

PLAN STRATEGIC DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ

al

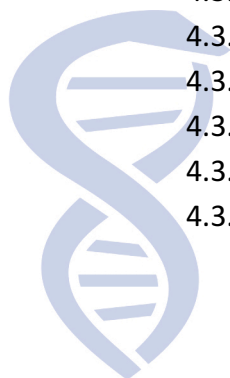
Universității de Medicină și Farmacie din Tîrgu Mureș

2016-2020



CUPRINS

1. Introducere. Analiza situației prezente
2. Viziune. Misiune. Valori
3. Obiectiv strategic - Excelența în educație, cercetare și inovare
4. Obiective specifice
 - 4.1. Excelența în educație, cercetare și inovare prin **transferul creativ al informației și al experienței profesionale către studenți**
 - 4.1.1. Obiective
 - 4.1.2. Măsuri
 - 4.1.3. Indicatori de performanță
 - 4.1.4. Ținte
 - 4.1.5. Resurse
 - 4.1.6. Responsabilități
 - 4.2. Excelența în educație, cercetare și inovare prin **crearea și dezvoltarea de cunoștințe și de valori**
 - 4.2.1. Obiective
 - 4.2.2. Măsuri
 - 4.2.3. Indicatori de performanță
 - 4.2.4. Ținte
 - 4.2.5. Resurse
 - 4.2.6. Responsabilități
 - 4.3. Excelența în educație, cercetare și inovare prin **aplicarea cunoștințelor în practica medicală de performanță**
 - 4.3.1. Obiective
 - 4.3.2. Măsuri
 - 4.3.3. Indicatori de performanță
 - 4.3.4. Ținte
 - 4.3.5. Resurse
 - 4.3.6. Responsabilități



4.4. Excelența în educație, cercetare și inovare prin **dezvoltare instituțională**

- 4.4.1. Obiective
- 4.4.2. Măsuri
- 4.4.3. Indicatori de performanță
- 4.4.4. Ținte
- 4.4.5. Resurse
- 4.4.6. Responsabilități

4.5. Excelența în educație, cercetare și inovare prin **asigurarea unui management eficient**

- 4.5.1. Obiective
- 4.5.2. Măsuri
- 4.5.3. Indicatori de performanță
- 4.5.4. Ținte
- 4.5.5. Resurse
- 4.5.6. Responsabilități

5. Concluzii



1. INTRODUCERE. ANALIZA SITUAȚIEI PREZENTE

Universitatea de Medicină și Farmacie din Țirgu Mureș este o universitate de prestigiu în sistemul românesc de învățământ superior, cu un ritm de dezvoltare dinamic, cu mecanisme manageriale funcționale, eficiente și elastice și cu stabilitate administrativă.

Localizată în mijlocul Transilvaniei și având o tradiție de peste 70 de ani de învățământ medico-farmaceutic, Universitatea, de-a lungul timpului și-a dezvoltat programele de studii și infrastructura având astăzi 13 programe de studiu la nivel de licență, 9 programe de studii la nivel de masterat precum și studii doctorale și postuniversitare în care se predă în limbile română, maghiară și engleză.

Universitatea dispune de o bază de învățământ completă formată din spații didactice, laboratoare, numeroase facilități pentru studenți, un Centru de Simulare și de Abilități Practice și un Centru de Cercetări Avansate Medico-Farmaceutice care, împreună, dau imaginea unei universități moderne, cu o activitate complexă.

Analiza SWOT a situației actuale a Universității de Medicină și Farmacie din Țirgu Mureș

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
Colectivul academic cu media de vârstă scăzută	Dualitatea administrativă a sistemelor academic și medical
Facilități multiple ale campusului	Curriculă heterogenă, insuficient centrată pe student, excesiv teoretizată
Infrastructura de cercetare fundamentală	Lipsa unui sistem de evaluare unitar a studenților
Proiectele de dezvoltare a infrastructurii aflate în derulare	Birocrația specifică sistemelor administrative publice
Reputația clinică a centrului universitar	Numeroase responsabilități administrative ale cadrelor didactice
Stabilitate financiară	Insuficienta dezvoltare a unei culturi organizaționale, suportive
Excelente relații internaționale	
Interesul în creștere pentru profesia medicală	

OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI
<p>Diversitatea temelor de cercetare (interdisciplinaritate)</p> <p>Dezvoltarea unor priorități naționale (simulare aplicată în medicină, cercetare fundamentală)</p> <p>Existența unor multiple surse de finanțare UE destinate universităților</p> <p>Interesul cetățenilor străini pentru a studia în România</p> <p>Existența unor colaborări de tradiție cu universități din țară și din străinătate inclusiv a unor relații bilaterale privilegiate (Ungaria)</p>	<p>Competiția centrelor universitare din regiune</p> <p>Exodul absolvenților</p> <p>Cadrul legislativ salarial neatractiv pentru cadrele didactice tinere</p>

În contextual actual de dezvoltare a Universității, continuitatea proiectelor începute în mandatul 2012-2016 este prioritară. Din acest motiv, actualul Plan strategic pentru dezvoltarea Universității în perioada 2016-2020, constituie o declarație de asumare în continuare a misiunii, așa cum este ea prevăzută în Carta Universității dar și esență a aspirațiilor noastre viitoare. Acest Plan strategic expune modul în care Universitatea își va depăși limitele actuale, utilizând oportunități generate de prezent. În egală măsură, implementarea lui va impune totala noastră implicare, o atitudine deschisă și receptivă vis-à-vis de schimbările continue din mediul academic, în scopul creșterii competitivității universitare.



