

Împreună dăm viață  
Universității



UNIVERSITATEA DE MEDICINĂ ȘI FARMACIE  
VICTOR BABEȘ  
— TIMIȘOARA —



# DOREL SĂNDESC

Program managerial

februarie 2012

# S U M A R

<b>Misiune, viziune, valori</b>	2
<b>Scopul planificării strategice</b>	4
<b>Starea de fapt - Unde suntem</b>	6
<b>Principiile dezvoltării strategice</b>	11
<b>Obiective strategice</b>	12
<i>Exceleța în cercetare</i>	13
<i>Exceleța în educație</i>	17
<i>Capacitate instituțională</i>	20



Dragi colegi,

Am intrat în competiția care va stabili viitorul rector al Universității de Medicină și Farmacie “Victor Babeș” din Timișoara. Vă mărturisesc că am reflectat mult înainte de a lua această hotărâre, deoarece, dincolo de a fi o mare onoare, funcția de rector implică o enormă responsabilitate.



Am vorbit cu mulți dintre colegi înainte de a decide să candidez și m-am convins că fac acest pas datorită dorinței de schimbare și de reconfirmare a statutului universității noastre, atât în mediul academic național și european, cât și în comunitatea locală din Timișoara.

Îmi doresc ca UMF “Victor Babeș” să ajungă acolo unde merită, adică în categoria de excelență a universităților de cercetare avansată și educație din România. Sunt convins că ÎMPREUNĂ vom reuși iar această realizare comună va aduce și ridicarea statutului profesional și social al fiecăruia dintre noi.

Bunăstarea oamenilor Universității (cadre didactice, personal administrativ, studenți), prin creșterea statutului profesional, social și financiar trebuie să fie un obiectiv major, care să reflecte realizările și progresele academice.

Acestea sunt doar o parte dintre ideile cu care pornesc la drum și care sunt conturate în acest programul managerial.

Sunt convins că numai ÎMPREUNĂ, noi toți, de la actualii profesori universitari la profesorii de mâine (asistenții universitari de azi) gândind și acționând ca o adevărată echipă, dedicați misiunii nobile de formare a studenților noștri, vom reuși să ridicăm prestigiul Universității și să recâștigăm demnitatea profesională și socială pentru fiecare dintre noi.

Vă asigur că și după 27 februarie 2012 voi rămâne pentru fiecare dintre dumneavoastră același coleg și prieten, dedicat vieții pacienților noștri și vieții academice din Universitatea de Medicină și Farmacie “Victor Babeș” Timișoara.

Dragi colegi, nu vin în fața dumneavoastră să vă promit că VĂ DAU CEVA; nimeni în aceste zile nu mai este dispus să creadă în promisiuni deșarte. Vă promit însă că mă voi strădui să dau la o parte teama de a vorbi și resemnarea, să ridic barierele care separă conducerea de oamenii Universității, să iau zăvoarele și să deschid ușile, pentru că știu că doar **ÎMPREUNĂ DĂM VIAȚĂ UNIVERSITĂȚII!**

Cu prietenie,  
Prof. Dr. Dorel Săndesc

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Dorel Sandesc', written in a cursive style.

Timișoara, Februarie 2012





MISIUNE  
VIZIUNE  
VALORI



## Misiunea noastră

Universitatea de Medicină și Farmacie trebuie să fie un lider între universitățile de medicină din țară atât prin cultivarea și fructificarea marilor tradiții ale Universității cât și prin schimbare proeminent inovativă și creativă în cercetare, educație și servicii medicale focalizate pe nevoile comunității, astfel încât renumele Universității să fie în concordanță cu reperul istoric al numelui pe care îl poartă. Noi ne realizăm misiunea prin:

- Activitate academica bazată pe puterea colaborării
- Învățare activă, creativă și continuă
- Promovarea diversității culturale

## Viziunea noastră

Aspirăm să fim recunoscuți la nivel european ca o instituție ce influențează educația și cercetarea în domeniul medical, farmaceutic și stomatologic, bazându-se pe independența intelectuală și o largă autonomie financiară. Pentru a realiza această viziune:

- Vom promova atât progresul diverselor discipline academice cât și arii noi de excelență interdisciplinară
- Vom forma profesioniști cu cunoștințele, abilitățile și experiențele necesare pentru a deveni lideri într-o lume caracterizată de schimbări rapide și profund interdependentă
- Vom cultivă o comunitate academică colaborativă, colegială, și angajată în activitățile academice
- Vom construi și promova relațiile cu spitalele de elită din regiunea noastră, precum și cu celelalte instituții culturale, educaționale și științifice atât din regiune cât și la nivel național și internațional.



## Valorile noastre fundamentale

### EXCELENȚĂ ACADEMICĂ ȘI IMPACT

- Educație și cercetare eminentă
- Activitate academică de impact, care schimbă viața oamenilor și avansează cunoașterea
- Creativitate și inovare ca reperi ale eforturilor noastre

### CULTURĂ A DIVERSITĂȚII ȘI INCLUZIUNII SOCIALE

- Atitudine civică și schimb liber de idei și opinii
- Angajament civic
- Aprecierea perspectivelor și talentului fiecărei persoane din comunitatea noastră
- Recunoașterea și recompensarea meritului, creativității și inovativității

### INTEGRITATE ȘI TRANSPARENȚĂ

- Libertate academică și responsabilitate
- Comportament etic
- Guvernanță participativă
- Cultivarea stilului de muncă colaborativ și nonconflictual

### EFICIENȚĂ INSTITUȚIONALĂ

- Planificare financiară riguroasă și continuă
- Accent pe dezvoltarea durabilă
- Sisteme care promovează și facilitează atingerea misiunii

