

PLAN STRATEGIC

DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ

al Universității de Medicină și Farmacie

din Tîrgu Mureș

2012-2016



CUPRINS

1. Introducere. Analiză a situației prezente

2. Viziune. Misiune. Valori

3. Obiective strategice

4. Obiective specifice

4.1. Învățământ

4.2. Cercetare științifică

4.3. Dezvoltare academică

4.4. Management academic

4.5. Resurse umane

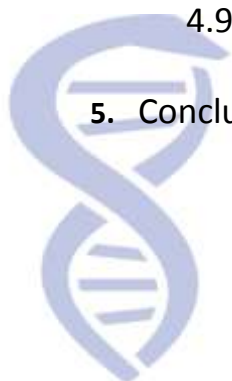
4.6. Relația cu studenții

4.7. Alocarea resurselor

4.8. Administrație

4.9. Relația cu societatea

5. Concluzii



1. INTRODUCERE. ANALIZĂ A SITUAȚIEI PREZENTE

Universitatea de Medicină și Farmacie din Țirgu Mureș, instituție de tradiție și de referință în învățământul medical din România este pusă, în contextul economic, social și legislativ actual într-un mediu concurențial extrem de puternic care impune redefinirea viziunii, a misiunii și a obiectivelor sale pentru rămâne a competitivă în raport cu celelalte instituții de învățământ superior.

În egală măsură, Universitatea de Medicină și Farmacie din Țirgu Mureș se găsește în prezent într-un context dificil din punct de vedere social și politic, într-o vreme de renaștere profunde în întregul sistem de învățământ din România induse de aplicarea Legii Educației Naționale nr. 1/2011 și a tuturor celorlalte acte normative pe care această lege le-a promovat. Ea face parte însă dintr-un sistem complex, aparent reticent la schimbări majore, dar care are înmagazinat în el un potențial mare de dezvoltare.

Planul strategic de dezvoltare instituțională a Universității de Medicină și Farmacie din Țirgu Mureș are la bază Planul managerial cu care am venit am venit în fața comunității academice în perioada în care mi-am depus candidatura pentru funcția de rector. Consider că alegerea mea în această funcție este, implicit, o aprobare a unor direcții majore de dezvoltare a instituției prezentate în Planul managerial respectiv.

Aplicarea unui Plan strategic de dezvoltare instituțională trebuie să aibă la bază valorile pe care Universitatea își dorește să le promoveze. Pentru a transmite valori altora, în calitate de dascăli, trebuie în primul rând să le avem noi! Un mediu relativ conservator trebuie schimbat din interior, fără cutremure, fără a face experimente gratuite sau chiar periculoase.

La o analiză atentă a situației actuale din cadrul Universității de Medicină și Farmacie din Țirgu Mureș se pot identifica puncte tari, oportunități dar și vulnerabilități și factori de risc.



	Factori pozitivi	Factori negativi
Factori interni	<p>Puncte tari</p> <ul style="list-style-type: none"> • Corp didactic bine pregătit profesional, cu experiență în activitatea didactică și de cercetare • Prestigiul și eficiența activității medicale desfășurate în clinicile universitare • Facilitățile existente pentru procesul didactic și de cercetare • Existența de posturi superioare vacante cu posibilități de promovare, dar și posturi vacante de asistenți universitari la majoritatea disciplinelor 	<p>Puncte slabe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Insuficiența spațiilor didactice raportat la numărul actual de studenți • Dotarea neuniformă la nivelul facultăților/disciplinelor în ceea ce privește infrastructura de cercetare • Numărul redus de cadre didactice • Comunicarea deficitară între structurile componente ale Universității
Factori externi	<p>Oportunități</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existența unor proiecte instituționale în derulare, de finanțare a resursei umane implicată în cercetare • Parteneriate naționale și internaționale în derulare, colaborări bilaterale de tradiție • Cadru legislativ care permite crearea de structuri noi, flexibile și adaptate realităților și nevoilor mediului academic și a pieței forței de muncă 	<p>Amenințări</p> <ul style="list-style-type: none"> • Numărul relativ mare de studenți care renunță la studii, din motive financiare • Riscul de neîndeplinire a standardelor naționale studenți/cadre didactice și profesori+conferențieri/ total cadre didactice datorită blocării posturilor • Restricțiile legislative și mecanismele greoaie privitoare la ocuparea posturilor didactice vacante și a promovărilor • Diminuarea semnificativă a posibilităților de investiție în infrastructura de învățământ și de cercetare • Veniturile relativ mici ale cadrelor didactice cu riscul consecutiv al exodului acestora

