

**PLAN MANAGERIAL ÎN VEDEREA ORGANIZĂRII ȘI
DESFĂȘURĂRII STUDIILOR DOCTORALE DIN CADRUL
UNIVERSITĂȚII DE MEDICINĂ ȘI FARMACIE DIN
TÎRGU MUREȘ**

2017-2021

PROF.DR. RODICA BĂLAȘA

“Să cercetăm cele ce s-au petrecut, să cunoaștem cele prezente, să aplicăm cele învățate.”

aforism de Hippocrate

Cuprins:

- 1. Misiune, valori, obiective ale IOSUD**
- 2. Obiective și acțiuni privind managementul IOSUD**
 - 2.a Ameliorarea eficacității educaționale a IOSUD**
 - 2.b Desfășurarea studiilor universitare de doctorat**
 - 2.c Sprijinirea conducătorilor de doctorat**
 - 2.d Stimularea cercetării în cadrul IOSUD**
 - 2.e Informatizarea IOSUD**
 - 2.f Asigurarea calității IOSUD**
 - 2.g Internaționalizarea IOSUD**
 - 2.h Alte măsuri administrative și organizatorice**
- 3. Analiza SWOT a IOSUD**
- 4. Concluzii**

1. MISIUNE, VALORI, OBIECTIVE ALE IOSUD

În vederea formării unei noi generații de cercetători, Instituția Organizatoare de Studii Universitare de Doctorat din cadrul UMF Țirgu Mureș (IOSUD) asigură pregătirea doctoranzilor prin activități de predare, seminarizare, evaluare, cercetare științifică, dezvoltare, potrivite specificului fiecărui domeniu de doctorat. IOSUD urmărește atingerea unor înalte standarde de calitate prin selecția riguroasă a doctoranzilor, selecția conducătorilor de doctorat și a membrilor comisiei de îndrumare, existența unui raport adecvat între numărul de doctoranzi și cel al conducătorilor de doctorat, creșterea permanentă a condițiilor de cercetare.

Misiunea IOSUD este de a descoperi, de a proteja, de a promova și de a disemina cunoașterea și cercetarea în domeniul medical și farmaceutic, de a sprijini munca creativă și promovarea culturii medicale și a multiculturalismului dincolo de comunitatea țirgumureșeană. Consider că misiunea ce mai importantă pentru IOSUD este **creșterea impactului asupra comunității academice**, prin creșterea calității procesului de învățare, de cercetare, de inovare.

Membrii comunității academice din cadrul IOSUD încearcă să atingă aceste țeluri într-un climat de libertate, colegialitate și de colaborare. La IOSUD prețuim inițiativa, integritatea și excelența atât a doctoranzilor cât și a conducătorilor de doctorat. IOSUD este parte a Universității de Medicină și Farmacie din Țirgu Mureș, universitate emblematică pentru această regiune geografică.

Obiectivele IOSUD: În contextul diversității, educația furnizată de IOSUD cuprinde metode formale dar și informale de instruire și de formare a cercetătorilor în sălile de curs, lucrări practice, săli de laborator, etc. care conferă doctoranzilor: **1)** dezvoltarea unei înțelegeri sistematice a unui domeniu inclusiv a dimensiunii tehnice, integrarea informațiilor, realizarea de sinteze într-un mod original; **2)** aplicarea unei gândiri analitice asupra unor cunoștințe teoretice, formularea de argumente coerente, evaluare critică și posibilitate de ameliorare a unei situații date; **3)** exprimarea clară de idei atât în scris cât și oral, utilizarea acestor aptitudini pentru munca în echipă; **4)** demonstrarea capacității de gândire prin înțelegerea relației cauză-efect, folosirea gândirii abstracte, aplicarea principiilor științifice pentru rezolvarea unor probleme; **5)** dirijarea raționamentului, muncă independentă, formularea de țeluri de atins, stimularea inițiativei, selectarea bibliografiei, efectuarea de proiecte și a unei lucrări de dizertație; **6)** folosirea unei informații tipărite sau electronice în mod adecvat, responsabil și conform unei strategii; **7)** stimularea sau cooptarea într-un process de creație sau de descoperire științifică; **8)** aplicarea unor perceptive de morală și etică atât în cercetare cât și în relațiile cu colegii; **9)** asumarea rolului de mentor. Pentru membrii IOSUD, a fi un **mentor** presupune o mare responsabilitate, o ipostază care este abordată cu toată seriozitatea. Aceasta constă din acordarea de timp, atenție și sfaturi doctoranzilor, prin construirea unei relații personale. Primim în rândurile noastre pe toți tinerii

medici sau farmaciști care au abilitatea, entuziasmul și motivația de a materializa o idee, o ipoteză, un fenomen într-o teză de doctorat.