# SCOPUL PLANIFICĂRII STRATEGICE





*Intenția acestui plan strategic este de a promova un proces de planificare cu o largă participare a comunității noastre academice. Acest plan stabilește direcțiile largi și prioritățile Universității noastre pentru o perioadă de patru ani. Astfel, acest plan va servi ca un cadru pentru deciziile de alocare a resurselor (timp, efort, bani), dar nu intenționează să impună un micromanagement facultăților și departamentelor Universității noastre, promovând astfel o largă angajare a comunității în dezvoltarea Universității noastre.*

Planul strategic este organizat în jurul a patru întrebări:

### **1. Unde ne aflăm ca instituție?**

### **2. Unde dorim să mergem ca instituție?**

### **3. Cum putem ajunge acolo?**

### **4. Cum știm unde ne aflăm pe parcursul drumului și dacă am ajuns la destinație la sfârșitul perioadei?**

Prima întrebare sugerează nevoia de a identifica punctele tari și punctele slabe ale Universității, precum și oportunitățile și amenințările mediului în care își desfășoară Universitatea activitatea. Acesta este scopul secțiunii “starea de fapt - unde suntem”.

A doua întrebare își găsește răspunsul în secțiunea referitoare la scopurile și obiectivele Universității pentru următorii patru ani.

Ca răspuns la a treia întrebare planul strategic descrie acțiunile necesare Universității pentru a își atinge scopurile și obiectivele. În final, răspunsul la ultima întrebare se regăsește în planul operațional care descrie livrabilele panoului, pachetele de acțiuni, indicatorii de

atingere a acțiunilor, țintele propuse pentru fiecare livrabil și resursele necesare.

Este esențial de spus că planul strategic este un “document viu” care se va schimba în timp. Acesta oferă un cadru de luare de decizii flexibile la nivelul întregii Universități și, prin urmare, trebuie să forjeze coerența, coordonarea și unitatea la nivelul întregii Universități. În același timp, acesta este conceput pentru ca fiecare departament și facultate să poată să își urmeze propriile drumuri pentru atingerea excelenței academice.





# STAREA DE FAPT UNDE SUNTEM

*O serie de schimbări ale mediului în care se desfășoară activitatea academică la nivel global, european și național creează provocări și oportunități semnificative pentru comunitatea noastră academică impunând necesitatea să regândim abordările noastre strategice în educație, cercetare și practică medicală.*



## Schimbările globale

Lumea actuală traversează o perioadă de transformări majore. Schimbări sociale, economice și politice precum globalizarea economica, interdependența dintre state și națiuni, capacitatea persoanelor din medii distante și diferite cultural de a interacționa, au produs un impact fără precedent asupra sistemelor educaționale și de sănătate din diverse țări. Astfel, există o piață în creștere a produselor educaționale ceea ce face ca proporția de studenți internaționali din universități la nivel global să crească. De asemenea mobilitatea globală a personalului medical generează nevoia universităților de a forma studenți capabili de a profesa în multiple medii semnificativ diferite cultural de comunitățile unde se situează geografic.

Toate acestea fac ca universitățile contemporane să opereze într-un context global complex și de multe ori incert. Prin urmare, planificarea strategică a unei instituții de acest tip trebuie să fie fundamentată pe tendințe globale și mai ales pe analiza impactului acestor tendințe asupra universității în termeni de oportunități și amenințări.

Piața învățământului universitar la nivel global s-a extins semnificativ în ultimii 10 ani, de la 94 milioane de persoane în 1999 la 159 milioane în anul 2008 (Oxford Analytics 2011). Cu toate că taxele de studii ale universităților din țările dezvoltate precum și costurile adiacente sunt semnificativ mai mari, principalii beneficiari ai acestei extinderi sunt universitățile din aceste zone. Astfel 67% din piața academică revine țărilor dezvoltate și numai 33% țărilor cu venituri medii și mici. Atractivitatea mai mare a universităților din țările dezvoltate se explică în primul rând prin existența, în aceste universități, a unor standarde de calitate mai înalte în ce privește educația și cercetarea, ceea ce face ca abilitățile și cunoștințele studenților să fie recunoscute la nivel internațional. Deși aparent criza afectează toate sectoarele economice, pentru

universitățile din țările cu venituri medii și mici aceasta s-a constituit într-un avantaj competitiv. Pe fondul turbulențelor economice fără precedent la nivel global se remarcă însă o scădere a numărului de studenți internaționali în universitățile tradiționale din țările dezvoltate datorită costurilor educaționale crescute.

În acest context, universitatea noastră are șanse reale de a își adjudeca o proporție semnificativ mai crescută de studenți internaționali, având în vedere faptul că diplomele absolvenților noștri sunt recunoscute în țările din Uniunea Europeană, cu condiția ca programele noastre educaționale să de cercetare să adopte și să implementeze standarde de calitate similare instituțiilor tradiționale din spațiul european.

## Schimbări în spațiul European

Învățământul universitar european este caracterizat, în acest moment, de cel mai amplu și semnificativ proces de reformă, având ca obiectiv central creșterea calității învățământului universitar, a excelenței în cercetarea științifică, în spiritul performanței și competitivității la nivel global.

Premiza fundamentală a tuturor țărilor din Europa, în ceea ce privește integrarea în spațiul European al educației și cercetării, este definit prin noua reformă de promovare a calității în învățământ și cercetare. Această premiză este justificată de existența unui comerț permanent cu produse și servicii educaționale și de formare profesională, ceea ce impune standarde comune de calitate. Astfel, toate țările din spațiul European s-au angajat ferm în crearea unui spațiu European al învățământului superior (EHEA – European Higher Education Area), bazat pe autonomie universitară, libertate academică, șanse egale și principii democratice, creșterea ratei de angajare, consolidarea competitivității, cultivarea creativității și inovativității, promovarea unui învățământ centrat pe student, precum și pe crearea unei culturi a învățării.