2. VIZIUNE. MISIUNE. VALORI.

2.1. VIZIUNE

Viziunea Universității de Medicină și Farmacie din Țirgu Mureș trebuie să reprezinte capacitatea acesteia de a proiecta în viitor direcția în care dorește să se dezvolte. Ea nu poate fi doar un vis frumos, un concept teoretic, ci trebuie să ia în considerare în modul cel mai pragmatic prezentul, să intuiască și să depășească dificultățile drumului pe care se angajează și să fie în stare să permită fiecărui membru al comunității academice să se regăsească prin interesele și motivațiile sale în designul instituțional, așa cum va arăta el în viitor.

Universitatea de Medicină și Farmacie din Țirgu Mureș trebuie să **pună împreună inteligența, creativitatea și diversitatea resurselor de care dispune într-un climat stimulativ pentru studenți și profesori, pentru a fi în slujba cetății și a societății și pentru a redeveni un punct de reper în mediul academic național și internațional.**

În acest mod, cetatea va fi îmbogățită iar Universitatea va putea genera progres și inovație pentru societate, precum și împlinire profesională pentru membrii ei.



2.2. MISIUNE ȘI VALORI

Misiunea Universității de Medicină și Farmacie din Țirgu Mureș trebuie să definească motivul pentru care aceasta există, modul în care viziunea propusă poate să se regăsească în realitate.

Apartinem unei universități de tradiție care are ce transmite celor din jur și care reprezintă o marcă de prim rang al medicinei și farmaciei românești. Capitalul acumulat trebuie valorificat și multiplicat, mai ales în zonele sale de performanță. Prin Carta Universității ne-am asumat o misiune și un set de obiective care însă nu se vor putea dezvolta pe o bază durabilă 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, fie că este studentul, fie că este pacientul. Interesul acestora va trebui să rămână primordial;
- **diversitatea** – suntem părți componente ale unor culturi care, deși sunt uneori distincte, trăind împreună de secole, s-au influențat reciproc. Punerea acestora împreună, într-o formă de interculturalitate constructivă poate și trebuie să inducă un efect sinergic și va trebui 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, ele fiind valori legate indisolubil de toleranță și de respectul reciproc. Acest drept va fi garantat atunci când el va fi exprimat onest, fără să afecteze demnitatea celorlalți;
- **recunoașterea valorii** – ca cea mai importantă resursă a Universității, fiecare membru al acesteia va beneficia de recunoașterea meritelor 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, nu cel de gașcă, păstrându-l în echilibru cu cel personal.



3. OBIECTIVE STRATEGICE

1. **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;
2. **Transferul creativ al informației și al experienței profesionale către studenți** – ca instituție de învățământ superior, Universitatea va asigura programe de studii universitare capabile să facă față pieții de muncă astfel încât marca „absolvent de Țirgu Mureș” să reprezinte garanția calității, a calificării superioare și a succesului profesional;
3. **Aplicarea cunoștințelor în practica medicală de excelență** – ca profesioniști de elită în domeniul sănătății, membrii corpului academic, în activitatea lor clinică și în relația cu industria farmaceutică vor cultiva și vor dezvolta *brand*-ul orașului universitar ca centru medical de referință în România;
4. **Asigurarea unui management eficient** – managementul de vârf al Universității va asigura o conducere eficientă, de tip corporatist și antreprenorial, care să implementeze măsuri concrete bazate pe obiective și responsabilități distincte și evaluabilă prin rezultate cuantificabile.



