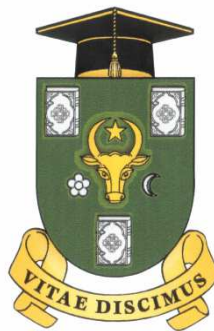


APROBAT de Senatul USM  
din 07.09.2021  
proces-verbal nr. 2

RECTOR,  
conf. univ., dr.  
Igor ȘAROV



**STRATEGIA DE DEZVOLTARE**  
**a Universității de Stat din Moldova**  
**(2021-2026)**

**Chișinău 2021**



## INTRODUCERE

Universitatea de Stat din Moldova este instituția cu tradiție istorică care evoluează către societatea bazată pe cunoaștere. Universitatea de Stat din Moldova este cea mai mare instituție de învățământ superior din Republica Moldova, o universitate clasică, cu o gamă variată de programe educaționale la toate cele trei cicluri. Deține un potențial valoros și rezultate vizibile în cercetare, fiind implicată anual în câteva zeci de proiecte instituționale, finanțate la nivel național și multiple proiecte internaționale, derulate în baza diverselor linii de bugetare.

Este integrată în arealul învățământului universitar internațional și face parte dintr-o vastă rețea de colaborare internațională: cca 110 de acorduri de colaborare bilaterală cu instituții de învățământ superior din 28 de țări. Astăzi Universitatea de Stat este membru al Asociației Internaționale a Universităților (IAU), Agenției Universitare a Francofoniei (AUF), Asociația Eurasiatică a Universităților (AEU).

Universitatea de Stat din Moldova promovează politica educațională racordată la politicile educaționale ale statului, dar și cele europene și internaționale, relevantă în soluționarea problemelor și nevoilor pieței muncii și ale beneficiarilor.

Strategia de dezvoltare a Universității de Stat din Moldova (2021-2026) definește politicile instituționale privind formarea profesională inițială și continuă, cercetarea, transferul tehnologic, relațiile cu piața muncii, dar și educația personalității capabile să promoveze valorile democratice și să se adapteze la schimbarea socio-economică continuă.

Strategia de dezvoltare a USM este elaborată în conformitate cu următoarele documente: Codul Educației (2014); Strategia Națională de Dezvoltare „Moldova 2030”; Competențele-cheie pentru învățarea pe parcursul întregii vieți (Bruxelles 2018); Cadrul European al Calificărilor; Cadrul Național al Calificărilor; Carta universitară; Obiectivele Dezvoltării Durabile (ONU), „Educația 2030” etc.

Totodată, elaborarea Strategiei dezvoltării USM este obiectivată de un șir de contradicții, de factori interni și externi:

- necesitatea racordării politicilor instituționale la documente de politici educaționale la nivel național și internațional;
- necesitatea creării premiselor educaționale, metodologice, economice de infrastructură, de dezvoltare a USM pe termen scurt și mediu.

Strategia dezvoltării USM se bazează pe analiza situației în cadrul USM și propune direcții, obiective strategice și acțiunile respective care vor asigura atingerea rezultatelor așteptate.

Strategia de dezvoltare a USM este întocmită în conformitate cu politicile și principiile de dezvoltare ale USM, precum și a documentelor strategice în domeniul educațional, elaborate la nivel național; Regulamente privind funcționarea învățământului superior, Carta Universității de Stat din Moldova (2015), Codul de etică și integritate academică a USM.

Strategia dezvoltării USM va fi implementată pe parcursul anilor 2022-2026.



Astfel, Strategia de dezvoltare a USM, propune acțiunile curente și de perspectivă pentru dezvoltarea permanentă a universității, în contextul valorificării excelenței și performanței generate de potențialul intelectual al USM, prin antrenarea Facultăților, Departamentelor și Serviciilor USM în evoluții intensive cu obiective strategice, astfel, conturând identitatea și imaginea valorizantă a Universității de Stat din Moldova.

**Viziunea** Universității de Stat din Moldova constă în: consolidarea mediului academic ca și un context de valorificare și producere/creare a tezaurului științific, în contribuția substanțială la crearea unei societăți bazate pe cunoaștere, funcționale prin reperul axiologic și activism civic format discipolilor și emergent întregii societăți.

**Misiunea strategică a USM** constă în:

- formarea profesională inițială și continuă a cadrelor de înaltă calificare pentru economia națională, capabile să activeze în condițiile în schimbare ale vieții și economiei de piață;
- organizarea și desfășurarea de cercetări științifice fundamentale și aplicative, orientate spre soluționarea problemelor actuale socio-economice și realizarea transferului tehnologic al rezultatelor cercetării științifice universitare;
- educația discipolilor în spiritul activismului civic; valorificării multiculturalității Republicii Moldova; valorilor democrației; virtuților umanismului.

## 1. Valorile USM

Prioritatea USM, *triumful cunoașterii* – educația, cercetarea și inovarea este reprezentată prin următoarele categorii de valori:

- competență profesională;
- creativitate;
- dinamism și performanță;
- calitate în educație;
- armonizarea interesului individual cu cel comunitar;
- respectul, atenția și grija față de persoană și comunitate;
- ralierea la standardele europene în educație, cercetare și inovare;
- asigurarea transparenței managementului universitar;
- promovarea politicilor de încurajare și stimulare a tineretului talentat;
- motivarea și stimularea personalului;
- asigurarea unui mediu de lucru care să stimuleze performanța.
- integritatea;
- echitatea;
- incluziunea educațională și socială.

## 2. Principiile elaborării Strategiei dezvoltării USM:

- principiul autonomiei universitare;
- principiul dezvoltării sustenabile;
- principiul continuității privind tradițiile și bunele practici din cadrul USM;
- principiul pronosticării direcțiilor de dezvoltare a USM;
- principiul deschiderii spre valorile autentice ale mediului academic din țară și de peste hotare, precum și spre tendințele evoluției pieței muncii



### 3. Funcțiile Strategiei de dezvoltare a USM

- pronosticarea dezvoltării USM;
- proiectarea dezvoltării USM și crearea mecanismelor de corelare a acțiunilor manageriale;
- asigurarea sistemică a funcționalității USM;
- crearea premiselor și a cadrului normativ pentru elaborarea planurilor operaționale de dezvoltare a facultăților, departamentelor, infrastructurii etc.

**4. Scopul Strategiei USM:** Promovarea imaginii instituționale a USM, în contextul tendințelor de dezvoltare socială națională/internațională, prin: modernizarea și actualizarea programelor de studii de formare profesională inițială și continuă; promovarea excelenței în cercetare; promovarea politicilor de incluziune educațională și socială pentru studenți, valorificând rațional resursele financiare, manageriale, umane, de infrastructură; deschiderea către mediul academic din sistemul învățământului superior din Republica Moldova și de peste hotarele țării; implementarea tehnologiilor moderne, dar și prin consolidarea culturii instituționale, ce ar favoriza excelența USM, în sensul valorilor academice;

### 5. Destinatarii strategiei (Publicul țintă):

**Cadrele manageriale:** Cadrele manageriale constituie resursa operațională a USM. Calitatea acestei resurse asigură, în mare parte, realizarea direcțiilor strategice de dezvoltare a universității. Această categorie de angajați are menirea de a crea condițiile necesare punerii în aplicare a obiectivelor strategice, creării climatului favorabil dezvoltării universității, identificării resurselor umane și logistice favorabile evoluției USM.

**Cadrele didactice:** Cadrele didactice sunt cea mai de valoare resursă a universității. Condițiile mediului academic, influențează direct calitatea activității profesionale a cadrelor didactice sub diversitatea aspectelor: condiții fizice; atmosferă de cercetare, creație și dezvoltare profesională; mediu psihosocial favorabil comunicării și dezvoltării personalității.

**Studenții/ formabilii:** Studenții sunt principalii beneficiari ai strategiei, deoarece una dintre activitățile de bază a universității este formarea profesională și multitudinea de activități este orientată spre crearea contextului favorabil realizării programelor de studii de calitate;

**Alte categorii de angajați:** Indiferent de funcția ce o dețin în cadrul universității, toți angajații contribuie la realizarea viziunii și misiunii. Structurile și serviciile de suport creează condițiile necesare funcționării universității.

**Angajatorii/Mediul socioeconomic:** Sunt beneficiari și parteneri, deoarece calitatea studiilor universitare și a mediului universitar în general, influențează direct calitatea resursei umane angajate și succesul instituției, organizației;

## 6. Analiza SWOT

<b>Puncte tari</b>	<b>Puncte slabe</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• USM este cea mai mare universitate din țară, cu o imagine bună privind realizarea studiilor de calitate;</li><li>• Este atractivă, deoarece oferă programe diverse de formare profesională;</li><li>• Mediul academic se bazează pe un număr impunător de cadre didactice, deținători de titluri științifice și științifico-didactice;</li><li>• Are un potențial intelectual valoros constituit din studenți bine pregătiți și motivați să învețe,</li><li>• Deține condiții pentru realizarea studiilor, prin spații și tehnologii specializate;</li><li>• A devenit un centru cunoscut și apreciat de formare continuă;</li><li>• Posibilitatea realizării schimburilor de experiență internațională – existența unui număr mare de programe active Erasmus +;</li><li>• Există diverse organe de autogestiune a studenților și posibilități de realizare a voluntariatului;</li><li>• Există o infrastructură digitală funcțională, sisteme informaționale pe domenii, iar cadrele didactice posedă anumite abilități digitale;</li><li>• Au fost acumulate resurse digitale și experiență, în volum minim necesar pentru realizarea procesului instructiv</li><li>• Grupurile de cercetare sunt consolidate și dețin experiență privind participarea lor în proiecte de cercetare naționale și internaționale</li><li>• Există relații de colaborare cu instituții de cercetare și academice din țară și de peste hotare, tradiții în organizarea evenimentelor științifice naționale și internaționale;</li><li>• Universitatea a demonstrat posibilitatea unei fuzionări reușite și a creării consorțiilor doctorale;</li><li>• Laboratoarele moderne, dotate corespunzător cu utilaje și echipamente asigură condiții realizării procesului de cercetare științifică;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se confruntă cu o concurență neloială în sistemul învățământului superior, care diminuează posibilitățile de menținere și consolidare a standardelor de calitate;</li><li>• Diversitatea programelor de studii face dificilă gestionarea contingentului de studenți și eficientizarea cheltuielilor pentru menținerea și dezvoltarea unor domenii de formare profesională;</li><li>• Pe unele segmente ale procesului educațional se observă o tendință negativă în asigurarea curentă și de perspectivă cu personal didactic înalt calificat;</li><li>• Se accentuează fenomenul diversificării motivației pentru studiile superioare, cu consolidarea pe unele segmente, în special a celor mai puțin solicitate, a unor tipuri de motive care nu întotdeauna sunt în consens cu valorice academice autentice;</li><li>• Viteza evoluției tehnologiilor din domeniile de formare profesională și subfinanțarea, nu permit modernizarea condițiilor de realizare a studiilor în concordanță cu ritmul progresului tehnologic;</li><li>• Formarea continuă realizată în universitate se realizează doar pe câteva domenii de formare profesională, în special pe segmentul pregătirii cadrelor didactice;</li><li>• Motivație insuficientă pentru performanțe și implicare din partea studenților și a unor angajați;</li><li>• Susținerea slabă a voluntariatului pentru studenți;</li><li>• Infrastructura digitală funcționează peste limita de fiabilitate tehnologică și de timp, capacitatea rețelei este limitată;</li><li>• Sistemele informaționale nu sunt interconectate, iar datele de importanță majoră nu sunt în siguranță;</li><li>• Repoziitoriul educațional are un volum insuficient;</li></ul>



- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Gradul de încredere a elevilor absolvenți de liceu și a părinților acestora în USM este unul demonstrat constant;</li><li>• Angajații USM demonstrează deschidere spre comunicare internă și externă eficiente pentru realizarea funcțiilor și atribuțiilor lor, dar și pentru promovarea valorilor unui mediu academic autentic;</li><li>• Există proceduri de sistem și procedurilor operaționale în domeniul comunicării și promovării de imagine;</li><li>• Internaționalizarea este o prioritate a USM și instituția a valorificat procedurile de recunoaștere automată a diplomelor de studii a Moldova în țările străine și în companii internaționale;</li><li>• Constant se actualizează oferta educațională și adaptează la cerințele pieței muncii în conformitate cu standardele educaționale naționale și internaționale;</li><li>• USM valorifică parteneriatele internaționale, prin proiecte și consorții, pentru dezvoltarea instituțională, inclusiv a mecanismelor de asigurare a calității,</li><li>• Rezultatele științifice sunt publicate în reviste internaționale recunoscute;</li><li>• Se observă o tendință de creștere a interesului studenților și a personalului academic pentru mobilitate externă;</li><li>• Universitatea dezvoltă programe de studii în limbi de circulație internațională și oferă programe de studii cu diploma dublă cu universitățile partenere din UE;</li><li>• Existența la nivel instituțional a subdiviziunii responsabile de internaționalizare și la nivel de facultate a echipelor responsabile de organizarea mobilităților academice ongoing și incoming;</li><li>• Universitatea face eforturi academice și financiare pentru realizarea cursurilor de limbă engleză pentru personalul academic și pentru studenți.</li><li>• Universitatea are o infrastructură</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Înțelegerea superficială, în societate, a misiunii cercetării universitare și subfinanțarea, generează dificultăți de menținere a standardului de calitate și a dezvoltării cercetării științifice;</li><li>• Vizibilitate internațională modestă a unei părți importante dintre cercetători;</li><li>• Organizarea cercetării în afara procesului didactic;</li><li>• Limitarea posibilităților de digitizare și acces deschis al fondurilor de arhivă și bibliotecă universitară;</li><li>• Lipsa unui număr suficient de vorbitori sau comunicatori care să reprezinte USM în relația cu publicul;</li><li>• Resurse umane insuficiente și nemotivate financiar; fluctuații de personal;</li><li>• Lipsa capacității de a răspunde rapid la solicitările venite din partea mass-media.</li><li>• Răspunsul întârziat la întrebările publicului interesat, adresate pe paginile instituției și ale facultăților de pe rețelele de socializare, insuficienta formare a personalului propriu în ceea ce privește comunicarea cu publicul extern;</li><li>• Lipsa unui sistem de control managerial intern aprobat;</li><li>• Aplicare inconsecventă a procedurilor de lucru în domeniul comunicării interne și externe;</li><li>• Slaba dotare cu echipamente necesare promovării imaginii USM;</li><li>• Puține materiale informative (broșuri, afișe etc.) cu privire la principalele arii de interes pentru beneficiarii direcți și indirecti.</li><li>• Vizibilitate internațională insuficientă și absența în clasamentele internaționale recunoscute ale universităților;</li><li>• Lipsa experienței și capacitate redusă de recrutare a studenților străini;</li><li>• Lipsa unui buget dedicat internaționalizării și a resurselor umane pentru promovarea relațiilor internaționale și recrutarea</li></ul> |
|--|---|





<p>consolidată/complexă, constituită din blocuri de studii, baze de practică și de odihnă, inclusiv și în afara țării;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Infrastructura este o prioritate de dezvoltare strategică a universității;</li><li>• Există structuri în cadrul organigramei care gestionează infrastructura USM;</li><li>• Universitatea inițiază și realizează proiecte orientate spre consolidarea infrastructurii;</li></ul>	<p>studenților străini;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Experiență insuficientă pentru aplicarea la proiecte internaționale de cercetare și educație;</li><li>• Lipsa resurselor financiare pentru a susține mobilitățile profesorilor și studenților în baza acordurilor bilaterale de cooperare;</li><li>• Prestigiu internațional insuficient în domeniul cercetării și al rezultatelor recunoscute;</li><li>• Cunoașterea slabă a limbilor de circulație internațională (vizează toate categoriile: personal academic și administrative, studenți);</li><li>• Număr insuficient de programe cu predare în limbi de circulație internațională;</li><li>• Infrastructură de studii și cazare mai puțin dezvoltate în comparație cu condițiile din universitățile străine;</li><li>• Infrastructura USM, în special căminele din campusul Tighina, bazele de practică, sunt uzate, moral și fizic;</li><li>• Unele imobile și construcții au un statut legal incert;</li><li>• Structurile universitare care gestionează infrastructura au nevoie de reorganizare;</li><li>• La moment, nu există un plan fezabil de dezvoltare și modernizare a infrastructurii;</li><li>• Subfinanțarea nu permite modernizarea infrastructurii în ritmul care ar permite crearea condițiilor optime de dezvoltare a universității.</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunități</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Riscuri</b></p>
<ul style="list-style-type: none"><li>• În condițiile dificile de activitate a sistemului învățământului superior, generate de scăderea continuă a numărului de studenți, USM va fi solicitată datorită bunei imagini și calității mediului academic;</li><li>• Prezența tradițiilor și diversele școli științifice, pot iniția și alte programe de formare profesională decât cele existente;</li><li>• Elaborarea unei politici judicioase de personal, va consolida potențialul didactic și științifico-didactic;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Instabilitatea politică, prezența unui număr mare de universități, subfinanțarea și consolidarea unor atitudini denaturate privind studiile superioare, pot influența calitatea studiilor la USM;</li><li>• Sub-solicitarea în continuare a unor domenii de formare profesională, va duce la dispariția ireversibilă a acestora;</li><li>• Lipsa de atractivitate a universității ca mediu de dezvoltare profesională, va accentua criza de cadre didactice și științifico-didactice;</li></ul>



- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Universitatea are potențial și viziune pentru a elabora și implementa strategii de motivare a studenților performanți;</li><li>• Multiplele acorduri de parteneriat, posibilitățile nevalorificate ale relației cu absolvenții, diversitatea competențelor angajaților, deschid perspective de implicare în proiecte finanțate de către diverși finanțatori, privind dezvoltarea bazei tehnico-materiale necesare studiilor de calitate;</li><li>• Bunele tradiții, competențele cadrelor didactice și baza tehnico-materială, permite lărgirea ariei de cuprindere a procesului de formare continuă.</li><li>• Posibilitatea de a dezvolta și implementa noi aplicații, precum E-administrație sau E-cazare etc. ce vor digitaliza procesele educaționale și administrative ale Universității.</li><li>• Organizarea diverselor structuri pentru asigurarea calității anumitor dimensiuni ale procesului de studii (centru de dezvoltare curriculară, crearea unui incubator de afaceri, finanțarea start-upurilor etc.);</li><li>• Posibilitatea de a pune în aplicare o strategie de internaționalizare, care poate atrage studenți străini, intensifica mobilitățile academice etc.</li><li>• Renovarea căminelor studentești;</li><li>• Deschiderea partenerilor externi pentru implementarea proiectelor de anvergură</li><li>• Interesul sporit din partea companiilor TIC pentru specialitățile Computer Science / Engineering</li><li>• Micșorarea costurilor pentru implementarea tehnologiilor noi și transformarea rapidă a tehnologiilor.</li><li>• Posibilitățile de externalizare a serviciilor digitale</li><li>• Relații de parteneriat cu alte instituții academice din țară și de peste hotare și posibilitatea demarării unor astfel de colaborări;</li><li>• Procesul de e-transformare care facilitează acordarea serviciilor de consultanță</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Exodul tinerilor și consolidarea în continuare a imaginii negative a învățământului superior, va înclina masa critică a studenților spre cei care sunt mai puțini interesați de calitatea studiilor;</li><li>• Infrastructura necorespunzătoare condițiilor actuale și de perspectivă a USM, menținerea în continuare a numărului mare de universități, va denatura metodologia de finanțare per student, va duce la o situație de menținere, fapt care nu va permite dezvoltarea tehnologiilor necesare unui învățământ de calitate;</li><li>• Universitatea nu va putea concura cu instituțiile de profil din piața muncii, care au identificat în formarea continuă a bună sursă de finanțare;</li><li>• Situația demografică a Republicii Moldova și corespunzător - scăderea numărului de studenți versus competiția internațională pentru studenți;</li><li>• Fonduri insuficiente, costuri înalte pot fi un obstacol în implementarea tehnologiilor moderne;</li><li>• Insuficiență / lipsă personal calificat, din cauza salariilor necompetitive, poate zădărnici realizarea proiectelor de digitalizare a universității;</li><li>• Reticența unor angajați față de necesitatea schimbării</li><li>• Existența unor lacune și contradicții a normelor legale, pot genera impedimente în realizarea în perioada stabilită a acțiunilor de modernizare a universității;</li><li>• Lipsa unui sistem de Cercetare-Dezvoltare-Inovare bine definit la nivel național, va consolida rutina și formalitățile în domeniu;</li><li>• Lipsa de conexiune între actele normative care reglementează educația și cercetarea, nu vor favoriza interconexiunea acestor activități de bază a universității;</li><li>• Neattractivitatea profesiei de cercetător în societate va acutiza criza de cadre universitare și va pune în pericol perspectiva</li></ul> |
|--|--|



