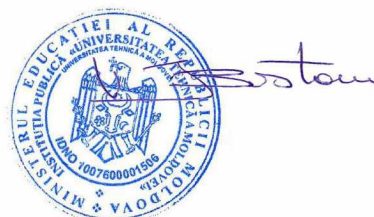




Planul de dezvoltare strategică instituțională a
Universității Tehnice a Moldovei
2016-2020

Aprobat la ședința Senatului din data 27.09.2016,
Proces verbal nr. 1



Cuprins

Informații generale relevante privind contextul actual	3
Tendențe și provocări în învățământul superior	6
Misiunea și viziunea	8
Priorități, obiective strategice și măsuri de realizare	9
1. Educație	9
2. Cercetarea științifică, activități de inovare-dezvoltare și transfer tehnologic.....	11
3. Formarea contingentului de studenți, admiterea la studii, păstrarea contingentului și ghidare în carieră	13
4. Formarea continuă	14
5. Managementul administrației	15
6. Dezvoltarea resurselor umane	16
7. Relații cu studenții, probleme sociale, educație fizică și sport	17
8. Managementul patrimoniului și al investițiilor	18
9. Relații instituționale, cu mediul de afaceri și internaționale, și promovarea imaginii	19

”Scientists study the world as it is,
engineers create the world that never has been”

”Oamenii de știință studiază lumea așa cum este,
inginerii creează lumea care nu a fost niciodată”

(Theodor von Karman)

Informații generale relevante privind contextul actual

Dezvoltarea economiei bazate pe cunoaștere și inovare a oricărei țări este indispensabil legată de activitatea inginerului, care constituie principala forță creativă a unei societății moderne și competitive. În acest context, ingineria este considerată drept unul dintre pilioanele pe care se fundamentează obiectivele tematice enunțate în strategia ”Europe 2020” a Uniunii Europene:

- **creștere inteligentă**, prin dezvoltarea cunoștințelor și a inovării;
- **creștere durabilă**, bazată pe o economie mai ecologică, mai eficientă în gestionarea resurselor și mai competitivă;
- **creștere favorabilă incluziunii**, vizând consolidarea ocupării forței de muncă și a coeziunii sociale și teritoriale.

Aceste obiective, care se întrepătrund și se condiționează reciproc, sunt extrem de actuale și pentru dezvoltarea Republicii Moldova, în special în contextul aspirațiilor de integrare europeană ale statului nostru tânăr, iar un rol esențial în atingerea acestor obiective îi revine Universității Tehnice a Moldovei, unica universitate cu profil ingineresc din țară.

Universitatea Tehnică contribuie fundamental la constituirea unei intelectualități tehnice autohtone. Astfel, pe parcursul a 50 de ani, Universitatea Tehnică a Moldovei a instruit aproape 80 de mii de ingineri și economiști, peste 1200 de doctori și doctori habilitați. Acest potențial intelectual tehnic a făcut posibil ca pe parcursul anilor să se dezvolte cele mai importante ramuri ale economiei naționale, printre care: construcția de mașini și transporturi, ingineria electrică și energetica, industria alimentară, tehnologiile informaționale și comunicațiile, microelectronica și informatica, industria textilelor, industria construcțiilor, urbanistica și arhitectura. Potențialul intelectual tehnic creat la UTM reprezintă un fundament sigur pentru viitoarele generații în păstrarea și dezvoltarea culturii tehnice naționale.

După proclamarea Independenței Republicii Moldova, Universitatea Tehnică traversează o perioadă extrem de importantă și responsabilă, legată de schimbările evolutive din societate. Fiind unica instituție de învățământ superior tehnic, Universității Tehnice i-a revenit o misiune extrem de responsabilă, și anume: să asigure economia națională cu cadre ingineresti autohtone de toate specialitățile și profilurile, asigurând astfel independența țării noastre în pregătirea cadrelor ingineresti. Este cunoscut faptul că proclamarea Independenței, precum și tranziția la economia de piață au provocat importante schimbări de sistem, urmate de criza economică a tuturor ramurilor economiei naționale. În pofida acestor realități cu impact reformator legat de trecerea de la un sistem economic totalitar la economia de piață, universitatea s-a dezvoltat în ascensiune, cu o extindere a contingentului de studenți de la 7500 în 1992 până la 12,000 în prezent.