## Schimbări ale contextului național

Programul Național de Reformă 2011-2013 al Guvernului României se încadrează în trendul existent la nivelul Uniunii Europene, promovând creșterea competitivității în învățământul universitar românesc precum și creșterea standardelor de calitate pentru programele acestor instituții.

Astfel, noua lege a învățământului promovează:

### 1. *Modernizarea managementului și conducerii universităților*

Unul din obiectivele noii legi a fost să întărească la nivel managerial orientarea spre performanță și competitivitate a instituțiilor de învățământ superior din România.

### 2. *Clasificarea universităților*

În baza noii legi, instituțiile de învățământ superior din România sunt clasificate în trei categorii pe baza evaluării programelor de studii și a capacității lor instituționale, după cum urmează:

- universități preponderent de educație,
- universități de educație, cercetare științifică și creație artistică și
- universități de cercetare avansată și educație.

### 3. *Asigurarea calității în învățământul superior*

Asigurarea calității presupune ierarhizarea programelor de studii printr-un proces de evaluare a calității programelor, calitate care va reprezenta unul dintre criteriile de bază la încadrarea universităților într-una dintre categoriile menționate anterior.

### 4. *Finanțarea competițională și încurajarea excelenței la nivel universitar*

Mecanismului de ierarhizare a universităților i se va adăuga un sistem stimulativ de finanțare a excelenței, care va asigura performanța instituțională și calitatea serviciilor de educație.



Cu toate acestea, noua lege a învățământului nu acordă o atenție deosebită specificității învățământului universitar medical. Una din problemele cu care se confruntă cadrele universitare din Universitățile de Medicină și Farmacie este reprezentată de ponderea redusă în criteriile de promovare academică a activității clinice și educaționale, așa cum este cazul în toate marile universități internaționale, care definesc clar domeniul de excelență al unui grad universitar (clinic, educațional sau de cercetare).



## Contextul local

În contextul general descris, în ultimii ani, Universitatea noastră a făcut unele progrese în direcțiile principale de dezvoltare descrise mai sus, prin efortul susținut al comunității academice. Însă, în lipsa unei planificări strategice continue, Universitatea nu a putut beneficia de oportunitățile existente la toate nivelurile.

În ceea ce privește cercetarea științifică universitară, criteriu de bază în evaluarea universităților din România și determinant al nivelului de finanțare, s-a remarcat o tendință pozitivă, susținută de statisticile prezentate în "Raportul privind starea Universității 2009-2010".

1. Lipsa unor programe de formare specifică a personalului academic pentru dezvoltarea capacităților legate de managementul cercetării avansate.

2. Eficiența scăzută a structurilor de suport pentru activitatea de cercetare în cadrul Universității.

3. Lipsa unor programe care să stimuleze activitățile de cercetare colaborativă, inter și transdisciplinare. Asemenea programe ar avea drept potențial unificarea capacităților de cercetare a polurilor de excelență și productivitate științifică și diseminarea acestor capacități la nivelul întregii Universități.

Criterii de performanță și indicatori de rezultat IC6	2009	2010
3.1.a Articole, proceedings paper, review publicate în reviste cotate ISI	98 FI = 96.222	141 FI = 150.185
3.1.b Lucrări științifice publicate în reviste din străinătate din fluxul principal de publicații indexate BDI	35	16
3.1.c Lucrări științifice publicate în volumele conferințelor internaționale cotate ISI și/sau cele organizate de societăți profesionale internaționale	841	1479
3.2.a Articole publicate în reviste românești recunoscute CNCISIS (categoria B+)	213	293
3.2.a Articole publicate în reviste românești recunoscute CNCISIS (categoria B)	166	92

Deși indicatorii de productivitate științifică au crescut, numărul acestora nu a fost suficient pentru a permite încadrarea Universității noastre în clasa superioară de excelență în cercetare avansată conform metodologiei Ministerului Învățământului. Performanța științifică insuficientă se datorează următorilor factori:

4. Ineficiența programelor interne de finanțare care ar trebui să fie direcționate către acele proiecte cu potențial maxim de dezvoltare în programe de cercetare care să atragă fonduri externe de cercetare.

Din punctul de vedere al activității educaționale, obținerea clasificării “Grad de încredere ridicat” din partea ARACIS reprezintă nu numai o reușită ci și o provocare.

De asemenea, numărul de studenți înscriși în programele de studii ale Universității noastre a crescut semnificativ, ceea ce, dincolo de beneficiile evidente, ridică problema calității procesului educațional. Această provocare este semnificativă din punctul de vedere al continuității tendinței crescătoare a atragerii de noi studenți internaționali, ceea ce ar putea avea un efect negativ asupra stării financiare a Universității, în lipsa unui program coerent de asigurare și creștere a calității învățământului.

Din punct de vedere financiar, s-a remarcat menținerea veniturilor Universității, atât din surse publice cât și private (“Raportul privind starea Universității 2009-2010”). Deși, în contextul crizei economice actuale, aceasta ar putea sugera o reușită financiară, în fapt, majoritatea Universităților din țările cu venituri medii și mijlocii, inclusiv din România, au crescut financiar, atrăgând un număr semnificativ crescut de studenți internaționali, ca urmare a costurilor educaționale rezonabile din aceste țări (Oxford Analytics, 2011).

Este, de asemenea, dezamăgitor că, în contextul disponibilității crescute în ultimii ani a finanțărilor europene pentru cercetare și infrastructură, Universitatea noastră nu a reușit să atragă fonduri din aceste surse.