<p>candidaților la admitere, studenților, părinților, publicului țintă.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Colaborări cu autoritățile publice de orice nivel, societatea civilă, instituțiile media și publicul larg.</li><li>• Accesarea fondurilor proprii sau europene în domeniul modernizării și formării personalului propriu (inclusiv în ceea ce privește formarea în comunicare, dotările tehnice, organizarea de vizite de studiu, parteneriate transnaționale, campanii de informare etc.)</li><li>• Exemple de bune practici dobândite prin vizite externe la instituții similare din țară și de peste hotare.</li><li>• Existența soluțiilor IT pentru dezvoltarea unui sistem informatic integrat la nivelul instituției.</li><li>• Sporirea accentelor politicilor naționale de promovare a inovării în crearea și furnizarea de educație internațională;</li><li>• Încurajarea personalului academic prin politici instituționale de motivare în scopul încorporării dimensiunilor internaționale în programele de studii și conținuturi de curs;</li><li>• Spectrul larg de mobilități la nivel internațional pentru personalul academic și studenți prin proiectele susținute financiar de UE prin Erasmus+, Horizon Europe, CEEPUS, DAAD și alte programe internaționale;</li><li>• Posibilități de a accede la asistență și suport financiar și tehnic din partea donatorilor internaționali (USAID, AUF, SIDA etc.);</li><li>• Extinderea colaborării internaționale prin mobilități academice și de cercetare, precum și oferirea programelor cu diploma dublă;</li><li>• Prin noua organigramă a universității, vor fi eficientizate structurile de gestionare a infrastructurii;</li><li>• Universitatea are potențial pentru a identifica finanțatori și a iniția proiecte de modernizare a infrastructurii;</li></ul>	<p>evoluției USM;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Calitatea precară a educației din învățământului preuniversitar, va influența negativ calitatea mediului universitar;</li><li>• Schimbări sociale, politice și economice frecvente, care provoacă exodul tinerilor din țară.</li><li>• Deficiențele de comunicare și colaborare între subdiviziunile instituției, pot diminua eficiența activității;</li><li>• Publicarea eronată a informațiilor despre USM sau scoaterea acestora din context, în scopul diminuării imaginii;</li><li>• Lipsa specialiștilor calificați în domeniul relațiilor publice, designului grafic din cauza salariilor neatractive pot bloca intențiile universității de a fortifica activitățile de promovare;</li><li>• Capacitate insuficientă de atragere a surselor financiare alternative, inclusiv pentru susținerea diverselor acțiuni de internaționalizare;</li><li>• Legislația națională incompletă pentru încurajarea și stimularea atragerii de fonduri europene pentru dotarea instituțiilor de învățământ;</li><li>• Exodul cadrelor universitare cu înaltă calificare, în special a cadrelor universitare tinere;</li><li>• Birocrație excesivă în administrarea proiectelor internaționale și proceduri excesive, privind obținerea de vize și permisul de ședere pentru studenții străini;</li><li>• Infrastructura universității va solicita și în continuare surse financiare considerabile pentru menținere și dezvoltare;</li><li>• Structurile responsabile de gestionarea infrastructurii riscă să reușească doar menținerea, dar nu și dezvoltarea infrastructurii;</li><li>• Lacunele în actele normative, vor pune și în continuare în pericol unele proprietăți a universității;</li></ul>
--	---



## 7. Direcțiile strategice de dezvoltare

Pentru asigurarea unui proces constant de dezvoltare pentru următorii ani, Universitatea de Stat din Moldova, își propune următoarele obiective de dezvoltare strategică:

- *Asigurarea de condiții garantate pentru studii de calitate;*
- *Promovarea excelenței în cercetare și formarea tinerilor cercetători;*
- *Valorificarea potențialului uman și susținerea performanței culturale și sportive în cadrul instituției;*
- *Crearea unui mediu universitar prietenos/favorabil studenților;*
- *Deschidere și cooperare academică internațională;*
- *Digitalizarea Universității de Stat din Moldova;*
- *Promovarea identității și imaginii Universității de Stat din Moldova*
- *Consolidarea managementului instituțional și a capacității financiare a universității.*



## 8. Program de implementarea Strategiei USM

Obiective strategice	Activități/Acțiuni	Resurse (umane, materiale, financiare)	Termen de implementare						Responsabil	Rezultate așteptate
			2021	2022	2023	2024	2025	2026		
<b>I. Asigurarea de condiții garantate pentru studii de calitate</b>										
1. 1. Îmbunătățirea continuă a programelor de studii, prin conectare la cerințele pieței muncii, a tehnologiilor educaționale moderne și valorificarea realizărilor științifice	1.1.1. Asigurarea evoluției programelor de studii, prin revizuirea periodică a planurilor de învățământ, conform standardelor de calificare;	Resurse umane implicate la nivelul departamentelor de specialitate, facultăților și structurilor de management al calității și departament studii; Resurse logistice și financiare	Februarie-mai	Februarie-mai	Februarie-mai	Februarie-mai	Februarie-mai	Februarie-mai	Prorectorul pentru activitatea didactică, decanii, șefii de departament	Programe de studii actuale, relevante formării profesionale și atractive pentru fiecare specialitate, ciclul I, studii superioare Licență și ciclul II, studii superioare Master  Planuri de studii revizuite pentru fiecare promoție
	1.1.2. Asigurarea continuității dintre programele de studii, ciclul I licență și programele de studii, ciclul II, master, prin respectarea complexității de nivel și prevenirea repetărilor inutile;		Actualizare anuală	Actualizare anuală	Actualizare anuală	Actualizare anuală	Actualizare anuală	Actualizare anuală	Departamentele de specialitate, Secția Managementul calității, Prorectorul pentru activitatea didactică	Programe de studii la licență și master, fără repetări inutile, corespunzătoare nivelului de complexitate determinat de CNC
	1.1.3. Conturarea, la nivel de universitate, a unei concepții de perspectivă pentru evoluția studiilor de master, prin oferirea unor programe mai				Către anul 2023				Decanatele facultăților, departamentele de specialitate Secția	Programe de master cuprinzătoare, care să prevină dificultăți de gestionare a contingentului de studenți și cheltuieli



	cuprinzătoare;								management ul calității Prorectorul pentru activitate didactică	și eforturi nejustificate de menținere și acreditare;
	1.1.4. Consolidarea relației cu mediul socioeconomic	Pe parcurs ul anului de studii	Pe parcurs ul anului de studii	Pe parcurs ul anului de studii	Pe parcurs ul anului de studii	Pe parcurs ul anului de studii	Pe parcu rsul anulu i de studii	Departamen tele de specialitate Decanatele facultăților	La nivel de fiecare program se va încheia și/sau actualiza anual cel puțin câte un acord de parteneriat cu piața muncii	
	1.1.5. Încadrarea reprezentanților mediului economic în structurile de management academic și management al calității;			Către anul 2023				Decanatele, Departamen tele de specialitate	Consilii de calificare la toate facultățile, cu implicarea reală a reprezentanților pieței muncii.	
	1.1.6. Elaborarea în comun cu mediul socioeconomic a sarcinilor de lucru individual și a tematicilor pentru tezele de licență și master;	Noiem brie- decemb rie	Noiem brie- decemb rie	Noiem brie- decemb rie	Noiem brie- decemb rie	Noiem brie- decemb rie	Noie mbrie - dece mbrie	Departamentel e de specialitate (șefii de departament)	Sarcini de lucru individual și teme ale tezelor de licență și master propuse de mediul socioeconomic: circa 40 la sută din temele tezelor de licență și master vor fi propuse de instituții din domeniul de ramură	
	1.1.7. Monitorizarea continuă a implementării tehnologiilor educaționale moderne și oferirea de consultanță și formare pentru cadrele didactice;	Pe parcurs ul anului de studii	Pe parcurs ul anului de studii	Pe parcurs ul anului de studii	Pe parcurs ul anului de studii	Pe parcurs ul anului de studii	Pe parcu rsul anulu i de studii	Secția Managemen tul calității, Secția Formare continuă	Cursuri predate- evaluate, cu utilizarea tehnologiilor educaționale moderne Metode de monitorizare și evaluare a calității;	



									baterii de indicatori de calitate elaborate și aplicate de către structurile de management al calității	
	1.1.8. Motivarea cadrelor didactice pentru utilizarea tehnologiilor educaționale moderne, inclusiv a celor digitale;			Februarie- martie -					Prorector pentru activitatea didactică, prorector pentru activitatea științifică, Secția Managementul calității	Regulament instituțional de evaluare a performanței în procesul educațional. Indicatori de performanță.
	1.1.9. Valorificarea rezultatelor cercetărilor științifice în programele de formare profesională		Aprilie- septembrie	Aprilie- septembrie	Aprilie- septembrie	Aprilie- septembrie	Aprilie- septembrie	Aprilie- septembrie	Prorector pentru activitatea didactică, prorector pentru activitatea științifică, Secția Managementul calității	Programe de formare profesională actualizate anual și adaptate la noutățile științifice din domeniu



	1.1.10. Actualizarea permanentă a curriculumului și conținutului cursurilor predate cu informație relevantă rezultată din procesul de cercetare;		Către începutul anului de studii	Către începutul anului de studii	Către începutul anului de studii	Către începutul anului de studii	Către începutul anului de studii	Către începutul anului de studii	Cadrele didactice, Șeful departamentului de specialitate	Curricula disciplinelor de studii din cadrul tuturor programelor de studii, ce reflectă rezultatele științifice ale titularului de curs și noutățile în domeniu
	1.1.1.1 Asigurarea studenților cu surse de informare și studii de calitate				Către începutul anului de studii				Cadrele didactice, Șeful departamentului de specialitate	Suport curricular consolidat pentru toate disciplinele din planurile de studii
	1.1.1.2 Oferirea suportului curricular în diverse forme: suport hârtie, digital.		Consolidarea pe parcursul anului de studii	Consolidarea pe parcursul anului de studii	Consolidarea pe parcursul anului de studii	Consolidarea pe parcursul anului de studii	Consolidarea pe parcursul anului de studii	Consolidarea pe parcursul anului de studii	Cadrele didactice, Șeful departamentului de specialitate	Suport curricular de calitate accesibil studenților în diverse forme ( suport hârtie, electronic în bibliotecile digitale ale universității, facultății și pe platformele electronice, la toate disciplinele din program
1.2. Consolidarea mediului academic prin motivație și responsabilitate pentru calitatea studiilor	1.2.1. Elaborarea Metodologiei de motivare a studenților și promovare a performanței academice	Resurse umane și resurse financiare: acordarea de burse de motivare din veniturile colectate ale USM, în sumă		Noiembrie					Prorectorul pentru activitate didactică, Secția studii, ASUSM.	Metodologia de motivare a studenților în promovarea performanței academice. Acordarea a 11 burse ( bursă unică) de performanță anual, celor mai activi





