



**UNIVERSITATEA PEDAGOGICĂ DE STAT „ION CREANGĂ”
DIN MUN. CHIȘINĂU**

**PLANUL STRATEGIC DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ
A UNIVERSITĂȚII PEDAGOGICE DE STAT „ION CREANGĂ” DIN MUN. CHIȘINĂU
2016-2020**

CHIȘINĂU, 2016



UNIVERSITATEA PEDAGOGICĂ DE STAT „ION CREANGĂ”
DIN MUN. CHIȘINĂU

PLANUL STRATEGIC DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ
A UNIVERSITĂȚII PEDAGOGICE DE STAT „ION CREANGĂ” DIN MUN. CHIȘINĂU
2016-2020

	Elaborat	Coordonat	Coordonat și verificat	Aprobat
Responsabil	Grup de lucru, proces-verbal nr. 10 al ședinței CA din 15.12.2015 CULEA Stelian, secretar al Consiliului de administrație	CUȘCĂ Valentin, secretar al CDSI	RACU Igor, prorector pentru activitatea științifică și relații internaționale BARBĂNEAGRĂ Alexandra, prorector pentru activitatea didactică	CHICUȘ Nicolae, rector UPSC
Data	28.03.2016	11.04.2016	21.04.2016	Proces-verbal nr. 8 al ședinței Senatului UPSC din 28.04.2016
Semnătura				





CUPRINS

PREAMBUL.....	4
I. MISIUNEA ȘI VIZIUNEA STRATEGICĂ A UNIVERSITĂȚII.....	5
II. STRATEGIA DE ASIGURARE A CALITĂȚII EDUCAȚIEI UNIVERSITARE..	6
III. STRATEGIA DE RECONSTRUCȚIE ȘI DEZVOLTARE CURRICULARĂ.....	8
IV. STRATEGIA CU PRIVIRE LA PRESTAȚIA CADRELOR DIDACTICE.....	10
V. STRATEGIA DEZVOLTĂRII CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE.....	11
VI. STRATEGIA DEZVOLTĂRII RELAȚIILOR NAȚIONALE ȘI INTERNATIONALE.....	13
VII. STRATEGIA ÎN DOMENIUL FORMĂRII CONTINUE ȘI A ASIGURĂRII EDUCAȚIEI PE PARCURSUL VIEȚII.....	15
VIII. STRATEGIA DEZVOLTĂRII SISTEMULUI INFORMAȚIONAL ȘI DE COMUNICARE.....	18
8.1 ACȚIUNI DE OPTIMIZARE A ACTIVITĂȚII BIBLIOTECII.....	18
8.2 ACȚIUNI DE MODERNIZARE A SISTEMULUI INFORMAȚIONAL.....	20
IX. STRATEGIA MANAGEMENTULUI UNIVERSITAR.....	20
X. STRATEGIA EFICIENTIZĂRII ACTIVITĂȚILOR STUDENȚEȘTI.....	21
XI. STRATEGIA FINANCIARĂ ȘI DE UTILIZARE EFICIENTĂ A PATRIMONIULUI.....	22
XII. STRATEGIA DE PROMOVARE A IMAGINII UNIVERSITĂȚII.....	24



PREAMBUL

1.1. Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă” din mun. Chișinău (în continuare UPSC) este o instituție publică cu autonomie universitară care asigură pregătirea profesională, inițială și continuă, în domeniile: *Științe ale Educației, Științe umanistice, Arte, Științe sociale, Științe exacte și Asistență socială.*

Programul strategic de dezvoltare instituțională include concepția și acțiunile vizând componentele învățământului universitar (de la curricula universitară pînă la managementul financiar), axate pe cerințele Codului Educației, Standardelor de formare, profesionalism în domeniu, înregistrînd tendințe de integrare în spațiul academic european.

Direcțiile strategice ale programului sunt: *Extinderea și aprofundarea autonomiei universitare, Competență, Performanță, Calitate, Profesionalism, Integrare europeană, Responsabilitate civică.*

1.2. Evoluția socio-economică în R. Moldova în ultimii ani solicită:

- integrarea în Spațiul European al Învățământului Superior, în special, în ceea ce privește calitatea programelor de studii, astfel încât calificarea obținută în UPSC să asigure fiecărui absolvent acces în spațiul european;
- aplicarea sistemului de credite transferabile, pentru a asigura continuarea studiilor în alte universități naționale și europene, sistemul de credite transferabile susține mobilitatea studenților. Programele de stimulare a mobilității academice prezintă dimensiuni socio-economice și culturale;
- implementarea unor noi metodologii și tehnologii de evaluare și autoevaluare a calității activității didactice și științifice în universitate;
- evaluarea internă și externă a programelor de studii și a instituției; participarea în programele europene de asigurare a calității;
- colaborarea intensă a universității cu mediul economico-social, inclusiv ghidarea și consilierea profesională;
- ralierea pregătirii viitorilor specialiști la cerințele pieței muncii, inclusiv inserția profesională;
- asigurarea rezonabilă a numărului de studenți, susținută de înființarea unor noi specialități, atât la ciclul I (licență), cât și la ciclul II (master);
- asigurarea leadershipului universitar, în conformitate cu principiile autonomiei, axată pe exercitarea duală a guvernării de către Senatul instituției și Consiliul pentru dezvoltare strategică și instituțională.

Valorile competențelor profesionale ale absolvenților universității sunt remarcate în țară și peste hotare. Aceasta se explică printr-o bună pregătire teoretică (tradițională), oferită de programele în domeniile: Științe ale educației, Psihologie, Științe umanistice, Științe exacte, Arte, Asistență socială din R. Moldova, - în special, ale UPSC, bazate pe tradiții europene, reușind compenseze carențele să pregătirii practice, insuficient susținute de o economie națională în tranziție și restructurare.

1.3. Procesul de instruire în UPSC tinde să țină pasul cu cerințele, mai degrabă globale, decît regionale. Pe lîngă necesitatea reînnoirii permanente a cursurilor teoretice și practice, s-a încetățenit principiul instruirii pe parcursul întregii vieți. Personalul didactic universitar își racordează strategiile didactice la standardele moderne și la necesitățile societății.

1.4. UPSC, cunoscută ca unica universitate de profil pedagogic din învățămîntul superior din Republica Moldova, își asumă responsabilitatea de Centru de cercetare în domeniul Științe ale educației, angajată constant în elaborarea unor răspunsuri competente provocărilor generate de noua etapă de dezvoltare a țării noastre, în contextul tendinței de integrare la nivel global. Rolul Universității este corelat cu cerințele reale ale unei societăți aflate în curs de tranziție și de integrare în Uniunea Europeană, al cărei nivel de dezvoltare nu poate fi asigurat, decît doar prin metode active și integrative inovaționale de predare-învățare-evaluare în formarea



profesională a cadrelor didactice necesare societății. UPSC dezvoltă relații de colaborare și schimburi interuniversitare cu instituții similare, din țară și din străinătate, cu scopul integrării complexe în circuitul internațional al valorilor culturale și științifice, inclusiv cu partenerii sociali și instituțiile de învățământ, artă și cultură.

L. MISIUNEA ȘI VIZIUNEA STRATEGICĂ A UNIVERSITĂȚII

Planul strategic al UPSC este elaborat în conformitate cu prevederile Codului Educației și cu actele normative în vigoare, cu reformele în curs de desfășurare, din sistemul național și european de învățământ, urmărind realizarea misiunii universității: *formarea inițială și continuă de nivel superior a specialiștilor în domeniul Științelor Educației, Științelor umaniste, Arte, Științelor sociale, Științelor exacte și Asistență socială*, asigurându-le calificări profesionale competitive pe piața muncii, precum și în dezvoltarea activității de cercetare științifică, la nivelul standardelor și tendințelor naționale și internaționale.

Pentru atingerea misiunii asumate este necesară consolidarea și perfecționarea unor valori instituționale generale, cum ar fi: **calitate** (susținerea unei culturi a calității în toate subdiviziunile funcționale ale universității și în toate domeniile de formare profesională); **cooperare și comunicare** (în cadrul instituției, interinstituționale naționale și internaționale); **integritate** (onestitate în toate activitățile membrilor comunității academice); **exelență** (punct de referință în tot ce întreprinde și promovează Universitatea); **flexibilitate** (prin aplicarea diferitelor metode și mijloace în calea realizării programelor individuale și instituționale); **creativitate** (oferirea de soluții, inclusiv alternative cu scopul dezvoltării și promovării instituției); **educație pe toată durata vieții** (pentru toate cadrele didactice universitare).

