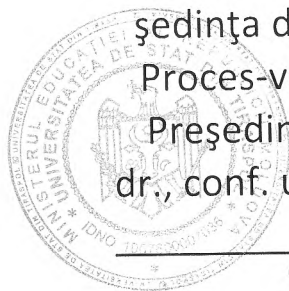


Aprobată de Senatul UST în  
ședința din 1. 09. 2016

Proces-verbal nr. 1

Președintele Senatului UST,  
dr., conf. univ. E. Coropceanu



# STRATEGIA DE DEZVOLTARE A UNIVERSITĂȚII DE STAT DIN TIRASPOL 2016-2020



## Strategia de dezvoltare a Universității de Stat din Tiraspol 2016-2020

Conținut

<b>RODUCERE</b> .....	2
<b>ANALIZA STRATEGICĂ</b> .....	3
1. Misiunea UST.....	3
2. Cadrul normativ .....	3
<b>SITUAȚIA ACTUALĂ ÎN DEZVOLTAREA UST</b> .....	4
<b>STRATEGIA DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ A UST ÎN PERIOADA 2016-2020</b> .....	7
II.1. Cadrul instituțional.....	7
II.2. Obiective strategice ale Universității de Stat din Tiraspol .....	9
<b>IMPLEMENTAREA, MONITORIZAREA ȘI EVALUAREA STRATEGIEI</b> .....	12
V.1. Abordări metodologice în managementul performanței .....	12
V.2. Planificarea implementării strategiei.....	12
V.3. Finanțarea strategiei.....	13
V.4. Monitorizarea și evaluarea strategiei .....	13
IV.5. Riscuri în procesul de implementare a strategiei .....	13



## Strategia de dezvoltare a Universității de Stat din Tiraspol 2016-2020

### INTRODUCERE

Strategia de dezvoltare instituțională (în continuare SDI) a Universității de Stat din Tiraspol (în continuare UST) reprezintă principalul document de planificare managerială, ce conține misiunea și principalele măsuri pentru realizarea acesteia, definește orientările și direcțiile prioritare de dezvoltare, stabilește obiectivele și sarcinile pe termen mediu în vederea dezvoltării instituției. SDI este elaborată, ținându-se cont de reformele care au loc în învățământul superior din Republica Moldova, prin promovarea constantă a Procesului de la Bologna.

Rolul SDI constă în elucidarea modului în care aceasta va contribui la realizarea priorităților și obiectivelor strategice și a sarcinilor stipulate în documentele de politici naționale în domeniul avizat.

Strategia de dezvoltare instituțională (SDI) este elaborată în baza cadrului normativ-legislativ și instituțional în domeniul educației existent în RM, cu aplicarea metodei participative de elaborare a documentelor de politici de dezvoltare instituțională și analizei detaliate a mediilor interne și externe, a principalelor provocări și oportunități de dezvoltare instituțională (analiza SWOT). Strategia este orientată spre rezultate și abordează problemele și soluțiile privind dezvoltarea și competitivitatea UST în spațiul Învățământului Superior European.

Prioritățile strategice ale UST sunt axate pe: *calitatea educațională și de cercetare, competitivitate, vizibilitate internă și internațională, management performant*. Toate fiind corelate cu planurile de activitate complementare și programele de dezvoltare a UST, în funcție de perioada lor de realizare și anume: acțiuni imediate (realizări rapide), pe termen mediu (schimbări operaționale), pe termen lung (evoluția strategică), și reieșind din sursele de finanțare specializate.

Planul de acțiuni privind îmbunătățirea cadrului instituțional și condițiile de monitorizare a întregului set de schimbări sunt elaborate și aprobate de Senatul UST.

Prezentul document reprezintă voința colectivului UST în competiția pe plan național și internațional, de prestare a serviciilor educaționale de calitate, de creare a unui sistem în cadrul organizației și de promovare a acțiunilor de îmbunătățire continuă.

Direcțiile strategice și obiectivele specifice stabilite în SDI vor fi incluse în programele de dezvoltare strategică ale subdiviziunilor UST, iar implementarea acestora va fi realizată prin documentele de planificare strategică, bugetul și planul anual de acțiuni.



## Strategia de dezvoltare a Universității de Stat din Tiraspol 2016-2020

### I. ANALIZA STRATEGICĂ

#### I.1. Misiunea UST

UST este o instituție publică nonprofit, cu personalitate juridică, care funcționează în baza Constituției Republicii Moldova, a Codului Educației, a altor acte normative din domeniul educației și cercetării științifice aprobate la nivel național, precum și în baza Cartei UST și a reglementărilor proprii. UST beneficiază de autonomie financiară, activează în condiții de autogestiune, gestionare eficientă a mijloacelor bănești și a patrimoniului statului, corelate cu principiile responsabilității publice pentru calitatea întregii activități de formare profesională, de cercetare științifică și de prestare a serviciilor.

UST, fiind prima instituție de învățământ superior din Republica Moldova, are drept misiune crearea continuă, păstrarea și diseminarea cunoștințelor la cel mai înalt nivel de excelență prin formarea specialiștilor în domeniile: Științe ale educației, Științe exacte, Științe umaniste, Științe ale naturii, Servicii, asigurând acestora calificări profesionale competitive pe piața muncii, precum și în dezvoltarea activității de cercetare științifică și valorificarea rezultatelor, creînd simultan și oportunități de formare profesională pe parcursul întregii vieți. În această misiune, profesionalismul și calitatea reprezintă valori cardinale. Aceste valori sunt definitorii, atât pentru profesori, cât și pentru studenți, atât pentru activitatea de cercetare, cât și pentru activitatea didactică. Universitatea își propune să formeze adevărați profesioniști în domeniile în care pregătește studenți, pentru ca în modul acesta să joace rolul care îi este destinat în epoca contemporană.