Această stare de fapt se datorează lipsei unui program coerent de marketing universitar de nivel internațional, precum și inexistenței unei strategii instituționale de absorbție a fondurilor europene destinate dezvoltării capacității educaționale și de cercetare universitară.

O comunitate academică remarcabilă, precum cea a Universității noastre, poate deveni eficientă doar în contextul existenței unui leadership modern, profesionist și dinamic.

Dincolo de asigurarea desfășurării proceselor operaționale ale Universității, s-a remarcat lipsa de coerență și consistență a următoarelor direcții vitale pentru dezvoltarea Universității:

- Leadership participativ și transparent
- Dezvoltarea de alianțe strategice intra- și inter- instituționale care să asigure dezvoltarea durabilă a Universității
- Dezvoltarea și capitalizarea avantajelor competitive ale comunității academice
- Dezvoltarea autentică a sistemului de management al calității în toate domeniile de activitate ale Universității
- Promovarea unui sistem flexibil și eficient de management al resurselor umane, focalizat pe capacitatea talentului și creativității.



A hand pointing towards a row of dominoes that are falling in a line from left to right. The background is a light, warm color.

## PRINCIPIILE DEZVOLTĂRII STRATEGICE

Misiunea Universității va fi atinsă prin activități colective ale întregii comunități academice pentru a dezvolta echilibrat toate Facultățile Universității noastre, precum și pentru promovarea obiectivelor strategice ale instituțiilor medicale afiliate. Esențiale pentru realizarea planului strategic al Universității sunt înțelegerea misiunii Universității de către întreaga comunitate academică și promovarea prin planul strategic a intereselor fiecărui membru al comunității academice, ceea ce în schimb va duce la angajamentul acestora pentru atingerea rezultatelor dorite. Având în minte aceste repere, dezvoltarea și implementarea planului strategic se ghidează după următoarele principii:

- Planul strategic este foaia de parcurs pentru alocarea resurselor financiare și non-financiare pentru a asigura focalizarea eforturilor și activităților către îndeplinirea misiunii și viziunii Universității.
- Este esențială implicarea largă a comunității academice în implementarea planului strategic. Realizarea planului strategic necesită înțelegerea și angajamentul comunității academice pentru îndeplinirea obiectivelor asumate. Internalizarea acestor responsabilități este promovată prin participarea activă la dezvoltarea planurilor strategice ale fiecărei Facultăți a cadrelor didactice, studenților și personalului administrativ.
- Indicatorii de performanță sunt strategici și cuantificabili. Dezvoltarea de strategii clare și focalizate este esențială pentru ghidarea

succesului nostru în atingerea misiunii Universității. În consecință, planificarea strategică este un proces continuu și flexibil, necesitând revizuire periodică și evaluarea valorii dobândite.

- Evaluarea performanței cadrelor universitare și personalului administrativ vor include contribuțiile acestora la realizarea scopurilor Universității. Planificarea strategică de succes necesită ca membrii comunității academice să cunoască și să fie angajați în promovarea misiunii și scopurilor instituționale pentru a fi implicați în planul de dezvoltare și să fie conștienți de responsabilitățile lor în atingerea rezultatelor dorite. Procesul de evaluare a performanței membrilor comunității academice va include o evaluare a acestei înțelegeri.
- Comunicarea cu toți membrii comunității academice necesită transparență. Universitatea noastră este responsabilă față de membrii comunității academice și trebuie să se asigure că toți membrii acestei comunități cunosc misiunea Universității, strategiile de atingere a misiunii și nivelul de succes al Universității în implementarea acestor strategii.
- Respectarea acestor principii în procesul de planificare strategică asigură **menținerea** permanentă a direcției strategice, **asumarea** succesului planificat de către toți actorii implicați iar Universitatea își asumă **responsabilitatea** de a își atinge misiunea. Prin comunicare continuă, este obținută **transparența** instituțională.



# OBJECTIVE STRATEGICE





# Exceleța în cercetare

*Promovarea cercetării de excelență în contextul unui mediu internațional din ce în ce mai competitiv prin întărirea capacității de cercetare a Universității.*

## DIRECȚII STRATEGICE

### 1. Cercetare colaborativă

În timp ce cercetarea fundamentală, clinică și aplicată individualizate rămân vitale pentru efortul nostru în cercetare, trebuie să consolidăm impactul cercetării noastre prin dezvoltarea ulterioară a legăturilor dintre cercetătorii noștri, instituții publice, autorități guvernamentale, industrie și comunitatea pe scară largă. Acest lucru este deosebit de important, dat fiind impulsul autorităților europene și românești pentru o mai mare colaborare în activitatea de cercetare în parteneriat care încurajează „activitățile de cercetare în colaborare între universități, industrie și utilizatorii finali”.

Vom continua să îmbunătățim performanțele noastre în cercetare prin investirea în excelență și prin explorarea unor metode noi și inovatoare de colaborare, care vor asigura obținerea unor rezultate înalt calitative în cercetare, strâns legate de prioritățile de cercetare naționale și internaționale.

Universitatea va angaja toate nivelurile guvernării și comunității pentru a încuraja creșterea co-participării la investițiile în eforturile sale de cercetare și pentru a crește colaborarea în proiecte de cercetare, în conformitate cu modelul colaborativ în curs de

dezvoltare în România. Grupurile de cercetare multi-disciplinare vor reprezenta o strategie pentru a îmbunătăți profilul Universității și receptivitatea sa la probleme complexe de importanță națională.

