiile chirurgicale și investigațiile clinice, conferințele matinale și morfopatologice, vizitele și consiliile medicale;
- ✓ **participarea activă** în formarea și implementarea standardelor medicale și protocoalelor



clinice naționale și instituționale de tratament în condițiile asigurărilor medicale;

- ✓ **dezvoltarea colaborării** cu instituțiile medico-sanitare publice privind participarea personalului din cadrul IMSP în realizarea proceselor de instruire, cercetare științifică și asistență medicală specializată;
- ✓ **participarea cadrelor** didactice și științifico-didactice în realizarea programelor naționale cum ar fi profilaxia și controlul diabetului zaharat, maladiilor cardio-vasculare; tuberculozei; controlul tutunului etc.;
- ✓ **inițierea, extinderea și diversificarea** colaborării cu instituțiile private privind acordarea activității clinice, prestate contra plată prin participarea colaboratorilor departamentelor/catedrelor clinice în diagnosticarea și tratamentul bolnavilor; conlucrarea eficientă a catedrelor medico-biologice și clinice în scopul optimizării procesului de acordare a asistenței medicale înalt calificate.

4.5. Managementului calității

Fundamentul domeniilor strategice asumate o constituie principiile strategice, care pot fi realizate prin respectarea unor concepții manageriale specifice mediului academic condiționat de totalitatea activităților desfășurate în USMF.

În acest sens, consider că pentru un management eficient și performant, transparent și obiectiv, bazat pe rezultate și implementări, în interesul necesităților comunității academice și la nivelul așteptărilor beneficiarului, următoarele principii sunt fundamentale:

- ✓ garantarea consolidării poziției USMF în învățământului superior medical și al cercetării, atât în spațiul național, cât și cel european.
- ✓ promovarea USMF în calitate de instituție publică responsabilă și cu participare activă în serviciul ocrotirii sănătății.
- ✓ asigurarea condițiilor pentru **constituirea unui mediu academic durabil**, colectiv unit și solidar, susținut de unitatea echipei manageriale;
- ✓ **determinarea obiectivelor** pe termen mediu și lung prin aprobarea deciziilor cu implicarea tuturor factorilor responsabili – cadrului profesoral didactic, studenților, rezidenților și a personalului administrativ;
- ✓ asigurarea **transparenței decizionale**, ca element obiectiv în luarea deciziilor instituționale la toate nivelele comunității – cadre didactice, studenți și personal administrativ;
- ✓ **perfecționarea mecanismelor de autonomie** universitară pe diverse domenii: managerială, academică, financiară și în promovarea politicii de cadre didactice;



- ✓ **internaționalizarea** USMF prin dezvoltarea colaborării internaționale în plan educațional și științific;
- ✓ **facilitarea participării active și responsabile** a structurilor de conducere ale USMF (Senatul, Biroul Senatului, Consiliul de administrație, Consiliul Științifici al Consorțiului ȘDDȘM, Consiliile facultăților, conducerea departamentelor/ catedrelor, altor subdiviziuni universitare) în realizarea obiectivelor strategiilor stabilite;
- ✓ **menținerea sistemului de management al calității** în toate domeniile de activitate desfășurate în USMF;
- ✓ **elaborarea, realizarea și analizarea planului anual** de acțiuni pentru implementarea Strategiei de dezvoltare a USMF raport și aprobat la Senat;
- ✓ **concentrarea prioritară pe calitatea** activităților educaționale, de cercetare științifică, pe asigurarea și dezvoltarea resurselor financiare și materiale în scopul sporirii vizibilității naționale și internaționale;
- ✓ **asigurarea transparenței** în procesul de comunicare internă și externă, garantarea accesului informație și afirmarea identității instituționale, inclusiv prin portalul informațional universitar;
- ✓ **sporirea competențelor și responsabilităților** decanatelor, departamentelor/ catedrelor și altor subdiviziuni universitare prin descentralizarea managementului instituțional;
- ✓ **implicarea** cadrelor didactice și studenților în elaborarea regulamentelor interne și a strategiilor de dezvoltare și motivarea lor pentru participare activă în viața comunității universitare;
- ✓ **responsabilizarea** fiecărui nivel decizional în propunerea soluții, primirea și aplicarea deciziilor adoptate;
- ✓ **cultivarea valorilor și promovarea eticii manageriale** bazate pe transparență, comunicare și înțelegere a procesului decizional la nivel de Universitate și subdiviziuni cu scopul promovării integrității academice și sporirea culturii organizaționale în USMF;
- ✓ asigurarea **managementului economico-financiar eficient** prin planificarea, gestionarea, monitorizarea și evaluarea utilizării resurselor financiare;
- ✓ **consolidarea, dezvoltarea și gestionarea eficientă** a patrimoniului universitar și modernizarea condițiilor de muncă în corespundere cu rigorile actuale cu scopul asigurării eficienței, protecției și securității muncii;
- ✓ **interesare tinerilor absolvenți** cu un nivel înalt de pregătire profesională, care posedă limbile de circulație internațională și tehnologiile computerizate, în cariera universitară și promovarea acestora la continuarea studiilor superioare de doctorat;