4. OBIECTIVE SPECIFICE

4.1. ÎNVĂȚĂMÂNT

Promovarea unui învățământ de calitate, cu accent pe latura practică și aplicativă a acestuia prin realizarea a două **obiective instituționale majore**:

- înființarea unui **CENTRU DE SIMULARE** destinat într-o primă etapă studenților, în vederea dezvoltării abilităților practice ale acestora iar, într-o etapă ulterioară, instruirii rezidenților din specialitățile cu un pronunțat caracter practic;
- construcția noului sediu al **CENTRULUI INTEGRAT DE ÎNVĂȚĂMÂNT FARMACEUTIC ȘI CERCETĂRI BIOMEDICALE** – investiție de mare anvergură care va asigura un învățământ farmaceutic integrat de calitate superioară.

În paralel cu realizarea acestor două mari obiective de infrastructură, în domeniul învățământului, prin facultățile Universității se impun următoarele:

- realizarea unei reforme curriculare de profunzime pentru asigurarea unui învățământ modern, atractiv și eficient, lipsit de suprapuneri, care să corespundă cerințelor de pe piața muncii și, acolo unde este posibil, să permită aprofundarea tematicii de rezidențiat;
- dezvoltarea unui învățământ bazat pe competențe și pe abilități, aplicarea cunoștințelor teoretice în activitatea practică, eficientizarea activităților practice și a stagiilor clinice astfel încât, la finalizarea studiilor, fiecare absolvent să aibă un pachet demonstrabil de proceduri minimale pe care le-a efectuat și pe care este capabil să le reproducă;
- actualizarea suporturilor de studiu la nivelul fiecărei discipline în conformitate cu ponderea fiecăreia în planurile de învățământ și îmbunătățirea accesibilității studenților la resursele bibliografice și la celelalte resurse de informație ale Universității;
- eficientizarea formațiunilor de studiu pentru utilizarea judicioasă a resurselor existente și creșterea gradului de interacțiune dintre cadrul didactic și student;
- implementarea unor proceduri de evaluare a studenților care să respecte specificul disciplinelor, dar care să maximizeze obiectivitatea și eficiența acestor evaluări;
- crearea unui cadru de identificare a abilităților individuale ale studenților care să le sprijine orientarea profesională spre domenii medico-farmaceutice specifice;
- reorganizarea pregătirii în rezidențiat într-o structură coordonată instituțional, identificată în norma didactică, acolo unde este cazul, vizând creșterea calității formării rezidenților;
- lărgirea ofertei de cursuri postuniversitare, promovarea cursurilor interdisciplinare, dezvoltarea schimburilor inter-instituționale de studenți și de cadre didactice.

4.2. CERCETARE

În condițiile în care, în evaluarea universităților, ponderea activității științifice și a gradului de vizibilitate națională și internațională a rezultatelor cercetării reprezintă 60% din evaluarea globală, Universitatea își propune următoarele **obiective instituționale majore**:

- Înființarea/organizarea și dezvoltarea, în funcție de resursele financiare disponibile sau atrase, a unui **CENTRU DE CERCETARE** cu o pondere semnificativă de cercetători și tehnicieni proprii, care va trebui să îndeplinească următoarele deziderate:
 - să aibă un caracter multidisciplinar, fără a fi sau a deveni „proprietatea” unei discipline, a unui departament sau a unei facultăți, și care să aibă ca obiectiv prioritar colaborarea dintre acestea;
 - să se constituie într-o structură capabilă să intre în parteneriate de cercetare și să acceseze fonduri pentru aceasta;
 - să permită integrarea disciplinelor prin cadrele didactice și studenții cu preocupări în cercetare;
 - să faciliteze o producție științifică valorificabilă în publicații de prim rang;
 - să funcționeze eficient din punct de vedere financiar prin servicii efectuate către beneficiari terți și prin contractele derulate.

- Sprijinirea prin toate mijloacele a inițiativelor de **DEPUNERE DE PROIECTE** la instituțiile internaționale și naționale prin:
 - Reorganizarea Departamentului de Proiecte de cercetare;
 - informarea permanentă asupra oportunităților existente;
 - dezvoltarea echipelor multidisciplinare;
 - sprijin instituțional și consultanță în vederea aplicării de proiecte de către cadrele didactice;
 - degrevarea directorilor de proiecte de demersurile birocratice, parte componentă de management al proiectelor.