2. VIZIUNE. MISIUNE. VALORI

Viziunea Universității de Medicină și Farmacie din Tîrgu Mureș reprezintă capacitatea ei intrinsecă de a-și proiecta direcția dorită de dezvoltare în viitor. Departe de a fi un simplu concept teoretic sau un vis frumos, ea se inserează în mod concret și adesea pragmatic în valorile prezentului, anticipând și devansând apoi dificultățile drumului pe care se angajează, având ca mijloc dar și ca scop regăsirea fiecărui membru al comunității academice, prin interesele și motivațiile sale, în designul instituțional proiectat.

Responsabilitatea majoră a membrilor comunității academice și, mai ales, a conducerii Universității, este cea de a contura modul în care Universitatea va arăta și va funcționa în viitor, felul în care va performa în fața provocărilor educaționale și științifice.

Universitatea de Medicină și Farmacie din Tîrgu Mureș va avea, ca viziune de dezvoltare, asumarea țelului de a-și **consolida poziția de lider național în învățământul și cercetarea medico-farmaceutică, punând un accent major pe dezvoltarea metodelor moderne de învățare, a cercetării fundamentale și interdisciplinare și pe translația acestora în domeniul clinic.**

Misiunea Universității de Medicină și Farmacie din Tîrgu Mureș este, conform Cartei Universității, de a **genera și transfera cunoaștere către societate**, prin:

- formarea și perfecționarea resurselor umane calificate și, respectiv, înalt calificate;
- îmbogățirea și difuzarea valorilor științifice, culturale, sociale și etice în domeniul medical și farmaceutic;
- afirmarea valorilor științifice naționale în domeniu și integrarea în activitatea europeană;
- promovarea spiritului și gândirii critice în rândul specialiștilor și al populației, în domeniul său de activitate;
- dezvoltarea conștiinței, a comportamentului de creștere a libertăților umane și a principiilor democrației.

Apartinem unei universități de tradiție al cărei mesaj profesional și social se vrea unul sonor, și care reprezintă o marcă de prim rang a medicinei și farmaciei românești. Capitalul acumulat

trebuie valorificat și multiplicat, mai ales în zonele sale de performanță. Misiunea propusă nu va fi sustenabilă fără însușirea unor **valori fundamentale**, pe care managementul Universității trebuie să le onoreze și să le promoveze în toate deciziile sale:

- **umanismul** – suntem o Universitate de învățământ cu profil medico-farmaceutic în care obiectul activității noastre este omul, în egală măsură student sau pacient. Interesul acestora va trebui să rămână primordial;
- **diversitatea** – suntem părți componente ale unor culturi care, deși au grade de specificitate, au interferat și s-au influențat reciproc. Punerea acestora împreună, într-o formă de multiculturalitate constructivă poate și trebuie să inducă un efect sinergic și să devină motorul de progres al Universității;
- **libertatea de gândire și de exprimare** – este nu doar un drept dar și o dovadă de maturitate spirituală și profesională, fiind o valoare legată indisolubil de toleranță și de respectul reciproc. Acest drept poate exista în condițiile exprimării oneste și a încrederii reciproce;
- **recunoașterea valorii** – ca cea mai importantă resursă a Universității, membrii acesteia, trebuie să beneficieze de recunoașterea meritelor la modul individual și de identificarea formei potrivite de dezvoltare profesională;
- **solidaritatea** – aparținem unei comunități la care am aderat, care ne-a adoptat și este responsabilitatea fiecăruia dintre noi de a-i apăra interesele și imaginea. Trebuie redefinit spiritul de echipă, interesul colectiv, păstrându-l în echilibru cu cel personal.



3. OBIECTIV STRATEGIC

Obiectivul strategic propus în acest Plan strategic este asigurarea **exelenței în educație, cercetare și inovare**, prin:

1. **Transferul creativ al informației și al experienței profesionale către studenți** – ca instituție de învățământ superior, Universitatea va asigura programe de studii universitare capabile să satisfacă piața de muncă, cu dezideratul ca marca „absolvent de Tîrgu Mureș” să se constituie într-un garant al calității, al calificării superioare și al succesului profesional;
2. **Crearea și dezvoltarea de cunoștințe și de valori** – ca instituție de cercetare, Universitatea va promova excelența în cercetare, punând accent pe inovare, dezvoltarea resurselor și încurajarea plusului de valoare și a performanței;
3. **Aplicarea cunoștințelor în practica medico-farmaceutică de excelență** – membrii corpului academic, profesioniști de elită în domeniul sănătății, vor cultiva și vor dezvolta *brand*-ul orașului universitar ca centru medical de referință din România în activitatea lor clinică și în relația cu furnizorii de servicii medicale și industria farmaceutică;
4. **Dezvoltare instituțională** –se va continua politica de dezvoltare instituțională a Universității, de atragere și perfecționare a resursei umane, de creare și dezvoltare de proiecte și de identificare a surselor de finanțare;
5. **Asigurarea unui management eficient** – managementul de vârf al Universității va asigura o conducere eficientă, de tip antreprenorial, în măsură să creeze și să dezvolte cultura instituțională și care să implementeze măsuri concrete bazate pe obiective și responsabilități distincte.