- ✓ **crearea și dezvoltarea clinicii universitare proprii** cu diverse profile medicale pentru sporirea calității în instruire și acumularea deprinderilor practice;
- ✓ **stabilirea și dezvoltarea relațiilor** cu asociații ale absolvenților cu scopul promovării imaginii USMF la nivel național și internațional;
- ✓ **promovarea și dezvoltarea** parteneriatului public-privat și cooperarea cu agenții economici la nivel național și internațional;
- ✓ **susținerea obiectivelor** propuse și acceptate de membrii comunității universitare în fața reprezentanților autorităților naționale.

Implementarea principiilor enumerate mai sus vor asigura aplicarea unui management instituțional fundamentat pe autonomie universitară și responsabilitate socială, realizarea conducerii strategice prin aplicarea principiilor stipulate în politicile naționale și diverselor strategii de dezvoltare, gestionare eficientă și transparentă a patrimoniului prin acțiuni de evaluare, comunicare managerială, administrare, conlucrare eficientă și complexă între structurile manageriale.

Calitatea educației reprezintă ansamblul caracteristicilor unui furnizor și ale programului acestuia prin care sunt îndeplinite așteptările beneficiarilor și standardele de calitate (*Legea calității*).

Având în vedere că calitatea se referă la un anumit produs și la un moment dat, atunci asigurarea calității se referă la capacitatea universității noastre de a forma specialiști de un anumit nivel calitativ. Sistemul calității este un ansamblu de structuri organizatorice, responsabilități, proceduri, procese și resurse care au ca scop asigurarea calității. Din 2009 în carul USMF a fost implementat sistemul de management al calității conform cerințelor SM SR EN 9001:2015/ ISO 9001:2015, care în mare parte a cuprins toate activitățile din USMF, fiind descrise în procedurile de proces și de sistem.

Menținerea și ridicarea eficienței procesului didactic, a activităților de cercetare științifică și clinice vor fi realizate prin:

- ✓ **îmbunătățirea și eficientizarea** continuă a sistemului de asigurare a calității la nivel de Universitate;
- ✓ **eficientizarea managementului riscurilor** cu scopul sporirii activităților și serviciilor pentru sănătate și sporirea securității muncii angajaților;
- ✓ **sporirea securității SIMU** pentru garantarea protejării și securității informației;
- ✓ **instruirea continuă** a cadrelor didactice în domeniul sistemului de management al calității cu formare de auditori pentru realizarea auditului intern anual;



- ✓ **conlucrarea între structurile administrative** și responsabilii de calitate la toate nivelele: facultăți, departamente/ catedre, subdiviziuni administrative și de suport în vederea implementării și menținerii standardelor de calitate;
- ✓ **autoevaluarea programelor de studii** și a celor de cercetare, a nivelului de pregătire a absolvenților, aprecierea calității predării și a activităților extra-curriculare de către studenți și rezidenți;
- ✓ **evaluarea procesului de instruire** prin aprecierea calității serviciului educațional, a personalului didactic, a satisfacției beneficiarilor;
- ✓ **acreditarea laboratoarelor** în baza standardelor de calitate SM SR EN ISO/CEI 17025:2006 – Cerințe generale pentru competența laboratoarelor de încercări și etalonări;
- ✓ **perfecționarea și ajustarea metodelor de analiză** a activității de evaluare prin formulare, chestionare de evaluare etc. aprobate prin procedurile existente;
- ✓ **organizarea și realizarea auditară externă** anuală a USMF de către organisme internaționale în conformitate cu standardele de calitate SM SR EN ISO cu scopul certificării instituționale.