		de circa 300-400 mii lei								studenți.
	1.2.2.Motivarea candidaților merituoși pentru admiterea la USM, prin oferirea diverselor tipuri de burse și suport;	anual, acordarea suplimentelor de performanță pentru cadrele didactice, circa 10% din salariu de bază.	În perioada admiterii	În perioada admiterii	În perioada admiterii	În perioada admiterii	În perioada admiterii	În perioada admiterii	Secția Studii, Prorector pentru activitatea didactică	Candidați/ abiturienți merituoși, motivați să învețe la USM (înmatricularea anuală a circa 150 de candidați cu note bune și foarte bune, prin oferirea de burse de excelență, nominale, sociale); Circa 100 de studenți care beneficiază anual de cazare gratuită în cămin, burse nominale, burse sociale; încadrați în echipe de proiect;
	1.2.3. Motivarea studenților către performanțe academice, prin încadrarea în proiecte instituționale, de cercetare, mobilități academice, burse de merit și nominale;		X	X	X	X	X	X		
	1.2.4. Elaborarea Metodologiei de motivare a cadrelor didactice prin oferirea suplimentului de performanță.			Tr. III-IV					Prorector pentru activitatea didactică, Prorector pentru activitatea științifică, Secția managementul calității	Metodologia de motivare a cadrelor didactice; Circa 10% dintre personalul didactic va primi anual, supliment de performanță
1. 3. Îmbunătățirea condițiilor (fizice) favorabile realizării procesului educațional și de cercetare	1.3.1.Modernizarea sălilor de curs și laboratoarelor.	Resurse umane, logistice și financiare (circa 2 mln. anual)	Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	Departamentul tehnico-administrativ și patrimoniul	Săli de curs și laboratoare modernizate: 1-2 per an pentru fiecare facultate
	1.3.2.Dotarea aulelor cu								Prorectorul	Spații de studii dotate



	materiale educaționale și tehnologii informaționale moderne;							pentru digitalizare, Prorectorul pentru activitatea didactică	conform standardelor de calitate internaționale la fiecare facultate;
	1.3.3. Identificarea, la fiecare facultate, a unei săli de curs pentru a fi modernizată, conform noilor rigori tehnologice;				Până în anul 2024			Departamentul tehnico-administrativ și patrimoniul	Toate sălile de curs, cu o capacitate de circa 100 locuri vor fi modernizate
	1.3.4. Crearea pentru fiecare facultate a spațiilor pentru lucrul în grup și activitățile de învățare/incubatoarelor de creație;						Până în 2026	Decanatele Departamentului tehnico-administrativ și patrimoniul	Spații deschise pentru studenți (câte unul în fiecare bloc de studii) Incubatoare pentru creație, activitate în proiecte și realizarea lucrului individual, pentru fiecare facultate;
	1.3.5. Crearea pentru fiecare facultate a spațiilor de comunicare, relaxare/recuperare pentru cadrele didactice;							Decanatele	Spații de recuperare pentru cadrele didactice la fiecare facultate
	1.3.6. Achiziționarea și utilizarea programelor didactice virtuale (inclusiv achiziționarea accesului în bazele de date ale bibliotecilor universităților);			Începând cu 2022				Prorectorul pentru digitalizare, prorectorul pentru activitatea științifică, prorectorul pentru activitatea didactică	Acces gratuit la baze de date internaționale, sau la bazele de date ale universităților partenere



	1.3.7.Consolidarea activității Centrului de ghidare în carieră și relații cu piața muncii,		X	X	X	X	X	X	Șeful Centrului de ghidare în carieră, Prorectorul pentru activitatea didactică, Președintele Consiliului Științific	Programe de ghidare în carieră pentru diverse categorii de studenți, inclusiv în cadrul studiilor doctorale, actualizate anual Metodologie de monitorizare a încadrării în câmpul muncii a absolvenților aprobată (rezultat al programelor de ghidare în carieră).
	1.3.8.Organizarea centrului de consiliere psihologică a studenților			Începând cu 2022					Departamentul Psihologie Rectoratul	Centru de consiliere psihologică a studenților;
	1.3.9.Extinderea relațiilor de colaborare cu bibliotecile universitare din țară și de peste hotare;			Începând cu 2022					Prorector pentru activitatea științifică, Prorector pentru activitatea didactică	Acces gratuit la biblioteci digitale;
1.4.Redimensionarea formării continue, prin acoperirea unei arii mai largi a domeniilor profesionale și dezvoltării personale;	1.4.1. Diversificarea programelor de formare profesională continuă;	Resurse umane , logistice, financiare (circa 1mln anual)	X	X	X	X	X	X	Secția formare continuă, Prorector pentru activitatea didactică	Programe de formare profesională continuă mai diversificate, pentru circa 2000 de formabili anual
	1.4.2. Extinderea procesului de formare								Până în Secția Formare	Fiecare facultate va avea elaborate și va



	continuă pentru toate domeniile de formare profesională inițială							2026	continuă, Departamentele de specialitate	implementa programe de formare continuă pentru domeniul său de formare profesională;
	1.4.3. Formarea echipelor de formatori pentru toate programele de formare continuă			Până în 2023					Secția Formare continuă	Fiecare facultate va avea echipa sa de formatori;
	1.4.4. Diversificarea programelor de dezvoltare personală de scurtă durată		X	X	X	X	X	X	Secția Formare continuă	Diverse programe de dezvoltare personală de scurtă durată pentru diverse grupuri-țintă (după vârstă, gen, statut social)
	1.4.5. Dezvoltarea competențelor profesionale ale tinerilor specialiști și a noilor angajați	X	X	X	X	X	X	X	Secția Formare continuă, Departamentele de specialitate (șefii de departamente) Prorector pentru activitatea didactică	Anual minim 100-150 de persoane implicați în cursuri de formare continuă
	1.4.6. Crearea centrului de resurse pedagogice și a programelor de promovare a profesiei de profesor și a oportunităților pe care le oferă USM			Începând cu 2022					Centrul de Ghidare în carieră, Decanatele facultăților Prorectorul pentru activitatea didactică	Program de promovare elaborat și implementat în instituțiile de învățământ general (cursuri de scurtă durată, desfășurate inclusiv în format online)



II. Promovarea excelenței în cercetare și formarea tinerilor cercetători										
<b>2. Dezvoltarea capacităților de cercetare competitive pe plan național și internațional</b>	2.1. (Re) configurarea strategiei de cercetare a USM								Prorector pentru activitatea științifică	Strategie nouă adoptată și în aplicare
	2.2. Reorganizarea gestiunii activității de cercetare în cadrul USM	Finanțare instituțională a cercetării	Tr. III-IV						Prorector pentru activitatea științifică	Organigramă nouă pentru activitățile de cercetare-inovare din cadrul USM, conectate la activitatea didactică a facultăților
	2.3. Implementarea unui mecanism de suport pentru grupurile de cercetare	Finanțare instituțională a cercetării	Tr. III-IV						Prorector pentru activitatea științifică	Unitate structurală creată în cadrul USM cu activitate de suport cercetare și scriere proiecte
	2.4. Informarea continuă și suport logistic în vederea participării la apeluri concursuri și evenimente	Finanțare instituțională a cercetării	X	X	X	X	X	X		Nr de proiecte scrise și depuse la concurs Nr participări la evenimente de promovare a rezultatelor cercetării Prorector pentru activitatea științifică
	2.5. Identificarea de noi surse de finanțare a activității de cercetare, în special internaționale	Finanțare instituțională a cercetării	X	X	X	X	X	X	Prorector pentru activitatea științifică	Participarea activă și rezultativă la următorul concurs proiecte de stat, la apelurile curente de concursuri naționale și internaționale
	2.6. Realizarea unor evenimente destinate publicului larg și mass	Finanțare proiecte și instituțională a	Octombrie-decembrie	Octombrie-decembrie	Octombrie-decembrie	Octombrie-decembrie	Octombrie-decembrie	Octombrie-decembrie	Prorector pentru activitatea științifică	Evenimente de anvergură și tradiționale pentru



	media (seminarii / info days / conferințe de presă) pentru promovarea rezultatelor cercetării și creației universitare	cercetării									USM, cu impact în comunitate și eficiente pentru diseminarea rezultatelor activităților științifice (minim 2 anual)
	2.7. Integrarea cercetătorilor și a rezultatelor cercetării în curricula Consolidarea triunghiului cunoașterii „Educație-Cercetare-Inovare” prin integrarea rezultatelor cercetărilor în curricula universitate		Aprilie - septembrie	Aprilie - septembrie	Aprilie - septembrie	Aprilie - septembrie	Aprilie - septembrie	Aprilie - septembrie	Prorector pentru activitatea științifică Prorector pentru activitatea didactică		Curricula actualizate anual și adaptate rezultatelor cercetărilor
	2.8. Identificarea oportunităților de fondare a unor noi centre științifice; inclusiv în colaborare cu agenți economici, organizații, ONG-uri	Finanțare proiecte și instituțională a cercetării	x	x	x	x	x	x	Departamentele de specialitate, decanatele, Prorectorul pentru activitate științifică		Noi centre de cercetare create, în urma finanțărilor atrase din proiecte, în special pe nișele existente (minim 3 pentru perioada indicată)
	2.9. Focalizare asupra creșterii calității publicațiilor și asupra creșterii impactului acestora în comunitatea academică și în societate;	Finanțare proiecte și instituțională a cercetării			Până în 2023				Departamentele de specialitate, Laboratoarele științifice Prorectorul pentru activitate științifică		Mecanism de promovare a publicațiilor științifice în USM adoptat și pus în aplicare





2.10. Reconfigurarea seriilor publicației Studia Universitatis Moldaviae	Finanțare proiecte și instituțională a cercetării							Până în 2026	Prorectorul pentru activitate științifică	Serii SUM noi acreditate, inclusiv SCOPUS
2.11. Încurajarea creării de spin-off-uri și start-up-uri	Finanțare proiecte și instituțională a cercetării							Până în 2026	Prorectorul pentru activitate științifică	Mecanism de gestiune a activității inovatoare și de transfer tehnologic adoptat și pus în aplicare, cu rezultate în crearea a min 2 spin-off-uri și 1 start-up
2.12. Încurajarea activității inovatoare a angajaților și gestionarea portofoliului de obiecte de proprietate intelectuală în scopul licențierii și implementării acestora	Finanțare proiecte și instituțională a cercetării			Implementat din 2023					Șefii laboratoarelor științifice. Prorectorul pentru activitate științifică	Mecanism de evaluare, protecție și implementare a obiectelor de proprietate intelectuală
2.13. Încurajarea participării la competițiile pentru burse de cercetare doctorală și postdoctorală în țară și străinătate	Finanțare proiecte și instituțională a cercetării	X	X	X	X	X	X	X	Directorii de școală doctorală. Președintele Consiliului Științific. Prorectorul pentru activitatea științifică.	Burse doctorale și postdoctorale, mobilități academice (minim 2 două burse anual)
2.14. Angajarea de cercetători/experti internaționali în centrele de cercetare din cadrul USM	Finanțare proiecte		X	X	X	X	X	X	Prorectorul pentru activitatea științifică	Cercetători invitați și angajați pe perioade determinate