Angajamentul pentru îndeplinirea acestui obiectiv trebuie să fie unul colectiv. Măsurile necesare realizării lui sunt condiționate de trei **factori** fundamentali:

- Resursa umană – studenți, cadre didactice, personal de cercetare, personal administrativ
- Infrastructura didactică, de cercetare și de suport
- Resursele financiare



4. OBIECTIVE SPECIFICE

4.1. Excelența în educație, cercetare și inovare prin **TRANSFERUL CREATIV AL INFORMAȚIEI ȘI AL EXPERIENȚEI PROFESIONALE CĂTRE STUDENȚI**

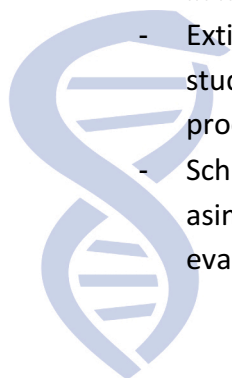
Scop: asigurarea cadrului necesar obținerii de către studenți a unei formări profesionale complete, capabilă să le maximizeze șansele pe piața muncii.

4.1.1. Obiective

- Revitalizarea misiunii de educație superioară medico-farmaceutică a Universității;
- Formarea și dezvoltarea unui corp academic de elită, conectat la viața academică și științifică internațională, capabil de adaptare la provocările actuale ale învățământului medico-farmaceutic;
- Adaptarea modalităților de predare și de evaluare a cunoștințelor la standardele inovative actuale ale învățământului medico-farmaceutic, adoptate de școlile medicale performante;
- Centrarea predării pe obținerea de competențe și abilități;
- Redimensionarea rolului și locului informației teoretice; promovarea învățământului practic, a celui cu aplicabilitate clinică;
- Crearea unei relații profesionale personalizate între cadrul didactic și student.

4.1.2. Măsuri

- Adoptarea și aplicarea unei Strategii de reformă curriculară adaptat realităților sistemului medico-farmaceutic național dar și a celui european;
- Implementarea metodelor de predare de tip *Case-based Teaching* și *Problem-based Learning*;
- Crearea unui sistem de implicare a tuturor cadrelor didactice în activități de formare profesională/didactică continuă; instruirea cadrelor didactice cu specialiști internaționali în noile metode de predare;
- Extinderea și perfecționarea sistemului de obținere de abilități practice de către studenți; realizarea portofoliului de competențe și abilități propriu fiecărui student, cu proceduri minimale însușite;
- Schimbarea modului de evaluare a cunoștințelor studenților prin punerea accentului pe asimilarea și verificarea continuă, pe parcursul semestrului și prin standardizarea evaluării în cadrul acelorași programe de studii;



- Extinderea utilizarea facilităților moderne de predare și de comunicare (*e-learning, learning-space, e-books, e-lessons*), dezvoltarea platformelor existente;
- Asigurarea suporturilor moderne de curs, corelate cu planurile de învățământ/curricula fiecărei discipline;
- Asigurarea cadrului necesar pentru ca studenții să poată opta pentru cursurile/cadrele didactice de predare din cadrul aceleiași discipline;
- Promovarea cursurilor interdisciplinare, de tip integrativ;
- Eficientizarea formațiilor de studiu pentru utilizarea judicioasă a resurselor existente și optimizarea raportului număr studenți/cadru didactic în cadrul activităților practice.
- Întărirea disciplinei didactice și ridicarea standardelor de promovare;
- Crearea unui sistem de evaluare a satisfacției studenților în cadrul mai larg al măsurilor de asigurare a calității;
- Operaționalizarea Departamentului de Consiliere, Orientare Profesională și Informare a Studenților în vederea identificării abilităților individuale și luării deciziilor potrivite spre domeniul medico-farmaceutice specifice;
- Favorizarea schimburilor inter-universitare și internaționale de studenți și de cadre didactice prin programe de tip TransMed, ERASMUS+ și alte colaborări bilaterale;
- Dezvoltarea mecanismelor de sprijin a studenților pentru prevenirea abandonului școlar – extinderea programul VIFU (Voluntariat în Folosul Universității), a sistemului de burse și alte forme de suport.