4.6. Dezvoltarea patrimoniului universitar

Toate activitățile desfășurate în cadrul USMF sunt susținute de infrastructura conformă pentru procesele de instruire, cercetare, activitate clinică, managerială, socială.

Este cert că în ultimii ani s-a constatat un progres considerabil în dezvoltarea și îmbunătățirea bazei materiale, în principal în campusul studentesc, biblioteca științifică, încăperi destinate procesului didactic, dar consider că în perioada imediat apropiată trebuie realizate următoarele obiective:

- ✓ **reabilitarea termică** a încăperilor USMF, care nu au fost incluse în programele anterioare;
- ✓ **încurajarea și susținerea înaintării** proiectelor pentru dezvoltarea infrastructurii didactice și de cercetare, precum și susținerea acestor proiecte pe parcursul derulării lor;
- ✓ **renovarea și modernizarea** căminelor din campus neincluse în programul precedente de renovare
- ✓ **dezvoltarea** Muzeul de istorie a medicinei și farmaciei din Moldova, Biblioteca, Sala de conferințe ș.a.) în Campusul studentesc din sectorul Malina Mică;
- ✓ **dezvoltarea** Centrului științific de cultivare a plantelor medicinale din comuna Bardar, raionul Ialoveni;



- ✓ **reparația și modernizarea** blocurilor de studii și spațiilor catedrelor, care nu au fost supuse reparației (Blocul morfologic; Blocurile didactice nr. 3 și 4 din bd. Ștefan cel Mare și Sfânt etc.);
- ✓ **îmbunătățirea** condițiilor de trai ale beneficiarilor și dezvoltarea infrastructurii în Campusul Studentesc Malina Mică;
- ✓ **inițierea procedurii de instituire a Spitalului Universitar** ca instituție medicală multiprofil și multifuncțională, dotată cu tehnologii performante în conformitate cu necesitățile sistemului național de sănătate, recomandările OMS, standardele și metodele clinice avansate, implementate în instituțiile și centrele medicale din spațiul european luând în considerare recomandările experților înaintate în procesul acreditării instituționale internaționale în baza standardelor Federației Mondiale a Învățăământului Medical;
- ✓ dezvoltarea și finalizarea **modernizării sistemului informațional** al USMF pe domenii „Studii de rezidențiat”, „Studii doctorale”, „Știință”, „Activitatea clinică” și altele, precum și asigurarea continuă a mentenanței acestuia.

4.7. Internaționalizarea activității USMF

La mod general universitățile se dezvoltă continuu și eficient prin participarea activă în rețele universitare similare, dar pentru USMF acest lucru este posibil prin stabilirea relațiilor de colaborare internațională cu universitățile similare, confirmată prin circa 90 acorduri din 27 de țări, având o tradiție bogată, concretizată în parteneriate educaționale și științifice, fapt ce favorizează trecerea USMF la un alt nivel de calitate, la o capacitate de competitivitate înaltă, la sporirea prestigiului și recunoașterii și, nu în ultimul rând, la sporirea, fie parțială, a capacității financiare extrabugetare. Internaționalizarea universității, respectiv implicarea activă, continuă și coerentă în colaborări internaționale, ia în considerare trei direcții majore de acțiune:

- ◆ susținerea relațiilor de colaborare internaționale în domeniul educațional;
- ◆ susținerea relațiilor de colaborare internaționale în domeniul cercetării.
- ◆ susținerea relațiilor de colaborare internaționale în domeniul socio-cultural;

Pentru realizarea acestor direcții ne propunem realizarea următoarele acțiuni:

- ✓ **crearea** de rețele, cursuri, diplome cu recunoaștere reciprocă prin stabilirea colaborării transfrontaliere;
- ✓ **inițierea realizării în parteneriat** a unor programe de studii licență și integrate cu universități din UE, cu dublă recunoaștere a diplomelor acordate absolvenților;
- ✓ **extinderea** studiilor la programele de studii în limbă franceză pentru studenții internaționali și pentru facilitarea colaborării cu profesori din străinătate;
- ✓ **revitalizarea colaborării** cu universitățile polivalente și facultățile de medicină și



farmacie din alte țări, primordial din România;