În scopul realizării funcțiilor clasice ale universității (didactică și de cercetare) planul strategic pentru perioada 2016-2020 al UPSC este orientat spre realizarea următoarelor **OBIECTIVE STRATEGICE**:

- amplificarea eforturilor pentru recunoașterea Universității, la nivel național, ca instituție autentică în formarea profesională a cadrelor didactice și cercetare științifică, în domeniul Științelor educației, Științelor umaniste, Științelor sociale, Științelor exacte și Arte;
- asigurarea competitivității și compatibilității actelor de studii, pentru o cooperare eficientă pe plan internațional;
- crearea imaginii de instituție competentă în prestarea serviciilor de consultanță și programe de formare continuă, calificare profesională și management în domeniile de formare din cadrul Universității;
- sporirea continuă a calității programelor universitare, raportate la noile expectanțe sociale;
- permanenta conlucrare a universității cu societatea, prin sporirea preocupărilor pentru formarea continuă și prin cooperarea științifică și academică, în plan local, național, regional și internațional, cu toate mediile profesionale interesate. Astfel, UPSC se va înscrie în coordonatele inițiativei de educație permanentă („life - long learning”) a Uniunii Europene;
- atragerea unui număr sporit de studenți, masteranzi și doctoranzi de calitate (din țară și din străinătate), pentru formarea lor profesională, cu spirit de acțiune și creativitate psihopedagogică, artistică, managerială etc.;
- instruirea și dezvoltarea unor centre de cercetare științifică (centre de excelență) și instituirea unor centre de inovare didactică (grădiniță, gimnaziu, liceu etc.), afiliate Universității;
- extinderea permanentă a relațiilor de colaborare interuniversitară, regională și comunitară, prin susținerea tuturor acțiunilor întreprinse în acest sens (proiecte, mobilitate, stagii de specializare, formare continuă, conferințe, simpozioane etc.);
- integrarea universității în spațiul european al învățământului superior prin parteneriate cu universități europene;



- adaptarea permanentă a ofertei educaționale a UPSC la beneficiarii programelor de formare profesională inițială și continuă;
- crearea structurilor necesare modernizării procesului didactic, stimulând creativitatea, inovația și spiritul de echipă.

ACȚIUNILE STRATEGICE, preconizate în scopul realizării obiectivelor, vor fi direcționate spre:

- sporirea eficienței managementului universitar, pe direcția asigurării conexiunii cu piața muncii;
- continuarea descentralizării procesului de luare a deciziilor academice și administrative, de la nivelul rectoratului spre facultăți/catedre;
- asigurarea suportului managerial și metodologic, pentru renovarea educației continuă la formarea de bază licență, master și doctorat, și programe de perspectivă (cursuri de re/calificare, formare continuă ș.a.);
- susținerea cercetării la nivel universitar, prin crearea și dezvoltarea unor centre de cercetare eficientă, care să asigure premisele transformării lor în centre de excelență în cercetare; prin intermediul cărora se va urmări menținerea în universitate a unor cadre tinere de valoare, capabile să asigure dezvoltarea universitară; prin acțiuni de susținere, privind recunoașterea internă și internațională a acestora;
- dezvoltarea și susținerea structurilor responsabile de promovarea imaginii universității în societate, atât în plan național, regional, cât și internațional;
- afirmarea internațională a rezultatelor de cercetare, prin implicarea activă a cadrelor didactice titulare în cercetări internaționale de profil și de pregătire a cadrelor didactice, prin participări la simpozioane științifice internaționale, prin recunoașterea produsului final pe piața internațională, prin publicațiile științifice ale cadrelor didactice universitare și prin teze de master și doctorat;
- compatibilizarea programelor de studii, pentru o corelare strânsă cu programele europene de învățământ și a recunoașterii diplomelor, pentru a asigura absolvenților formarea competențelor profesionale necesare integrării pe piața europeană a muncii și a educației universitare;
- diversificarea specialităților studiilor doctorale, masterat și de licență;
- crearea sistemului de masterate, în cotelă cu universitățile partenere din Europa;
- definirea și implementarea unor strategii de asigurare a calității pe termen lung, mediu și scurt;
- asigurarea consultanței subdiviziunilor universității în elaborarea proiectelor;
- elaborarea, implementarea și validarea inovațiilor educaționale.

II. STRATEGIA DE ASIGURARE A CALITĂȚII EDUCAȚIEI UNIVERSITARE

Obiectivul fundamental al managementului universitar în domeniul calității îl constituie implementarea unui Sistem pentru Asigurarea Calității, bazat pe politici, structuri ierarhice și documente reglatorii, ce permit monitorizarea-evaluarea, intervenția și optimizarea continuă a calității.

Calitatea este o prioritate centrală a strategiei generale a universității, fiind în concordanță cu direcțiile de reformare a învățământului superior, la nivel național și internațional.

Orientarea generală a universității, privind calitatea, revine managementului calității, care se asigură că serviciile realizate de universitate corespund cerințelor actuale ale studenților și sunt îmbunătățite continuu, în scopul creșterii satisfacției beneficiarilor.

Realizarea managementului calității se face cu participarea întregii comunități academice. Responsabilitățile și atribuțiile, privind calitatea, existând, la nivelul universității, fiecărei facultăți, catedre și funcții, conform organigramei sistemului de management al calității.



Sistemul de evaluare și asigurare a calității este un ansamblu de elemente, activități și procese interconectate, orientate în direcția creșterii calității serviciilor educaționale, oferite de universitate, bazându-se pe următoarele criterii:

1. *Managementul strategic al universității*, cu indici de calitate, privind *planificarea strategică și transparența decizională*, dimensionarea structurii pe facultăți, existența unui sistem de autonomie universitară.
2. *Selectivitatea studenților și crearea imaginii universității*, avînd drept indici de calitate: numărul de candidați cu performanțe înalte, media notelor de bacalaureat a candidaților admiși, extinderea ariei geografice a studenților înmatriculați, ponderea studenților la studii, în bază de contract, ponderea studenților străini.
3. *Managementul resurselor umane*, cu următorii indici de calitate: ponderea cadrelor didactice cu grad și titlu științific (profesorilor, conferențiarilor), ponderea tinerilor și a doctoranzilor, participarea personalului la programe de formare continuă, plus un număr de studenți, echivalent pe un post didactic.
4. *Cercetarea științifică, doctoratul*, cu următorii indici de calitate: performanțele în cercetare, evaluate de CNAA, proiecte de cercetare, veniturile din cercetare, ponderea de doctoranzi.
5. *Performanțele studenților și ale absolvenților*, cu următorii indici de calitate: numărul de absolvenți într-un ciclu de învățămînt, ponderea absolvenților admiși la studii de master sau la doctorat, ponderea absolvenților angajați în cîmpul muncii.
6. *Prestigiul academic*, cu următorii indici de calitate: ponderea conducătorilor de doctorat, a doctoranzilor și studenților străini, colaborări internaționale etc.
7. *Resursele financiare și asigurarea condițiilor de desfășurare a procesului de învățămînt*, cu indicii de calitate: venituri proprii, baza materială, descentralizarea managementului financiar al facultăților și al catedrelor, transparența bugetului universitar.

UPSC asigură cadrul de realizare a calității procesului didactic, formarea competențelor profesionale, asimilarea și practicarea consecventă a valorilor umane, prin elaborarea unei strategii coerente în domeniul asigurării calității.

Politica de management a calității din cadrul universității este stabilită, conform principiilor managementului calității promovate, de seria de standarde de calitate, și anume:

- **orientare către student** și depășirea expectanțelor acestora;
- **leadership** prin delegarea responsabilității la nivelul facultăților, catedrelor, subdiviziunilor și crearea unui climat etic, de încredere și de comunicare la toate nivelurile;
- **implicarea tuturor membrilor comunității academice** în vederea sporirii calității actului didactic și corespunderea indicatorilor de calitate, ceruți de ANACIP, UE;
- **abordarea bazată pe proces** prin asigurarea calității activității de predare-învățare-evaluare;
- **abordarea managementului ca sistem** prin identificarea, înțelegerea și conducerea în scopul realizării obiectivelor cu eficiență;
- **îmbunătățirea continuă** prin organizarea auditului intern în cadrul tuturor subdiviziunilor și prezentarea soluțiilor de îmbunătățire a activității universitare;
- **abordarea pe bază de fapte în luarea deciziilor** prin analiza datelor și informațiilor concrete.

Creșterea calității și vizibilității actului instructiv-educativ, încurajarea performanței academice și promovarea excelenței în activitatea de cercetare și formare continuă vor fi realizate prin adoptarea următoarelor acțiuni:

- eficientizarea mecanismelor de asigurare a calității la nivel de universitate, facultăți, catedre;
- elaborarea manualului de asigurare a calității, conform standardelor europene și documentelor de referință ale învățămîntului superior național și european;
- autoevaluarea calității academice a programelor de studii din universitate;
- verificarea modului în care sunt aplicate procedurile, activitățile de evaluare și asigurare a calității;
- îmbunătățirea sistemului de evaluare a calității procesului didactic;



- asigurarea transparenței informațiilor privind calitatea academică din universitate;
- publicarea pe pagina web www.upsc.md a tuturor regulamentelor și a procedurilor, pentru a fi examinate în cadrul comunității academice;
- realizarea seminarelor de informare, formare și schimburi de experiență, cu membrii comisiilor și comitetelor de asigurare a calității, din catedre, facultăți, subdiviziuni;
- constituirea și menținerea bazei de date, destinată evaluării indicatorilor de performanță pentru domeniile: resurse umane, resurse materiale, studenți, absolvenți, programe universitare de licență, master, doctorat și programe de formare continuă;
- participarea membrilor comunității academice la programele și stagiile de pregătire aferente domeniului calității organizate, la nivel regional, național sau internațional;
- actualizarea bazei de date privind situația autorizării tuturor programelor de studii din universitate;
- organizarea unor cursuri de formare a auditorilor interni (evaluatori) ai Sistemului de Management al Calității, pentru evaluarea programelor de studii, în vederea evaluării periodice și pregătirii pentru acreditarea externă;
- evaluarea internă, periodică, a programelor de studii și a activității de cercetare științifică, stabilirea acțiunilor pentru îmbunătățirea calității și creșterea eficienței proceselor. Programele de studiu fără audiență sau neperformante (calitativ, financiar, fără cerere pe piața muncii) vor fi îmbunătățite, conservate sau suspendate;
- perfecționarea instrumentelor de analiză a activității evaluate (formulare, chestionare de evaluare), pentru actualizarea permanentă a bazei de date cu privire la calitate, organizată la nivel de program de studiu;
- programarea acțiunilor de audit și monitorizare la nivel de universitate/facultate/catedră /structură administrativă;
- publicarea, pe pagina web a Universității, a raportului privind nivelul calității din UPSC, a raportului privind evaluarea cadrelor didactice de către studenți;
- actualizarea conținuturilor documentelor și a rapoartelor de evaluare a calității, în conformitate cu regulamentele și procedurile interne în vigoare;
- acordarea de consultanță echipelor de lucru, care întocmesc rapoartele de autoevaluare a programelor de studii;
- avizarea rapoartelor de autoevaluare a programelor de studii de licență / master;
- monitorizarea îndeplinirii indicatorilor de calitate ai UPSC, prin evaluarea preliminară a Rapoartelor de autoevaluare înainte de depunerea acestora pentru evaluarea de către ANACIP;
- participarea la proiecte de evaluare externă a calității educației și cercetării de către organisme de certificare autorizate, în acest sens, ANACIP și alte organisme internaționale;
- creșterea calității serviciilor educaționale, cu referire la toate domeniile, care fac obiectul evaluării externe de către ANACIP: capacitate instituțională, eficacitate educațională a programelor de studii, managementul calității etc.