### 2. Scalabilitate și focus

Universitatea va continua să sprijine o strategie de scalabilitate și concentrare în cercetare și va fi selectivă în investițiile sale cu beneficii pe termen lung.

De asemenea, este necesar să continue a sprijini cercetătorii individuali care au demonstrat abilități de cercetare excepționale. Trebuie să fie menținut un echilibru între oferirea de fonduri pentru activitatea de cercetare de bază și pentru zonele emergente de cercetare, și investițiile mai mari, pe termen lung, care construiesc capacități semnificative și excelență ce vor fi aplicate în cazul unor necesități emergente, cu prioritate ridicată. Înființarea de institute și centre de cercetare este o strategie complementară.

În timp ce ambele inițiative vor continua să fie încurajate și susținute, prioritatea relativă pentru investițiile în Universitate va trece de la inițiativele anterioare la inițiativele de cercetare pe scară largă.



### 3. Cercetare cu impact

În următorii ani, Universitatea își va completa strategiile existente pentru crearea de echipe, centre și institute de cercetare competitive pe plan internațional, prin dezvoltarea unor domenii de cercetare prioritare cuprinzătoare. Acestea vor fi grupuri de cercetare competente, pe scară largă, care sunt bine plasate pentru a atrage fonduri naționale și internaționale.

Prin stabilirea de promotori noi pentru coordonarea activității de cercetare și consolidarea legăturilor internaționale, va crește foarte mult productivitatea noastră în cercetare, va spori recunoașterea externă a calității și valorii noastre în cercetare, pe baza unor domenii de cercetare în care suntem

deja puternici. De asemenea, se vor diversifica sursele de finanțare a cercetării. Universitatea va căuta în permanență să-și îmbunătățească performanța în comercializarea cercetării sale, inclusiv creșterea numărului de licențe, brevete și contracte de cercetare și consultanță. Aceste strategii vor sprijini sustenabilitatea pe termen lung a activităților noastre de cercetare.

În conformitate cu natura integrată a acestui Plan, consolidarea profilului nostru de cercetare va garanta, de asemenea, studenților noștri o formare în cele mai vibrante și stimulative medii academice și nouă ne va garanta absolvenții de cea mai buna calitate.





#### 4. Implicarea studenților în cercetare

Universitatea va crește sarcinile de cercetare ale studenților și va îmbunătăți rata finalizării cercetărilor, în conformitate cu poziția noastră de instituție de cercetare avansată. Universitatea va revizui ofertele sale de cercetare pentru a asigura abordarea în modul cel mai eficient a problemelor celor mai pregnante și cu potențial aplicativ cât mai rapid în domeniile medicale și ale științelor vieții.

Aspectele privind asigurarea calității în ceea ce privește studenții din cercetare vor rămâne, de asemenea, o prioritate de vârf, incluzând monitorizarea calității în supraveghere și implementarea unor standarde minime a resurselor, îmbunătățirea calității experienței studentului, asigurându-

ne că atributele absolventului sunt semnificative. Eficiența recrutării și gestionarea continuării și finalizării studiilor vor fi, de asemenea, abordate. Relațiile Universității cu partenerii săi de cercetare, care oferă supraveghere și facilități pentru mulți studenți din cercetare, vor fi, de asemenea, consolidate și întărite.



## OBIECTIVE SPECIFICE

### **Creșterea calității și semnificației cercetării desfășurate în Universitate**

- Promovarea directă a calității în cercetare, ceea ce va duce la o creștere a productivității științifice
- Susținerea domeniilor și centrelor de cercetare care produc rezultate de impact internațional. Focalizarea pe domeniile de cercetare cu efect rapid asupra mediului social și economic.
- Încurajarea domeniilor de cercetare cu potențial de a produce rezultate de calitate și înalt impact

### **Creșterea nivelului de finanțare pentru cercetare**

- Dezvoltarea de parteneriate strategice cu universități și centre de cercetare naționale și internaționale în vederea progresului în direcțiile de cercetare prioritare ale Universității și atragerii de finanțare din surse competitive.
- Încurajarea și stimularea aplicațiilor de finanțare a cercetării către surse naționale și internaționale de finanțare prin stabilirea unui sistem de recompensa bazat pe succesul în aplicațiile de finanțare.
- Întărirea capacității de valorificare a proprietății intelectuale generate de cercetare – înființarea unui birou specializat de suport în gestionarea și valorificarea proprietății intelectuale
- Dezvoltarea strategiei de marketing și comunicare în vederea poziționării Universității noastre ca partener preferat pentru finanțările în parteneriat/ consorțiu.

### **Stabilirea domeniilor prioritare de cercetare multi și inter disciplinare, cu potențial maxim de a beneficia de investiții strategice**

- Dezvoltarea capacității de agregare și evaluare critică a rezultatelor de cercetare

ale Universității în vederea identificării direcțiilor de cercetare prioritare.

- Acordarea de granturi interne din fondurile proprii ale Universității prin competiție pentru proiectele de cercetare care vor stimula dezvoltarea activității de cercetare și publicarea rezultatelor, creând astfel premisele accesării cu succes a fondurilor externe pentru cercetare

### **Dezvoltarea de grupuri de cercetare extinse și parteneriate competitive pe plan internațional**

- Stimularea transdisciplinarității prin facilitarea interacțiunii între grupurile de cercetare și utilizarea în comun a resurselor
- Atragerea companiilor biofarmaceutice în mediul de cercetare universitar prin oferta de infrastructura și personal calificat
- Dezvoltarea cadrului legal de colaborare între Universitate și companiile private partenere

### **Dezvoltarea unui mediu fertil de formare în cercetare care va produce absolvenți cu înaltă calificare, viitori lideri în domeniu**

- Dezvoltarea unei strategii de promovare a persoanelor din Universitate cu performanțe excelente în cercetare în poziții cheie în colective de redacție ale publicațiilor științifice și comitetele de recenzie ale organizațiilor de finanțare
- Crearea unui sistem de angajare specific cercetătorilor în cadrul Universității
- Organizarea activităților de formare în tehnica redactării articolelor științifice și proiectelor de cercetare, cu participarea experților internaționali și a colegilor cu reușite dovedite în domeniu



A photograph showing a person from the chest down, wearing a green t-shirt, sitting at a table and reading an open book. The background is a library with bookshelves filled with books.