Pe lângă cele 27 de specialități existente până la proclamarea independenței, au fost deschise suplimentar alte 36 de specialități noi, au fost create 2 facultăți noi, înființate sau reorganizate 30 de catedre și departamente; a fost creat Centrul de formare continuă pe tot parcursul vieții a cadrelor din economia națională; au fost create noi structuri departamentale, menite să îmbunătățească managementul universitar, să sporească calitatea serviciilor educaționale, să contribuie substanțial la activitățile de cercetare și inovare.

În 2015, Universitatea Tehnică a Moldovei este structurată în 9 facultăți cu 46 de catedre și departamente și un efectiv uman de aproximativ 14,000 de studenți și personal didactico-științific și auxiliar.

Personalul Universității Tehnice a depus eforturi enorme pentru sincronizarea conținutului și structurii învățământului tehnic cu rigorile Procesului Bologna, care prevede edificarea spațiului universitar european comun. Grație acestui proces, au apărut oportunități noi pentru mobilitatea academică a studenților, dar totodată apar și noi amenințări prin facilitarea transferului studenților la universitățile din țară și din străinătate. Dacă luăm în considerație, pe de o parte situația demografică actuală, creșterea emigrației, accesibilitatea studiilor în România în particular și în Uniunea Europeană în general, iar, pe de altă parte, existența prejudecăților care determină orientarea greșită sau tendențioasă în carieră a absolvenților de liceu, devine evident că UTM se va confrunta cu amenințări în ceea ce ține de îndeplinirea planului de înmatriculare.

Universitatea Tehnică a Moldovei, prin eforturi permanente, este angajată plenar în consolidarea poziției de universitate de excelență în cercetare și inovare, învățământ superior tehnic, educație de calitate. Aceste eforturi au la bază profesionalismul corpului profesoral-didactic și baza tehnico-materială edificată pe parcursul anilor.

În acest context, este de menționat că personalul didactico-științific al universității este format din 780 de cadre didactice titulare calificate, inclusiv peste 350 de doctori în științe și doctori habilitați, conferențieri, profesori universitari, membri ai AȘM și ai altor academii internaționale. Totodată, se atestă o tendință îngrijorătoare în ceea ce privește vârsta medie a cadrelor didactice din unele catedre/departamente, numărul cadrelor didactice de vârstă pensionară și numărul cadrelor didactice cu titlu științific. O altă amenințare o reprezintă prevederile noului Cod al Educației, conform cărora, din 1 septembrie 2018, pentru ocuparea unei funcții științifico-didactice în învățământul superior (profesor universitar, conferențiar universitar și lector universitar) sunt necesare studii superioare de doctorat. Sunt extrem de necesare mecanisme de motivare și susținere a cadrelor didactice tinere în dezvoltarea lor profesională și în cariera lor academică, totodată, fără a admite o aprofundare a rupturii între generațiile de cadre didactice tinere și cele cu experiență de vârstă pensionară.

Baza tehnico-materială a universității constituie peste 320 de laboratoare didactice și științifice, dotate cu utilajele necesare pentru realizarea procesului didactic și a activităților de cercetare-inovare; 70 de săli și centre de proiectare computerizată, dotate cu peste 2200 de calculatoare. Totuși, trebuie de menționat că multe echipamente au atins un grad înalt de uzură și/sau sunt în număr insuficient pentru buna desfășurare a procesului didactic. În același timp, se atestă deficiențe și în utilizarea în procesul educațional și în cercetare a produselor software de modelare, simulare numerică, proiectare asistată la calculator și procesarea datelor. Aceste deficiențe rezidă fie în lipsa licențelor, fie a capacităților de calcul sau a personalului instruit.