4.1.3. Indicatori de performanță

- Număr de discipline și numărul de cadre didactice implicate în procesul de reforma curriculară/an
- Raportul număr de candidați la admitere/număr de locuri, număr admiși/număr absolvenți în cadrul aceluiasi ciclu de studii
- Valoarea fondurilor atrase/utilizate pentru mobilități internaționale

4.1.4. Ținte

- Finalizarea procesului de reformă curriculară în anul universitar 2019/2020;
- Implementarea integrală a portofoliului de competențe și abilități practice în anul universitar 2017/2018
- Creșterea nivelului de satisfacție a studenților (>80%, scor minim 4 din 5), a calității profesionale a absolvenților (grad de angajabilitate/promovare rezidențiat > 80%);
- Creșterea numărului de mobilități ERASMUS cu 10%/an
- Raport candidați admiși/absolvenți de minim 0,75



4.1.5. Resurse

Pentru realizarea obiectivelor propuse, resursele financiare vor proveni din:

- Fonduri provenind din finanțarea de bază, finanțarea complementară și finanțarea suplimentară alocate prin MENCS
- Fonduri provenind din venituri proprii: taxe școlare, servicii medicale, granturi/contracte private de cercetare și de prestări servicii

4.1.6. Responsabilități

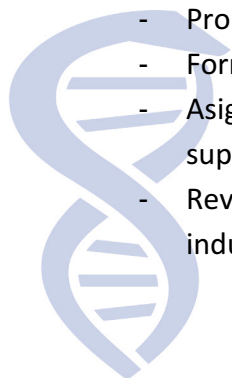
- Rector
- Prorector cu activitatea didactică
- Decani, prodecani
- Director IOSUD
- Compartimentul de Evaluare internă a Programelor de Studii și Curriculă universitară
- Departamentul de Asigurare a Calității
- Departamentul de Pregătire a Personalului Didactic
- Departamentul de Relații Internaționale
- Departamentul de Consiliere, Orientare Profesională și Informare a Studenților

4.2. Excelența în educație, cercetare și inovare prin **CREAREA ȘI DEZVOLTAREA DE CUNOȘTINȚE ȘI DE VALORI**

Scop: favorizarea creării unui mediu propice de cercetare, interactiv, conectat la nuclee de cercetare internaționale, capabil să genereze idei, să creeze și să disemineze cunoaștere.

4.2.1. Obiective

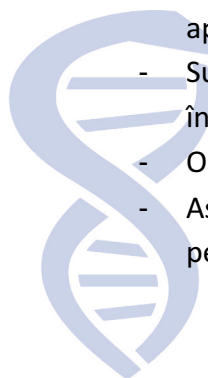
- Identificarea ariilor de cercetare capabile să atragă proiecte inovative, valoroase și care să constituie domenii de știință în care cercetarea medico-farmaceutică să fie de nivel internațional;
- Promovarea cercetării interdisciplinare;
- Formarea de specialiști dedicați cercetării științifice;
- Asigurarea unei infrastructuri de cercetare performante în paralel cu asigurarea suportului de funcționare necesar pentru cea existentă;
- Revigorarea cercetării clinice și a celei fundamentale cu aplicabilitate clinică și în industria farmaceutică;



- Internaționalizarea colectivelor locale de cercetare;
- Creșterea vizibilității științifice internaționale.

4.2.2. Măsuri

- Operaționalizarea *Centrului de Cercetări Avansate Medico-Farmaceutice (CCAMF)* – 10 laboratoare – pentru funcționarea lui în parametrii asumați în cadrul proiectului POS-CCE și integrarea acestuia în strategia de cercetare a Universității, în activitatea de cercetare a fiecărei discipline/a fiecărui departament și în sistemul medical regional;
- Restructurarea politicii instituționale de acordare a granturilor interne de cercetare și a celor cu finanțare privată pentru a valoriza potențialul CCAMF;
- Crearea unor mecanisme de stimulare a cadrelor didactice/cercetătorilor de a aplica la competițiile naționale de proiecte de cercetare;
- Extinderea CCAMF cu noi infrastructuri de cercetare complementare acestuia – *Nano-X Institute* – nanomedicină, nanoterapii;
- Acreditarea centrelor de cercetare existente și implementarea standardelor internaționale de calitate în funcționarea acestora;
- Integrarea resurselor CCAMF în proiecte de parteneriat internațional;
- Extinderea relațiilor internaționale bilaterale pe care Universitatea le are în domeniul cercetării științifice;
- Atragerea de cercetători străini în proiecte de cercetare științifică; depunerea de proiecte de cercetare în parteneriat cu instituții/cercetători străini;
- Exploatarea resursei umane de origine română care lucrează în cercetare, în centre din străinătate;
- Redefinirea temelor și strategiilor de cercetare în cadrul tezelor de doctorat, împreună cu relocarea resurselor financiare necesare studiilor cu potențial ridicat;
- Sprijinirea cadrelor didactice pentru obținerea titlului de abilitat care să permită astfel creșterea numărului de conducători de doctorat;
- Sprijinirea publicării rezultatelor valoroase ale cercetării desfășurate în Universitate, recunoașterea excelenței în cercetarea științifică;
- Rafinarea criteriilor științifice utilizate în promovarea cadrelor didactice prin utilizarea de indicatori mai clari, adaptați domeniilor de activitate a candidaților;
- Crearea unui sistem de atragere/reținere în Universitate a studenților și absolvenților cu aptitudini demonstrate pentru cercetarea științifică;
- Susținerea revistelor științifice ale Universității și menținerea unor standarde maxime în ceea ce privește etica cercetării științifice și a publicațiilor științifice;
- Organizarea de activități de formare în metodologia cercetării științifice;
- Asigurarea accesului la resursele moderne și actualizate de documentare științifică pentru toate cadrele didactice și pentru studenți;



- Promovarea parteneriatelor public-privat în domeniul cercetării – restabilirea relațiilor cu industria farmaceutică; stabilirea de relații cu alte firme din domeniul medical, industria chimică;
- Susținerea organizării manifestărilor științifice și a activității cercurilor științifice studentești.