2.15. Utilizarea oportunităților EURAXESS pentru atragerea membrilor diasporei în procesul de cercetare la USM	Finanțare instituțională		X	X	X	X	X	Șefii laboratoarelor or științifice. Decanii facultăților. Prorectorul pentru activitate științifică.	Informație actualizată pe portalul Euraxess, contacte stabilite cu alte centre Euraxess
2.16. Identificarea și sprijinirea unor direcții de cercetare pe termen lung, inclusiv inter-și transdisciplinare finanțate cu fonduri europene, care să-i implice pe cât mai mulți dintre membrii USM	Finanțare proiecte și instituțională a cercetării		X	X	X	X	X	Șefii laboratoarelor or științifice. Decanii facultăților. Prorectorul pentru activitate științifică	Analiză a capacităților de cercetare, suport pe direcțiile identificate, catedră ERA/UNESCO la USM
2.17. Diseminarea rezultatelor cercetărilor prin cronici și recenzii în reviste cu factor mare de impact în domeniu, prin diverse portaluri de cercetare (ResearchGate.net, Academia.edu, Google Scholar etc.), prin introducerea lucrărilor în cât mai multe baze de date internaționale și în cele mai importante biblioteci din țară și din străinătate, conectare la EOSC	Finanțare proiecte și instituțională a cercetării			Începând cu 2023				Prorectorul pentru activitate științifică	Structură informațională creată, servicii de suport și diseminare



	2.18. Consolidarea infrastructurii de cercetare, elaborarea unei platforme moderne de utilizare a acesteia de către întreaga comunitate USM, precum și conectarea la platforma națională a infrastructurii de cercetare	Finanțare proiecte și instituțională a cercetării				Începând cu 2024				Platformă infrastructurii de cercetare	
<b>III. Valorificarea potențialului uman și susținerea performanței culturale și sportive în cadrul instituției</b>											
<b>3.1. Dezvoltarea resurselor umane ale universității într-un mediu colegial bazat pe socializare, cooperare, colaborare axată pe valoarea profesională și implicare permanentă</b>	3.1.1 Elaborarea și implementarea unui sistem clar, transparent și riguros de dezvoltare de-a lungul carierei profesionale, de monitorizare și evaluare a personalului academic și administrativ;	Finanțare buget				Începând cu 2023				Secția Resurse umane Departamentul Formare Continuă	Strategie sectorială adoptată și pusă în, sistem de gestiune a cadrelor îmbunătățit
	3.1.2. Crearea unui mediu și climat atractiv pentru resursele umane de înaltă performanță, prin promovarea de facilități și crearea condițiilor pentru obținerea performanței și creșterea vizibilității acesteia	Finanțare buget Venituri colectate ale universității			Tr III-IV					Secția resurse umane Secția buget și achiziții publice	Mecanism de susținere a resurselor umane pus în aplicare către anul 2022



3.1.3.Elaborarea și punerea în aplicare a Regulamentului privind acordarea sporului de performanță și cu caracter specific	Finanțare buget Venituri colectate ale universității		Tr. III-IV						Secția resurse umane Secția buget și achiziții publice Oficiul juridic	Spor de performanță și spor cu caracter specific acordat la circa 10% din cadrele manageriale, didactice și științifice de la fiecare facultate
3.1.4.Elaborarea și implementarea programului de susținere a cadrelor didactice tinere	Venituri colectate ale universității		Începând cu 2022						Secția resurse umane Secția buget și achiziții publice Rectoratul	Sistem de facilități pentru tineri
3.1.5. Îmbunătățirea continuă a cadrului normativ și regulatoriu în domeniul resurselor umane, precum și a condițiilor și securității de muncă a angajaților	Resurse umane și logistice		X	X	X	X	X		Secția resurse umane Secția buget și achiziții publice Oficiul juridic	Evaluarea posturilor realizată State de personal revizuite Fișe de post elaborate/revizuite după caz Contracte individuale de muncă revizuite și încheiate
3.1.6. Susținerea membrilor comunității academice din USM în vederea promovării concursurilor pentru funcțiile științifico-didactice și obținerii abilitării, pe principii de performanță științifică și			Octombrie-decembrie Martie-mai	Octombrie-decembrie Martie-mai	Octombrie-decembrie Martie-mai	Octombrie-decembrie Martie-mai	Octombrie-decembrie Martie-mai		Secția Resurse umane, Rectoratul	Concursuri de promovare realizate regulamentar și cadre angajate în baza de competențe și performanțe, în baza necesităților identificate anual



	profesională									
	3.1.7.Dezvoltarea unor mecanisme coerente și exigente de atragere atât a unor specialiști din mediul academic și de cercetare cât și a unor profesioniști din mediul economic, social și cultural în calitate de cadre didactice asociate			Noiem brie - decembrie Iunie-septembrie brie	Noiem brie - decembrie Iunie-septembrie brie	Noiem brie - decembrie Iunie-septembrie brie	Noiem brie - decembrie Iunie-septembrie brie	Noiem brie - decembrie Iunie-septembrie brie	Șefii de laboratoare științifice  Șefii departamentelor de specialitate	Necesități anual identificate  Specialiști și profesioniști angajați în baza evaluării necesităților identificate
	3.1.8.Cultivarea dialogului, a spiritului de echipă, armonizarea obiectivelor personale cu cele ale instituției	Resurse umane și logistice, finanțe colectate de către USM		Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	Secția Resurse umane	Activități de networking și socializare pentru angajații USM realizate anual
	3.1.9. Susținerea activităților sindicatului, asociațiilor științifice studențești pentru a promova o imagine corectă, elocventă a universității			Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	Comitetul sindical al USM	Contract colectiv de muncă implementat
	3.1.20 Manifestarea atitudinii față de foștii angajați ai USM			X	X	X	X	X	Secția socială	Program de servicii destinate foștilor angajați (pensionari): asistență psihologică, juridică, activități culturale etc.



3.2. Dezvoltarea capacității culturale și sportive a instituției ca reper de recunoaștere și catalizator al performanțelor (sustenabilității)	3.2.1. Susținerea activităților culturale ale membrilor universității, inclusiv a celor în care reprezintă Universitatea Susținerea participării studenților la competiții profesionale naționale și internaționale	Resurse umane, logistice. Venituri colectate ale universității		Pe parcur sul anului	Pe parcur sul anului	Pe parcur sul anului	Pe parcur sul anului	Pe parcur sul anului	Casa de cultură Comitetul sindical al USM Secția resurse umane Asociațiile studențești Palatul sporturilor. Departamentul Educație fizică	Desfășurarea anuală a evenimentelor culturale: Ziua iei, Ziua portului popular, Ziua colindatului în ceata bărbătească, Zilele europene ale patrimoniului ș.a. Promovarea oportunităților formațiilor artistice de amatori printre rândurile angajaților Creșterea anuală a numărului de membri ai formațiilor artistice de amatori
	3.2.2. Consolidarea activității muzeale și de salvagardare a patrimoniului cultural în cadrul instituției	Resurse umane, logistice, mijloace financiare colectate de USM	X	X	X	X	X	X	Decanii facultăților: Biologie și Pedologie; Istorie și Filozofie; Științe Economice	Colecție consolidată de bunuri a muzeului Nicolae Dabija și a Casei Mari; Consolidarea activității muzeului de științe ale naturii
	3.2.3. Consolidarea activității Facultății de Arte Frumoase	Finațarea anuală de circa 1 mln lei din mijloace colectate de USM	X	X	X	X	X	X	Decanul Facultății Arte frumoase. Directorul casei de cultură. Decanii facultăților	Menținerea contingentului de studenți și consolidarea programelor de formare în domeniul artelor





3.2.4. Susținerea formațiilor artistice de amatori	Resurse umane, logistice, financiare din mijloacele colectate de USM	X	X	X	X	X	X	Decanul Facultății Arte frumoase. Directorul casei de cultură	Organizarea acțiunilor comune cu primăria mun. Chținău, MEC, Ministerului Culturii, activități la nivel regional, în vederea stimulării educației artistice neformale Creșterea vizibilității activității culturale a universității
3.2.5. Promovarea educației fizice și culturii sportive printre studenți	Resurse umane, logistice, financiare (circa 500 mii lei anual)		Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	Palatul sporturilor Departamentul educație fizică	Creșterea anuală a numărului de studenți încadrați în cercurile sportive ale universității Manifestări dedicate Zilei sportivului și mișcării olimpice organizate Mecanisme de susținere a studenților sportivi care obțin performanțe naționale/regionale în scopul motivării
3.2.6. Sprijinirea programelor sportive pentru studenți și personal și organizarea competițiilor sportive întru promovarea unui mediu sănătos de viață	Resurse umane, logistice, financiare	Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	Palatul sporturilor Departamentul educație fizică	Câte cel puțin 3 competiții anuale organizate între studenți și între angajați Competiții sportive desfășurate în cadrul Universiadei



										Mecanisme cu facilități elaborate pentru motivarea performanțelor academice ale angajaților	
<b>IV. Crearea unui mediu universitar prietenos/favorabil studenților</b>											
4.1. Sporirea motivației/stimularea studenților pentru excelență în studii și cercetare	4.1.1.Dezvoltarea unui sistem transparent de acordare a facilităților studenților ce excelează în învățământ și în activitățile de cercetare (e/electronic);	Comunitatea universitară;  Finanțarea activităților științifice și publicațiilor; finanțarea start-up-urilor.								Decanatele facultăților; Departamentele de specialitate; ASUSM	Participarea în cadrul conferințelor naționale și internaționale; Publicații științifice; Înființarea start-up-urilor; Implicarea studenților USM în cadrul diferitor proiecte studențești internaționale.
	4.1.2.Diversificarea pregătirii profesionale prin activități extracurriculare;		Lunar	Lunar	Lunar	Lunar	Lunar	Lunar		Organizarea lunară a training-urilor, întâlnirilor, platformelor de discuții pentru studenții diferitor facultăți a USM, cu invitarea anumitor experți, profesioniști din exteriorul USM, pentru a organiza schimbul de experiență, păreri dintre profesioniști și cei ce sunt profesioniști în devenire.	