- **REORGANIZAREA PROGRAMULUI DE STUDII UNIVERSITARE DE DOCTORAT**, în acord cu prevederile actualului Cod de studii doctorale și transformarea acestuia într-o structură care promovează cercetarea de excelență, cu ridicată productivitate științifică. În acest sens, se impun următoarele măsuri:
 - reorganizarea administrativă a Școlii doctorale și evaluarea externă a acesteia;
 -



- sprijinirea cadrelor didactice pentru obținerea titlului de abilitat care să permită astfel creșterea numărului de conducători de doctorat;
 - implicarea studenților doctoranzi în activități științifice de valoare și în mobilități de cercetare internațională de-a lungul ciclului de studiu universitar de doctorat;
 - creșterea nivelului științific al tezelor de doctorat prin impunerea unor standarde obligatorii de publicare asumate de doctoranzi și de conducătorii de doctorat la momentul admiterii;
 - utilizarea resurselor financiare provenite de la Școala doctorală exclusiv în scopul promovării cercetării în cadrul acesteia;
 - continuitate în organizarea Conferinței Anuale a Doctoranzilor, ca forum de prezentare și de publicare a activității științifice a acestora.
- Alocarea unui **BUGET ANUAL DESTINAT EXCLUSIV CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE**, evidențiable separat care, ținând cont și de resursele și limitele bugetare existente, să permită:
 - acordarea prin concurs a unor granturi de cercetare locală pentru cadrele didactice tinere;
 - premiarea rezultatelor deosebite în cercetare (lucrări ISI publicate în reviste cu scor de influență ridicat) și acoperirea unor costuri legate de publicarea în asemenea reviste;
 - alocarea unor fonduri preferențiale pentru achiziționarea de echipamente, reactivi pentru colectivele cu aport științific deosebit.

Totodată, se impune definirea domeniilor principale de cercetare la nivelul departamentelor/facultăților prin identificarea lor la nivelul colectivelor care au dovedit performanță în cercetare (granturi câștigate, lucrări publicate în fluxul internațional de date, parteneriate internaționale cu productivitate științifică) și sprijinirea acestora. Măsurile care vor fi luate în acest sens sunt:

- implicarea în activitatea de cercetare atât a cadrelor didactice, cât și a doctoranzilor, a studenților și a cercetătorilor incluși în derularea proiectelor de cercetare sau structurale existente;
- valorificarea și promovarea rezultatelor cercetării prin mijloacele de care dispune Universitatea;
- aplicarea în promovarea didactică, în acordarea gradațiilor de merit și a unor criterii legate de valoarea cercetării științifice realizate;
- dezvoltarea relațiilor bilaterale și multilaterale cu universități/facultăți de prestigiu din țară și din străinătate, promovarea schimburilor de experiență internaționale prin programele de

- mobilități existente, care să aibă ca finalitate includerea cadrelor didactice în colective de cercetare internaționale și, implicit, publicații realizate în colaborare cu acestea;
- promovarea revistei Universității, *Acta Medica Marisiensis* și susținerea sa prin articole elaborate de către cadrele didactice ale Universității și de către personalități științifice inclusiv din străinătate, în vederea unei clasificări CNCS superioare;
 - impulsionearea activității științifice studențești prin organizarea și dezvoltarea cercurilor științifice studențești pe discipline și domenii de activitate;
 - sprijinirea prin infrastructura existentă, a cadrelor didactice și a studenților în organizarea de manifestări științifice locale, de școli de vară pe domenii de interes, cu participare internațională;
 - sprijinirea participării studenților și a cadrelor didactice cu lucrări acceptate, la manifestări științifice de prestigiu din străinătate;
 - înființarea unui centru de consultanță în designul și interpretarea datelor cercetărilor științifice personale.

4.3. DEZVOLTARE ACADEMICĂ

Universitatea dispune în prezent de programe de studii autorizate și acreditate a căror mijloace de eficientizare trebuie reevaluate în funcție de interesul strategic al Universității, de capacitatea individuală de dezvoltare, de cheltuielile pe care le implică funcționarea lor, de gradul de adresabilitate și de capacitatea de inserție pe piața muncii a absolvenților programelor respective. În acest sens vor fi luate următoarele măsuri:

- identificarea costurilor reale de studiu per student pentru fiecare program de studiu și stabilirea de măsuri de rentabilizare a acestora;
- modernizarea specializărilor existente și consolidarea celor mai nou apărute: Nutriția și dietetica, Balneofiziokinetoterapia și recuperarea și Educația fizică și sportivă prin organizarea acestora pe competențe și abilități specifice;
- asigurarea condițiilor necesare dezvoltării procesului de învățământ în limba engleză la specializarea Medicină (cadre didactice atestate, suporturi de curs, infrastructură) și identificarea posibilităților de organizare de programe în limba engleză și în domeniul farmaciei și a medicinei dentare;
- acreditarea specializărilor aflate în stadiu de autorizare;
- dezvoltarea programelor de master existente după curricule specifice, cu un conținut atractiv pentru absolvenți și benefice inserției profesionale a absolvenților în mediul economic;
- inițierea unor programe noi de master cu caracter interdisciplinar pentru a oferi absolvenților, mai ales celor cu ciclu de licență de 3-4 ani, posibilitatea de a-și completa studiile;

- inițierea și dezvoltarea de parteneriate private cu instituții capabile să ofere condiții de practică pentru studenți și care să se constituie ulterior în potențiali angajatori ai absolvenților.

4.4. MANAGEMENTUL ACADEMIC

Noua structură de conducere cu 3 prorectori și 3 prodecani la Facultatea de medicină trebuie să fie, nu o formă de creștere a numărului funcțiilor de conducere, ci un cadru prin care să crească calitatea managementului.

Sistemul de conducere trebuie să fie transparent, transmiterea deciziilor către toți cei vizați trebuie să fie promptă, informarea clară a tuturor cadrelor didactice referitor la toate aspectele vieții universitare să întregască sentimentul apartenenței la Alma Mater, păstrând fiecărei facultăți atribuțiile de comunicare specifice și necesare.

În acest sens, se vor implementa următoarele măsuri:

- reorganizarea prorektoratelor care vor avea competențe bine definite, vor avea aparat de lucru, spațiu de lucru, regulamente și proceduri de lucru proprii, propriile evidențe actualizate în timp real în legătură cu întreaga activitate care le este atribuită spre coordonare prin atribuțiile prevăzute în Carta universitară;
- creșterea gradului de informare și de comunicare la nivelul fiecărui nivel de organizare, a transparenței deciziilor și a modului lor de aplicare. Transmiterea deciziilor va fi monitorizată și se va implementa un sistem de circulație a documentelor și a informațiilor eficient și rapid. Deciziile cu impact pentru Universitate vor fi publice și vor fi transmise rapid către cei vizați;
- reglementarea prin documente specifice adoptate de către Senat a unor aspecte încă insuficient de clar definite sau care au suferit modificări legislative. Este necesară adoptarea sau revizuirea mai multor reglementări:
 - Regulamentul de organizare și funcționare a Consiliului de administrație
 - Regulamentul privind deplasările și mobilitățile cadrelor didactice și a studenților
 - Regulamentul de desfășurare a pregătirii în rezidențiat
 - Regulamentul de organizare a cursurilor postuniversitare
 - Regulamentul de desfășurare a activității de cercetare științifică
 - Regulamentul de acordare a titlurilor onorifice
 - Regulamentul de atribuire a calității de cadru didactic asociat
 - Regulamentul de organizare și funcționare a Departamentului de Relații Internaționale
 - Regulamentul de funcționare a Tipografiei Universitare
 - Regulamentul de funcționare a Centrului Media-IT
 - Regulamentul de funcționare a Departamentului de Evaluare a Calității