4.2.3. Indicatori de performanță

- Numărul și valoarea granturilor/proiectelor de cercetare atrase
- Numărul de lucrări științifice publicate în reviste cu factor de impact
- Numărul de citări/membru (H Index)
- Numărul de colective interne/internaționale de cercetare create
- Numărul de cercetători cu normă întreagă
- Număr de cercetători străini implicați în proiecte de cercetare ale Universității
- Numărul de facilități de cercetare create/modernizate
- Numărul de teze de doctorat susținute
- Numărul de laboratoare de cercetare nou-create

4.2.4. Ținte

- Înființarea a minim 5 laboratoare de cercetare noi
- Depunerea a minim 10 proiecte noi/an la competițiile naționale/internaționale existente
- Angajarea a minim 15 cercetători științifici
- Creșterea anuală cu minim 10% a numărului de lucrări științifice

4.2.5. Resurse

Pentru realizarea obiectivelor propuse, resursele financiare vor proveni din:

- Fonduri provenind din finanțarea complementară și finanțarea suplimentară alocate prin MENCS
- Fonduri provenind din venituri proprii: taxe școlare, servicii medicale, granturi/contracte private de cercetare și de prestări servicii
- Fonduri atrase din proiecte de cercetare cu finanțare națională sau internațională
- Fonduri atrase prin proiecte europene și prin cele de dezvoltare de tipul Programelor Operaționale Competitivitate (POC), Programelor Operaționale Regionale (POR)
- Fonduri provenind de la autoritățile locale
- Donații, sponsorizări



4.2.6. Responsabilități

- Prorector cu activitatea științifică
- Director IOSUD
- Director Centrul de Cercetări Avansate Medico-Farmaceutice
- Decani, prodecani
- Director general-administrativ
- Departamentul de Proiecte Europene și de Cercetare
- Departamentul de Relații Internaționale
- Serviciul Tehnic -Investiții

4.3. Excelența în educație, cercetare și inovare prin APLICAREA CUNOȘTINȚELOR ÎN PRACTICA MEDICO-FARMACEUTICĂ DE EXCELENȚĂ

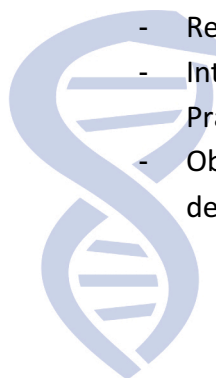
Scop: dinamizarea activității clinice în disciplinele cu specific clinic pentru ca acestea să devină centre de performanță medicală și de învățământ clinic universitar și postuniversitar.

4.3.1. Obiective

- Stabilirea/menținerea unor relații de colaborare eficiente cu unitățile medico-farmaceutice;
- Susținerea eforturilor cadrelor didactice de perfecționare profesională, de implementare a tehnicilor și metodelor inovatoare de asistență medicală, de upgradare tehnologică a clinicilor;
- Adaptarea învățământului clinic la necesitățile de instruire a studenților;
- Eficientizarea pregătirii de specialitate în rezidențiat;
- Asumarea rolului de for metodologic, de formare profesională continuă.

4.3.2. Măsuri

- Reorganizarea învățământului clinic și corelarea acestuia cu portofoliul de activități obligatorii pentru studenți;
- Restructurarea programului și conținutului stagiilor și lucrărilor practice;
- Integrarea stagiilor clinice cu activitățile din cadrul Centrului de Simulare și Abilități Practice;
- Obținerea statutului de clinică universitară pentru toate secțiile clinice în care se desfășoară activități didactice clinice;



- Susținerea, în limitele cadrului legal existent, a activităților de dotare a clinicilor cu echipamente/materiale utilizate și în procesul de învățământ;
- Preluarea, în condițiile asigurării cadrului legislativ național, a întregului proces de pregătire în rezidențiat – admitere, pregătire în specialitate, certificare;
- Creșterea numărului de rezidenți și extinderea specialităților care pot asigura pregătirea de specialitate în Tîrgu Mureș;
- Realizarea demersurilor necesare asigurării integrării clinice a fiecărui cadru didactic;
- Extinderea unităților sanitare, inclusiv din zona privată, în care să se poată realiza practica medico-farmaceutică;
- Diversificarea ofertei de cursuri postuniversitare și creșterea ponderii cursurilor interdisciplinare;
- Extinderea activității Universității către zona de furnizare de servicii medicale, inițial, din categoria celor ambulatorii, dar și măsuri prospective pentru serviciile spitalicești.