	4.1.3.Încurajarea și facilitarea participării studenților în organizații profesionale naționale și internaționale (inclusiv prin voluntariat);		X	X	X	X	X	X	Centrul de ghidare în carieră; Decanatele facultăților;	Încadrarea anuală în activități de voluntariat a minim 50 de studenți
4.2. Implementarea metodelor și tehnicilor moderne de instruire	4.2.1.Implicarea studenților în modalități moderne de instruire ( metoda proiectelor)	Resurse umane și logistice	X	X	X	X	X	X	Șefii de departament. Cadrele didactice.	Activități didactice organizate interactiv
	4.2.2.Chestionarea sistematică (la finele fiecărui curs) a studenților și rezidenților, privind calitatea procesului didactic;		X	X	X	X	X	X	Secția Managementul calității	Monitorizarea implicării profesorilor în predarea modernizată și conducerea activă a cercetărilor științifice ale studenților și motivarea financiară și graduală a acestora.
	4.2.3.Sporirea implicării cadrelor didactice în conducerea cercetărilor științifice ale studenților.		X	X	X	X	X	X	Departamentele de specialitate	
<b>V. Deschidere și cooperare academică internațională</b>										
5.1. Dezvoltarea curriculumului universitar din perspective internaționalizării	5.1.1.Dezvoltarea de programe de studiu în limbi de circulație internațională	Resurse umane și logistice							Decanii, șefii de departamente și responsabili de AC de la facultăți, Dep. MC, Prorectorul activitatea didactică,	Cel puțin 2 programe de studii per facultate predare într-o limbă de circulație internațională (până la 2026)



5.1.2.Creșterea numărului de programe de studii cu dublă diplomă / comune la cîlicul I,II și a studiilor doctorale oferite în cõtutelă	Resurse umane și logistice		X	X	X	X	X	Decanii, șefii de departamente, DRI, Prorectorul pentru activitate a didactică / Proiecte Erasmus + AC3: Master Erasmus Mundus, etc.	1-3 programe de studii comune per facultate (2026)
5.1.3.Dezvoltareacompetențelor cadrelor didactice de predare în limbi de circulație internațională prin oferirea (gratuit) de cursuri	Facultatea Litere, Departament formare continuă		X	X	X	X	X	Facultatea Litere, Departament formare continuă	Anual 20 cadre didactice vor finaliza cursurile de limbă engleză/franceză
5.1.4.Consolidarea capacităților facultății litere prin obținerea statutului de centru de examinare / certificarea TOEFL/alte certificări internaționale	Facultatea Litere, re surse financiare dedicate		Martie 2022					Facultatea Litere, Rectorat	Centru de examinare TOEFL
5.1.5.Accreditarea internațională a programelor de studii cu predare în limbi de circulație internațională	Resurse financiare din bugetul USM identificate					X		Decanii, șefii de departamente și responsa	Programele de studii cu predare în limbi de circulație internațională acreditate până în



									bili de AC de la facultăți, Departamentul Managementul Calității, DRI, Prorectorul pentru activitate a didactică	2025
5.2.Creșterea numărului de studenți și cadre didactice din alte state	5.2.1.Recrutarea studenților prin intermediul agenților de recrutare, platformelor web internaționale de promovare / recrutare / educaționale,	Buget dedicat identificat		X	X	X	X	X	Rectorat, DRI, Departamentul studii, Secția imagine și relații cu publicul.	Creștere până la 6%. (actualmente este 1.7%) către 2026
	5.2.2.Dezvoltarea unui sistem comprehensiv de admitere online a studenților internaționali	Structurile IT, Departamentul Studii		Aprilie 2022					Structurile IT, Departamentul Studii	Sistem de admitere elaborat și implementat
	5.2.3. Facilitarea integrării socio-culturale a studenților străini prin organizarea de evenimente și activități de consiliere, orientare, sociale și culturale pentru adaptarea și integrarea	Buget dedicat		X	X	X	X	X	DRI, responsabili de mobilități academice de la facultăți,	Cel puțin 6 activități pe an



	studenților internaționali								Centrul de ghidare în carieră, facultăți	
	5.2.4. Instituirea și dezvoltarea, prin intermediul voluntarilor, a sistemului de suport pentru studenții internaționali (buddy system)	Resurse umane, logistice			Către anul 2023				Facultățile, ASUSM, Centrul de ghidare în carieră, DRI	Sistem instituit Martie 2023 - buddy system instituit
	5.2.5. Realizarea unor materiale informative în limba engleză de care să beneficieze și studenții internaționali aflați la studii în universitate	Resurse umane, logistice		X					SIRP	Kit informațional elaborat/publicat (ianuarie 2022)
	5.2.6. Creșterea numărului de studenți și cadre academice incoming în programe de mobilitate academică precum Erasmus+, CEEPUS, AUF, Fulbright, Marie-Curie Sklodowska Grants, etc	Resurse umane și logistice		X	X	X	X	X	DRI, responsabili de mobilități academice de la facultăți, decani, ICI, Școlile doctorale	20 studenți și 50 de cadre academice incoming în anul 2026
	5.2.7. Instituirea statutului de visiting profesor al USM	Resurse umane și logistice, cheltuieli de cazare (circa		Începând cu anul 2022					Rectorat	Statut instituit și resurse financiare identificate



		200 mii anual)								
<b>5.3.</b> Creșterea calității parteneriatelor universitare internaționale	5.3.1.Dezvoltarea unui cadru al priorităților strategice de cooperare internațională pentru încheierea acordurilor bilateral	Resurse umane, logistice		X					Prorectorul pentru activitate științifică și RI	Cadru dezvoltat Februarie 2022
	5.3.2.Identificarea programelor de finanțare a proiectelor educaționale, de cooperare universitară cu dimensiune internațională, ce corespund obiectivelor USM	Resurse umane și logistice	X	X	X	X	X	X	Rectorat, DRI, facultățile	Annual / evenimente și activități realizate
	5.3.3.Consolidarea și aderarea la parteneriate în rețele universitare internaționale	Resurse umane, logistice	X	X	X	X	X	X	DRI, ICI, facultăți	Activitate realizată anual - 2021-2026
	5.3.4.Informarea cadrelor academice și organizarea de instruire privind regulile de participare în programe specifice și oferirea de suport în elaborarea dosarului propunerii de proiect.	Resurse umane și logistice	X	X	X	X	X	X	DRI	Annual 3-4 sesiuni
	5.3.5. Intensificarea activităților în cadrul consorțiului universităților din RM, România și Ucraina	Resurse umane și logistice	X	X	X	X	X	X	Facultățile, DRI, ICI	Annual / lista de activități propusă
<b>5.4.</b> Creșterea gradului de internaționalizare	5.4.1.Creșterea numărului de mobilități studențești spre universitățile din străinătate	Resurse umane și logistice	X	X	X	X	X	X	DRI, Decanatele facultăților Departamentele de specialitate	1,5 % din studenții USM au realizat mobilități (2026) (actualmente 0,35%)





	5.4.2. Creșterea numărului de mobilități ale cadrelor didactice	Resurse umane și logistice	X	X	X	X	X	X	DRI, Decanatele facultăților Departamentele de specialitate	6 % din cadre academice au realizat mobilități (2026) (actualmente 3,5%)
	5.4.3. Sprijinirea participării la training-uri pe internaționalizare pentru personalul administrativ.	Buget dedicat		X	X	X	X	X	DRI, Decanatele facultăților Departamentele de specialitate	Cel puțin un training pe an
	5.4.5. Diseminarea bunelor practici în domeniul internaționalizării la nivelul întregii comunități academice prin organizarea unor acțiuni de tipul International Think Tank / sesiuni de formare pentru decani, directori de departamente și alte cadre didactice interesate	Resurse umane și logistice	X	X	X	X	X	X	DRI, Decanatele facultăților Departamentele de specialitate	Cel puțin un eveniment pe an
	5.4.6. Dezvoltarea capacității instituționale a Direcției de Relații internaționale, prin alocarea de resurse umane, financiare și logistice.	Resurse umane și logistice, financiare (circa 200 mii ani)		X	X	X	X	X	Rectorat	Personal calificat angajat (8-9 unitati), buget dedicat (până la finele anului 2022)
	5.4.7. Dezvoltarea competențelor lingvistice ale personalului administrativ	Resurse umane, logistice, resursa financiară identificată	X	X	X	X	X	X	Rectorat Facultate a Litere,	Anual 5 colaboratori instruiți
5.5. Promovarea USM în plan internațional	5.5.1. Identificarea domeniilor de excelență și repartizarea lor în categoriile:	Resurse umane, logistice, financiare (circa 300 mii		Mai-iunie						Domenii de colaborare internațională stabilite în baza



	- activitate didactică - cercetare - servicii suport pentru mediul studentesc și academic	anual )								priorităților
	5.5.2. Implicarea DHC și absolvenților de succes în promovarea USM: Realizare de propuneri (personalizate) pentru colaborarea cu Alunni de succes Invitarea DHC la activitățile organizate de USM	Resurse umane și logistice		X	X	X	X	X	SIRP Decanate le facultăților or	Lista de activități de colaborare elaborată
	5.5.3. Promovarea universității și a ofertei educaționale a USM prin intermediul site-ului universitar, platformelor web internaționale de promovare / educaționale, târgurilor educaționale.	Resurse umane,, logistice, financiare ( circa 300 mii anual)		X	X	X	X	X	DRI, Secția imagine și relații cu publicul, Centrul de ghidare în carieră	Baza de date cu activități realizate



VI. Digitalizarea Universității de Stat din Moldova											
<b>6.1.Dezvoltarea Infrastructurii digitale</b>	6.1.1.Auditul situației curente în cadrul facultăților și subdiviziunilor USM privind dotarea cu echipamente digitale pentru instruire.	Resurse umane, resurse logistice, financiare (circa 7 mln)	Septembrie								Clarificarea situației actuale a subdiviziunilor specializate
	6.1.2.Stabilirea necesităților instituționale pentru următorii cinci ani privind echipamentele digitale pentru instruire. Identificarea posibilităților de extindere a infrastructurii în bază de investiții extrabugetare (proiecte instituționale, internaționale, donatori externi)		Noiembrie	Noiembrie	Noiembrie	Noiembrie	Noiembrie	Noiembrie	Prorector pentru digitalizare	Necesități clare privind menținerea și dezvoltarea structurilor specializate	
	6.1.3.Auditul Rețelei Universitare. Verificarea capacităților rețelei interne, estimarea necesităților pentru următoarea perioadă (5 – 10 ani)		Octombrie						Prorector pentru digitalizare	Plan de dezvoltare a rețelei universitare pentru următorii 5-10 ani	
	6.1.4.Modernizarea extinderea canalelor digitale de comunicare, asigurarea accesului la Rețea în majoritatea						Către 2025		Prorector pentru digitalizare	Canale digitale în majoritatea sălilor de studii	