#### **Elementele fundamentale de realizare ale misiunii UST sunt:**

- generarea și transferul de cunoștințe către societate prin cercetare științifică avansată și educație;
- formarea inițială și continuă la nivel superior a specialiștilor capabili să satisfacă, prin inserție profesională, nevoile de competență ale mediului socio-economic;
- contribuția la progresul științelor fundamentale și aplicative prin cercetare științifică, inovare și transfer tehnologic;
- dezvoltarea personală a studenților săi în spiritul creației individuale și colective;
- promovarea schimbului liber de opinii și a gândirii critice;
- promovarea valorilor europene în domeniile științific, cultural și educațional, prin cooperare academică internațională.

#### I.2. Cadrul normativ

#### **UST își desfășoară activitatea în baza actelor normative și legislative existente:**

- Codul Educației al Republicii Moldova
  - Codul cu privire la știință și inovare al Republicii Moldova nr.259-XV din 15.07.2004
  - Legea nr. 142 din 07.07.2005 pentru aprobarea Nomenclatorului domeniilor de formare profesională și al specialităților pentru pregătirea cadrelor în instituțiile de învățământ superior, ciclul I (elaborat în conformitate cu metodologia UNESCO (ISCED) și EUROSTAT);
  - Hotărârea Guvernului nr. 983 din 22.12.2012 pentru aprobarea Regulamentului cu privire la modul de funcționare a instituțiilor de învățământ superior în condiții de autonomie financiară;
  - Declarația de la Bologna (1999), alte acte normative, inclusiv tratate și pacte internaționale la care Republica Moldova este parte;
  - Nomenclatorul specializărilor pentru pregătirea cadrelor în instituțiile de învățământ superior din Republica Moldova, aprobat de Ministerul Economiei la 20.04.2011.
  - Regulamentul privind organizarea studiilor superioare de doctorat, ciclul III, aprobat prin Hotărârea Guvernului al Republicii Moldova nr.1007 din 10 decembrie 2014
- Și altele.



## II. SITUAȚIA ACTUALĂ ÎN DEZVOLTAREA UST

Tranziția economică dificilă și declinul demografic afectează situația din sistemul de învățământ autohton. Orientarea spre un sistem bazat pe competitivitate generează probleme legate de dimensionarea sistemului de învățământ superior. Numărul de studenți în instituțiile de învățământ superior este în descreștere, după o expansiune semnificativă în anii '90. Se mențin dezechilibrele structurale în formarea specialiștilor cu studii superioare pe specialități și specializări. Specialitatea de pedagog a devenit neprestigioasă.

Acest fenomen este caracteristic și pentru UST.

### Matricea calitativa a analizei SWOT

#### POZITIV

##### Puncte forte

##### Avantaje

- Existența brand-ului "UST"
- Continuitate în formarea cadrelor pentru sistemul de învățământ superior din RM, inclusiv pentru UST
- Experiență relevantă și determinarea colectivului de a dezvolta servicii educaționale moderne
- Echipe de cercetare multidisciplinare cu experiență și disponibilitate pentru noile abordări în cercetare
- Prezența a 3 programe de studii acreditate la nivel internațional

##### Capacități

- Activitatea a 3 centre de cercetare științifice care întrunesc 12 laboratoare: CCȘ Concepte și strategii de modernizare a procesului educațional; CCȘ Studiu regional asupra sistemelor geografice și biologice; CCȘ Probleme actuale ale științelor matematice și fizico-chimice
- Existența sub egida UST a Școlii Doctorale pe profilul științelor educației
- Participarea în parteneriate în scopul asigurării calității procesului educațional și de cercetare

##### Resurse, bunuri, cadre

- Experiența pozitivă și determinarea conducerii UST pentru susținerea proiectelor complexe de dezvoltare logistică și profesională, cu efecte pe termen mediu și lung;
- Experiență de participare în proiecte de cercetare instituționale, pentru tineri cercetători, în cadrul Programelor de stat bilaterale, internaționale, inclusiv FP7;
- Existența instrumentelor de evaluare periodică a activității educaționale și de

#### NEGATIV

##### Puncte slabe

##### Insuficiență a puterii de competiție

- Resursele umane limitate și cu o medie de vârstă relativ ridicată, precum și ritmul încă lent de atragere și formare a tinerilor: cadre didactice și cercetători, generat, în principal, de politica de cadre neadecvată;
- Motivarea slabă pentru autodezvoltare a staff-ului academic, în rezultat - lipsa mobilității;
- Nivelul modest de implementare a rezultatelor de cercetare în practică.
- Nivelul scăzut de motivare a cadrelor pentru cercetare.
- Participarea în proiecte naționale și internaționale este insuficientă.
- Implicarea insuficientă a studenților în cercetarea științifică.
- Ritmuri relativ lente de cercetare și finalizare a rezultatelor cercetării, generate de infrastructura insuficientă și uzura morală a echipamentelor;
- Insuficiența conexiunilor cu verigile de transfer în practică a rezultatelor cercetării;
- Parteneriate incipiente pe diseminarea rezultatelor cercetărilor pentru a atrage masteranzi și doctoranzi, care să devină potențiali cercetători;