4.3.3. Indicatori de performanță

- Număr de rezidenți
- Număr de cursuri postuniversitare
- Număr/categoriile de servicii medicale acordate
- Număr de secții clinice/număr total de secții spitalicești
- Număr total de contracte cu instituții medico-farmaceutice

4.3.4. Ținte

- Acoperirea tuturor clinicilor cu personal didactic cu integrare clinică
- Dobândirea de către Universitate a statutului de furnizor de servicii medicale

4.3.5. Resurse

Pentru realizarea obiectivelor propuse, resursele financiare vor proveni din:

- Fonduri provenind din finanțarea de bază, finanțarea complementară și finanțarea suplimentară alocate prin MENCS
- Fonduri provenind din venituri proprii: taxe școlare, servicii medicale, granturi/contracte private de cercetare și de prestări servicii
- Fonduri provenind de la autoritățile locale
- Donații, sponsorizări



4.3.6. Responsabilități

- Prorector didactic
- Prorector cu activitatea postuniversitară
- Decani, prodecani
- Directorul Centrului de Simulare și Abilități Practice
- Compartimentul de Evaluare internă a Programelor de Studii și Curriculă universitară
- Departamentul de Asigurare a Calității
- Departamentul de Pregătire a Personalului Didactic

4.4. Excelența în educație, cercetare și inovare prin DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ

Scop: crearea unei Universități puternice, dinamice, cu un ritm de dezvoltare alert, care să facă față unui mediu academic concurențial, o universitate care să aibă stabilitate, predictibilitate și deschidere internațională.

4.4.1. Obiective

- Atragerea permanentă de resurse financiare necesare pentru investiții strategice și asigurarea stabilității financiare a Universității;
- Dezvoltarea infrastructurii existente – modernizarea celei existente, crearea de noi facilități;
- Adaptarea mecanismelor de funcționare a Universității la cerințele societății informaționale;
- Dezvoltarea programelor de studii și adaptarea celor existente la nevoile și realitățile pieței muncii;
- Crearea cadrului necesar dezvoltării programelor de studii în limba maghiară și a liniei de studiu în limba maghiară;
- Asigurarea resursei umane necesare unei dezvoltări echilibrate în contextul unei predictibilități individuale a carierei didactice;
- Realizarea unui parteneriat eficient cu studenții;
- Deschiderea Universității spre societate;
- Crearea unei comunități academice mai unite, mai solidare și mai incluzive.



4.4.2. Măsurii

a) Infrastructură

- Accesarea de fonduri prin crearea și depunerea de proiecte cu finanțare europeană prin axele de programe: Programul Operațional Competitivitate (POC), Programul Operațional Regional (POR);
- Finalizarea construcției Centrului Integrat de Învățământ Farmaceutic și mutarea Facultății de Farmacie în noul sediu;
- Identificarea soluțiilor de finanțare a unui *Centru de cercetări aplicate în nanomedicină – Nano-X Institute*, complementar actualului CCAMF;
- Identificarea surselor de finanțare a unui *Centru de Examinări pentru Studenți*, cu capacități *High Tech*, integrat în facilitățile *e-UMF* existente;
- Reabilitarea termică a clădirii centrale și identificarea unor soluții eficiente de energie;
- Sistematizarea accesului în campusul universitar;
- Continuarea reabilitării spațiilor de învățământ din campus și din clinicile universitare;
- Construirea unor facilități destinate studenților, în spitale – vestiare;
- Reabilitarea căminelor studentești și a spațiilor dintre acestea;
- Dezvoltarea unui Departament de simulare aplicată în Medicina Dentară și a nivelului de instruire postuniversitară în Centrului de Simulare și Abilități Practice;
- Generalizarea accesului gratuit la internet prin rețeaua proprie *WiFi* în întreg spațiul universitar, în paralel cu modernizarea rețelei de internet prin cablu existentă;
- Creșterea capacității de producție a Centrului de Copiere și Multimedia;
- Organizarea unei infrastructuri proprii de promovare a imaginii Universității în spațiul public și în mass media – studio multimedia, *UMF-Store*;
- Demersuri de extindere a patrimoniului și de protecție a acestuia.

b) Tehnologia informației (IT)

- Extinderea platformei *e-UMF* prin crearea de noi module și perfecționarea celor existente – catalog online, plăți online, evaluarea/autoevaluarea activității, etc;
- Generalizarea la nivelul tuturor disciplinelor, a sistemului de *e-learning* și *learning space*;



- implementarea maximală a soluțiilor de tip IT în toate domeniile administrative de activitate.

c) Programe de studii

- Redimensionarea programelor de studii prin prisma eficienței acestora și înființarea de programe noi la nivel de licență (chimie, inginerie medicală) sau/și la nivel de masterat (drept sanitar – în cadrul Consorțiului universitar);
- Măsuri active de promovare a programelor de studii în mediul preuniversitar și a celor de limbă engleză în spațiul internațional.