III. STRATEGIA DE RECONSTRUCȚIE ȘI DEZVOLTARE CURRICULARĂ

Îmbunătățirea calității procesului de predare-învățare și evaluare academică, la nivel de licență/master/doctorat, presupune promovarea unui proces de învățământ modern, centrat pe student și pe rezultatele învățării.

În domeniul procesului didactic, sunt necesare o serie de acțiuni și activități menite să perfecționeze actul didactic, să mărească calitatea procesului, să eficientizeze și să-l compatibilizeze cu standardele naționale și internaționale.

În acest context, *acțiunile strategice* vor fi direcționate spre:



- adaptarea permanentă a ofertei educaționale a Universității, în funcție de cerințele de pe piața muncii și de nevoile de formare a beneficiarilor programelor de învățare profesională (inițială și continuă);
- creșterea calității procesului didactic prin reconfigurarea procesului educațional și a sistemului de evaluare a competențelor formate;
- implementarea unei politici coerente privind recrutarea, formarea și motivarea personalului didactic;
- modernizarea procesului didactic, prin utilizarea pe scară largă a celor mai noi tehnologii educaționale;
- compatibilizarea procesului de învățământ cu normele ANACIP;
- integrarea Universității în spațiul european al învățământului superior, prin promovarea unor parteneriate cu universitățile din țară și cele europene.

Obiectivele principale, urmărite pe această dimensiune, vor fi:

- compatibilizarea programelor de studii din universitate cu prevederile cadrului național al calificărilor din învățământul superior;
- continuarea acțiunilor, de modernizare a conținutului procesului de învățământ, de reactualizare, revizuire, restructurare și monitorizare permanentă a programelor de formare profesională și adaptarea lor la cerințele pieței muncii, a utilizatorilor, în vederea adaptării conținuturilor acestora, atât la nivel național, cât și la nivel European;
- proiectarea planurilor de învățământ astfel încât să asigure centrarea procesului didactic pe rezultatele învățării (competențe), formarea competențelor transversale, inclusiv dezvoltarea personală, îmbunătățirea și perfecționarea deprinderilor de utilizare a calculatorului, a spiritului civic și etic al studenților, îmbunătățirea competențelor lingvistice etc.;
- inițierea unor programe de studii de licență, master, doctorat, în limbi de circulație internațională;
- promovarea sistemului de masterate și doctorate, în cotutelă cu universitățile partenere din Europa. Compatibilizarea programelor de studii, pentru o corelare mai strânsă cu programele europene de învățământ, în scopul aplicării pe scară largă a sistemului european de credite transferabile de studiu, al echivalării și recunoașterii diplomelor și orientarea conținutului disciplinelor pentru a asigura studenților/absolvenților competențele necesare integrării pe piața națională și europeană a muncii și educației;
- redactarea, actualizarea curriculei universitare, ținând cont de normativele în vigoare, dar și în concordanță cu opțiunile studenților, întrucât trebuie să li se asigure posibilitatea de a-și alege cursurile;
- adaptarea permanentă a curriculei la cerințele mediului socio-economic, creșterea sub aspect calitativ și cantitativ a activităților practice, realizate de studenți;
- creșterea ponderii și a mijloacelor de operaționalizare a învățământului „centrat pe student”;
- asigurarea condițiilor optime de desfășurare a activităților didactice (spații, bază materială, logistică, motivarea personalului);
- echiparea cu sisteme multimedia a sălilor mari (50-70 persoane) și continuarea informatizării procesului de învățământ;
- responsabilizarea studenților pentru calitatea întregului proces didactic, inclusiv pentru evaluarea finală și susținerea examenelor de absolvire;
- promovarea, în procesul didactic, a strategiilor de predare și învățare active și interactive, bazate pe gândire critică și reflectivă, pe munca în grup, și a metodelor de evaluare corespunzătoare obținerii rezultatelor învățării proiectate;
- motivarea performanței academice a studenților și a implicării lor în activitățile universității, prin acordarea de diplome, burse;



- antrenarea studenților în activități de cercetare științifică, în scopul dezvoltării abilităților metodologice, experimentale și a sporirii simțului de responsabilitate al acestora;
- elaborarea și publicarea, de către personalul didactic, a materialelor didactice, necesare acoperirii tuturor activităților unei discipline de studiu;
- sprijinirea elaborării de materiale didactice tradiționale și în format electronic. Lărgirea repozitoriului universitar cu publicații pentru asigurarea procesului de instruire în universitate;
- formarea în universitate a unei structuri instituționale, pentru asigurarea procesului de învățământ la distanță;
- creșterea gradului de utilizare a platformei e-learning de către cadre didactice și studenți;
- extinderea și modernizarea dotărilor pentru învățământ și cercetare, refacerea și completarea sistemului informatic al Universității la nivelul cerințelor actuale. Continuarea informatizării serviciilor administrative, a decanatelor și a bibliotecii, astfel, încât, într-un sistem integrat flexibil, toate informațiile relevante să fie rapid și eficient accesate;
- dezvoltarea bazei de documentare și dezvoltare a unei infrastructuri IT (rețele de calculatoare, conexiune internet) pentru studenți, în spațiile universității;
- promovarea cercetării științifice, ca și componentă a procesului de educație, începând cu ciclul studiilor universitare de licență;
- elaborarea și implementarea unui program de profesionalizare a carierei universitare, prin instituirea unui sistem de perfecționare/formare continuă a cadrelor didactice și științifico-didactice, pentru creșterea nivelului de cunoștințe și competențe profesionale, în domeniul didacticii universitare, prin realizarea unor traininguri pentru cadrele didactice din universitate;
- elaborarea și aplicarea consecventă a *Regulamentului de evaluare a cadrelor didactice*, evaluarea multicriterială a performanțelor fiecărui membru al corpului profesoral din Universitate, ținând cont de activitatea didactică desfășurată, activitatea de cercetare, prestigiul profesional etc.;
- creșterea ofertei de programe de formare profesională continuă, adaptate la cerințele mediului socio-economic, inclusiv a celor bazate pe standarde ocupaționale, promovarea lor printr-un marketing adecvat;
- promovarea sistemului educațional prin cursuri de vară, cu tematici de specialitate sau interconectate.

IV. STRATEGIA CU PRIVIRE LA PRESTAȚIA CADRELOR DIDACTICE

Prestația cadrelor didactice reprezintă o resursă importantă a universității. De aceea o atenție deosebită va fi acordată valorizării și motivării cadrelor didactice, promovându-se instruirea și perfecționarea personalului, simultan cu atragerea și promovarea celor mai competente și conștiincioase cadre didactice. Vor fi desfășurate acțiuni de evaluare a necesarului de personal (în dependență de numărul de ore la catedră) și organizarea concursurilor, conform legislației în vigoare. Totodată, se vor stabili criterii menite să asigure calitatea activității didactice și de cercetare. Se va urmări menținerea numărului posturilor de profesori și conferențieri, al căror pondere s-a diminuat în ultimii ani ca urmare a ieșirilor din sistem. Va continua procesul de atragere și recrutare a cadrelor universitare tinere, de valoare, deoarece este deja remarcat numărul insuficient de asistenți.

Activitatea personalului didactic, angajat prin cumul, va fi urmărită cu atenție, pentru a-i angaja pe cei mai performanți, ținându-se cont de necesitățile Universității.