	săliilor de studii, în birouri și campusul universitar, în condiții care să asigure desfășurarea activităților didactice sincron și asincron în model tradițional și la distanță									
	6.1.5.Extinderea capacității benzii de acces Internet.		X	X	X	X	X	Prorector pentru digitalizare, SRIE	Acces internet cu capacitate extinsă	
	6.1.6.Dezvoltarea Sistemelor Informaționale Universitare interne existente, planificarea unui Sistem Informațional Universitar unic, interconectat cu Registrele Naționale de Stat.		Începând cu 2022					Prorector pentru digitalizare, SRIE	Proiect al Sistemului Informațional Universitar unic, interconectat cu Registrele Naționale.	
<b>6.2.Dezvoltarea structurilor universitare, responsabile pentru dezvoltarea digitală a instituției</b>	6.2.2.Modernizarea structurii organizaționale a subdiviziunilor		X	X	X	X	X	Prorector pentru digitalizare,	Structuri specializate modernizate	
	6.2.1.Selectarea specialiștilor în bază de concurs, cu interviuri și teste de performanță, adaptate la necesitățile instituționale		La necesitate	La necesitate	La necesitate	La necesitate	La necesitate	Prorector pentru digitalizare,	Angajarea specialiștilor calificați	
	6.2.2.Asigurarea subdiviziunilor specializate cu tot setul de echipamente, necesare pentru funcționarea curentă și asigurarea		X	X	X	X	X	Prorector pentru digitalizare, SRIE	Dotarea cu echipament a subdiviziunilor specializate	



	securității informaționale a USM									
	6.2.3.Atragerea tinerilor specialiști și eliminarea fluctuației cadrelor prin: asigurarea salariilor la nivel de <i>salariu mediu pe domeniul IT în Republica Moldova</i> , crearea condițiilor adecvate de muncă, inclusiv munca la distanță.			La necesitate	La necesitate	La necesitate	La necesitate	La necesitate	Prorector pentru digitalizare	Program de motivare a tinerilor specialiști
<b>6.3.Dezvoltarea spațiului Informațional Instituțional</b>	6.3.1.Elaborarea unui nou concept al site-ului universitar, în contextul modernizării simbolicii instituționale			Pe parcursul anului					Prorector pentru digitalizare SIRP	Site modernizat, care conține inclusiv compartimentele pentru colectarea petițiilor, cererilor, apelurilor tuturor studenților USM privind calitatea studiilor, calitatea serviciilor curriculare oferite de universitate, soluționarea anumitor probleme/necesități urgente și vitale etc.;
	6.3.2.Lansarea serviciilor digitale universale în bază de cont unic, acces la aplicații și resurse digitale instituționale (Office 365 pentru Educație)				Începând cu anul 2023				Prorector pentru digitalizare	Acces la aplicații și resurse (Office 365 pentru educație);
	6.3.3.Modernizarea platformei de Gestionare a Procesului de Instruire.			X	X	X	X	X	Prorector pentru digitalizare Prorector	Platformă modernizată de monitorizare



									pentru activitatea didactică și studențească	electronică a procesului instructiv
	6.3.4.Elaborarea conceptului de evaluare asistată de calculator		Septembrie-noiembrie						Prorector pentru digitalizare Prorector pentru activitatea didactică și studențească	Concept și mecanisme de evaluare a rezultatelor academice asistate de calculator
	6.3.5.Elaborarea, testarea și dezvoltarea modelelor și formelor noi de instruire, bazate pe tehnologii digitale		X	X	X	X	X		Prorector pentru digitalizare Prorector pentru activitatea didactică și studențească	Noi forme de instruire bazate pe tehnologii digitale
<b>6.4.Formarea Competențelor digitale ale cadrelor didactice universitare:</b>	6.4.1.Elaborarea standardelor instituționale pentru competențele digitale profesionale ale cadrelor didactice		Septembrie-octombrie						Prorector pentru digitalizare Departamentul Formare continuă	Standarde de competență digitală pentru angajații USM
	6.4.2.Instruirea cadrelor didactice universitare pentru formarea CDP a.		X	X	X	X	X		Prorector pentru digitalizare Departamentul Formare continuă	Cadre didactice și manageriale instruite
	6.4.3.Elaborarea mecanismelor de certificare a CDP, ca indicator de performanță a		Ianuarie-martie						Prorector pentru digitalizare	Mecanisme de certificare a competențelor digitale



	activității cadrului didactic USM									Departamentul Formare continuă	
<b>VII. Promovarea identității și imaginii Universității de Stat din Moldova</b>											
<b>7.1. Sporirea vizibilității și atractivității ofertelor educaționale ale Universității de Stat din Moldova</b>	7.1.1. Organizarea târgului facultăților USM (în incinta Universității sau în campusul USM).	Resurse umane responsabile pentru comunicare de la subdiviziunile implicate în activitatea respectivă. Resurse materiale și financiare (circa 100 mii anual)								Centrul de Ghidare în Carieră și Relații cu Piața Muncii (CGCRPM) Facultățile USM SIRP	Vizibilitate sporită a USM, a facultăților și a subdiviziunilor instituției Eveniment organizat
	7.1.2. Participarea USM la Târgul de Cariere (cu prezență și în format online).	Resurse umane implicate la nivel de facultate, departamente de specialitate, subdiviziune responsabilă pentru ghidarea în carieră. Resurse materiale și financiare.	Februarie - mai	Februarie - mai	Februarie - mai	Februarie - mai	Februarie - mai	Februarie - mai	Februarie - mai	Centrul de Ghidare în Carieră și Relații cu Piața Muncii (CGCRPM) Facultățile USM SIRP	Vizibilitate sporită a USM
	7.1.3. Organizarea Zilelor Ușilor deschise a facultăților USM.	Resurse umane implicate la nivel de facultate.	Februarie-iunie	Februarie-iunie	Februarie-iunie	Februarie-iunie	Februarie-iunie	Februarie-iunie	Februarie-iunie	Februarie-iunie	Facultățile USM



		Resurse materiale și financiare.								
	7.1.4. Desfășurarea Caravanei USM în toată țara (cu prezență pe teren și în format on-line).	Resurse umane de la subdiviziunile implicate în activitatea respectivă. Resurse materiale și financiare.	Februarie-martie	Februarie-martie	Februarie-martie	Februarie-martie	Februarie-martie	Februarie-martie	Centrul de Ghidare în Carieră și Relații cu Piața Muncii (CGCRPM) Facultățile USM ASUSM SIRP	Eveniment anual organizat
	7.1.5. Elaborarea QUIZ-urilor despre USM, cu premii, care va fi publicat pe portaluri de știri pentru tineri, pe site-ul oficial al USM și distribuit pe paginile de Facebook ale tuturor facultăților.	Resurse umane de la subdiviziunile implicate în activitatea respectivă. Resurse materiale și financiare.	Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	Facultățile USM SIRP	Teste publicate, concursuri organizate
	7.1.6. Elaborarea unui material video „Știați oare că...?” despre USM, publicat pe site-ul oficial al USM și distribuit pe paginile de pe FB a USM și ale facultăților	Resurse umane specializate în realizarea unui astfel de produs. Echipamente și resurse financiare	Mai - iunie						SIRP	Material video elaborat și publicat
	7.1.7. Elaborarea chestionarelor pentru studenții anului I	Resurse umane implicate la nivel de structuri responsabile pentru managementul	Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	Departamentul Managementul Calității CGCRPM Departamentul Studiilor	Necesități și probleme identificate  Remedierea problemelor identificate (în măsura





		calității, ghidarea în carieră, departamentul studii și ASUSM.							ASUSM	posibilităților) Monitorizarea implementării măsurilor de remediere a problemelor
	7.1.8. Promovarea specialităților în Republică de către profesorii facultății în cadrul Departamentului Formare Continuă.	Resurse umane de la facultăți implicate în procesul predare în cadrul DFC.	Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	DFC Facultățile USM	Vizibilitate sporită a USM
	7.1.9. Realizarea și diseminarea diverselor materiale de promovare a ofertei educaționale (programelor de studii) și a imaginii facultății (broșuri, pliante, postere etc.).	Responsabili de comunicare din cadrul SIRP și de la facultățile USM. Resurse logistice și financiare	Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	Responsabili pentru comunicare de la facultățile USM	Vizibilitate sporită a USM
	7.1.10. Implicarea în organizarea olimpiadelor raionale și naționale, inclusiv prin prezentarea programelor de studii, diseminarea materialelor promoționale și invitarea la studii a participanților.	Resurse umane de la facultăți implicate în organizarea competițiilor respective, Resurse financiare (circa 200 mii anual)	Martie - aprilie	Martie - aprilie	Martie - aprilie	Martie - aprilie	Martie - aprilie	Martie - aprilie	Centrul de ghidare în carieră Decanatele facultăților	Vizibilitate sporită a USM
	7.1.11. Crearea unui buletin informativ simplu prin e-mail.	Resurse umane specializate. Resurse logistice.	Lunar	Lunar	Lunar	Lunar	Lunar	Lunar	SIRP	BI publicate
<b>7.2. Optimizarea comunicării interne</b>	7.2.1. Asigurarea fluxurilor comunicaționale	Managementul Universității;	Pe durata	Pe durata	Pe durata	Pe durata	Pe durata	Pe durata	Cabinetul rectorului	Cultivarea și preservarea încrederii



	pe verticală (în sensul descendent și în cel ascendent) pentru buna funcționare a instituției.	Resurse umane responsabile pentru managementul comunicării interne; Resurse logistice	anului	anului	anului	anului	anului	anului	Manageri-cheie Departamentul Resurse Umane SIRP	și loialității angajaților USM (evaluată prin chestionarea angajaților). Potențarea credibilității instituției în fața propriilor membri.
	7.2.2. Cultivarea atitudinii favorabile proceselor organizaționale prin acțiuni de comunicare internă.	Managementul Universității; Resurse umane responsabile pentru managementul comunicării interne; Resurse logistice	Pe durata anului	Pe durata anului	Pe durata anului	Pe durata anului	Pe durata anului	Pe durata anului	Cabinetul rectorului Manageri-cheie Departamentul Resurse Umane SIRP	Comunicarea rapidă, corectă, completă a managementului USM cu angajații Universității
	7.2.3. Eficientizarea comunicării interne prin folosirea unor instrumente clasice și alternative.	Managementul Universității; Superiori de diferite niveluri ierarhice; Resurse umane responsabile pentru managementul comunicării interne.	Pe durata anului	Pe durata anului	Pe durata anului	Pe durata anului	Pe durata anului	Pe durata anului	Cabinetul rectorului Manageri-cheie Departamentul Resurse Umane	Briefing-uri de informare internă, difuzarea informațiilor prin e-mail, newsletter, afișare etc. Informarea angajaților USM prin discuții de la om la om, întâlniri „față-în-față”
7.3. Promovarea unei imagini unice despre USM în mediul extern	7.3.1. Scrisori de felicitare, de grațitudine adresate instituțiilor și organizațiilor cu care colaborează USM.	Resurse umane. Resurse financiare (circa 50 mii anual)	Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	SIRP	Vizibilitate sporită a USM în mediul extern
	7.3.2. Participarea activă	Managementul	Pe	Pe	Pe	Pe	Pe	Pe	Cabinetul	Consolidarea