Trebuie să fim conștienți că doctoranzii de azi reprezintă profesorii, respectiv leaderii academici de mâine. De aceea, trebuie să-i învățăm să gândească dincolo de granițe aparente, să se întrebe pe sine dar și să pună întrebări. Atributele unui *leader* sunt : să fie un profesionist în domeniul său, să știe să asculte căci astfel primește informații, să înțeleagă calitățile subalternilor și să-i poziționeze în posturi care să permită dezvoltarea lor, să transmită un mesaj care să fie înțeles și însușit, să se plaseze în locul auditorului căruia i se adresează.

Școala doctorală (ȘD) a fost înființată în 1965, având 52 de ani de pregătire a doctoranzilor. Din anul 2000, în cadrul ȘD s-au finalizat cu primirea ordinului de confirmare un număr de 702 teze de doctorat. Actualmente, IOSUD organizează 10 cursuri anuale și cuprinde studii universitare de doctorat pentru cele 3 domenii principale: medicină, farmacie și medicină dentară. Actualmente, un număr de 63 de conducători de doctorat își desfășoară activitatea în cadrul instituției noastre, având în îndrumare un număr de 239 doctoranzi.

Baza legislativă a organizării IOSUD este Legea Educației Naționale nr.1 din 2011, HG nr. 681 din 2011 privind Codul Studiilor Universitare de Doctorat și Carta UMF Țirgu Mureș. Ordonanța de urgență a guvernului din 4 august 2017 modifică OMENCȘ 5382 din 29.09.2016 respectiv ordonanța de urgență nr.96 din 2016 și prelungește acreditarea tuturor școlilor doctorale până în 1 octombrie 2019.

2.OBIECTIVE ȘI ACȚIUNI PRIVIND MANAGEMENTUL IOSUD

2.a. Ameliorarea eficacității educaționale a IOSUD

Calitatea învățământului reprezintă o preocupare constantă a IOSUD. Creșterea calității învățământului se va realiza prin: **1)** aducerea unor personalități în domeniile de predare; **2)** diversificarea metodelor de predare; **3)** realizarea unei parități între predare și cercetare. Consider că cererile tip **value-for-money** ale doctoranzilor sunt îndreptățite; **4)** integrarea tuturor doctoranzilor de la buget în schema didactică a fiecărei discipline în domeniul căreia își redactează teza.

Calificativele și notele acordate doctoranzilor trebuie să fie aliniate celorlalte școli doctorale de tradiție. Aceste calificative trebuie să se regăsească în absorbția și respectiv remunerația doctorandului pe piața muncii.

Începând cu modalitatea de admitere la doctorat care este transparentă, în majoritatea ei *on-line*, alcătuită din 3 componente: criteriul 1 care constă din media aritmetică a mediilor anilor de studiu + media examenului de licență, criteriul 2 care este reprezentat de contribuțiile științifice publicate, iar al 3-lea criteriu este punctajul obținut la interviu, activitatea IOSUD are ca preocupare principală doctorandul, facilitarea muncii de cercetare a acestuia cât și facilitarea publicării rezultatelor cercetării.

Masteratul de cercetare medico-farmaceutică (MCMF) : masterat care deschide studiile de doctorat a fost înființat din anul 2013. De la înființare, are un număr de 134 de absolvenți în total, din care 36 au fost înmatriculați în anul 2016. Programa este actualizată, armonizată și compatibilă cu cea a altor universități și se bazează pe conținut, nivel științific și coerență. Absolvenții vor obține un număr de 60 de credite transferabile, primesc diploma de master și obțin titlul de master în cercetarea medico-farmaceutică. Cursurile oferite sunt predate de cadre didactice având cel puțin gradul de conferențiar. **Creșterea numărului absolvenților înscriși la masterat prin:** **1)** obținerea unui număr de burse susținute de firme private (mai ales firme cu profil medical); **2)** asocierea-invatarea unui număr crescut de cadre didactice din afara UMF; **3)** introducerea de module respectiv de cursuri specifice pentru domeniile prioritare ale UMF după implementarea strategiei de reformă în cercetare; **4)** participanții vor putea alege câte un curs opțional în funcție de tema de la doctorat individualizându-și traseul studiilor doctorale din primul an; **5)** înființarea de cursuri opționale propuse de cadre didactice ale UMF prin colaborare cu IOSUD; **6)** acordarea de sprijin tehnic pentru redactarea lucrării de dizertație care încheie masteratul.

2.b. Desfășurarea studiilor universitare de doctorat

Desfășurarea perioadei de elaborare a tezei de doctorat. IOSUD este pe deplin conștientă, conform Codului Studiilor Doctorale (HG 681 din 2011) , de faptul că este responsabilă de flexibilitatea curriculară a programelor de studii universitare de doctorat și de asigurarea resurselor necesare desfășurării proiectelor de cercetare în care este implicat doctorandul.