# Excelența în educație

*Promovarea excelenței în educație, prin dezvoltarea capacității educaționale pentru a crește impactul comunității noastre academice la nivel național și internațional și a forma profesioniști pregătiți să întâmpine provocările sociale și profesionale ale lumii actuale.*

## DIRECȚII STRATEGICE

### 1. Integrarea educației și cercetării

Centrele universitare de cercetare avansată și educație, cum trebuie să devină și al nostru, oferă studenților lor o educație excelentă și distinctivă ca un rezultat direct al proximității, integrării și difuzării activităților de cercetare ample și de înaltă calitate.

Curriculum-ul nostru și modul de predare vor continua să fie influențate de cercetare și vor fi dezvoltate și prezentate de către profesori excelenți.

Studenților noștri li se oferă posibilitatea de a aplica metodologiile de cercetare despre care au învățat, punând laolaltă competențele pe care le dobândesc prin programul de studiu al fiecăruia. Acest lucru este facilitat prin dezvoltarea profesională a personalului nostru, asigurarea de oportunități adecvate și sprijin pentru a desfășura activități de cercetare precum și reînnoirea continuă a bazei noastre de personal, prin atragerea și menținerea celor mai bune cadre didactice și cercetători din domeniu.

### 2. Educație de calitate

Învățământul de înaltă calitate este fundamental pentru misiunea Universității și ar trebui să fie făcută o constatare critică a competențelor specializate, care sunt necesare pentru un învățământ calitativ. Prin dezvoltarea forței de muncă, structuri de recompensare și alte mijloace, activitatea didactică trebuie să devină din ce în ce mai profesionistă pentru ca studenții să primească cea mai bună experiență de învățare posibilă.

O folosire îmbunătățită a tehnologiei poate avea, de asemenea, un impact pozitiv asupra calității predării, prin utilizarea sistemelor de evaluare on-line și expunerea la nivel internațional a lectorilor. Într-un mediu unde proporția redusă student/profesor este considerată un factor-cheie care contribuie la furnizarea unei educații de calitate, utilizarea tehnologiei moderne poate îmbunătăți productivitatea universităților axate pe cercetare intensivă. În mod similar, experiența studentului poate fi consolidată prin dezvoltarea de centre de învățare axate pe student, unde spațiile de învățare și serviciile sunt pe deplin integrate.

### 3. Sustenabilitate

Pentru a asigura sustenabilitatea operațiunilor noastre, vom crește numărul de studenți care ne calcă pragul. Pe o piață competitivă, construirea unei mase critice de studenți de înaltă calitate necesită un nivel mai mare de angajament pentru creșterea calității specializărilor oferite de Universitate, atât la nivel intern, cât și prin dezvoltarea de legături trans-sectoriale de colaborare.

De asemenea, furnizarea de servicii de înaltă calitate, nivele de suport adaptate și o gamă adecvată de facilități adaptabile și moderne sunt esențiale în a garanta că atragem cei mai buni studenți, că îi păstrăm, îi ajutăm să reușească și ne asigurăm că pleacă de la noi după ce vor fi trăit o experiență educațională memorabilă. Acest lucru presupune un angajament ferm de perfecționare a predării, eficientizând utilizarea tehnologiei și furnizarea unei infrastructuri adecvate de suport, cum ar fi învățarea centrată pe student și centrele de servicii.

### 4. Educație relevantă pentru piața muncii

În mod similar, trebuie să ne extindem în zonele cursurilor postuniversitare și de cercetare postuniversitară, oferind oportunități de dezvoltare profesională prin masterate, în special în domeniile cheie de cercetare-dezvoltare, și să aplicăm noile tehnologii pentru a putea plasa absolvenții pe piața muncii. Acest lucru va crește viabilitatea ofertelor noastre de programe de studii, ajutându-ne astfel să satisfacem cererea de pe piață pentru absolvenții cu o înaltă calificare și să asigurăm menținerea tradiției noastre și gamei de discipline.

Trebuie să fim din ce în ce mai atenți la cererile și așteptările studenților moderni. Oportunitățile de educație pe care le oferim trebuie să fie accesibile, flexibile și imediat relevante. Acest lucru va presupune schimbări ale programelor, ale cursurilor, ale locațiilor și ale modurilor de predare, ale folosirii tehnologiei precum și ale modului în care ne gestionăm campaniile noastre de marketing și recrutarea.

Întrucât granițele la nivel mondial dispar rapid și absolvenții educați într-un context global sunt foarte căutați, internaționalizarea Universității este vitală. Internaționalizarea programei și a comunității Universității creează oportunități pentru toți studenții în sensul dezvoltării unei înțelegeri a culturii lor într-un context global și aprecierii și experimentării diversității culturale.