	la evenimentele organizate de aceste instituții, la care va fi invitată USM	Universității; Superiori de diferite niveluri ierarhice.	parcursul anului	parcursul anului	parcursul anului	parcursul anului	parcursul anului	parcursul anului	rectorul Manageri-cheie Comunitate a USM	imaginii unice favorabile a USM în mediul extern
	7.3.3. Publicarea poveștilor de succes ale absolvenților Universității pe site-ul oficial al USM, la rubrica „Absolvenți de succes USM” și promovarea lor pe rețele de socializare.	Resurse umane		Începând cu Ianuarie 2022	Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	SIRP Responsabilități pentru comunicare de la facultățile USM	Instituirea rubricii pe siteul USM
<b>7.4. Îmbunătățirea relației USM cu mass-media și creșterea numărului de știri/articole despre Universitate</b>	7.4.1. Semnarea unor contracte de parteneriat cu reprezentanții mass-media.	Resurse umane							SIRP	Acorduri de colaborare semnate
	7.4.2. Scrierea și expedierea comunicatelor de presă.	Resurse umane responsabile pentru comunicare și relații public	Pe parcursul anului, zilnic/săptămânal	Pe parcursul anului, zilnic/săptămânal	Pe parcursul anului, zilnic/săptămânal	Pe parcursul anului, zilnic/săptămânal	Pe parcursul anului, zilnic/săptămânal	Pe parcursul anului, zilnic/săptămânal	Cabinetul rectorului SIRP Responsabilități pentru comunicare de la facultățile USM	Îmbunătățirea relației USM cu mass-media și creșterea numărului de știri/articole despre universitate
	7.4.3. Publicarea știrilor despre USM	Resurse umane responsabile pentru comunicare și relații public	Pe parcursul anului, zilnic/săptămânal	Pe parcursul anului, zilnic/săptămânal	Pe parcursul anului, zilnic/săptămânal	Pe parcursul anului, zilnic/săptămânal	Pe parcursul anului, zilnic/săptămânal	Pe parcursul anului, zilnic/săptămânal	SIRP Responsabilități pentru comunicare de la facultățile USM	Articole publicate
	7.4.4. Invitarea reprezentanților mass-mediei la evenimentele organizate de USM („O zi în facultate”, „Ziua	Resurse umane responsabile pentru comunicare și relații public	Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	SIRP	Evenimente realizate



	Portului Popular” etc.)									
	7.4.5. Expedierea scrisorilor de gratitudine instituțiilor media și jurnaliștilor implicați în scrierea materialelor despre USM	Resurse umane responsabile pentru comunicare și relații public	Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	SIRP	Scrisori expediate
7.5.Perfecționarea sistemului de comunicare - asigurarea transparenței și accesibilității la informație în Universitate	7.5.1. Reglementarea procesului decizional în cadrul instituției			Tr. I-II	Tr. I-II	Tr. I-II	Tr. I-II	Tr. I-II	Subdiviziunea responsabilă de monitorizarea politicilor	Procedură instituită Elaborarea anuală a listei actelor instituționale ce urmează a fi aprobate Raport anual de monitorizare a implementării planului Asigurarea transparenței prin diseminarea planului și implicarea tuturor părților interesate
	7.5.2.Asigurarea transparenței și accesului la informație privind deciziile luate de către organele de conducere la diferit nivel;	Resurse umane							Rectorat, Subdiviziunea responsabilă de monitorizarea politicilor	Asigurarea practicii existente de participare a studenților în procesul decizional al universității, participarea studenților în cadrul Senatului Universității, Consiliului de Administrație, Comisii, Birouri etc.;



	7.5.3. Organizarea evenimentelor de promovare a rezultatelor de excelență obținute de către studenți	Resurse umane și logistice		Tr. III	Tr. III	Tr. III	Tr. III	Tr. III	Secția comunicării, relații publice	Evenimente anuale organizate  Bunele practici diseminate
	7.5.5. Monitorizarea activității auto-governanței Studențești USM, prin stabilirea lunară a ședințelor comune dintre administrația Universității și ASUSM USM, în vederea soluționării problemelor și necesităților studenților.	Resurse umane și logistice		Lunar	Lunar	Lunar	Lunar	Lunar	Secția comunicării, relații publice și piața muncii Prorector pentru activitatea didactică și studențească	Necesități și probleme identificate Remedierea problemelor identificate/întreprinderea măsurilor pentru remedierea acestora și monitorizarea implementării acestora Raport anual de monitorizare elaborat și diseminat
<b>VIII. Consolidarea managementului instituțional și a capacității financiare a universității</b>										
<b>8.1. Eficientizarea managementului instituțional al universității</b>	8.1.1. Reorganizarea subdiviziunilor structurale din cadrul universității	Resurse umane și logistice	Septembrie - octombrie	Ianuarie - februarie					Rectoratul, Subdiviziunea responsabilă de monitorizarea politicilor Secția resurse umane Oficiul juridic	Organigramă aprobată Regulamente de activitate și funcționare a subdiviziunilor structurale aprobate Proceduri interne privind delegarea atribuțiilor aprobate Regulament de activitate și funcționare a universității aprobat



	8.1.2.Consolidarea bazei normative de reglementare a activității universității	Resurse umane		Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	Oficiul juridic în colaborare cu subdiviziunile structurale ale universității Subdiviziunea responsabilă de monitorizarea politicilor	Priorități de intervenție identificate  Plan anual al actelor normative aprobat Acte instituționale aprobate și puse în aplicare
	8.1.3.Aprobarea procedurilor interne privind mecanismul de circulație internă a documentelor	Resurse umane și logistice		Februarie-martie					Subdiviziunea responsabilă de monitorizarea politicilor Cabinetul rector Secretariat	Regulament aprobat și pus în aplicare Managementul documentelor simplificat Practicile de duplicare nerezonabile și supra-reglementare prevenite
	8.1.4.Implementarea și asigurarea funcționalității sistemului de gestionare a documentelor <i>e-management</i>	Resurse umane și logistice	Începând cu septembrie						Toate subdiviziunile din cadrul universității	Instruiri privind funcționalitatea și utilitatea sistemului realizate e-management implementat și funcțional Gestiunea și evidența documentelor riguros monitorizată



	8.1.5.Elaborarea și aprobarea documentului strategic de cheltuieli în baza principiilor-transparență, economicitate, eficiență și prioritate	Resurse umane și logistice	Tr. IV-I	Tr. IV-I	Tr. IV-I	Tr. IV-I	Tr. IV-I	Tr. IV-I	Secția buget și achiziții publice în colaborare cu subdiviziunile structurale ale universității	Strategie anuală de cheltuieli aprobată/ buget aprobat Procedură privind elaborarea planului anual de achiziții aprobată  Plan anual de achiziții aprobat și plasat pe pagina oficială a universității
	8.1.6. Diversificarea și creșterea veniturilor universității prin: -crearea portofoliului imobiliar al Universității, respectiv expunerea ofertelor; -diversificarea serviciilor cu publicul și sectorul de afaceri (servicii de formare continuă specifice, servicii de cercetare etc.); - întreprinderea măsurilor necesare pentru atragerea veniturilor sub formă de grant/proiecte; - revizuirea/elaborarea după caz a costului serviciilor existente și prestate de universitate (editoriale, culturale, sportive).	Resurse umane și logistice		Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	Pe parcursul anului	Secția buget și achiziții publice Direcția generală administrativă și patrimoniu Alte structuri ale universității	Creșterea anuală a contractelor încheiate cu operatorii economici cu %... Creșterea anuală a proiectelor/granturilor cu până la 10%



	8.1.7.Implementarea managementului intern de control	Resurse umane și logistice	Anual, în conformitate cu prevederile cadrului normativ					Subdiviziune a responsabilă de monitorizare a politicilor (instruire și monitorizare) Oficiul audit intern (consultanță) Toate subdiviziunile structurale ale universității	Management al performanțelor și riscurilor implementat în cadrul fiecărei subdiviziuni Procese operaționale descrise de către fiecare subdiviziune Activități de control elaborate și aprobate Raport anual privind controlul intern managerial elaborat și aprobat către sfârșitul lunii aprilie a fiecărui an
8.2. Valorificarea patrimoniului instituției întru generarea surselor suplimentare de venit și asigurarea mediului favorabil activității educaționale și administrative	8.2.1.Consolidarea cadrului legal al patrimoniului gestionat de universitate -Elaborarea, reconstituirea, definitivarea pachetului de documente/dosarului pentru toate proprietățile USM; -Clarificarea statutului legal al unor proprietăți.	Resurse umane și logistice, prin implicarea structurilor specializate în gestionarea patrimoniului; Resurse financiare (circa 200 anual)						Direcția generală administrativă și patrimoniu	Înregistrarea cadastrală a tuturor imobilelor USM Dosare tehnice complete pentru toate imobilele USM
	8.2.2.Reconceptualizarea infrastructurii USM: -Renovarea și modernizarea bazelor de odihnă; -Renovarea și modernizarea căminelor	Resurse umane Resurse financiare, circa 2-3 mln anual		X	X	X	X	X	Direcția generală administrativă și patrimoniu





										cămin din campusul Tighina renovat până în anul 2026
	8.2.3. Identificarea surselor de finanțare alternativă pentru modernizarea infrastructurii: - Elaborarea proiectelor de dezvoltare a infrastructurii USM prin utilizarea diverselor surse de finanțare;	Resurse umane, logistice	X	X	X	X	X	X	Rectoratul Direcția generală administrativă și patrimoniu Decanatele facultăților	Proiecte de modernizare a infrastructurii (minim 1 proiect anual)



## **IMPLEMENTAREA ȘI MONITORIZAREA STRATEGIEI**

Perioada de implementare a strategiei este de cinci ani. În scopul monitorizării atingerii rezultatelor preconizate, anual se va fi elaborat și se va realiza evaluarea Planului de acțiuni, inclusă în raportul anual de monitorizare. Raportul anual de evaluare va indica atât realizările, cât și eșecurile referitoare la implementarea Planului de acțiuni privind implementarea Strategiei.

Planul de acțiuni pentru implementarea strategiei stă la baza elaborării și aprobării planurilor anuale de activitate ale universității, respectiv ale tuturor structurilor din cadrul acesteia. Dacă în urma evaluării se impune necesitatea realizării unor măsuri corective, acestea vor fi incluse drept modificări ale strategiei, aprobate în modul corespunzător de instituție.

Evaluarea finală a Strategiei va fi realizată în anul 2026. Scopul evaluării constă în stabilirea gradului de realizare a obiectivelor, a impactului obținut și a schimbărilor care s-au produs. Acțiunile incluse în Strategie, vor constitui baza elaborării strategiilor sectoriale, a bugetului anual al universității și a altor strategii sectoriale.

Monitorizarea implementării strategiei se realizează de subdiviziunea structurală din cadrul universității responsabilă de monitorizarea politicilor instituționale, care va prezenta spre aprobare, în termen de până la 30 aprilie a fiecărui an, raportul de monitorizare și evaluare.