2.b.1. Admiterea este un proces centrat pe candidat, în mare parte informatizat, transparent, care cuprinde 3 criterii cu pondere diferită în care sunt incluse atât performanțele doctorandului din timpul studenției, nota de la licență, activitatea științifică anterioară susținută de publicații, dar și proiectul de cercetare a fi dezvoltat pe perioada doctoratului. Această modalitate obiectivă de notare permite ierarhizarea obiectivă a candidaților datorită numărului limitat de locuri bugetate (cu și fără bursă) cât și cele 4 burse asigurate de UMF pentru doctoranzii care își vor desăvârși studiile în cotutelă. Atragerea unui număr cât mai mare de doctoranzi duce la creșterea prestigiului IOSUD prin exigență și asigurarea unor standarde cât mai înalte de performanță.

Creșterea numărului de doctoranzi: **1)** atragerea de fonduri și de proiecte de cercetare va conduce la creșterea numărului bursierilor doctoranzi; **2)** întărirea culturii instituționale de cercetare în toate cele 3 domenii disciplinare din cadrul IOSUD (medicină generală, medicină dentară și farmacie), cu o mai mare preponderență a ultimelor 2 domenii unde numărul doctoranzilor și respectiv al tezelor de doctorat finalizate este mai redus; **3)** stimularea creșterii numărului de conducători de doctorat; **4)** realizarea demersurilor la Ministerul Educației Naționale pentru creșterea numărului de doctoranzi bugetați cu bursă; **5)** creșterea procentului de absolvenți ai masterului MCMF admiși la doctorat (38% în anul 2014, respectiv 24% în anul 2015); **6)** obținerea de anumite facilități pentru doctoranzi pe mijloacele de transport ca CFR, etc.

2.b.2. Parcurgerea perioadei de elaborare a tezei de doctorat este de 4 ani, perioadă în care doctorandul are de susținut un număr de 3 referate și un proiect de cercetare în fața comisiei de îndrumare și este obligat ca rezultatele temei de cercetare din cadrul doctoratului să se regăsească un număr de 2 articole publicate într-o revistă B+ și un articol publicat într-o revistă ISI cu IF în care doctorandul să fie primautor (articole în extenso). Astfel, din anul 2011 un număr total de 294 de articole ISI și peste 650 de articole B+ au fost publicate de doctoranzii IOSUD. Chiar dacă anual numărul tezelor fluctuează, analiza performanțelor doctoranzilor a demonstrat o creștere a calității producției științifice prin numărul mare de publicații. **IOSUD descurajează transferurile** de la un conducător la altul, de la un domeniu la altul, sau de la un IOSUD la altul deoarece sunt o sursă de prelungire a perioadei de elaborare a doctoratului și o sursă de risipă de fonduri. Aceste transferuri se fac numai conform reglementărilor în vigoare.

2.b.3. Finalizarea studiilor universitare de doctorat

Studiile de doctorat reprezintă modalitatea esențială de formare a unui cercetător. IOSUD încearcă să asigure un cadru intern omogen de reglementare, pentru creșterea calității doctoratelor redactate. Din anul 2014, teza de doctorat are un aspect unitar de redactare, prin îndeplinirea cerințelor locale care sunt armonizate cu cerințele Codului de Studii Doctorale.

Sprijinirea elaborării de teze de doctorat: 1) **accesul liber** pe bază de legitimație sau cont de utilizator la facilitățile Bibliotecii Centrale Universitare care dispune de peste 165000 de unități biblioteconomice și de echipamente pentru scanarea și digitizarea publicațiilor, dezvoltarea Bibliotecii digitale constituind una dintre prioritățile UMF; 2) înființarea prin inițiativa prorectoratului științific de **centre de cercetare de excelență** care vor permite doctoranzilor să accedă la direcții de cercetare deja trasate, în interiorul unor colective de cercetare deja funcționale; 3) creșterea numărului de doctoranzi care să fie normați în cadrul **Centrului de Cercetări Avansate** a UMF-ului (CCAMF), astfel beneficiul va fi în ambele direcții deoarece doctoranzii reprezintă o forță muncă calificată, permit utilizarea fondurilor pentru cumpărare de reactivi, aparatură, iar prin publicații aceștia cresc vizibilitatea CCAMF.