Obiectivele, urmate pe această dimensiune, presupun:

- angajarea și promovarea cadrelor didactice pe criterii de excelență în acord cu misiunea și obiectivele instituționale și evaluarea sistematică a competențelor;



- conceperea unui sistem coerent și riguros de recrutare, evaluare și promovare a personalului academic;
- atragerea în universitate a absolvenților performanți, menținerea și stimularea personalului tânăr (asistenți, doctori), cu rezultate semnificative în activitatea didactică sau de cercetare;
- corelarea studiilor doctorale cu politica resurselor umane ale instituției (formarea prin doctorat);
- susținerea dezvoltării profesionale continue în context instituțional a fiecărui cadru didactic, care să conducă la eficientizarea activității (activități de training, stagii de pregătire și formare, schimburi de experiență);
- continuarea susținerii activităților didactice și științifice la catedră;
- organizarea seminarelor, workshop-urilor, cluburilor de discuții cu cadrele didactice și manageriale din cadrul universității;
- asigurarea mobilității cadrelor didactice;
- eficientizarea stilului de comunicare a cadrului didactic;
- monitorizarea sistemului de evaluare internă a prestației cadrelor didactice, cu reflectarea rezultatelor;
- redimensionarea normelor didactice, în conformitate cu regulamentele în vigoare, orientarea cadrelor didactice pe cuantificarea atît a activităților de contact direct, lucru individual, cît și a activităților extracurriculare;
- îmbunătățirea modului de evaluare a cadrului didactic;
- optimizarea activității și a condițiilor de muncă ale tuturor categoriilor de personal, prin asigurarea unor condiții adecvate pentru desfășurarea corespunzătoare a activității.

Calitatea învățămîntului universitar rezultă din flexibilitatea și raționalitatea îmbinării tuturor resurselor și factorilor predării-învățării-evaluării, acestea determinînd în mod direct și eficiența specialistului format în universitate.

V. STRATEGIA DEZVOLTĂRII CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE

Învățămîntul superior, prin pregătirea profesională și științifică a specialiștilor de calificare înaltă, joacă un rol decisiv în dezvoltarea societății și individului, asigurând, astfel, formarea capitalului uman, în vederea creșterii economice și prosperarea Republicii Moldova. Prin realizarea activității științifice, instituțiile de învățămînt superior, în special cele pedagogice, sunt parteneri importanți în realizarea Strategiei Guvernului și Ministerului Educației, întru sporirea progresului și dezvoltarea în continuare a țării.

Programul Uniunii Europene de modernizare a Universităților și Crearea Spațiului European de Cercetare demonstrează că provocările la moment depășesc hotarele țărilor membri. În acest context, **sunt necesare anumite reforme în direcțiile de bază ale activității universității, și anume:** sporirea calității și relevanței capitalului uman, crearea unor mecanisme eficiente de guvernare și finanțare universitară, consolidarea triunghiului cunoașterii dintre învățămînt, cercetare și piața muncii. Adicional, mobilitatea internațională a studenților, masteranzilor, doctoranzilor, cercetătorilor, cadrelor didactico-științifice, precum și dezvoltarea relațiilor internaționale și naționale **au un mare și considerabil impact asupra calității cercetării.** Concomitent cu ameliorarea condițiilor, în care industriile pot să investească în cercetare și inovare, e nevoie de mai mulți doctoranzi și, totodată, de echiparea forței de muncă existente cu aptitudini de cercetare mult mai desăvîrșite și mai bine informate referitor la oportunități, astfel, încît cariera să prezinte o adevărată perspectivă pentru cercetătorii tineri.

UPSC este un centru științific acreditat ca **Instituție științifică competitivă pe plan internațional**, cu misiunea de organizare și efectuare a cercetărilor fundamentale și aplicative, de implementare și propagare a rezultatelor științifice, de formare a noilor generații de cercetători



științifici prin doctorat și postdoctorat, de acordare a serviciilor de asistență științifică și consultativă etc. Cercetarea științifică constituie o parte integrantă și indisolubilă a activității generale a Universității, care se desfășoară prin diverse forme de activitate: cercetări teoretice și experimentale, elaborarea și publicarea lucrărilor științifice și științifico-didactice, implementarea rezultatelor științifice în practica educațională, organizarea forurilor științifice naționale și internaționale etc.

Activitatea de cercetare constituie o prioritate semnificativă în Strategia de dezvoltare a UPSC.

Scopuri strategice în domeniul cercetării-dezvoltării:

1. Asigurarea unui avantaj competitiv, la nivel național și internațional, în domeniul științelor sociale, umanistice și arte, exacte și naturale.
2. Transformarea Universității într-o instituție atractivă pentru cercetători de prestigiu din țară și străinătate.

Activitatea de cercetare-dezvoltare se desfășoară în cadrul a opt facultăți, 24 de catedre, opt proiecte instituționale, în trei sectoare (Istorie – 6 unități, în 2 teme instituționale de cercetare fundamentală; Pedagogie – 6,5 unități, în 3 teme instituționale de cercetare (2 fundamentale și 1 aplicativă); Psihologie – 7 unități, în 3 teme instituționale de cercetare (1 fundamentală și 2 aplicative); 3 școli doctorale, grupuri de cercetare (274 de cadre didactico-științifice; 12 dr. habilitați, 128 doctori, 127 lectori superiori/lectorii).

Cercetările se vor efectua în conformitate cu direcțiile strategice ale activității din sfera științei și inovării, pentru anii 2016 – 2020, în cadrul a două direcții: *Patrimoniul național și dezvoltarea societății și Materiale, tehnologii și produse inovative*.

Structura organizatorică a Universității în domeniul cercetării va corespunde priorităților strategice ale instituției. În acest scop vor activa următoarele structuri specializate: Departamentul de Cercetare, Departamentul de studii doctorale și postdoctorale, Departamentul de relații internaționale și managementul proiectelor, Consiliul științific, 3 școli doctorale, 5 Consilii științifice specializate: 511.02 – Psihologia dezvoltării și psihologia educațională; 532.02 – Didactica școlară pe trepte și discipline de învățământ; 531.01 – Teoria generală a educației; 534.01 – Pedagogie specială; 611.03 – Istoria universală și 611.02 – Istoria românilor, Catedre, proiecte instituționale de cercetare, proiecte de cercetare, obținute prin competiții naționale/internaționale, colective/individuale.

Universitatea va susține și va dezvolta cercetarea științifică în continuare, în scopul recunoașterii eficacității naționale și internaționale.

Universitatea va crea condiții informaționale necesare activității de cercetare, asigurând personalul cu mijloace tehnice, literatură științifico-metodică, abonare la reviste de profil, conectare la internet.

UPSC este conectată la rețeaua comunității științifico-educative RENAM, prin care se desfășoară activități de instruire informațională:

- Cursuri de inițiere în soft-ul de bibliotecă Q-SERIES, procesare textuală, servicii web, prezentări electronice, pentru noii angajați;
- Cursuri de utilizare a catalogului electronic Q-OPAC, pentru studenți și cadre didactice;
- Cursuri de utilizare ale bazelor EBSCO;
- Dezvoltarea Bibliotecii Electronice. Resursele Bibliotecii Electronice sunt următoarele:
 - Bazele de date, publicațiile periodice electronice, documentele digitale, fișierele informatice, resursele gratuite din Internet, cataloagele de bibliotecă.
 - Publicațiile periodice electronice (Bazele de date EBSCO PUBLISHING).

UPSC va susține activitățile de cercetare în cadrul profilurilor reacreditate de CNAA: I. *Patrimoniul istoric și cultural în context european*; II. *Științe ale educației și formarea cadrelor didactice*; III. *Psihologia personalității, dezvoltării și educației*, dar și în direcții noi (*Filologie*) în scopul extinderii cercetării, includerii mai largi a cadrelor didactice, doctoranzilor, masteranzilor, studenților în cercetare. Se va pune accentul pe cercetătorii și grupurile de cercetare, afirmate pe



plan internațional în acțiunea de a dezvolta domenii de investigație noi și de a trasa direcții de cercetare capabile să obțină finanțare națională și internațională.

Un loc aparte, în dezvoltarea cercetării în cadrul UPSC, îi revine atât organizării simpozioanelor, conferințelor naționale și internaționale, conferințelor naționale cu participare internațională, cât și publicării revistelor, monografiilor și culegerilor de studii. În același timp, este necesară susținerea cu pondere financiară mai mare, din sursele proprii ale universității a cercetării, organizarea manifestărilor științifice.

În scopul stimulării colectivelor de cercetare la realizări notabile, pentru a consolida dotările cu echipament, pentru publicarea și valorificarea rezultatelor prin participare la manifestări științifice de prestigiu, Universitatea va aloca resurse financiare.

În scopul atragerii în cercetare a specialiștilor din străinătate, UPSC va extinde colaborarea cu Instituții științifice și superioare de învățământ din România, Rusia, Ucraina, Kazahstan, Lituania, Estonia, SUA, Franța, Germania, Suedia, Italia, Bulgaria, Portugalia, Marea Britanie, Bulgaria, Belgia ș.a.

În scopul eficientizării activității de cercetare, UPSC își propune următoarele obiective:

- Creșterea calității cercetării în Universitate, prin stabilirea unor indicatori de performanță în cercetare, în conformitate cu standardele naționale și internaționale.
- Identificarea unor domenii strategice de cercetare, care să implice și componenta inter/transdisciplinară.
- Atragerea unor oameni de știință notorii, din țară și străinătate și creșterea numărului personalului de cercetare, încadrat în programe de mobilitate de cercetare.
- Reorganizarea unităților de cercetare din Universitate, în scopul creării unor cercetări interdisciplinare de valoare.
- Asigurarea și modernizarea unei infrastructuri performante de cercetare.
- Asigurarea contextului necesar, ca activitatea de cercetare din Universitate să fundamenteze, după modelul universităților de top orientate spre cercetare, toate celelalte activități academice principale (didactice și servicii de specialitate inovative) către comunitate.
- Sporirea calității edițiilor științifice ale Universității.
- Implementarea de măsuri pentru creșterea vizibilității cercetării științifice.
- Pregătirea cadrelor de cercetare, în cadrul școlilor doctorale.
- Extinderea cooperărilor internaționale.
- Asigurarea vizibilității rezultatelor științifico-didactice, pe plan internațional.