##### Financiar:

- Lipsa unui fond de finanțare a cercetărilor în proiecte interne.
- Niveluri de recompensare a staff-ului cu mult sub nivelul din țările europene dezvoltate;
- Starea materială nefavorabilă a studenților impune angajarea majorității lor în câmpul muncii ca rezultat frecvența la studii este redusă;
- Nivel scăzut al condițiilor de trai ale studenților în căminul studențesc;

##### Vulnerabilități

- Lipsa unor mecanisme clare, eficiente de realizare a relațiilor cu piața muncii și comunitatea
- Activitățile logistice și administrative sunt încă



## Strategia de dezvoltare a Universității de Stat din Tiraspol 2016-2020

cercetare.

### Marketing

- Profiluri științifice și specialități importante din punct de vedere strategic;
- Atenție sporită absolvenților din partea instituțiilor statului.
- Posibilitatea de a realiza investigații în bază de proiecte obținute prin concurs
- Posibilitatea de a publica în reviste cu impact
- Posibilități de realizare a cercetărilor la intersecție de domenii științifice
- Atenție sporită absolvenților din partea pieții, ceea ce va crea o cerere crescută pentru cercetarea științifică

### Oportunități

#### Dezvoltarea marketingului

- Vulnerabilitatea competitorilor care oferă servicii în același domeniu ca și UST
- Identificarea unor noi nișe în piața serviciilor educaționale
- Preocuparea conducerii UST pentru formarea și perfecționarea cadrelor didactice și a cercetătorilor în centre de competență recunoscute pe plan internațional;
- Echipe de cercetare cu experiență și disponibilitate pentru noile abordări în științe ale educației, științe exacte și ale naturii;
- Produse științifice de înalt nivel, realizate în echipe interdisciplinare și diseminate în publicații de prestigiu

#### Noi posibilități de ieșire pe piață

- Deschidere pentru noi parteneriate, agenții, filiale

insuficient implicate în asistarea coerentă și promptă a activității UST;

- Lipsa unui plan strategic de dezvoltare a bazei materiale;

### Continuitate

- Activitățile de învățare independentă descrise în programele analitice necesită schimbări esențiale.
- Nivelul scăzut de mobilitate academică a studenților și profesorilor.
- Admitere limitată pentru cetățeni străini.
- Lipsa diversității ofertei educaționale de formare continuă
- Lipsa programelor în limbi străine de studii

### Procese și sisteme

- Activități birocratice multiple, generate de autoritățile publice, legislația stufoasă și în permanentă schimbare;
- Relațiile internaționale la un nivel scăzut.
- Conlucrarea insuficientă intrauniversitară la nivel de facultăți și pe plan extern cu alte universități și instituții de cercetare;
- Vizibilitatea scăzută pe plan internațional;

### Management, succesiune

- Sistemul managerial insuficient orientat pe evaluarea și cuantificarea periodică și sistematică a performanțelor didactice și de cercetare axat pe gradul de transfer al rezultatelor cercetării.
- Implicarea studenților în actul de guvernare este una formală.

### Moral, leadership, angajament

- Managementul calității este puțin eficient.

### Amenințări și vulnerabilități

#### Efecte de mediu

- Burse oferite de România
- Economie slab dezvoltată în țară și tendința de exod a tinerilor peste hotare
- Efecte politice: menținerea denumirii UST și ideea de a reîntoarce universitatea în orașul Tiraspol

#### Cerințele pieții

- Tehnologii noi, servicii, idei care necesită o infrastructură costisitoare
- Schimbări în gusturile consumatorilor și orientarea tineretului spre profiluri umaniste

#### Obstacole

- Sustenabilitate și sprijin financiar insuficiente
- Optimizarea sistemului de învățământ superior din RM prin comasarea sau lichidarea UST
- Intenții ale competitorilor de a oferi servicii mai ieftine



## Strategia de dezvoltare a Universității de Stat din Tiraspol 2016-2020

- Extinderea geografiei: export și import de servicii prin mobilități academice și de cercetare;
  - Identificarea unor necesități nesatisfăcute ale consumatorilor
  - Relaxarea reglementărilor privind aprobarea de noi specialități, specializări
  - Modificări ale barierelor pieții externe
  - Dezvoltarea business-ului și a producției bazate pe cercetare
  - Tendințe ale stilului de viață
  - Extinderea relațiilor de parteneriat cu instituții prestigioase cu profil similar
  - Lărgirea spectrului de mobilități la nivel internațional pentru cercetători și studenți
  - Crearea Centrelor de cercetare cu unități titulare
  - Implicarea studenților în activitatea de cercetare
- pe domeniile de interes ale UST
- Noi acte legislative și normative neprielnice dezvoltării UST
  - Imposibilitatea de a cofinanța realizarea cercetărilor din cauza managementului ineficient la nivel de sistem educațional care este condus pe principii politice
  - Insuficiența personalului tehnic calificat
  - Sarcina didactică a cadrelor va rămâne prea voluminoasă și nu va avantaja participarea cadrelor didactice universitare la realizarea cercetărilor științifice
  - Impedimente în realizarea managementului eficient al cercetării universitare/doctoratului din cauza multiplei subordonări: ME, CNAA, AȘM.
  - Exodul cadrelor didactice și de cercetare tinere.