Activitatea de susținere publică a tezelor de doctorat este pentru IOSUD un moment important, abordat cu seriozitate, reprezentând momentul culminant al unei munci de cel puțin 4 ani a doctorandului. În total, din anul 2011, au fost susținute în cadrul IOSUD un număr total de 287 de teze de doctorat, împărțite pe domenii astfel: medicină 240, medicină dentară 30, farmacie 17. Se observă numărul redus de teze în domeniul farmaciei care se explică prin numărul redus al conducătorilor de doctorat în acest domeniu, și a faptului că numărul de studenți respectiv doctoranzi farmaciști a fost în scădere; în ultima vreme, se constată o creștere a interesului tinerilor pentru acest domeniu.

Numărul de doctoranzi care s-au retras sau au fost exmatriculați din anul 2011 a fost de 177, observându-se a clară predominență a doctoranzilor cu taxă. Procentajul de retrași-exmatriculați a variat de la 6,15% (2014) la maximum de 14,72% (2013). Totuși, se remarcă o scădere în ultimii ani a doctoranzilor care nu finalizează doctoratul. Motivul direct cel mai des invocat privind nefinalizarea studiilor doctorale a fost neîndeplinirea criteriilor (numărul de publicații) pentru susținerea publică.

2.b.4. Reducerea ratei de absenteism, exmatriculare și abandon a doctoranzilor

Identificarea de soluții: 1) aplicarea Codului Studiilor Doctorale a condus deja la o reducere a perioadei de prelungire și a perioadei de elaborare a tezei (maxim 4 ani; prelungiri în situații speciale încă 2 ani); 2) evaluarea caracteristicilor demografice ale studenților; aplicarea

de chestionare doctoranzilor pentru a identifica unde poate interveni IOSUD (conducători de doctorat, unitatea angajatoare a doctorandului, fonduri, etc); **3)** evaluare mai atentă după primul an de doctorat a progresului academic, a interesului și a livrabililor doctoranzilor pentru a detecta mai precoce persoanele cu risc crescut de abandon; **4)** stimularea doctoranzilor performanți prin recompense financiare sub formă de premii, înscrierea în tabere dedicate; **5)** acordarea de burse finanțate prin programe europene POSDRU; **6)** stimularea conducătorilor de doctorat pentru participarea la competiția de proiecte de cercetare și includerea doctoranzilor în aceste proiecte. Astfel se previne pierderea de timp, de resurse financiare, etc.

Rezultate scontate: **1)** creșterea cantității și calității tezelor de doctorat; **2)** modificarea anumitor regulamente; **3)** posibilitatea de a oferi un extra-suport organizatoric, logistic, metodologic din partea IOSUD; **4)** creșterea numărului de lucrări ISI publicate anual; **5)** stimularea conducătorilor de doctorat pentru o mai bună îndrumare și colaborare cu doctoranzii; **6)** intervenții mai țintite unde este impactul mai mare.

2.c. Sprijinirea conducătorilor de doctorat

Conducătorii de doctorat reprezintă o componentă esențială a IOSUD care alături de aceasta, au obligația să asigure resursele necesare doctoranzilor pentru desfășurarea proiectelor de cercetare. De asemenea, parcursul științific coerent al doctorandului este nemijlocit trasat și urmărit de conducătorul de doctorat.

Obținerea atestatului de abilitare este o activitate care s-a regăsit într-un mod foarte atent abordată în cadrul IOSUD în ultimii ani. Aceasta se desfășoară conform Ordinului Ministrului Educației nr 3121 din 2015, îndeplinind prevederile Legii Educației Naționale nr.1 din 2011 (articolele 166, 217, 300). La UMF Țirgu Mureș, candidatul trebuie să îndeplinească atât criteriile minime naționale (Ordin Ministru MEN 6560 din 2012) cât și criteriile specifice ale UMF aprobate de Senat pentru a fi acceptată depunerea dosarului în vederea obținerii acestui atestat. În cadrul IOSUD își desfășoară activitatea până la 1 sep 2017 un număr de 63 de conducători de doctorat, dintre care 16 au primit atestatul de abilitare. ȘD are o situație bună din punct de vedere al resursei umane dar augmentarea numărului de conducători mai ales în domeniul farmacie rămâne o preocupare esențială a IOSUD.

Stimularea numărului de conducători de doctorat cu abilitare: **1)** CCAMF cât și implementarea strategiei de reformă în cercetare prin care se vor forma centre de excelență în cercetare, va permite creșterea numărului de publicații și astfel îndeplinirea criteriilor pentru abilitare; **2)** numărul crescut de burse ERASMUS+ pentru cadrele didactice vor permite ca prin schimburile de experiență, să se îmbogățească CV-ul, respectiv va crește numărul de proiecte de cercetare prin colaborare, viitorilor abilitați; **3)** stimularea cadrelor didactice care îndeplinesc criteriile de abilitare să-și depună dosarul (cadre nou promovate la funcția de profesor, conducători care au obținut dreptul de a conduce doctorate înainte de anul 2011 și care nu au

atestat de abilitare); **4)** adoptarea unui sistem de traiectorii flexibile în cariera academică; **5)** atragerea de cercetători valoroși din centre universitare unde nu este înființată ȘD.