Componenta de cercetare va constitui o prioritate esențială, în activitatea UPSC, prin contribuirea la dezvoltarea interesului și a aptitudinilor de cercetare și inovare ale tinerilor pe întreg parcursul educațional (Ciclurile I, II, III de studii), prin formarea inițială a cercetătorilor, prin dezvoltarea potențialului uman în scopul de a răspunde nevoii de competitivitate a activității de cercetare și dezvoltare, prin creșterea atractivității carierei în cercetare în scopul atragerii cadrelor de excelență și a tinerilor talentați, absolvenți ai studiilor prin doctorat și postdoctorat, prin orientarea investițiilor la rezolvarea unor probleme de interes național, cu aplicații directe în viața socioeconomică a țării, prin dezvoltarea relațiilor naționale și internaționale ale Universității.

VI. STRATEGIA DEZVOLTĂRII RELAȚIILOR NAȚIONALE ȘI INTERNAȚIONALE

Activitatea UPSC, la nivel național și internațional, se desfășoară în condițiile respectării legislației în vigoare și tratatelor internaționale, la care Republica Moldova este parte. Departamentului de Relații Internaționale și Managementul proiectelor va susține și promova activități de internaționalizare și de favorizare a imaginii UPSC, fiind un centru de cultură, studii și cercetare în Republica Moldova și peste hotare.



Universitatea cooperează cu instituții naționale, cu organisme internaționale și cu instituții partenere din exteriorul țării, demonstrând capacități de integrare în spațiul European al învățământului superior, precum și de integrare în spațiul științific și tehnologic european și mondial.

Activitățile de colaborare se desfășoară în baza:

- acordurilor bilaterale de colaborare;
- proiectelor din cadrul diferitor programe;
- participării în calitate de membri ai organismelor naționale și internaționale;
- participării în comitete științifice și de organizare a conferințelor;
- participării ca membri ai comitetelor de editare în reviste etc.;
- seminare, conferințe și alte evenimente;
- participări în consorții de colaborare în școlile doctorale;
- participări în consorții de programe de masterat;
- mobilității cadrelor didactice;
- mobilității studenților;
- schimb de publicații.

Colaborările și parteneriatele interuniversitare, stabilite de UPSC, își găsesc expresie și în proiectele internaționale implementate. Participarea în proiecte internaționale permite angajaților Universității să se familiarizeze cu documentele de politici și cu practicile de implementare a schimbărilor ce țin de Spațiul European al Învățământului Superior, să împărtășească propriile experiențe și să disemineze experiența câpătată. Concomitent, se acordă o atenție sporită nu numai problemelor cu care se confruntă învățământul superior din țara noastră, dar și strategiilor de soluționare a acestora. Actualmente, colaboratorii universității implementează, în parteneriat cu alți actori universitari din țară și din străinătate, prevederile procesului Bologna.

UPSC colaborează cu Instituții științifice și superioare de învățământ din România, Rusia, Ucraina, Kazahstan, Estonia, SUA, Franța, Germania, Lituania, Suedia, Italia, Bulgaria, Portugalia, Marea Britanie ș.a.

Strategia de viitor a UPSC include:

- Promovarea dimensiunii internaționale a învățământului superior;
- Extinderea colaborării naționale și internaționale;
- Participarea în programe internaționale;
- Creșterea vizibilității oportunităților și rezultatelor de colaborare.

Activitățile necesare pentru a realiza această strategie sînt:

- Modernizarea structurii site-ului UPSC, în special, compartimentul relații internaționale.
- Publicarea materialelor ce țin de rezultatele colaborării în reviste și alte publicații.
- Organizarea activităților de evenimente (atelier de lucru, seminare, zile de informare ș.a.) privind promovarea practicilor și experiențelor naționale și internaționale, în domeniul învățământului superior.
- Activizarea participării cadrelor academice și a celor administrative la concursuri de proiecte internaționale.
- Dezvoltarea relațiilor de colaborare internațională în scopul de publicare, mobilitate, organizare a activităților științifice, schimb de experiență ș.a.
- Încheierea de noi acorduri de cooperare cu instituții de cercetare, centre științifice, Universități din țară și de peste hotare și reînnoirea acordurilor expirate.
- Explorarea oportunităților de participare în diverse programe (Tempus, Erasmus etc.).
- Elaborarea unei politici de promovare a dimensiunii internaționale a universității în comun cu Departamentul managementul procesului de studii, cu Departamentul de Asigurare a Calității și Dezvoltare Curriculară, cu Departamentul de Cercetare, Departamentul de studii doctorale și postdoctorale.



VII. STRATEGIA ÎN DOMENIUL FORMĂRII CONTINUE ȘI A ASIGURĂRII EDUCAȚIEI PE PARCURSUL VIEȚII

➤ Contextul național și european de formare profesională continuă

Pornind de la scopul și obiectivele de dezvoltare a învățământului în R. Moldova, stipulate în Codul Educației și Strategia 2020, premisele creșterii autonomiei instituționale prevăzute de aceste documente legislativ-normative și Carta Universitară a UPSC, modernizarea activității de formare profesională continuă va fi axată în perioada 2016-2020 pe următoarele direcții strategice complementare:

- *asigurarea integralității calității formării inițiale și continue* a cadrelor didactice, acțiune considerată drept condiție inerentă în asigurarea unei educații de calitate;
- *profesionalizarea și culturalizarea cadrelor didactice și manageriale*, adecvat cerințelor sociale și opțiunilor individuale;
- *centrarea întregii activități de formare continuă pe dezvoltarea competențelor didactice și manageriale*, însușirea de către cadrele respective a metodologiei de formare a competențelor la elevi, prevăzute de curriculumul școlar și UE;
- *implementarea conceptului calității în activitatea didactică și managerială*, implicit, a conceptelor înrudite (planificarea calității, asigurarea calității, controlul/ monitorizarea calității, îmbunătățirea calității, managementul calității);
- *adaptarea activității didactice și manageriale la schimbarea socială și culturală*, prin apropierea sistemului educativ și economic și la creșterea impactului învățământului asupra dezvoltării sociale.

Direcțiile strategice respective vor fi realizate, asigurându-se:

- (1) **accesul** la cursurile /stagiile de formare continuă a tuturor solicitanților la specialitățile practicate de UPSC, ținând cont de conținutul, durata, timpul și forma realizării;
- (2) **calitatea** activității de formare continuă (exprimată în creșterea eficienței activității de formare), rezultatele activității postformare, satisfacția cursanților, promovarea unei noi paradigme a evaluării sînt menite să faciliteze evaluarea calității formării;
- (3) **relevanța** activității de formare, obținută prin integrarea teoriei și practicilor educaționale, asigură creșterea ponderii aspectului pragmatic al învățării transformatoare;
- (4) **integrarea TIC** în procesul educațional și de conducere prin elaborarea și aplicarea de softuri educaționale.

Din această perspectivă, **Strategia dezvoltării** sectorului respectiv va fi asigurată de Facultatea de Formare Continuă a cadrelor didactice și a celor cu funcții de conducere, care s-a adevărit, prin rezultatele înregistrate în ultimii ani, ca **Centru de Excelență**, conceput ca parte integrantă a activității didactice și științifice a Universității, în *formarea profesională a managerilor școlari și de formare continuă a cadrelor didactice*. Centrul respectiv, prin serviciile de calitate, oferite împreună cu facultățile și catedrele de specialitate ale Universității, promovează politicile educaționale de formare continuă și interesele clienților-beneficiari ai serviciilor educaționale, asigurate în plină concordanță cu noile orientări socio-educaționale și opțiunile solicitanților, realizate pe câteva domenii integratoare:

- (1) *formare continuă în cadrul Universității și în teritoriu, la solicitările cadrelor didactice, managerilor în educație și a organelor de învățămînt;*
- (2) *(re)calificarea profesională a cadrelor didactice, la specialitățile practicate de Universitate;*
- (3) *formarea profesională a managerilor în educație, prin studii de masterat.*

În condițiile tendinței de aderare la UE, prin activitatea de formare continuă vom contribui ca învățământul din R. Moldova să se compatibilizeze la standardele educaționale și tehnologiile contemporane, în scopul dezvoltării potențialului creativ al resurselor umane. Astfel, extinderea activității de formare continuă prin e-learning, la distanță, în special, folosind metoda



mixtă/blended-learning de instruire, devine un deziderat pentru perioada anilor 2016-2020, aspect prevăzut de Codul Educației, care *garantează drepturile pentru o politică de formare, de acces la diferite forme de instruire, inclusiv la învățământului la distanță, prin sistemul e-learning*. Centrul garantează și dreptul la o formare optimă, în funcție de cerințele sociale și opțiunile individuale. Or, formarea de personalități autonome, integrabile social, capabile de învățare permanentă este un obiectiv major al educației moderne, permanente. Crearea Platformei Moodle-formare continuă și organizarea cursurilor în tehnologia învățământului la distanță/e-learning devine o particularitate deosebită a acestui sector/domeniu de formare și se înscrie perfect în strategia de integrare în „eEuropa-o societate informațională pentru toți”.