***Rezultatul acestor îmbunătățiri continue va consta în creșterea numărului de absolvenți care dețin capacitățile cerute de comunitate, care sunt gata să lucreze în domeniul ales, la nivel local, național și internațional, și care vor ajuta la construirea reputației noastre la nivelul unei comunități mai largi.***



## OBIECTIVE SPECIFICE

### Promovarea metodelor educaționale focalizate pe interacțiunea productivă între studenți și cadrele didactice

- Promovarea de oportunități educaționale de învățare experiențială care să includă cercetare, practică medicală, serviciu comunitar și experiențe internaționale
- Introducerea abordărilor educaționale care să stimuleze gândirea critică
- Dezvoltarea unui centru modern de training prin simulare



- Recunoașterea și recompensarea excelenței educaționale a membrilor comunității academice

### Promovarea inovației și excelenței în activitățile de predare și mentorat

- Structurarea de criterii pentru promovarea cadrelor universitare care să ia în considerare inovația și excelența în predare și mentorat
- Adaptarea criteriilor de promovare în funcție de domeniul de activitate (clinic, preclinic, cercetare)
- Dezvoltarea de programe de formare pentru metode moderne de predare și mentorat adresate comunității academice (Problem Based Learning, Experiential Learning, etc.)

### Atragerea studenților cu potențial maxim de a deveni lideri în domeniul biomedical

- Creșterea accesibilității studenților din întreg spectrul social prin acordarea de sprijin financiar bazat pe reușite academice
- Dezvoltarea de programe de implicare a Universității în comunitate și de mentorat pre-universitar
- Dezvoltarea campusului universitar care să ofere condițiile optime de viață și desfășurare a activității pentru studenții Universității noastre
- Creșterea ofertei de activități extra-curriculare pentru studenții universității





# Capacitate instituțională

*Dezvoltarea capacității instituționale care stimulează dezvoltarea unei comunități academice puternice, vibrante și productive.*

## DIRECȚII STRATEGICE

### 1. Personal înalt calificat

Universitatea reușește sau eșuează în mare parte din cauza capacității sale de a atrage și reține personalul de calitate. Universitatea are posibilitatea de a construi un profil al personalului adecvat la cerințele în schimbare ale sectorului de învățământ superior. Acest lucru va necesita atât dezvoltarea organizatorică precum și schimbarea culturii, în scopul de a încorpora conceptul de „exelență în tot ceea ce facem”. Printr-o mai bună gestionare și o dezvoltare a unei maniere de lucru „inteligent creative” Universitatea va asigura menținerea unui profil al personalului său în măsură să îndeplinească atât cerințele actuale cât și provocările viitoare.

### 2. Stimularea performanței

Un cadru de performanță clar și constructiv va defini așteptările la locul de muncă și va face posibil ca personalul să își atingă potențialul maxim. Contextele de recompensare și recunoaștere adecvate combinate cu

oportunitățile de dezvoltare ale unei carierei vor permite Universității să-și păstreze și să crească contribuțiile valoroase ale oamenilor săi și să construiască o cultură solidă a performanței.

### 3. Dezvoltarea și implementarea tehnologiilor moderne

Capacitatea tehnologiei de a permite îmbinarea dintre cercetare, predare și învățare este profundă. Universitatea va trebui să evolueze activ spre un campus digital inovator. Pe măsură ce studenții continuă să asimileze tehnologia într-un ritm rapid, infrastructura Universității și oferta de servicii trebuie să fie capabile să îndeplinească aceste mari așteptări.

Progresul în tehnologiile informației și comunicațiilor schimbă modalitatea în care se face cercetare: disciplinele de cercetare tradiționale și emergente sunt transformate de noi tehnici de stocare și analiză a datelor, de calcul avansat și rețelele de partajare a resurselor. Sprijinul pentru colaborarea în domeniul cercetării, schimbul de informații, accesul la resursele de cunoaștere, precum și capacitatea de a manipula și depozita cantități mari de date sunt provocările tehnologice critice pentru o universitate de cercetare.

#### 4. Campus digital

Îmbunătățirile aduse prin suportul electronic de învățare și predare vor spori calitatea experienței studenților, permițând o mai mare flexibilitate în furnizarea serviciilor noastre. Opțiunile flexibile de suport informatic care permit studenților să acceseze materiale de oriunde și oricând demonstrează că Universitatea este gata să răspundă dezvoltărilor celor mai bune practici și tehnologii în evoluție.

Crearea, exploatarea și utilizarea în comun de cunoștințe se află în centrul activității unei universități de cercetare. Universitatea va asigura studenților și personalului suportul pentru a excela în procesul de educație și cercetare, prin accesul flexibil la cele mai recente materiale științifice și de informare. Pentru a răspunde nevoilor de învățare imediate și de-a lungul vieții ale comunității sale, Universitatea se angajează să ofere acces la resursele de cunoaștere cuprinzătoare, actualizate și adecvate domeniilor emergente de cercetare.

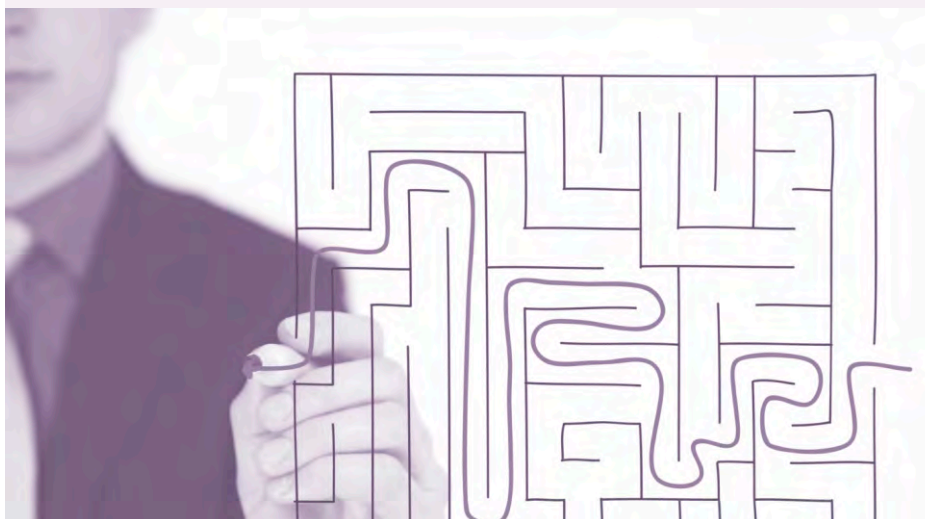
Mijloacele electronice de stocare și acces au schimbat modalitatea de recuperare de informații. Viitorul digital al Universității este legat de serviciile sale de bibliotecă digitală,