2.d. Stimularea cercetării în cadrul IOSUD

Analiza periodică a rezultatelor cercetării va fi o componentă esențială a managementului IOSUD. Regăsirea UMF în clasificările internaționale se va putea face în primul rând datorită activității științifice a conducătorilor de doctorat. Aceasta se va realiza prin: **1)** urmărirea îndeaproape a bazelor de date ca Scopus, Web of Science; **2)** obligativitatea cadrelor didactice dar și a doctoranzilor de a-și înregistra publicațiile în baza de date care va fi creată special.

IOSUD își propune să **stimuleze** în continuare aducerea de personalități din lumea academică națională și internațională, atât pentru stimularea cercetării cât și în scop didactic. Una din resursele IOSUD constă în **parteneriatul** cu decanatele celor trei facultăți care intră în constituirea UMF-ului. Unii membrii ai acestor facultăți formează organisme de conducere ale IOSUD: CSD și respectiv CSUD. De asemenea, dorim să dezvoltăm colaborarea cu CCAMF în vederea atingerii intereselor academice bilaterale. **Crearea de parteneriate și întărirea capacităților** prin: **1)** întărirea alianțelor cu factori economici, parteneri de cercetare pentru identificarea și validarea necesităților și a oportunităților pentru aptitudini specifice; **2)** lucrul în comun cu partenerii economici și de cercetare pentru dezvoltarea și extinderea programelor de cercetare aplicată necesităților din viața reală; **3)** sprijin pentru investiția în cercetare.

Acțiuni sugerate: **1)** dezvoltarea relațiilor cu absolvenții UMF din diaspora *Alumni for Alma Mater* (proiect demarat în 2011 dar abandonat); **2)** ameliorarea accesului la cercetare, dobândirea de experiență în domenii varietate prin intermediul tehnologiei; **3)** obținerea de fonduri private prin sponsorizări (conform legii).

Accesarea și ameliorarea mijloacelor actuale: **1)** evaluarea capacităților existente care permit accesul la oportunități; **2)** identificarea oportunităților pentru ameliorarea rezultatelor doctoranzilor; **3)** experimentarea de noi tehnologii; **4)** extinderea capacităților prin parteneri: identificarea și evaluarea noilor oportunități, identificarea unde sunt necesitățile și oportunitățile pentru infuzia de tehnici de cercetare, noi tehnologii și noi experiențe reale; **5)** lărgirea culturii organizaționale; **6)** ajustarea portofoliului de cercetare și învățământ; **7)** introducerea de programe noi și evaluarea impactului programelor noi asupra calității și aptitudinilor doctoranzilor; **8)** lăsarea spațiului pentru ajustări care permit ameliorarea activităților în funcție de rezultate.

Sprijinul financiar: **1)** creșterea numărului de sponsorizării conform legii sponsorizării nr.32 din 1994; **2)** conferirea de **burse doctorale** (atât de la MENCS cât și prin competitive internă a UMF); **3)** **susținerea taxei de studii** de către UMF la o parte a doctoranzilor care își finalizează doctoratul în cotutelă; **4)** **informarea semestrială a conducătorilor de doctorat** asupra sumelor disponibile pentru elaborarea tezei fiecărui doctorand. Acordarea în cadrul Conferinței anuale a doctoranzilor a unor premii în bani pentru prim-autorii articolelor publicate în revistele cu cele mai mari scoruri de impact ISI considerăm că e un factor care să stimuleze

tinerii doctoranzi în munca de cercetare, de redactare și de publicare a rezultatelor acestei cercetări. Se impune elaborarea unui sistem de **stimulente financiare pentru performanța doctoranzilor** prin premiarea unui număr mai mare de doctoranzi ale căror articole sunt publicate în extensor în reviste ISI cu IF (ierarhizare după IF al respectivelor publicații).

2.e. Informatizarea IOSUD

Argumente în favoarea informatizării ȘD: **1)** creșterea transparenței selecției candidaților; **2)** activitatea doctoranzilor poate fi urmărită mai ușor în timp real; **3)** se pot realiza intervenții în timp real pentru scurtarea anumitor timpi de așteptare; **4)** posibilitatea de cuantificare a diferitelor activități ale ȘD cât și a calității științifice a conducătorilor de doctorat.

Scop: eliminarea sau minimizarea utilizării hârtiei, eliminarea raportărilor duble, conduce la creșterea gradului de satisfacție atât a comunității academice cât și a secretariatului, reducerea timpului pentru raportări, evaluări, respectiv pregătirea acreditărilor, etc.