- ✓ **crearea grupurilor de colaborare** cu Centrele universitare și instituții medicale și de cercetare pe țări cu indicarea persoanelor responsabile în vederea realizării sarcinilor stabilite;
- ✓ **reactualizarea acordurilor de colaborare** cu partenerii internaționali;
- ✓ **inițierea și crearea** sistemului de videoconferință pentru crearea posibilității de predare, de către profesori din străinătate, a unor cursuri on-line;
- ✓ **atragera fondurilor externe** disponibile, preponderent cele oferite de UE, prin dezvoltarea și aplicarea la proiecte instituționale axate spre îmbunătățirea procesului de instruire universitară și postuniversitară, a managementului instituțional, a cercetării științifice
- ✓ **sporirea experienței didactice** în instituții internaționale prin încurajarea participării cadrelor didactice din USMF la mobilități de predare (programe externe, visiting professor etc.);
- ✓ **susținerea logistică** în participare și stabilirea colaborărilor în vederea realizării în parteneriat a proiectelor de cercetare de diferite categorii (Horizon 2020, etc.);
- ✓ **atragera studenților internaționali** în diverse activități extracurriculare universitare desfășurate în țară și peste hotarele ei cu scopul promovării valorilor culturale ale țărilor de origine;
- ✓ **încurajarea participării conducătorilor** de doctorat și a studenților-doctoranzi din universitate la programele doctorale din cadrul proiectelor Erasmus Mundus, Erasmus+.
- ✓ **conlucrarea permanentă și cooperarea** atât cu organele naționale abilitate, cât și cu reprezentanții autorizați ai diferitor țări cu scopul atragerii cetățenilor străini la studii universitare prin reorientarea spre statele SUA, UE, CSI și alte țări;
- ✓ **dezvoltarea și realizarea** colaborării cu facultățile de medicină, stomatologie și farmacie, clinici și centre universitare din țările de origine a studenților străini în vederea actualizării programelor de studii la cerințele și exigențele statului respectiv;
- ✓ **protecția, consultarea și susținerea** studenților străini din USMF în conformitate cu prevederile legislației Republicii Moldova și conlucrarea cu organele abilitate în acest sens;
- ✓ **inițierea și menținerea** colaborării cu absolvenții USMF, care își desfășoară activitatea profesională în străinătate prin organizarea forumurilor științifice, aplicarea proiectelor comune, elaborarea și publicarea materialelor didactice și articolelor științifice etc.

Realizarea acestor obiective și acțiuni cu siguranță va ridica prestigiul USMF prin dezvoltarea valorilor stabilite în Strategia USMF: **Calitatea, Excelență, Performanță, Creativitatea și inovație, Responsabilitate, Satisfacția beneficiarilor, Motivarea și dezvoltarea** comunității academice, **Lucrul în echipă și comunicare, Parteneriat proactiv** cu instituții academice, organizații guvernamentale și nonguvernamentale din țară și din străinătate.



4.8. Domeniul resurselor financiare

În mod evident și tradițional, principala sursă de finanțare a USMF o reprezintă finanțarea după numărul de studenți. Cu regret, în ultimii ani se atestă scăderea numărului total de studenți, ceea ce a atras reducerea finanțării de la buget. Luând în considerare importanța altor surse alternative de finanțare și posibilitățile logistice ale USMF, consider ca fiind prioritare următoarele obiective, care ar asigura și îmbunătăți starea financiară corespunzătoare poziției USMF:

- ✓ **dezvoltarea autonomiei financiare** în contextual prevederilor Hotărârii Guvernului nr. 983/ 2012 „Cu privire la modul de funcționare a instituțiilor de învățământ superior de stat în condiții de autonomie financiară”;
- ✓ **direcționarea ponderii majore** a mijloacelor financiare (preponderent celor extrabugetare) pentru dezvoltarea și crearea condițiilor de activitate contemporană în subdiviziunile didactice și de cercetare;
- ✓ **susținerea financiară și logistică** pentru dezvoltarea și acreditarea laboratoarelor și centrelor USMF pentru oferirea serviciilor de consultanță, control sau a altor tipuri de servicii;
- ✓ **dezvoltarea activităților de cercetare și inovare** în contextul unor surse alternative de venit financiar, inclusiv și prin proiecte de cercetare, cu finanțare internă și/sau externă, activitate curativ-diagnostică și preventivă contra plată, precum și din contracte cu agenți economici publici și privați, granturi, donații și sponsorizări.
- ✓ **dezvoltarea și oferirea serviciilor de consultanță** extracurriculară pentru specialiștii practicieni din domeniile sistemului ocrotirii sănătății;
- ✓ **asigurarea managementului eficient și planificat**, corect și transparent al mijloacelor financiare și al patrimoniului, inclusiv a celor obținute din diverse surse extrabugetare;
- ✓ **gestionarea eficientă și obiectivă a fondurilor necesare pentru salarizarea personalului** USMF, în baza Legii salarizării nr. 847/2002, Legii privind sistemul unitar de salarizare în sectorul bugetar nr. 270/2018;
- ✓ **actualizarea și dezvoltarea metodologiei de salarizare** și motivare a personalului universitar cu aplicarea diferențiată a mecanismelor de retribuire a muncii în concordanță cu rezultatele și indicatorii de performanță în activitate;
- ✓ **monitorizarea și analiza cheltuielilor** destinate întreținerii spațiilor de instruire și cercetare științifică;
- ✓ **încurajarea închirierii spațiilor disponibile** ale USMF prioritar cu instituțiile și întreprinderile cu care universitatea poate colabora în cercetare, proiectare, consultanță, servicii etc., astfel încât, în afara veniturilor din chirie, universitatea poate să fie și partener;
- ✓ **participarea comunități universitare** pentru sporirea și multiplicarea veniturilor de rând cu economisirea cheltuielilor pentru costul produselor și serviciilor.



4.9. Managementul autogovernării studențești

Studenții, fiind beneficiarii USMF, cărora de fapt le este direcționat scopul existenței învățământului medical și farmaceutic, sunt partenerii noștri în toate aspectele activității universitare.

De rând cu procesul educațional-didactic și științific, asigurarea comunității studențești cu condiții de trai și cazare și exercitare a activităților extracurriculare ajustate la necesitățile și condițiile naționale și internaționale a fost și trebuie să rămână printre obiectivele principale de activitate pentru administrația USMF. Astfel, în condițiile globalizării și a mobilității studențești, care ia amploare și în cadrul USMF, asigurarea cu spații de cazare corespunzătoare statutului și cererii actuale este o necesitate primordială. În acest context, ne propunem realizarea următoarelor obiective:

- ✓ **construcția noilor** cămine multietajate cu apartamente tip „studio”, parcare subterană și spații de agrement studențești;
- ✓ **modernizarea continuă** a infrastructurii Campusului Studențesc Universitar, cu amenajarea scuarilor, spațiilor verzi și gazoanelor într-un ansamblu peisagistic și design exterior modern și agreabil;
- ✓ crearea unui **sistem de monitorizare** și pază integrat și centralizat, care să conțină următoarele componente: monitorizare video cu recunoaștere facială, asigurarea căminelor cu sistem de semnalizare și anti-incendiar centralizat, asigurarea căminelor cu sistem de reacționare și dezactivare a sistemelor de gaze și apă în cazul scurgerilor;
- ✓ **dezvoltarea și implementarea** sistemelor de eficiență energetică în Campusul Universitar;
- ✓ **asigurarea fluidității transportului public** în cartierul „Malina Mică” prin implementarea unui program comun cu administrația publică locală municipală.

O componentă importantă a activității manageriale este susținerea și promovarea autogovernării studențești în cadrul USMF, pentru care ne propunem îndeplinirea următoarelor sarcini:

- ✓ **implicarea activă** a tineretului studios în procesele decizionale universitare;
- ✓ **promovarea și susținerea** schimburilor de experiență și mobilități academice pe durată scurtă și medie prin intermediul Organizațiilor Internaționale și Europene ale studenților mediciști și farmaciști a cărui membru este ASRM;
- ✓ **promovarea studenților** și rezidenților implicați în cercetare;
- ✓ **crearea cercurilor de dezbateri** publice cu participarea tineretului studios și cadrelor didactice sau administrative în identificarea de probleme și soluții;
- ✓ **promovarea voluntariatului** în rândul tineretului studios cu implicarea lor în cadrul campaniilor de promovare a modului sănătos de viață cât și profilaxie a diferitor patologii în



populația generală din Republica Moldova;

- ✓ **încurajarea participării** tineretului studios în cadrul diferitor proiecte naționale și internaționale cât și în parteneriat cu asociații studentești internaționale;
- ✓ **preluarea și implementarea** practicilor internaționale în guvernarea căminelor studentești de către autogovernarea studentească;
- ✓ **sporirea participării** tineretului studios în promovarea sportului prin diversificarea cercurilor sportive gratuite;
- ✓ **preluarea și implementarea** bunelor practici naționale și internaționale în valorificarea timpului liber al tineretului studios;
- ✓ **asigurarea tineretului** studios cu servicii de alimentare calitative prin construcția unui bloc alimentar modern în blocul central.