care trebuie să sprijine cele mai recente tehnologii pentru îmbunătățirea descoperirii de resurse și să permită colaborarea și schimbul de informații.

#### 5. Dezvoltare durabilă

Universitatea generează cantități enorme de informații înregistrate în cadrul activității sale. Digitizarea documentelor și a materialelor de arhivă va permite păstrarea și protejarea bogatei contribuții culturale și științifice a Universității pentru comunitate și oferirea unei resurse disponibile personalului actual și viitor.

Valoarea unei universități este dată de valoarea și contribuția sa în societate. Universitatea de Medicină și Farmacie “Victor Babeș” Timișoara are absolvenți care pot avea un impact asupra comunităților lor și, ca instituție, ne angajăm să rămânem deschiși și receptivi la problemele care contează. Fiind unul dintre cei mai mari angajatori din sistemul de stat și un consumator semnificativ, Universitatea este conștientă de responsabilitatea pe care o are în a minimiza amprenta sa ecologică prin adoptarea unor practici operaționale durabile.



## OBIECTIVE SPECIFICE

### **Promovarea integrității și transparenței instituționale pentru întărirea capacității Universității de a evalua programele academice, monitoriza finanțele și furniza servicii de înaltă calitate studenților și cadrelor universitare**

- Definirea indicatorilor de performanță și întărirea sistemelor de monitorizare a livrabilelor.
- Creșterea satisfacției studenților și cadrelor universitare fata de serviciile administrative.
- Îmbunătățirea alocării resurselor
- Identificarea de surse inovative de venituri proprii
- Implementarea celor mai bune practici operaționale
- Inițierea unei campanii de atragere de fonduri din comunitate pentru a finanța strategia de suport al studenților, cadrelor didactice și activităților universitare

### **Dezvoltarea unui program de retribuire competitivă a membrilor comunității academice**

- Dezvoltarea și implementarea unui plan multianual pentru creșterea veniturilor cadrelor didactice și personalului administrativ
- Monitorizarea sistemului de retribuire pentru a ne asigura că personalul înalt productiv este menținut în Universitate.

### **Întărirea resurselor Universității puse la dispoziția corpului didactic și de cercetare**

- Îmbunătățirea serviciilor administrative esențiale pentru activitățile educaționale și de cercetare

- Extinderea asistenței pentru activitățile de cercetare a cadrelor didactice prin consultanță metodologică și statistică, redactare de propuneri de finanțare și identificare de oportunități de finanțare
- Creșterea capacităților și accesului la tehnologia informației, puse la dispoziția activităților de cercetare și educaționale
- Întărirea capacității bibliotecii universitare pentru a susține educația și cercetarea
- Monitorizarea infrastructurii și aparaturii existente pentru utilizarea eficientă a mijloacelor fixe (IT, aparatura de laborator, echipamente medicale de test)
- Promovarea editurii Universității prin dezvoltarea tipografiei existente; eficientizarea și rentabilizarea acesteia





### Susținerea dezvoltării carierei membrilor comunității academice

- Promovarea și recunoașterea activităților clinice și educaționale prin introducerea acestora între criteriile de promovare academică
- Stabilirea de criterii de promovare și retribuție care să includă compensarea activităților de mentorat
- Dezvoltarea unui sistem de evaluare a activităților de mentorat în evaluările anuale.
- Stabilirea unor programe de dezvoltare profesională și personală a cadrelor didactice la nivelul fiecărei Facultăți
- Implicarea membrilor marcanți ai comunității academice în activități de susținere, mentorat și promovare pentru colegii tineri
- Crearea unui program de dezvoltare a abilităților de leadership pentru cadrele didactice
- Creșterea implicării asociației Alunni în promovarea Universității și a valorilor produse de aceasta

### Creșterea impactului Universității în comunitate

- Dezvoltarea de programe pentru absolvenții Universității și implicarea acestora ca promotori ai imaginii și inițiativelor Universității în toate mediile în care aceștia activează
- Promovarea implicării universitarilor seniori în viața comunității academice printr-un spectru de roluri consultative și de mentorat.
- Dezvoltarea și îmbunătățirea programelor integrate cu partenerii tradiționali ai Universității precum și crearea de parteneriate cu Universitățile din comunitățile din care provin studenții internaționali
- Crearea unui departament de comunicare și marketing Universitar
- Creșterea implicării în comunitatea locala, naționala și internaționala prin parteneriate strategice cu instituțiile și actorii relevanți pentru prioritățile strategice ale Universității.



Sunt convins că numai ÎMPREUNĂ, noi toți, de la actualii profesori universitari la profesorii de mâine, gândind și acționând ca o adevărată echipă, dedicați misiunii nobile de formare a studenților noștri, vom reuși să ridicăm prestigiul Universității și să recâștigăm demnitatea profesională și socială pentru fiecare dintre noi.









UNIVERSITATEA DE MEDICINĂ ȘI FARMACIE  
**VICTOR BABEȘ**  
TIMIȘOARA