Abordarea tradițională constă din asigurarea de mijloace cât și cerințe specifice separate folosind tehnologii dispersate mai ales prin intervenția directă a personalului.

Soluții: **1)** implementarea de software care integrează raportarea și analizarea rezultatelor cercetării atât a studenților cât și a conducătorilor de doctorat; **2)** reconfigurarea bugetului inclusiv a costurilor cercetării, student+load modeling, analiza rezultatelor studenților dar și a stafului ȘD; **3)** instalarea de software pentru extragerea, transformarea și încărcarea datelor într-un sistem central care integrează toate subsistemele într-o bază de date a UMF pentru analiză.

Rezultate scontate pe termen scurt: **1)** reducerea timpului și a energiei atât pentru cei care raportează cât și pentru cei care trebuie să furnizeze analize sau rapoarte; **2)** reducerea volumului de stocare pe hârtie conduce la economisirea de spațiu; **3)** se evită duplicatele și confuziile rezultate din acestea; **4)** creșterea acurateții și corectitudinii raportărilor; **5)** creșterea cu cel puțin 10% a numărului de studenți înscriși și absolvenți datorită creșterii încrederii într-un sistem de evaluare electronic obiectiv.

Rezultate scontate pe termen lung sunt integrarea IOSUD în conceptul de **SMART UNIVERSITY** care va conduce la: **1)** oferirea de servicii, oportunități sau pârghii pentru doctoranzi și pentru conducătorii de doctorat; **2)** întărirea procesului de învățământ, predare, inovare, corecție și performanță; **3)** creșterea eficienței sprijinului acordat doctoranzilor și a conducătorilor de doctorat; **4)** colaborare în domenii noi pentru atragerea cercetării inovative în universitate.

SMART UNIVERSITY-IOSUD presupune ameliorarea experienței doctoranzilor, reducerea muncii inutile a personalului, stimularea conexiunilor de cercetare, creșterea oportunităților de colaborare, un management mai bun al raportărilor ce conduce la analize mai

realiste, mai corecte și mai rapide. **Rezultate:** 1) se reduce ineficiența operațională → sisteme interconectate; 2) se ameliorează rezultatele studenților, a conducătorilor de doctorat, a IOSUD → informații furnizate la cerere în cel mai scurt timp; 3) se accelerează prelucrarea datelor și raportările → procesare automată; 4) se accelerează interacțiunea între IOSUD și membrii ei cât și vizibilitatea în timp real; 5) se crește eficiența personalului IOSUD cu scăderea costurilor.

Recomandări: 1) dezvoltarea standardelor IOSUD prin raportări facile, sisteme de securizare a datelor; 2) dezvoltarea soluțiilor de implementare a unei strategii de dezvoltare dar și de monitorizare pe termen lung; 3) dezvoltarea de aplicații mobile; 4) reducerea numărului de date pe hârtie și creșterea celor online; 4) analizarea activității conducătorilor de doctorat și reperculsiunea acestora asupra doctoranzilor.

2.f. Asigurarea calității IOSUD se realizează în primul rând prin **evaluarea periodică la 5 ani a conducătorilor de doctorat**. De asemenea, se impune organizarea unui **audit extern** privind performanțele IOSUD, în vederea pregătirii acreditării evaluării ARACIS. De altfel, tentativa de atragere a doctoranzilor cât mai buni este strict legată de performanțele IOSUD. **Utilizarea de instrumente adecvate** (chestionar, interviu, etc.) **pentru realizarea feedback-ului privind calitatea predării**, a metodelor de evaluare a doctoranzilor privind procesul de învățământ dar și calitatea sprijinului pe care IOSUD îl pune la dispoziție doctoranzilor. Propun aplicarea sub protecția anonimatului, la fiecare student doctorant, a **două chestionare standard** – unul pentru masteratul din cadrul IOSUD și unul pentru prestația IOSUD pe tot parcursul perioadei de doctorat. Aceste chestionare vor avea un număr redus de întrebări (de exemplu 10) pentru a putea fi ușor completate și interpretate. Rezultatele vor fi la dispoziția șefului IOSUD care va putea lua măsuri specifice pentru ameliorarea activității. Succesul unei astfel de inițiative va fi asigurat dacă se vor comunica doctoranzilor modificările care s-au făcut în urma feedback-ului lor. Înființarea în cadrul IOSUD a unui **Consiliu pentru asigurarea calității în cercetare** care să contribuie la respectarea normelor de redactare a tezelor și totodată să verifice întrunirea cerințelor de calitate în cercetarea științifică.