## Strategia de dezvoltare a Universității de Stat din Tiraspol 2016-2020

### III. STRATEGIA DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ A UST ÎN PERIOADA 2016-2020

#### - Cadrul strategic

Documentele de politici naționale de referință pentru strategia pe care și-o propune UST sunt:

- Strategia națională de dezvoltare „Moldova 2020”;
- Strategia de dezvoltare a educației pentru anii 2014-2020 „Educația-2020”
- HG nr. 94 din 01.02.2013 pentru aprobarea Regulamentului cu privire la evaluarea performanței

colective,

#### Principiile strategiei

*Rigoarea.* Analiza efectuată, soluțiile propuse și viziunea strategică se referă la fiecare proces și componentă ale sistemului educațional, astfel încât operaționalizarea SDI să conducă la atingerea deplină a tuturor obiectivelor propuse.

*Reconsiderarea.* O parte din problemele UST persistă de la momentul evacuării în Chișinău, în pofida încercărilor succesive de îmbunătățire întreprinse de-a lungul acestei perioade de timp. SDI propune o serie de măsuri, avînd la bază principii și abordări moderne care să aibă impact asupra dezvoltării UST .

*Eficiența.* Procesele instituționale și problemele identificate sînt analizate în mod obligatoriu și din punctul de vedere al eficienței investiției banului public, unul dintre obiectivele SDI fiind acela de a menține calitatea serviciilor educaționale și eficiența funcțională cu cheltuieli optime.

*Adaptarea.* Soluțiile aplicate cu succes în alte instituții sunt adaptate la realitățile UST, astfel încît să producă un impact maxim la nivel academic și managerial.

*Viabilitatea instituțională.* Organigrama UST reevaluată a fost analizată în detalii din punctul de vedere al funcționalității, astfel încît responsabilitățile fiecărui nivel decizional, precum și raporturile dintre subdiviziuni bazate pe respectarea principiului echilibrului în decizii, să fie clar stabilite și delimitate.

#### III.1. Cadrul instituțional

Cadrul instituțional este prezentat de Carta UST, regulamentele interne UST, programe de studii pe domenii, specialități și specializări, realizate pe cicluri, fixîndu-și ca obiectiv general creșterea performanțelor managementului instituțional, educațional și investigațional în scopul integrării UST în Spațiul European al Învățămîntului Superior.

Structura instituțională a Universității de Stat din Tiraspol este reflectată în **Organigrama UST**. În conformitate cu domeniile de activitate distingem următoarele direcții:

1. activitatea managerială
2. activitate științifică și relații internaționale;
3. activitate didactică, dezvoltare curriculară și problemele studenților;
4. activitatea pentru promovarea imaginii și dezvoltarea patrimoniului;
5. planificarea și gestionarea economico-financiară;
6. planificarea și evidența resurselor umane.

Toate subdiviziunile reflectate în organigrama UST **sunt obligate să-și planifice activitatea pe termen lung, mediu și scurt și să raporteze despre performanțele colective la sfîrșitul anului și la expirarea termenului de realizare a obiectivelor strategice.**

SDI stabilește modul de organizare și desfășurare a procesului de planificare a activității, criteriile de evaluare a performanței colective în cadrul UST.

Planificarea activității reprezintă procesul de stabilire a obiectivelor, acțiunilor și subacțiunilor la nivel de subdiviziune structurală.

Evaluarea performanței colective reprezintă procesul prin care se evaluează gradul de îndeplinire a obiectivelor și activităților/acțiunilor prevăzute în Planul anual de acțiuni la nivel de universitate și în Planul anual de acțiuni la nivel de subdiviziune structurală.

Etapele procesului de planificare a activității sînt următoarele:



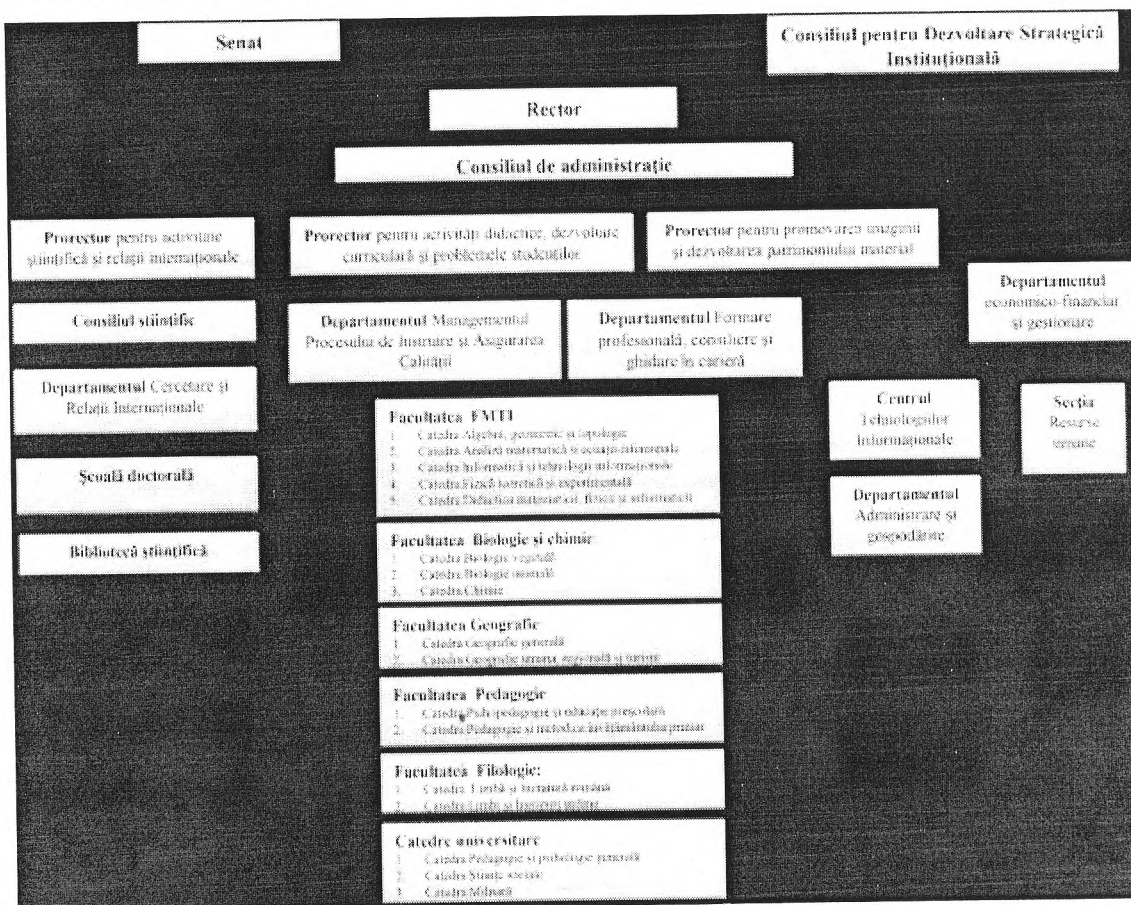


## Strategia de dezvoltare a Universității de Stat din Tiraspol 2016-2020

- 1) stabilirea obiectivelor strategice la nivel de universitate în cadrul Programului de dezvoltare strategică;
- 2) stabilirea anuală a obiectivelor și acțiunilor la nivel de universitate;
- 3) stabilirea anuală a obiectivelor, acțiunilor și subacțiunilor la nivel de subdiviziune structurală.

Planul anual de acțiuni la nivel de subdiviziune structurală se elaborează de către șeful acesteia, în mod participativ, în baza prevederilor Planului anual de acțiuni al UST, a Regulamentului de organizare și funcționare a subdiviziunii și a altor documente relevante, pînă la 31 ianuarie pentru anul curent.

În Planul anual de acțiuni la nivel de subdiviziune structurală se stabilesc 3 - 7 obiective, pentru fiecare obiectiv se stabilesc acțiuni, subacțiuni, indicatori de produs/rezultate, precum și termenele de realizare indicate pe semestre. În planul anual de acțiuni pot fi incluse și alte componente, dacă șeful subdiviziunii consideră că acestea sînt importante pentru realizarea eficientă a activității planificate.



Planurile anuale de acțiuni se colectează și se păstrează de către subdiviziunea resurse umane.

Organigrama instituției poate fi modificată la propunerea rectorului UST cu aprobarea de către CDSI și

Senatul UST.

Procesul de evaluare a performanței cuprinde următoarele etape:

- 1) evaluarea performanțelor profesionale ale angajaților;
- 2) evaluarea performanței colective la nivel de subdiviziune structurală/universitate.

Evaluarea performanței colective se efectuează în cazul fiecărei subdiviziuni structurale din cadrul UST.

Raportul anual de activitate se prezintă colectivului UST și se plasează pentru uz intern pe pagina web a UST în termen de 5 zile lucrătoare de la data aprobării acestuia.



### III.2. Obiective strategice ale Universității de Stat din Tiraspol

**Obiectivul strategic 1.** Diversificarea și dezvoltarea ofertei educaționale. Modernizarea curriculumului universitar din perspectivele centrării pe competențe și pe necesitățile mediului economic.

#### **Acțiuni prioritare:**

Schimbarea paradigmei curriculumului universitar în corespundere cu noile tendințe și concepte curriculare. Modernizarea curriculumului universitar din perspectiva tehnologiilor didactice moderne, inclusiv a celor informaționale și comunicaționale.

Implicarea mediului de afaceri în procesul de dezvoltare curriculară și corelare a curriculumului cu Cadrul Național al Calificărilor: curriculum relevant, racordat la cererea pieței muncii.

Consolidarea sistemului de evaluare pe principii de echitate, axare pe măsurarea competențelor relevante pentru viața individului și pentru piața muncii.

Modernizarea și promovarea unui management al calității participativ, cu implicarea activă a structurilor la nivel de facultate (profesori și studenți) și cu reprezentanții pieței muncii.

Asigurarea calității procesului educațional în scopul acreditării și reacreditării academice.

**Obiectivul strategic 2.** Promovarea cercetării ca instrument de formare profesională avansată și vector de promovare a performanței și calității. Consolidarea capacităților de cercetare științifică și integrare a proceselor investigational și educational.

#### **Acțiuni prioritare:**

Promovarea performanței în cercetare drept criteriu de evaluare și promovare a calității programelor de formare profesională și a personalului din învățământul superior.