4.10. Dezvoltarea imaginii Universității

Edificată de-a lungul timpului prin efortul generațiilor de profesioniști în domeniul medicinei și farmaciei, USMF este astăzi recunoscută la nivel național și internațional. Imaginea USMF este vizibilă dual, fiind identificată în cadrul universității, precum în afara ei. În acest sens ne propunem:

- ✓ **promovarea universității** la nivel național și internațional și dezvoltarea spiritului de echipă și afiliere instituțională;
- ✓ **promovarea imaginii** universității ca o entitate unitară, prin coordonarea responsabilă și eficientă a acestei activități;
- ✓ **implicarea mai activă** a asociațiilor studentești (ASRM, farmaciștilor, stomatologilor) și asociațiilor absolvenților în activitățile de promovare a imaginii universității;
- ✓ **utilizarea e-mail universitar** în asigurarea și dezvoltarea comunicării interne eficiente între toate nivelele de management;
- ✓ **publicarea pe site-ul USMF** și plasarea în SIMU a deciziilor Senatului și Consiliului de administrație pentru asigurarea transparenței decizionale;
- ✓ **utilizarea** Manualului de identitate vizuală (brand-book) în procesul de editarea a rapoartelor, prezentărilor etc.;
- ✓ **dezvoltarea prezenței** on-line a instituției pe rețelele de socializare, pe site-ul USMF, utilizării conturilor de e-mail personalizate de tip @usmf.md
- ✓ **elaborarea și distribuirea** materialelor promoționale în timpul campaniei de admitere, diverselor categorii (delegații, studenți străini, angajați): panouri de informare și de promovare, broșuri și pliante, banere, afișe, etc.;
- ✓ **organizarea** sub egida USMF a evenimentelor științifico-practice: congrese, conferințe,



lansări de carte, inaugurări, Ziua ușilor deschise, Zilele Universității ș.a.

- ✓ **desfășurarea acțiunilor** pentru sporirea vizibilității instituției: activități dedicate zilelor sănătății, privind protejarea mediului, activități pentru copiii cu dizabilități, „Dăruiește o carte”, etc.

V. CUVÂNT DE FINAL

Formarea mea în calitate de cadru didactic și managerial se datorează în mod definitoriu Universității de Stat de Medicină și Farmacie „Nicolae Testemițanu”.

Am ajuns la o etapă de maturitate **didactică, științifică și managerială**, toate fiind un suport important pentru candidatura mea în funcția de Rector. Astfel, am decis să candidez la funcția de Rector, deoarece consider că sunt dator și trebuie să întorc Alma Mater ceea ce a investit în persoana mea pe parcursul acestor ani de activitate.

Este cert, că obiectivele și prioritățile înaintate nu pot fi realizate doar de o singură persoană. Sunt convins că managementul universității trebuie să fie a echipei manageriale și nu doar a Rectorului. Rectorul va fi cel care va consolida și uni eficient și transparent echipa managerială, cel care va promova Strategia USMF, cel care va fi garantul unui mediu academic durabil. Obiectivele trasate pot fi realizate doar prin conlucrarea constructivă cu structurile ministeriale naționale din domeniul educației și sănătății, precum și organismele internaționale.

Prezentul Program managerial a fost elaborat în conlucrare cu o echipă formată din colaboratorii USMF cu experiență în activitatea academică multilaterală, cărora nu le este indiferentă soarta și viitorul Alma Mater și pe care mizez în munca mea ulterioară.

Într-un posibil mandat la funcția de Rector al USMF în realizarea Programului managerial propus mă voi baza pe: **Tradiție, Calitate, Inovații**; mă voi conduce de principiile **Onestitate, Transparență, Responsabilitate**, și voi avea drept suport colaborarea deschisă și colegială cu toate organele de conducere și subdiviziuni USMF – Senatul, Consiliile facultăților, departamentele, catedrele și subdiviziunile universitare.

Doctor habilitat în științe medicale,
profesor universitar Emil Ceban