2.g. Internaționalizarea IOSUD: reprezintă o preocupare permanentă atât a conducerii UMF cât și a conducerii IOSUD. **Stimularea internaționalizării reprezintă obiectivul principal al mandatului meu**. Numărul mic de doctorate în cotutelă este punctul cel mai slab al IOSUD. Acest proces este îngreunat în primul rând de **cuantumul material-financiar mic** în comparație cu cel altor țări europene pe care îl primește un doctorand, de o legislație care are o compatibilizare modestă cu cea din Europa.

Soluții: 1) UMF trebuie să-și găsească absolvenții din diaspora care trebuie implicați și în activitatea IOSUD sub egida *Alumni for Alma Mater* ; 2) atragerea de doctoranzi străini care

trebuie conștientizați de taxele relativ scăzute din România, de faptul că diplomele emise în România sunt recunoscute în țările lor de origine și de ușurința realizării atât a unor cercetări clinice deoarece pacienții români sunt mai docili și permisivi decât cei din alte țări cât și cercetări experimentale în domeniile unde accesul este mai facil decât în străinătate; **3)** pregătirea unui material video și tipărit în limba engleză despre avantajele efectuării doctoratului în România, despre baza materială bună de care dispunem, care va fi arătat studenților străini din anii terminali pentru recrutarea din rândul lor a viitorilor doctoranzi în cotutelă; **4)** stimularea mobilităților internaționale ale doctoranzilor prin creșterea numărului de schimburi prin programul Erasmus, finanțate prin granturi doctorale și prin proiecte de cercetare în care sunt cuprinși doctoranzii; **5)** creșterea numărului de doctorate în cotutelă cu universități din țările unde UMF are legături bune prin tradiție (Franța, Spania, Ungaria); **6)** redactarea tezelor de doctorat în limba engleză, cu rezumate postate pe site-ul ȘD și în limbile germană și franceză; **7)** creșterea numărului de publicații indexate va crește vizibilitatea instituției noastre; **8)** cooptarea de conducători de doctorat din universități din străinătate; **9)** accesul mai facil la toată baza materială a unei discipline în care un doctorand își desfășoară cercetările.

2.h. Alte măsuri administrative și organizatorice: ameliorarea activității secretariatului ȘD, structură care are în componență un secretar științific și 2 secretare ale căror activitate se va îmbunătăți prin informatizarea procesului de raportare a activității, astfel se vor putea ocupa mai mult de lucrări de corespondență, actualizarea bazei de date a doctoranzilor dar și a abilitaților, efectuarea de raportări pentru acreditarea ARACIS, etc.

Etica în cadrul IOSUD: Combaterea fraudei intelectuale și etica în cercetarea au reprezentat și vor reprezenta o preocupare permanentă a IOSUD prin: **1)** trecerea tezelor de doctorat și a celor pentru obținerea abilitatului prin programul antiplagiat achiziționat de UMF pentru care este generat un raport de similitudine; **2)** supravegherea respectării eticii universitare în cadrul comunității academice a IOSUD; **3)** respectarea codurilor deontologice profesionale, obținerea acordului comisiilor de etică pentru cercetare, consimțăminte scrise de la pacienți, avizarea studiilor experimentale pe animale etc.

Grafic Gantt: Descrierea obiectivelor și activităților din planul de management

	Descriere obiective și activități	oct 2017- mar 2018	apr 2018- sept 2018	oct 2018- mar 2019	apr 2019- sept 2019	oct 2019- mar 2020	apr 2020- sept 2020	oct 2020- mar 2021	apr 2021- sept 2021
1	Ameliorarea eficacității educaționale a IOSUD								
	Elaborarea și implementarea unei strategii pentru atragerea unor personalități în domeniile de predare și cercetare								
	Diversificarea metodelor de predare și realizarea unei parități între predare și cercetare								
	Atragerea de fonduri private pentru susținerea burselor pentru masteranzi								
2	Desfășurarea studiilor universitare de doctorat								
	Elaborarea și implementarea unei strategii pentru creșterea numărului de doctoranzi								
	Asistarea doctoranzilor pe parcursul cercetării și elaborării tezei de doctorat								
	Elaborarea și implementarea unei strategii pentru reducerea ratei de absenteism, exmatriculare și abandon a doctoranzilor								
3	Sprrijinirea conducătorilor de doctorat								
	Acordarea sprijinului pentru obținerea atestatăului de abilitare pentru cercetători/ cadre didactice								
	Încurajarea participării cercetătorilor la programele de mobilități ERASMUS+								
	Parteneriate cu centre de cercetare de excelență pentru creșterea numărului de publicații științifice								
4	Stimularea cercetării în cadrul IOSUD								
	Eficientizarea colaborării cu cercetătorii din centrele de cercetare din țară și din străinătate								
	Crearea de parteneriate cu mediul de afaceri și obținerea de fonduri private pentru cercetare								
	Dezvoltarea relațiilor cu absolvenții UMF din diaspora Alumni for Alma Mater								
	Elaborarea și implementarea unui sistem de stimulente financiare pentru performanța doctoranzilor								
5	Informatică a IOSUD								
	Achiziționarea de software care integrează raportarea și analiza rezultatelor cercetării								
	Integrarea IOSUD în SMART UNIVERSITY								
6	Asigurarea calității IOSUD								
	Implementarea procedurilor pentru evaluarea periodică la 5 ani a conducătorilor de doctorat								
	Organizarea unui audit extern privind performanțele IOSUD								
	Eficientizarea utilizării instrumentelor de evaluare și feedback privind activitatea IOSUD								
7	Internaționalizare a IOSUD								
	Dezvoltarea relațiilor cu absolvenții UMF din diaspora Alumni for Alma Mater								
	Dezvoltarea relațiilor cu directorii de proiecte de cercetare din străinătate								
	Atragerea de doctoranzi străini								
	Stimularea mobilităților internaționale ale doctoranzilor și conducătorilor de doctorat								
	Creșterea numărului de doctorate în cotutelă cu universități din străinătate								