Elaborarea standardelor minime de performanță în cercetare, necesare pentru obținerea titlurilor științifice. Instituirea și aplicarea de mecanisme de atragere a tinerilor cercetători performanți în cariera universitară.

Instituirea și aplicarea de mecanisme transparente și competitive de susținere financiară a cercetării realizate de cadrele didactice universitare cu performanțe dovedite în activitate.

Inițierea elaborării, coordonării și derulării unor proiecte de cercetare în colaborare cu partenerii UST din fonduri externe.

Crearea unor echipe de cercetare cu vizibilitate internațională pentru integrarea în diferite competiții de cercetare.

Susținerea revistei științifice "Acta et Comentationes" pentru acreditarea ca revistă de profil în scopul sporirii vizibilității și promovării imaginii UST pe diferite portaluri academice și de cercetare.

Încurajarea organizării și participării la evenimente științifice naționale și internaționale.

Dezvoltarea cercetării aplicate cu impact social și contribuții asupra dezvoltării durabile a țării.

Inițierea elaborării, coordonării și derulării unor proiecte de cercetare interne.

**Obiectivul strategic 3.** Adoptarea și implementarea unei politici de activizare a relațiilor de colaborare în plan national și internațional.

#### **Acțiuni prioritare:**

Dezvoltarea de parteneriatele academice și sociale durabile, axate pe beneficii comune pe termen lung.

Promovarea dialogului cu societatea civilă și cu mediul de afaceri pentru stabilirea domeniilor de interes comun.

Elaborarea mecanismelor eficiente de stimulare a agenților economici să contribuie la dezvoltarea bazei tehnico-materiale și didactice a UST, să susțină organizarea stagiilor de practică pentru studenți și să participe la proiecte de promovare și organizare a învățământului pedagogic.

Participarea la programele și proiectele de cooperare la nivel regional și internațional, promovate de organizațiile internaționale.



## Strategia de dezvoltare a Universității de Stat din Tiraspol 2016-2020

**Obiectivul strategic 4.** Valorificarea potențialului activităților profesionale, sociale, culturale și sportive ale studenților.

### **Acțiuni prioritare:**

Perfecționarea sistemului de recunoaștere și transfer al creditelor în scopul facilitării mobilităților studenților atât pe plan internațional, cât și pe plan național.

Instituirea unui sistem de monitorizare a traiectoriei academice și de facilitare a integrării profesionale: dezvoltarea serviciilor de consultanță și orientare profesională.

Stimularea implicării partenerilor în dezvoltarea programelor de master și doctorat care să corespundă solicitărilor mediului socio-economic.

Modernizarea strategiei de ghidare și consiliere în carieră a studenților.

Crearea unui mecanism de monitorizare a evoluției profesionale a absolvenților.

Dezvoltarea și instituționalizarea mecanismelor de consultare a opiniei studenților de la toate ciclurile de învățământ, în conformitate cu standardele naționale și internaționale de participare a tinerilor în procesul de management și luarea deciziilor.

Instruirea cadrelor manageriale și didactice pentru înțelegerea importanței conceptului de opinie a studentului și a integrării acestuia în demersul educațional.

Încurajarea constituirii și susținerea activității asociațiilor studenților ca platformă de comunicare și de evaluare a politicilor educaționale.

Activizarea participării studenților în activitatea asociațiilor și consiliilor de orientare profesională, socială, culturală și sportive.

Valorificarea potențialului sistemului de mentorat la trei niveluri: mentoratul pentru stagiile de practică pedagogică; mentoratul pentru tinerii specialiști (de inserție); mentoratul de dezvoltare profesională la locul de muncă.

Diversificarea structurilor de educație complementară.

**Obiectivul strategic 5.** Modernizarea și eficientizarea managementului instituțional al UST. Dezvoltarea, modernizarea și utilizarea eficientă a infrastructurii universitare. Crearea și dezvoltarea Spațiului Informațional al UST

### **Acțiuni prioritare:**

Dimensionarea eficientă a structurii UST în conformitate cu tendințele actuale și corespunzătoare standardelor actuale de calitate.

Stimularea creativității și inovării, inclusiv a spiritului antreprenorial la nivel de subdiviziuni.

Creșterea eficacității și eficientizarea managementului prin intermediul tehnologiilor informaționale.

Angajarea cadrelor manageriale profesioniste și adoptarea unor programe de perfecționare a managerilor și angajaților în scopul îmbunătățirii capacității și sporirii eficienței de gestionare a subdiviziunilor.

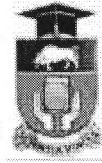
Recompensarea cadrelor didactice, științifice și manageriale în funcție de performanța profesională, capacitatea de proiectare a activităților de învățare și cercetare axate pe necesitățile educaționale individuale ale beneficiarilor.

Instituirea mecanismelor de feed-back operativ în procesul de planificare și monitorizare a activității subdiviziunilor.

Continuarea și îmbunătățirea serviciilor informatizate ale bibliotecii, dezvoltarea bibliotecii virtuale, alocarea unor spații suplimentare în campusurile universitare.

Elaborarea unor inițiative cu privire la dezvoltarea cadrului normativ pentru facilitarea acordării de servicii private în educație și a constituirii de parteneriate sectoriale, intersectoriale, naționale și internaționale.

Implementarea politicilor de diversificare a surselor de finanțare și stimularea acumulării resurselor suplimentare în sprijinul învățământului.