- Revizuirea Cartei Universității pentru a face mai funcționale anumite structuri existente și pentru a o aduce în concordanță cu situația actuală din Universitate;
- Stabilirea, având la bază regulamentele și metodologiile existente, a unor proceduri care să reglementeze desfășurarea activității pe tipuri de acțiuni (etape, responsabilități, etc);
- implementarea unui sistem de management al calității care să facă legătura între componenta academică și cea administrativă a Universității. Acolo unde este cazul, se vor adopta proceduri standardizate de funcționare;
- relațiile internaționale ale Universității vor fi redimensionate și vor beneficia de un suport special care, pe lângă păstrarea și dezvoltarea relațiilor tradiționale, limitate însă până acum, aproape exclusiv, la spațiul european, să permită deschiderea Universității spre universitățile din zone geografice doar sporadic explorate: SUA, Asia, Israel, etc. Fiecare personalitate științifică aflată în vizită profesională la Universitate, derulată prin structurile abilitate ale Universității va primi respectul și aprecierea cuvenite din partea conducerii;
- eficientizarea sistemelor software de management academic și completarea acestora cu module suplimentare, în raport cu necesitățile existente;
- îmbunătățirea modului de evaluare periodică a activității cadrelor didactice – autoevaluarea, evaluarea la nivel de disciplină, evaluarea de către studenți;
- perfecționarea comunicării informațiilor de interes public, în timp real, prin intermediul paginii web a Universității, alocarea unui spațiu specific fiecărei structuri componente a Universității și implementarea comunicării electronice ca formă preponderentă de comunicare;
- identificarea soluțiilor generatoare de profit pentru Universitate, de ieșire în spațiul public cu oferte de servicii.

Managementul Universității trebuie să fie eficient, prompt, transparent, de tip antreprenorial care să permită evaluarea periodică a fiecărei structuri prin prisma eficienței.

4.5. RESURSELE UMANE

Resursa umană este capitalul cel mai valoros al Universității și este obligația conducerii Universității să asigure o politică de personal coerentă, care să optimizeze funcționarea acesteia. Obiectivele principale ale Planului strategic al Universității în aceste domenii sunt:

- asigurarea predictibilității carierei fiecărui cadru didactic. În măsura în care un cadru didactic își îndeplinește criteriile de promovare și demonstrează excelență în activitatea didactică și de cercetare, este obligația Universității să găsească soluțiile administrative ca, dacă există cadrul legal corespunzător, să asigure promovarea acestuia.

- 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 aplicarea unor măsuri de salarizare diferențiată în funcție de performanța activității desfășurate și de gradul de implicare în activitatea academică.

4.6. RELAȚIA CU STUDENȚII

Rațiunea existenței unei Universități sunt studenții. Ei sunt obiectul și subiectul principal al activității Universității, partenerii de dialog, de activitate și de conducere. Învățământul centrat pe student trebuie să devină cu adevărat o realitate iar glasul și opinia lor trebuie ascultate. În relația cu studenții se impun următoarele măsuri:

- dialog permanent cu organizațiile studențești reprezentative;
- consultarea studenților în deciziile legate de organizarea activității didactice și de cele administrative care îi privesc în mod direct;
- crearea cadrului necesar implicării lor în cercetarea științifică (cercuri științifice studențești, manifestări științifice, burse de performanță științifică, etc.);
- promovarea implicării sociale ale studenților în activități în favoarea comunității;
- îmbunătățirea 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;
- îmbunătățirea cadrului organizatoric care să permită studenților să desfășoare activități în folosul Universității pentru a-și putea acoperi astfel, în parte, cheltuielile de școlarizare;
- implicarea studenților, în acord cu prevederile legale obligatorii, în evaluarea activității cadrelor didactice și în evaluarea ofertei educaționale.



4.7. ALOCAREA RESURSELOR

Resursele Universității sunt de natură bugetară (finanțarea de bază, cea complementară și cea suplimentară, finanțarea din granturi și alocări speciale) precum și din finanțări extrabugetare (venituri proprii). Resursele bugetare relativ reduse nu permit o dezvoltare instituțională de anvergură și, de aceea, se impune o reorientare pentru a identifica surse alternative, fie din partea altor finanțatori publici (alte ministere sau autorități decât cel al MECTS), fie din resurse internaționale sau parteneriate publice și private.