d) Resursa umană

- Accesarea de fonduri prin crearea și depunerea de proiecte cu finanțare europeană destinate formării resursei umane, prin axa de programe: Programul Operațional Capital Uman;
- Identificarea atentă a studenților și a rezidenților de elită, a celor cu aptitudini în activitatea științifică și potențial didactic, pentru a le oferi oportunitatea unei cariere didactice universitare;
- Identificarea posibilităților de creștere generală a veniturilor întregului personal în paralel cu implementarea unei grile de salarizare diferențiată în funcție de performanța activității desfășurate;
- Promovarea cadrelor didactice pe criterii clare de competență, pe evaluarea riguroasă a calității activității acestora; lărgirea bazei piramidei cu personal didactic tânăr;
- Extinderea formei de angajare pe perioada determinată, de probă, pentru funcțiile didactice mici, pentru evaluarea mai fidelă a performanțelor și aptitudinilor aspiranților la cariera universitară;
- Formarea permanentă a personalului didactic, mai ales în contextul implicării în procesul de reformă curriculară;
- Favorizarea participării personalului administrativ și didactic auxiliar la programe de perfecționare continuă.

e) Relația cu studenții

- Dialog permanent cu organizațiile reprezentative studențești;
- Crearea cadrului necesar implicării studenților în cercetarea științifică (cercuri științifice studențești, manifestări științifice, burse de performanță științifică, etc.);



- Creșterea accesului studenților la facilitățile sociale de care dispune campusul universitar: îmbunătățirea condițiilor de cazare, identificarea de spații de cazare noi, dezvoltarea celor existente, servirea mesei;
- Creșterea accesului studenților la facilitățile sportive pe care le are Universitatea și dezvoltarea acestora;
- Implicarea studenților în evaluarea activității cadrelor didactice și în evaluarea ofertei educaționale.

f) Alumni

- Realizarea *Asociației Alumni* a absolvenților Universității de Medicină și Farmacie din Tîrgu Mureș - factor de promovare a Universității și de identificare de resurse umane cu potențial de implicare în activitatea actuală a Universității.

g) Consorțiul universitar

- Extinderea și diversificarea activităților realizate în comun cu Universitatea Petru Maior: programe de studii, proiecte de cercetare, utilizarea în comun a unor facilități.

h) Relația cu societatea

- Creșterea gradului de vizibilitate a Universității în mediul academic național și internațional dar și în mediul extra-academic;
- Măsuri active de implicare în viața publică – participarea la evenimente, crearea de evenimente proprii;
- Atitudine fermă împotriva oricărei tentative de ingerință politică în funcționarea Universității;
- Susținerea activității Compartimentului de Relații Publice și continua lui profesionalizare;
- Promovarea proiectelor culturale organizate de către Universitate și a celor comune cu instituții de cultură, de artă sau realizate cu personalități din aceste domenii;
- Promovarea implicării sociale a studenților în activități de susținere a comunității.

i) Internaționalizarea

- Dezvoltarea relațiilor internaționale ale Universității - păstrarea și dezvoltarea relațiilor tradiționale, mai ales în spațiul european, în paralel cu deschiderea spre universitățile din alte zone geografice: SUA, Asia, Orientul Mijlociu, Israel, etc;



- Creșterea numărului de mobilități de tip *outcoming* și *incoming* pentru studenți și pentru cadre didactice și cercetători;
- Creșterea calității studenților internaționali admiși la studii în limba engleză;
- Creșterea numărului de cercetători străini implicați în proiecte de cercetare derulate de către Universitate.

4.4.3. Indicatori de performanță

- Numărul și valoarea proiectelor de infrastructură realizate
- Numărul și distribuția cadrelor didactice promovate
- Numărul de absolvenți reținuți în Universitate
- Numărul și distribuția relațiilor bilaterale nou-stabilite
- Numărul și calitatea studenților internaționali
- Impactul în media al Universității

4.4.4. Ținte

- Creșterea veniturilor proprii ale Universității cu 10% pe an
- Finalizarea proiectelor de infrastructură menționate
- Creșterea numărului de mobilități internaționale cu 10% pe an

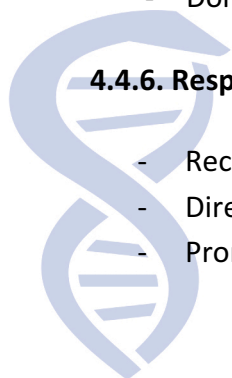
4.4.5. Resurse

Pentru realizarea obiectivelor propuse, resursele financiare vor proveni din:

- Fonduri provenind din finanțarea de bază, finanțarea complementară și finanțarea suplimentară alocate prin MENCS
- Fonduri provenind din venituri proprii: taxe școlare, servicii medicale, granturi/contracte private de cercetare și de prestări servicii
- Fonduri atrase din proiecte de cercetare cu finanțare națională sau internațională
- Fonduri atrase prin proiecte europene și prin cele de dezvoltare de tipul Programelor Operaționale Competitivitate (POC), Programelor Operaționale Regionale (POR)
- Fonduri provenind de la autoritățile locale
- Donații, sponsorizări