## Strategia de dezvoltare a Universității de Stat din Tiraspol 2016-2020

Identificarea resurselor și capacităților în scopul eficientizării funcționării UST pentru a putea pretinde la finanțare complementară în baza performanței instituționale.

Identificarea posibilităților de a organiza și presta activități antreprenoriale folosind baza didactico-materială a instituției în scopul obținerii de venituri proprii.

Asigurarea condițiilor necesare satisfacerii standardelor de calitate pentru infrastructură, normativelor funcționale, sanitaro-igienice și de securitate.

Includerea în planul de dezvoltare a programelor de achiziție de publicații științifice și beletristică, abonarea la publicații periodice și asigurarea pentru biblioteci a accesului la baze de date.

Dezvoltarea infrastructurii digitale.

Crearea și dezvoltarea Spațiului Informațional Instituțional.

Formarea și dezvoltarea competențelor digitale ale cadrelor didactice universitare.

**Obiectivul strategic 6.** Intensificarea procesului de internaționalizare a activităților academice, de cercetare și de formare continuă a staff-ului UST.

### Acțiuni prioritare

Expedierea revistelor și culegerilor de articole editate de UST tuturor partenerilor.

Încurajarea cooperării cadrelor didactice și a cercetătorilor UST cu partenerii din străinătate.

Stimularea mobilității cadrelor didactice și a studenților.

Atragerea de profesori invitați, cercetători de excelență internațională de la universități și centre de cercetare de prestigiu pentru activități academice în cadrul UST.

Creșterea semnificativă a numărului de publicații științifice în colaborare cu parteneri din străinătate.

Participarea activă în proiecte internaționale de mobilitate academică – Erasmus+, AUF, DAAD, CEEPUS.

Diversificarea programelor de formare continuă a cadrelor didactice și de conducere, adoptarea sistemului de credite de studii profesionale cumulative și de autoformare.

Încurajarea diversității ofertanților de programe de formare continuă la locul de lucru.

Instituirea unui sistem de beneficii sociale pentru cadrele didactice care demonstrează competențe necesare pentru creștere și dezvoltare personală, socială și profesională.

Instituirea unui mecanism de realizare a feedback-ului (conexiunii inverse) privind calitatea și efectele participării cadrelor în formarea profesională continuă.

Încurajarea participării cadrelor didactice în asociații profesionale.

Orientarea sistemului de perfecționare a cadrelor în conformitate cu cererea și necesarul de noi competențe, prin promovarea inovațiilor din domeniul pedagogiei, psihologiei, didacticii și activităților de consiliere metodică.

Implementarea sistemului de credite de studii profesionale în practica de atestare a cadrelor didactice universitare.

**Obiectivul strategic 7.** Consolidarea imaginii și intensificarea acțiunilor de promovare a universității.

### Acțiuni prioritare

Realizarea diverselor materiale de promovare a imaginii universității (broșuri, pliante, filmulețe, etc) în limbile română și engleză.

Publicarea anuală a pliantelor de prezentare a facultăților și a ofertei lor educaționale.

Îmbunătățirea prezenței pe web a UST prin dezvoltarea în continuare a site-ului universității (în limbile română, engleză și rusă), ținând cont de criteriile de evaluare a web-clasamentelor internaționale.

Intensificarea eforturilor de menținere a UST în topul academic al instituțiilor de învățământ superior din RM.

Promovarea în presă, inclusiv on-line, a evenimentelor, de orice natură, care se desfășoară la facultăți și universitate în ansamblu.

Promovarea sistematică în mass-media a rezultatelor științifice deosebite, obținute de către cadrele academice ale UST, a participărilor la evenimente științifice relevante de nivel național și internațional.

Realizarea activităților de marketing în incinta liceelor, colegiilor, școlilor profesionale din RM.



## Strategia de dezvoltare a Universității de Stat din Tiraspol 2016-2020

Realizarea evenimentelor dedicate potențialilor studenți (Ziua Ușilor Deschise, scoli de vară, training-uri, seminare, olimpiade etc).

Valorificarea oportunităților de comunicare și promovare on-line pe rețelele de socializare.

Participarea la târguri de oferte educaționale și expoziții științifice naționale și internaționale.

Dezvoltarea unor relații de parteneriat cu reprezentanții mediului economic și implicarea lor în realizarea diverselor evenimente organizate la sau de către UST.

### IV. IMPLEMENTAREA, MONITORIZAREA ȘI EVALUAREA STRATEGIEI

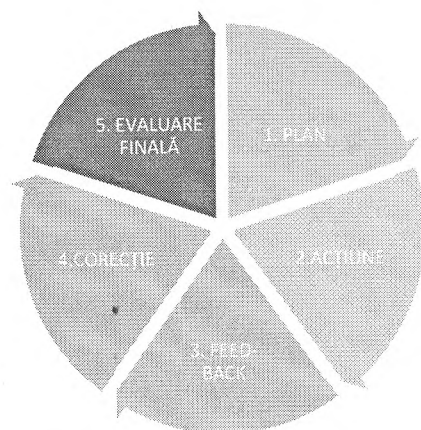
#### IV.1. Abordari metodologice în managementul performanței

Managementul performanței este un proces de baza pentru a realiza schimbarea în organizație și se bazează pe următoarele caracteristici:

- este un proces de integrare
- comunică și transferă informații care conduc la schimbare
- face translația dintre strategie către acțiuni și rezultate măsurabile
- motivează și recompensează acțiuni și comportamente care susțin obiectivele-cheie
- susține dezvoltarea abilităților manageriale care vor facilita elaborarea și implementarea schimbărilor necesare pentru creșterea performanțelor în organizație

- implementarea sistemului de recompensare integrată poate constitui suportul motivării și implicării tuturor colaboratorilor în promovarea, menținerea și dezvoltarea continuă a performanțelor științifice ale Universității.