Obiectivul principal care trebuie implementat în această privință este crearea unui sistem eficient de alocare a resurselor, care să sprijine domeniile de interes strategic pentru Universitate. În acest sens consider se impun următoarele măsuri:

- echipa de management a Universității va realiza o analiză a bugetului instituției, a categoriilor de cheltuieli obligatorii și previzibile (cheltuieli de personal, costuri generale de funcționare, costuri asumate prin co-finanțarea unor proiecte și investiții aflate în derulare, etc.), urmând ca diferența rezultată să fie direcționată într-o proporție maximă, cu elementele de prudență și de evaluare de potențial obligatorii, spre dezvoltarea patrimonială (investiții și dotări în infrastructura de cercetare și de modernizare a învățământului);
- alocarea resurselor prioritar în programele și proiectele viabile, de perspectivă
- în bugetul anual al Universității vor figura în mod explicit sumele alocate pe categorii de cheltuieli, detaliind cifrele care rezultă din buget și din planul de execuție bugetară astfel încât să existe transparență referitor la disponibilitățile Universității, la plata salariilor, la cheltuieli cu învățământul, cercetarea și dezvoltarea instituțională;
- crearea unui cadru prin care fiecare departament să își identifice și să își dezvolte propria strategie de atragere de fonduri prin activități specifice, fonduri care să rămână preponderent în utilizarea departamentelor pentru dezvoltare proprie, pentru răsplătirea performanței, pentru mobilități, etc.

4.8. ADMINISTRAȚIA

Structura administrativă a Universității este uneori percepută, din cauze subiective sau obiective ca fiind o structură birocratică. Rolul serviciilor administrative este acela de suport al activității Universității și misiunea lor este aceea de a găsi soluții legale și eficiente pentru ca Universitatea să funcționeze. Deși cadrul legislativ este deseori rigid, se impun următoarele măsuri:

- eliminarea oricăror măsuri birocratice inutile și poziționarea corectă a acestor servicii în raport cu necesitățile cadrelor didactice și a studenților;

- favorizarea participării personalului administrativ și didactic auxiliar la programe de perfecționare și implementarea maximală a soluțiilor de tip IT în toate domeniile de activitate administrative;
- asigurarea cadrului tehnic pentru a diminua necesitatea deplasărilor studenților și a cadrelor didactice la aceste servicii prin rezolvarea problemelor pe cale electronică;
- asigurarea unei discipline financiare, de achiziții și de salarizare monitorizată prin proceduri de audit intern și extern;
- informarea întregii comunități academice asupra modificărilor de interes specific ce apar în legislația de profil;
- elaborarea, adoptarea sau reactualizarea unor regulamente specifice

4.9. RELAȚIA CU SOCIETATEA

Universitatea de Medicină și Farmacie din Țirgu Mureș reprezintă o emblemă pentru Țirgu Mureș, care trebuie întreținută și dezvoltată. Partenerii din societate trebuie luați în considerare în cel mai înalt grad pentru că fiecare poate oferi, într-un beneficiu reciproc, ajutor în propria dezvoltare instituțională. Se impune o creștere a gradului de vizibilitate a Universității în mediul academic național și internațional dar, mai ales, în mediul extra-academic. În acest sens se impun următoarele măsuri:

- sistemul medical și farmaceutic este principalul beneficiar al activității Universității, care trebuie să identifice împreună cu acesta nevoile existente și să își adapteze oferta la aceste nevoi;
- autoritățile locale trebuie aduse și păstrate alături de noi. O universitate nu se poate dezvolta sau va avea întotdeauna piedici dacă relația dintre conducerea acesteia și autoritățile locale nu este perfect funcțională. Dând deoparte componenta politică a oricărei autorități locale care trebuie exclusă din managementul Universității, trebuie acceptat rolul major al deciziei politice în finanțarea unei universități publice, finanțare de care depinde, în esență, realizarea planurilor de dezvoltare;
- celelalte universități locale – Universitatea noastră, deși are un specific aparte, va găsi căi de colaborare cu celelalte universități;
- relațiile publice – Universitatea își va organiza un compartiment de relații publice funcțional, profesionist, care să poată da relații exacte către mass-media și care să asigure un serviciu de protocol profesionist în raport cu fiecare eveniment care se petrece în Universitate;
- dinamizarea vieții culturale a Universității prin proiecte comune cu instituții de cultură, de artă, cu personalități din aceste domenii.

5. CONCLUZII

Planul strategic de dezvoltare instituțională al Universității de Medicină și Farmacie din Țirgu Mureș 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 Țirgu Mureș reprezintă criteriile și indicatorii de performanță managerială ale contractului de management încheiat de Senatul Universității de Medicină și Farmacie din Țirgu 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.univ.dr. Leonard Azamfirei

Țirgu Mureș, 9 mai 2012