3. ANALIZA SWOT A IOSUD:

Puncte tari (S)	Puncte slabe (W)
- Formarea abilităților necesare elaborării și gestionării proiectelor de cercetare științifică - Formarea competențelor masteranzilor utile efectuării de cercetări științifice pertinente - Formarea și sprijinirea doctoranzilor pentru accesul la echipe de cercetare - Îndrumarea doctoranzilor pentru redactarea tezei de doctorat - Susținerea și sfătuirea conducătorilor de doctorat - Numărul în creștere de deținători ai atestatului de abilitare - Numărul ascendant de publicații ISI - Creșterea nivelului criteriilor specifice pentru afilierea la IOSUD a deținătorilor atestatului de abilitare - Creșterea finanțării din surse proprii ale UMF ale unor burse doctorale - Creșterea fondului de premiere a doctoranzilor și a conducătorilor de doctorat în cadrul Conferinței Anuale Doctoranzilor - Informatizarea și transparența procesului de admitere la doctorat - Zece regulamente și proceduri de funcționare a IOSUD elaborate în conformitate cu legislația în vigoare și armonizate cu celelalte IOSUD. - Infrastructura modernă de cercetare (CCAMF) de care dispun doctoranzii - Suportul oferit de Biblioteca Centrală Universitară	- Numărul redus de locuri la buget, respective buget+bursă pentru doctoranzi - Internaționalizarea redusă - Numărul mic de doctorate în cotutelă - Lipsa conducătorilor de doctorat în câteva specialități (neonatologie, neurochirurgie, reumatologie, etc) - Număr redus de conducători de doctorat - Sistemul informatizat neperformant
Oportunități (O)	Amenințări (T)
- Creșterea numărului de deținători ai atestatului de abilitare - Existența liniei de predare în limba engleză permite atragerea de doctoranzi internaționali - Creșterea fondurilor și lansarea de competiții pentru obținerea de mobilități - Demararea strategiei de reformă în cercetare care va conduce la înființarea de centre de excelență care vor putea integra mai bine doctoranzii - Creșterea numărului de acorduri de colaborare cu alte universități din afara României - Existența unor centre universitare care nu au ȘD	- Legislația impredictibilă privind studiile doctorale, - Obținerea atestatului de abilitare va deveni o misiune foarte dificilă de la 1 octombrie 2017 - Variația anuală (în sens descrescător) al numărului de locuri bugetate - Numărul mare de absolvenți de calitate care părăsesc România pentru a-și desfășura activitatea în alte țări - Politica susținută a universităților de tradiție din România pentru atragerea de doctoranzi în cadrul altor ȘD

4. CONCLUZII

Principalele obiective și activități ale planului meu de management sunt:

1. **Informatizarea ȘD** care să permită raportări on-line ale doctoranzilor și ale conducătorilor de doctorat prin: implementarea de software performant; contactarea unei firme care să îmbunătățească softul existent al ȘD; ameliorarea site-ului ȘD.
2. **Creșterea calității cercetării** prin: atragerea de fonduri; alumni for Alma Mater; stimularea de parteneriate; facilitarea accesului la alte publicații; susținerea publicării rezultatelor cercetării; susținerea publicațiilor UMF; implementarea criteriilor de evaluare periodică a conducătorilor de doctorat; diseminarea informațiilor referitoare la competițiile deschise (UEFISCDI, Granturi interne UMF, parteneriate cu alte institute, etc); parteneriate de cercetare; organizarea de prezentări ale centrelor de cercetare.
3. **Internaționalizarea IOSUD** prin: stimularea proiectelor de cercetare în parteneriat cu alte colective-centre din străinătate; susținerea doctoratelor în cotutelă; alumni for Alma Mater.