Modelul propus cuprinde 5 stadii ale unui ciclu de management al performanței și prevede recuperarea decalajelor acumulate în procesul de modernizare a managementului organizațional al UST și necesitatea continuării și dezvoltării sistemului de pregătire și perfecționare a resurselor umane.



#### IV.2. Planificarea implementării strategiei

SDI este adoptată de Senatul UST. Responsabilitatea primară pentru implementarea obiectivelor și acțiunilor specificate în SDI este a colectivului UST și staff-ului administrativ. Pentru anumite acțiuni majore vor fi formate grupuri de lucru, responsabile pentru elaborarea unor documente reglatorii și pentru avansarea activităților menționate în SDI. Direcțiile strategice și obiectivele specifice stabilite în SDI vor fi incluse în programele de Dezvoltare Strategică ale subdiviziunilor UST și ale facultăților, iar implementarea acestora va fi planificată și realizată prin documentele de planificare strategică, bugetul și planul anual de acțiuni. Această abordare va permite integrarea obiectivelor Strategiei în procesele administrative obișnuite. În Planul de acțiuni pe termen lung, mediu și scurt (Anexa 2) sunt detaliate acțiunile prioritare, acțiunile curente, sunt stipulate termenele de implementare, subdiviziunile responsabile și indicatorii de monitorizare.



## Strategia de dezvoltare a Universității de Stat din Tiraspol 2016-2020

### IV.3. Finanțarea strategiei

Costurile de implementare a prezentei SDI sînt dificil de estimat în absența unor detalii adiționale cu privire la modul specific de implementare a unor acțiuni prioritare. În consecință, costurile exacte pentru implementarea SDI vor fi estimate în procesul de planificare strategică pe termen mediu, precum și în procesul de prioritizare a solicitărilor de finanțare din partea subdiviziunilor. Finanțarea proceselor de implementare a SDI va fi efectuată de la bugetul de stat, din surse extrabugetare, prin atragerea de granturi, fonduri, sponsorizări și alte surse legale, accentul punîndu-se pe extinderea ofertei de servicii acordate de UST.

### IV.4. Monitorizarea și evaluarea strategiei

În contextul implementării prezentei SDI, va fi desfășurat procesul de monitorizare a realizării acțiunilor și evaluare a rezultatelor obținute. Procesul de monitorizare și evaluare vine să asigure că acțiunile prioritare ale Strategiei sînt întreprinse și că ele conduc la atingerea obiectivelor și viziunii formulate în SDI. Consiliul de administrație al UST va coordona toate acțiunile prevăzute în strategia pe termen lung și procesele de planificare pe termen scurt și mediu. Monitorizarea implementării se va face permanent cu elaborarea rapoartelor anuale. În aceste rapoarte se va analiza în ce măsură sînt detaliate, planificate și îndeplinite acțiunile prioritare prevăzute în SDI.

Anual pe durata implementării Strategiei Consiliul de administrație va elabora rapoarte ample de evaluare a gradului de atingerea obiectivelor prevăzute de SDI și a schimbărilor operate în procesul implementării. În aceste rapoarte se va analiza în ce măsură acțiunile prioritare au condus la realizarea obiectivelor și viziunii SDI.

### IV.5. Riscuri în procesul de implementare a strategiei

Analiza situației actuale ne demonstrează că problemele UST sunt atât de natură internă, dar activitatea este generată de eroziunea guvernării, care afectează întreaga societate, inclusiv instituțiile statului, organizațiile societății civile, cadrele didactice și manageriale, părinții și chiar copiii. De aceea, riscurile care pot apărea în procesul de implementare a Strategiei sînt multiple, iar implementarea cu succes poate fi realizată doar în cazul realizării obiectivelor Strategiei educaționale 2020 asumate atât la nivel guvernamental, cît și la nivel social.

Strategia UST este expusă următoarelor riscuri:

- 1) lipsa consensului politic privind politicile și acțiunile legislative la nivel de țară pentru instituțiile refugiate;
- 2) dificultăți la realizarea SDI la nivelul autorităților publice și al instituției din cauza implementării insuficiente a politicilor în domeniul *Științe ale educației*;
- 3) rezistența instituțională, precum și la nivelul factorului uman față de schimbările propuse în Strategie;
- 4) declinul demografic al populației RM;
- 5) insuficiența resurselor financiare pentru a acoperi cheltuielile asociate cu implementarea acțiunilor Strategiei.

Administrația UST va întreprinde toate măsurile necesare pentru a reduce efectul riscurilor pe care le poate influența, dar și pentru a evita emergența unor riscuri imprevizibile. În acest scop va desfășura un proces cuprinzător de comunicare și consultare pentru a obține un consens cît mai larg în colectiv. Riscurile financiare vor fi abordate prin continuarea implementării măsurilor de îmbunătățire a eficienței cheltuielilor, planificarea mai bună a resurselor interne și atragerea de surse suplimentare, inclusiv externe.