În contextul examinat, de racordare a activității de formare continuă la prevederile Codului Educației și a Strategiei Educația 2020, urmează să se întreprindă acțiuni privind:

- actualizarea concepției universitare, despre formarea profesională continuă a cadrelor didactice și manageriale, în contextul prevederilor Codului Educației, privind axarea învățământului pe competențe, perfectarea criteriilor și indicatorilor în domeniul vizat;
- elaborarea și aprobarea de către Senatul UPSC a Concepției de dezvoltare a competențelor didactice prin e-learning, utilizând Platforma Moodle-formare continuă;
- elaborarea unui nou set de programe de formare continuă a cadrelor didactice și manageriale, axate pe dezvoltarea de competențe didactice și manageriale, valorificarea didacticii funcționale moderne, bazate pe competențe, totodată și a metodologiei de formare/dezvoltare a competențelor, conform prevederilor Codului Educației și a curriculumului școlar;
- renovarea suporturilor didactice, aplicate în procesul de formare continuă din perspectiva competențelor și a integrării conceptului calității în educație și formare profesională;
- regândirea tehnologiilor didactice de formare, din perspectiva unui tip de învățare transformatoare, de învățare pentru schimbare.

➤ **Capacitatea instituțională și eficacitatea de formare continuă**

- Prospectarea pieței și investigarea nevoii de formare continuă;
- Extinderea contractelor de parteneriat;
- Identificarea nevoilor de formare, clasificarea și determinarea resurselor;
- Menținerea contingentului de cursanți la cote optime, pentru posibilitățile Universității și de asigurare a calității serviciilor;
- Extinderea ofertei de formare continuă pentru specialiștii organelor locale de învățământ și managerii de colegii și școli profesionale;
- Oferirea de condiții pentru studii la distanță (e-learning);
- Consolidarea sistemului informațional al Facultății și al bazei de date, pentru eficientizarea activității în cauză și luarea corectă a deciziilor;
- Îmbunătățirea continuă a calității programelor de studiu, diversitatea tipologică a programelor și designul acestora, module alternative de formare;
- Monitorizarea cursurilor/strategiilor de formare;
- Diferențiere în realizarea programelor de studiu, asigurarea relevanței lor;
- Asigurarea informațională electronică;
- Paradigma evaluării formării, din perspectiva competențelor și a conceptului calității.

În contextul acestor deziderate, obiectivele activității de formare continuă a cadrelor didactice constituie:

(1) *Dezvoltarea personală și profesională a cadrelor didactice și manageriale* prin:

- actualizarea competențelor de bază, precum și a cunoștințelor didactice din domeniul disciplinei;
- dobândirea de noi competențe;
- aprofundarea didacticii disciplinelor, din perspectiva formării de competențe;



- inițierea și utilizarea de noi metode și materiale, pentru formarea unei personalități transformatoare, producătoare de schimbare;
- utilizarea TIC în procesul educațional și de conducere.

(2) *Ameliorarea calității sistemelor de educație, a instituțiilor de învățământ și a practicii pedagogice prin:*

- crearea unui mediu util de învățare, relevant, atractiv pentru cei ce învață, identificarea propriului traseu de formare;
- plasarea accentului pe calitatea procesului și a “produsului final”, pe formarea de competențe-cheie și manifestare de performanțe;
- punerea în acțiune a unor priorități pedagogice și educaționale, care favorizează aplicarea didacticii competențelor și a managementului calității.

(3) *Racordarea activității de formare continuă la mediul social*

- includerea în programele de formare a tematicii social-economice, întru apropierea sistemului educativ și economic;
- incitarea la studierea factorilor economici și sociali, ce influențează comportamentul tinerilor;
- adaptarea la schimbarea socială și culturală.

➤ **Rezultatele activității de învățare/formare continuă**

- Activitatea de formare continuă se raportează la obiectivele de dezvoltare a învățământului;
- Cadrele didactice și manageriale utilizează materiale curriculare acreditate, plus tehnologii didactice și de conducere, validate de practicile educaționale avansate;
- Feedback-ul post-formare continuă denotă rezultate pozitive;
- Formarea profesională continuă contribuie la valorificarea potențialului creativ în activitatea de muncă/didactică/de conducere, dar și la valorizarea individuală și profesională;
- Formarea profesională continuă stimulează procesul atestării și obținerii de grade didactice/manageriale;
- Formarea profesională continuă contribuie la valorificarea carierei profesionale.

➤ **Baza material-didactică**

- Consolidarea patrimoniului Facultății, prin extinderea spațiului de învățare și prin dotarea sălilor de studii cu tehnică audio-vizuală și computațională, la nivelul cerințelor optime;
- Extinderea folosirii patrimoniului Universității, în procesul de studii/de formare continuă;
- Folosirea rațională a bazei didactice din unitățile de învățământ- pilot.

➤ **Activitatea de cercetare științifică**

- Realizarea Proiectului de cercetare științifică „Dezvoltarea competențelor profesionale la cadrele didactice și manageriale preuniversitare, în tehnologia e-educație de formare continuă”;
- Realizarea de investigații științifice privind educația pe parcursul vieții, a eficienței și eficacității activității de formare continuă a cadrelor didactice și manageriale;
- Identificarea nevoilor de formare și a resurselor;
- Validarea experimentului de formare/învățare prin e-learning;
- Organizarea de conferințe anuale în problematica vizată;
- Participarea la foruri științifice naționale și internaționale în problematica vizată.

➤ **Managementul calității**

Strategii și proceduri pentru asigurarea calității de formare continuă

- Identificarea și implementarea de proceduri, privind monitorizarea și evaluarea îndeplinirii programelor de studiu și a dinamicii dezvoltării competențelor profesionale la cursanți;
- Introducerea Portofoliului de formare/dezvoltare a competențelor;
- Asigurarea corespondenței dintre programe, opțiuni și rezultate;
- Asigurarea de proceduri obiective și transparente, privind evaluarea rezultatelor învățării/cursurilor de formare continuă;



- Asigurarea culturii evaluării calității de formare: evaluare inițială, evaluare formativă, evaluare sumativă; utilizarea testelor și metodelor alternative și integrative de evaluare;
- Racordarea procesului de formare continuă la cerințele de atestare și acreditare.

Resurse umane

- Consolidarea structurii Facultății, prin conformarea ei la responsabilitățile ce-i revin din statutul facultății;
- Consolidarea Laboratorului Management Educațional, menit să asigure calitatea serviciilor oferite și cercetările în domeniul instruirii adulților, propagarea experienței în domeniu;
- Instituirea Cabinetului-laborator, pentru instruirea e-learning la distanță.
- Consolidarea rețelei centrelor de excelență /unităților de învățământ-pilot, cu o bogată practică educațională și de conducere, implicate în procesul de formare continuă a cadrelor didactice și de conducere.;
- Selectarea profesorilor – formatori, în bază de competențe profesionale, în baza unor criterii specifice activității domeniului și a manifestării de competențe și performanțe în domeniu;
- Implicarea profesorilor-formatori și a managerilor – formatori cu experiență valoroasă în activitatea de formare;
- Implementarea unor proceduri de evaluare periodică a calității activității corpului profesoral de formatori.

VIII. STRATEGIA DEZVOLTĂRII SISTEMULUI INFORMAȚIONAL ȘI DE COMUNICARE

8.1. ACȚIUNI DE OPTIMIZARE A ACTIVITĂȚII BIBLIOTECII

Strategia de dezvoltare a Bibliotecii Științifice a UPSC se bazează pe ideea că biblioteca trebuie să devină un centru de resurse informaționale, un suport real pentru procesul de studii, cercetare și instruire continuă.

Biblioteca Științifică este o parte integrantă a sistemului informațional național, aflată în serviciul studenților, masteranzilor, doctoranzilor, cadrelor didactice, cercetătorilor și altor categorii de utilizatori. Activitatea bibliotecii face parte din strategia generală a UPSC. În anii 2016-2020 activitatea Bibliotecii Științifice a UPSC va păstra identitatea și rolul de interfață între utilizator și informație, se va dezvolta ca o structură modernă, care va îmbina serviciile tradiționale cu cele electronice, utilizând instrumente bazate pe noile tehnologii.

Implementarea Strategiei la nivelul cerințelor actuale impune Bibliotecii stabilirea unei structuri care va permite reorganizarea conceptuală, prin amplasarea ei într-un spațiu modern, corespunzător nevoilor de lectură și conservare a publicațiilor, dotarea cu infrastructură aferentă (rețea de calculatoare, mobilier, conectarea la sistemul informatic integrat, iluminat adecvat, controlul accesului, vestiare, grupuri sanitare etc.).

Biblioteca va pune la dispoziția utilizatorilor spații de lectură, mari și confortabile, cu documente în acces liber, organizate pe domenii. Accesul liber la raft va înlătura barierele impuse de tehnica bibliotecară și va eficientiza munca individuală a utilizatorilor.

Armonizarea activității tuturor subdiviziunilor Bibliotecii UPSC, într-un sistem unic și flexibil, orientat spre inițierea noilor servicii informaționale, colaborarea bibliotecii cu facultățile, catedrele, laboratoarele științifice va avea un impact semnificativ în activitatea de cercetare, instruire și formare continuă. Această strategie, realizată în urma analizei situației reale și a planurilor anterioare de activitate, va consolida nevoile de dezvoltare a bibliotecii universitare și va sta la baza întocmirii planurilor anuale de activitate ale Bibliotecii Științifice a UPSC în următorii 5 ani.

Scopuri strategice:

- Dezvoltarea unei infrastructuri organizaționale, tehnice și informaționale de funcționare a bibliotecii, compatibilă cu standardele societății informaționale și a cunoașterii.