4.4.6. Responsabilități

- Rector
- Director general-administrativ
- Prorector cu activitatea didactică



- Prorector cu activitatea științifică
- Prorector cu relațiile internaționale
- Departamentul de Asigurare a Calității
- Director Centrul de Cercetări Avansate Medico-Farmaceutice
- Departamentul de Proiecte Europene și de Cercetare
- Departamentul de Relații Internaționale
- Serviciul Tehnic -Investiții
- Departamentul de Relații Internaționale
- Compartimentul de Informare și Relații Publice
- Biroul de Rețele Calculatoare, Comunicații și Informatizare

4.5. Excelența în educație, cercetare și inovare prin ASIGURAREA UNUI MANAGEMENT EFICIENT

Scop: asigurarea unui sistem de conducere eficient, transparent, de tip antreprenorial, care să permită evaluarea periodică a fiecărei structuri din subordinea directă prin prisma eficienței administrative.

4.5.1. Obiective

- Descentralizarea deciziilor și responsabilizarea fiecărei structuri din organigrama Universității;
- Asigurarea unui sistem eficient de management al calității.

4.5.2. Măsuri

- Restructurarea atribuțiilor decanatelor și prorectoratelor precum și transferul anumitor categorii de decizii către acestea;
- Creșterea rolului Departamentului de Asigurare a Calității și a Compartimentului de Audit în susținerea deciziilor administrative;
- Realizarea evaluării instituționale ARACIS;
- Crearea unor mecanisme reglementate intern, de funcționare a Senatului și de relaționare a acestuia cu Consiliul de Administrație;
- Consultarea studenților în deciziile legate de organizarea activității didactice și de cele administrative care îi privesc în mod direct;
- Adaptarea Cartei Universității la modificările legislative apărute ulterior; reglementarea prin documente specifice a unor aspecte încă insuficient de clar definite sau care au



suferit modificări legislative sau care trebuie armonizate cu strategia de dezvoltare a Universității pentru noul mandat;

- Creșterea gradului de informare și de comunicare la nivelul fiecărui nivel de organizare, a transparenței deciziilor și a modului lor de aplicare;
- Eliminarea oricăror măsuri birocratice inutile și poziționarea corectă a acestor servicii în raport cu necesitățile cadrelor didactice și ale studenților;
- Asigurarea unei discipline financiare, de achiziții și de salarizare monitorizată prin proceduri de audit intern și extern;
- Identificarea soluțiilor generatoare de profit pentru Universitate, de ieșire în spațiul public cu oferte de servicii.

4.5.3. Indicatori de performanță

- Raport favorabil al evaluării instituționale ARACIS
- Menținerea certificărilor ISO pe care le deține Universitatea
- Creșterea gradului de satisfacție a studenților și a cadrelor didactice privitoare la activitatea administrativă
- Creșterea numărului de servicii acordate de Universitate

4.5.4. Ținte

- Reducerea birocratizării
- Evitarea derapajelor de natură administrativă
- Adaptarea reglementărilor interne la cele specifice sistemului

4.5.5. Resurse

Pentru realizarea obiectivelor propuse, resursele financiare vor proveni din:

- Fonduri provenind din finanțarea de bază, finanțarea complementară și finanțarea suplimentară alocate prin MENCS
- Fonduri provenind din venituri proprii: taxe școlare, servicii medicale, granturi/contracte private de cercetare și de prestări servicii

4.5.6. Responsabilități

- Rector
- Director general-administrativ
- Prorectori
- Decani



- Departamentul de Asigurare a Calității
- Departamentul de Proiecte Europene și de Cercetare
- Serviciul Tehnic - Investiții
- Departamentul de Relații Internaționale
- Compartimentul de Informare și Relații Publice
- Biroul de Rețele Calculatoare, Comunicații și Informatizare

5. CONCLUZII

Planul strategic de dezvoltare instituțională al Universității de Medicină și Farmacie din Tîrgu Mureș are la bază Planul managerial prezentat la concursul public pentru ocuparea funcției de rector și are ca termen de aplicare, mandatul de 4 ani al funcției de rector și al întregii echipe manageriale. El este asumat de Consiliul de administrație și, după aprobarea sa de către Senat, de întreaga comunitate academică. Punerea sa în practică depinde de deciziile administrative luate de către structurile de conducere dar și de resursele financiare și umane existente și atrase de către Universitate.

Prevederile Planul strategic de dezvoltare instituțională al Universității de Medicină și Farmacie din Tîrgu Mureș reprezintă criteriile și indicatorii de performanță managerială ale contractului de management încheiat de Senatul Universității de Medicină și Farmacie din Tîrgu Mureș cu rectorul Universității, fiind anexa acestuia.

Modul de punere în practică a acestor direcții strategice, termenele de realizare și responsabilitățile se vor regăsi, în detaliu, în Planurile operaționale anuale.

Rector

Prof. dr. Leonard Azamfirei



Prezentul Plan strategic de dezvoltare instituțională al Universității de Medicină și Farmacie din Tîrgu Mureș a fost aprobat în ședința Senatului Universității din data de 29 martie 2016.