- Extinderea oportunităților de pregătire profesională, cercetare științifică și formare continuă a membrilor comunității universitare.
- Satisfacerea deplină a necesităților informaționale ale utilizatorilor, prin promovarea Accesului Deschis la informația științifică și didactică.
- Îmbunătățirea continuă a calității serviciilor informaționale, pentru a menține un nivel înalt de satisfacție a utilizatorilor.
- Dezvoltarea continuă a competențelor profesionale și conștientizarea rolului bibliotecarului, în crearea și dezvoltarea ofertei informaționale.
- Activizarea proceselor de integrare și colaborare instituțională, națională și internațională, în spațiul unic științific și educațional.

Obiective generale:

- Reorganizarea structurii Bibliotecii și actualizarea cadrului de reglementare.
- Modernizarea spațiilor Bibliotecii, în corespundere cu normele și standardele bibliotecilor universitare europene.
 - Dezvoltarea fondului de publicații, prin achiziționarea continuă de cărți, reviste și abonamente adecvate susținerii programelor de învățământ și de cercetare.
 - Dezvoltarea și extinderea tehnologiilor informatice ale Bibliotecii.
 - Dezvoltarea bazei de date, privind înregistrările bibliografice, în raport cu cerințele și normele internaționale.
 - Extinderea ofertei de servicii informaționale.
 - Reorientarea activității în vederea implementării serviciilor specifice tehnologiilor Web 2.0.
 - Asigurarea finanțării pentru achiziționarea de baze de date, în scopul realizării unui mediu informațional competitiv pentru utilizatori.
 - Organizarea unor spații atractive pentru utilizatorii bibliotecii și pentru personalul propriu, în vederea asigurării condițiilor corespunzătoare studiului și muncii.
 - Asigurarea unor spații de depozitare, adecvate creșterii continue a colecțiilor, care să permită păstrarea în cele mai bune condiții a fondului de publicații.
 - Dezvoltarea paginii web a Bibliotecii, prin adăugarea de informații actualizate și evidențierea în catalogul on-line a tuturor noilor achiziții, în conformitate cu reglementările metodologice.
 - Digitizarea fondului de colecții speciale pentru conservarea patrimoniului existent;
 - Extinderea și modernizarea infrastructurii informatice existente, atât a personalului, cât și cea destinată accesului utilizatorilor, pentru a optimiza accesul la informație.
 - Înființarea unei săli de lectură, dotată cu mijloace informaționale adecvate;
 - Participarea la întrunirile profesionale periodice, sesiuni de comunicări, conferințe.
 - Continuarea relațiilor cu partenerii existenți și stabilirea de noi legături de cooperare cu biblioteci universitare din țară și străinătate, în scopul îndeplinirii cu maximă eficiență a misiunii asumate.
 - Perfecționarea sistemului de promovare a Bibliotecii.
 - Implementarea Sistemului de Management al calității.
 - Integrarea bibliotecii în viața cultural-științifică instituțională, națională și internațională.
 - Crearea Centrului de coordonare metodologică a bibliotecilor din învățământul preuniversitar.

Pentru a urmări eficiența obiectivelor stabilite în cadrul Strategiei de dezvoltare a Bibliotecii Științifice UPSC (2016-2020), este nevoie de o monitorizare permanentă și de evaluarea rezultatelor activităților întreprinse. Întrucât Strategia este concepută pe o perioadă de cinci ani, obiectivele stabilite vor fi atinse treptat, în funcție de priorități, pe baza unui Plan de acțiune anual.

Evaluarea Strategiei se va face prin intermediul unor indicatori și al Planului de acțiune, iar monitorizarea - prin întocmirea de rapoarte trimestriale, anuale și alte documente.



Implementarea Strategiei se face cu participarea tuturor serviciilor și compartimentelor Bibliotecii, a personalului, a partenerilor, a utilizatorilor și a altor factori.

8.2. ACȚIUNI DE MODERNIZARE A SISTEMULUI INFORMAȚIONAL

Dezvoltarea sistemului informațional reprezintă un aspect important al planului strategic de dezvoltare instituțională. Astfel, UPSC își propune următoarele acțiuni de modernizare:

- informatizarea pe scară largă, integrată, a procesului administrativ, de învățământ și de management al cercetării, prin dezvoltarea și implementarea unui sistem informațional de management universitar;
- înlocuirea serviciului de telefonie fixă furnizat de SA Moldtelecom, prin extinderea rețelei existente și implementării unui sistem local VoIP (Voice over IP) care va permite reducerea cheltuielilor pentru comunicarea în cadrul universității;
- extinderea investițiilor în dezvoltarea infrastructurii informatice, pentru majorarea dotărilor facultăților, departamentelor, catedrelor și structurilor administrative ale universității;
- promovarea unei politici de stimulare a interesului studenților și corpului didactic, pentru utilizarea tehnologiilor informaționale avansate, în procesul de educație și în cercetarea științifică;
- modernizarea structurii și conținutului site-ului UPSC;
- completarea și extinderea infrastructurii informaționale existente, în vederea asigurării accesului liber la informație;
- crearea unui mediu TIC, bazat pe utilizator, simplu și uniform, care va fi utilizat ca instrument eficient de predare-învățare, de instruire, documentare, cercetare, precum și promovare a imaginii instituției;
- promovarea și susținerea unei politici de dezvoltare și extindere a TIC în activitățile didactice la toate nivelurile;
- amplificarea și diversificarea ofertei de surse de informație și cunoștințe, pentru corpul academic (studenți, cursanți postuniversitari, administrație, comunitate);
- optimizarea competențelor digitale ale cadrelor didactice cu scopul de a valorifica potențialul noilor tehnologii informaționale, în prestarea activităților didactice.

IX. STRATEGIA MANAGEMENTULUI UNIVERSITAR

În corespundere cu prevederile autonomiei organizaționale și administrative, stipulate în Carta Universitară, managementul Universității se axează pe:

- principiul autonomiei Universitare și libertății academice;
- principiul responsabilității publice;
- principiul conducerii strategice;
- principiul gestionării eficiente și transparente.

Realizarea acestor principii presupune exercitarea duală a guvernării de către Senatul instituției și Consiliul pentru dezvoltarea strategică și instituțională, conform atribuțiilor funcționale.

Acțiunile, preconizate pentru perioada 2016-2020 urmăresc scopul de eficientizare a sistemului universitar de formare a cadrelor performante, fapt ce ar contribui la o mai bună inserție profesională și la satisfacerea necesităților mediului socio-economic. Separarea componentei academice de cea administrativă va permite modernizarea managementului universitar, în concordanță cu evoluțiile impuse de societate.

Crearea unui sistem eficient de transparență decizională, în toate domeniile vieții universitare, bazat pe principiile de promovare a resurselor umane în posturi de conducere. Eficientizarea guvernării studentești în managementul universitar, activizarea formulei de participare a studenților în luarea deciziilor în cadrul Senatului universitar și a Consiliilor facultăților.



Conducerea academică are misiunea de a elabora, de a adopta și de a evalua politicile și strategiile de dezvoltare ale instituției, și de a monitoriza realizarea obiectivelor specifice ce derivă din acesta.

Administrația universitară, prin exercitarea duală a guvernării, are misiunea de a aplica politicile adoptate și de a optimiza relațiile dintre sfera academică și cea administrativă, prin următoarele:

- perfecționarea sistemului managerial și administrativ;
- modernizarea serviciilor administrative;
- gestionarea resurselor existente și atragerea de noi fonduri (investiții);
- gestionarea personalului și administrarea eficientă a patrimoniului universității;
- motivarea angajaților prin introducerea unui sistem de salarizare pe baza performanțelor obținute;
- protecția drepturilor fiecărui angajat și student;
- promovarea profesionalismului și performanțelor academice;
- implementarea unui sistem de audit intern

Elaborarea și aplicarea la nivelul UPSC a strategiei manageriale va fi asigurată prin optimizarea activității comisiilor Senatului, pe direcții specifice.

X. STRATEGIA EFICIENTIZĂRII ACTIVITĂȚILOR STUDENȚEȘTI

Principalii beneficiari ai activităților desfășurate în spațiile universitare sunt studenții. Creșterea calității vieții studenților va reprezenta o preocupare permanentă a conducerii universității. *Scopul principal în dezvoltarea cadrului studențesc va fi asigurarea condițiilor de formare intelectuală, ca membri activi și responsabili ai societății în timpul studiilor universitare, urmărind aspectele profesionale.* Astfel, se propun următoarele obiective:

- susținerea autogovernării studențești, reprezentate la nivel de instituție de Senatul Studențesc, Consiliul Sindical al Studenților, Consiliile Locatarilor Căminelor Studențești, structurile de autogovernanță la nivel de facultăți;
- diversificarea activităților studențești, prin sprijinirea atât a organizațiilor existente, cât și a celor ce se vor constitui, la cererea studenților, în perioada următoare;
- mediatizarea, prin site-ul Universității și rețelele de socializare, a tuturor activităților studențești;
- extinderea serviciilor pentru studenți și asigurarea calității lor;
- analiza situațiilor sociale, pentru a sprijini studenții cu probleme, prin atribuirea rațională a burselor sociale și a altor forme de ajutor material;
- stimularea activității de cercetare științifică a studenților și masteranzilor;
- susținerea studenților în vederea dezvoltării competențelor transversale (competențe de dezvoltare personală, profesională și autopromovare), utile angajării;
- asistarea studenților, cu scopul optimizării abilităților generale de învățare, implicate în succesul academic și profesional.
- facilitarea interacțiunilor dintre studenți și piața forței de muncă;
- susținerea angajării studenților în câmpul muncii, pe parcursul anilor de studii și după absolvire;
- organizarea de întâlniri ale studenților cu reprezentanți ai angajatorilor, în scopul creșterii oportunităților de angajare;
- evaluarea efectelor și analiza succesului absolvenților, în ocuparea de locuri de muncă în mediul economic;



- monitorizarea traseului profesional de angajare în câmpul muncii al absolvenților UPSC, ciclul I (licență) și ciclul II (master);
- organizarea unor evenimente de divertisment și de petrecere a timpului liber al studenților, în parteneriat cu mediul economic și social;
- asigurarea, în toate spațiile universității, a condițiilor optime de studiu pentru studenți, inclusiv accesul gratuit la serviciile informaționale;
- îmbunătățirea serviciilor informatizate ale bibliotecii și adaptarea programului ei la nevoile de studiu ale studenților;
- optimizarea condițiilor de viață în căminele studențești;
- funcționarea la parametri înalți de eficiență, a Orășelului studențesc și armonizarea activităților cu cele ale departamentelor de profil ale organizațiilor studențești;
- revizuirea administrației serviciilor studențești și promovarea unor criterii de eficiență a acestor servicii, pe baza regulamentelor de funcționare;
- monitorizarea spațiilor de cazare, pentru asigurarea condițiilor, în conformitate cu legislația în vigoare;
- încurajarea vieții asociative în mediul studențesc;
- dezvoltarea parteneriatelor cu diverse ONG-uri și consolidarea relațiilor cu sindicatul studențesc;
- dezvoltarea și modernizarea spațiilor de alimentare;
- asigurarea asistenței medicale pe teritoriul universității și monitorizarea calității serviciilor medicale a studenților;
- sprijinirea logistică a tuturor activităților studențești, care sunt în interesul general al studenților și care nu contravin legilor țării;
- planificarea unui buget pentru activitățile studențești din cadrul instituției.

XI. STRATEGIA FINANCIARĂ ȘI DE UTILIZARE EFICIENTĂ A PATRIMONIULUI

UPSC va aplica în continuare procedura de alocare a fondurilor din finanțarea de bază și cea complementară spre subunități (facultăți/departamente/catedre), printr-un algoritm propriu, transparent și cu un grad sporit de obiectivitate, bazat pe numărul de studenți, echivalenți procesați. Se va realiza astfel, creșterea responsabilității privind gestionarea în condiții de eficiență sporită a resurselor financiare. Totodată, vor fi stimulate colectivele, în scopul identificării soluțiilor de încadrare în resursele alocate și de atragere de surse suplimentare, în sprijinul procesului de învățământ.

Strategia financiară va avea, ca obiectiv strategic, implementarea modelului de finanțare per student proporțională, cu calitatea și aplicarea coeficienților de cost, pe domenii și forme de învățământ, în paralel cu demersul continuu pentru sporirea finanțării învățământului superior și, în special, a celui pedagogic:

- atragerea investițiilor în consolidarea și dezvoltarea bazei tehnico-materiale;
- organizarea unui audit extern, privind evaluarea situației financiare a universității;
- descentralizarea bugetului și asigurarea transparenței valorificării lui;
- planificarea anuală a bugetului în funcție de prioritățile strategice ale instituției;
- salarizarea echitabilă a angajaților universității;
- bugetarea anuală a fondurilor pentru programele de cercetare;
- colectarea de fonduri extrabugetare.

Pentru fiecare obiectiv, resursele financiare vor fi dimensionate și alocate în baza monitorizării oportunităților și studiilor privind eficiența utilizării resurselor disponibile.

Se va ține cont, și în continuare, de importanța creșterii ponderii veniturilor din activități proprii, respectându-se tendința ultimilor ani, ceea ce conferă o mai bună satisfacere a necesităților



specifice. Strategia financiară va fi orientată în dezvoltarea și eficientizarea structurilor și unităților cu regim de autofinanțare, care desfășoară activități de cercetare permanentă și în învățământ la distanță. Va fi stimulată creșterea numărului de studenți străini și a celor autohtoni, școlarizați cu taxă, precum și valorificarea prin închiriere a tuturor spațiilor disponibile. Se vor face reduceri a cheltuielilor materiale și, în special, a utilităților. Pentru perioada următoare se impune un accent sporit pe venituri din proiecte, granturi, sponsorizări etc.

Universitatea va dezvolta o strategie antreprenorială, ce ar permite ca pe viitor, printr-o abordare managerială activă, dinamică, să crească semnificativ veniturile din aceste surse. În acest sens va fi întreprins:

- Stabilirea taxei de studii și a altor prestații de serviciu, în conformitate cu necesitățile reale, referitor la modernizarea procesului educațional și a cheltuielilor aferente.
- Îmbunătățirea condițiilor de trai a studenților, în corespundere cu standardele stabilite, calcularea cheltuielilor reale de întreținere și actualizarea taxei de cazare, în conformitate cu cheltuielile suportate.
- Planificarea și repartizarea bugetului consolidat al universității pe fiecare an calendaristic, în corespundere cu veniturile și cheltuielile necesare.

La elaborarea bugetului propriu-zis se va ține cont de necesitățile financiare aferente fiecărui capitol de buget pentru care, în funcție de strategia generală a universității, se vor propune căi și mijloace de sporire a surselor financiare, ținându-se cont și de procesul inflaționist minim, la nivelul estimat de sursele guvernamentale.

În condițiile implementării autonomiei financiare, pentru perioada următoare se propune o restructurare strategică a bugetului la venituri și cheltuieli, astfel încât tendința de creștere a cheltuielilor de personal să nu depășească ponderea celorlalte tipuri de cheltuieli, ceea ce va asigura o dezvoltare armonioasă a universității în toate componentele sale.

Având în vedere modul de conducere și gestionare a activității din domeniul social, care este o activitate independentă din punct de vedere financiar, în scopul păstrării taxelor de cazare, la un nivel rezonabil, raportat la condițiile oferite, se impune dezvoltarea resurselor adiacente, cum ar fi veniturile din activități de cazare și închiriere a spațiilor disponibile, cu caracter permanent sau temporar etc.

În contextul solicitării insistente și motivate din partea studenților a unor condiții bune de cazare și masă, la prețuri rezonabile se impune necesitatea alocării unor sume substanțiale atât din resurse guvernamentale cât și din cele instituționale, pentru susținerea activității din acest domeniu.

Atingerea acestor deziderate vor fi asigurate prin implicarea directă a conducerii organizațiilor studențești, ceea ce va contribui la stabilirea unor relații armonioase în cadrul mediului universitar.

- Strategia de gestionare eficientă a patrimoniului UPSC este orientată atât la gestionarea patrimonială existentă, cât și la anumite investiții pentru realizarea unor noi spații de învățământ, pentru documentare, pentru activități practice de cercetare științifică și transfer tehnologic, precum și pentru alte servicii sociale.

Universitatea își propune, în următorii ani, realizarea unei politici de optimizare a patrimoniului utilizat și eficientizarea spațiilor de studii, destinate activităților extracurriculare, în acest scop:

- Finisarea construcției Complexului Sportiv;
- Realizarea proiectului de renovare și modernizare a încăperilor bibliotecii;
- Renovarea rețelelor termice interne din blocurile de studii;
- Folosirea rațională a resurselor energetice;
- Renovarea și modernizarea spațiilor de studii;
- Renovarea și echiparea cu mobilier nou a spațiilor locative din căminele studențești, și oferirea serviciilor de calitate;
- Extinderea spațiilor de studii informatizate;



- Termoizolarea fațadei și schimbarea ferestrelor din lemn, cu ferestre din PVC, a blocului de studii nr.6, din strada Cornului, 10;
- Termoizolarea pereților interiori și schimbarea ferestrelor (PVC), et. 1-7, din blocul nr.1.

Atingerea sus-numitelor deziderate vor fi asigurate prin implicarea directă a conducerii autoguvernantei, ceea ce va contribui la stabilirea unor relații armonioase în mediului universitar.

XII. STRATEGIA DE PROMOVARE A IMAGINII UNIVERSITĂȚII

Direcții de acțiune:

➤ *Elaborarea și implementarea unei strategii de promovare a imaginii universității:*

- promovarea, la nivel național și internațional, a programelor de studii, pe cele trei niveluri (licență, master, doctorat), urmărindu-se creșterea competiției și selecționarea valorilor potențiale, în rândul studenților și tinerilor cercetători;
- promovarea consecventă a programelor de formare continuă, re/calificare suplimentară, asigurate de UPSC;
- participarea anuală, cu oferta educațională, la târguri de oferte educaționale;
- organizarea anuală, în perioada octombrie - martie a Caravanei universității, în liceele din țară;
- organizarea anuală în perioada februarie - martie a Zilelor ușilor deschise a Universității;
- editarea ofertei educaționale în limbi de circulație internațională.
- implicarea Universității în acțiuni socio-culturale, în comunitatea locală și națională, cu scopul de a deveni un simbol al calității în formarea și performanța intelectuală și profesională;
- actualizarea site-ului Universității.

➤ *Elaborarea manualului de identitate vizuală a UPSC, prin:*

- stabilirea unei forme unitare pentru denumirile și simbolurile Universității;
- statuarea regulilor de comunicare vizuală și grafică pentru toate materialele referitoare la Universitate; stabilirea regulilor de utilizare a denumirilor și simbolurilor a regulilor de multiplicare a elementelor de identitate vizuală și a materialelor de promovare a universității.