Patrimoniul universității este în continuă dezvoltare. Numai în anul universitar 2014-2015, prin investiții rambursabile acordate de Banca Mondială și cu contribuția parțială a Universității, a fost creat și dat în exploatare Centrul de excelență în instruire și cercetare în domeniul industriei alimentare cu 10 laboratoare dotate cu tehnică ultramodernă în valoare de peste 1,5 mil. Euro. La 3 septembrie 2015 a fost dat în exploatare Centrul de excelență în design vestimentar, creat prin investițiile nerambursabile acordate de Agenția SUA pentru Dezvoltare Internațională (USAID), iar în anul 2016 urmează a fi dat în exploatare Centrul de excelență în tehnologii informaționale și comunicații, cu investiții de 2 mil. Dolari SUA din partea USAID. Este de menționat că mediul de afaceri și-a anunțat, prin Memorandumul semnat cu UTM în octombrie 2014, disponibilitatea de a investi suplimentar în centrul de excelență TIC al UTM încă aproximativ 4 mil. de Dolari SUA, de asemenea cu destinație nerambursabilă, printre care: IBM, Microsoft, Agenția Suedeză pentru Dezvoltare, SIEMENS, Orange Moldova, Starnet, Moldtelecom S.A.

Tendențe și provocări în învățământul superior

Conform raportului "University of the future" (2012) ("Universitatea viitorului"), elaborat de Compania internațională de audit și consultanță "Ernst & Young", în prezent învățământul superior trece prin transformări fundamentale în ceea ce privește rolul său în societate, modul de operare, structură și valoarea economică. Reieșind din analiza forțelor cu impact asupra învățământului superior și a tendințelor globale, sunt identificate o serie de provocări/amenințări pentru universitățile existente. Aceste amenințări, în caz că sunt abordate de către managementul universitar într-un mod corect, consistent și sistemic, pot servi în calitate de forțe motoare pentru schimbarea ce poate asigura o dezvoltare solidă și de lungă durată. Aceste provocări pot fi rezumate la următoarele 5 tendințe principale, care sunt aplicabile în totalitate și situației actuale a învățământului superior din Republica Moldova:

I. Democratizarea cunoașterii și accesului la cunoaștere

În ultima decadă, disponibilitatea cunoașterii și accesibilitatea ei atestă o creștere semnificativă, grație dezvoltării fără precedent a tehnologiilor de comunicație și a rețelelor informaționale. Astfel, conținutul a devenit omniprezent, on-line și ușor accesibil, ceea ce, la rândul său, a diminuat "monopolul" universităților asupra generării, păstrării și transmiterii cunoașterii. De exemplu, în Republica Moldova, tot mai mulți tineri activează în calitate de programatori și dezvoltatori de aplicații informaționale fără a deține o diplomă de studii universitare, și această tendință îngrijorătoare pare să se extindă și în alte domenii. Totodată, la nivel global se atestă o creștere a numărului de persoane care au acces la învățământul superior, în special din țările în curs de dezvoltare din Asia, Orientul Mijlociu, Africa de Nord.

II. Concurența crescută pe piața serviciilor educaționale și concurența în finanțare

Suntem martorii unei concurențe acerbe pe piața serviciilor educaționale (atât piața națională, cât și cea internațională). Pe de o parte, în Republica Moldova, competiția pentru studenți atinge noi nivele de intensitate, în special datorită prevederilor noului Cod al Educației, conform cărora finanțarea de bază va fi cost standard per student și cea complimentară - prin concurs pe bază de proiecte și indicatori de performanță. Pe de altă parte, evoluția demografică curentă, creșterea nivelului de migrație, accesibilitatea studiilor în România, dezorientarea sau orientarea tendențioasă în carieră a absolvenților de liceu și, nu în ultimul rând, introducerea regulilor mai stricte la examenele de bacalaureat vor afecta numărul de studenți înmatriculați la studii și implicit finanțarea de la bugetul de stat. În condițiile unui buget auster sau limitat, vor

apărea provocări în privința finanțării de stat, ceea ce, la rândul său, va intensifica competiția pentru noi surse de finanțare. Prin urmare, trebuie să ne pregătim pentru un mediu în care fiecare leu în finanțare venit de la stat, fonduri de cercetare, fonduri europene, donatori, mediul privat ș.a. va fi alocat în bază de concurs de proiecte și indicatori de performanță.

III. Tehnologii digitale (informaționale)

Tehnologiile digitale deja au transformat radical sectoarele de comunicații, media, comerț, agrement, iar sectorul educației, în special învățământul superior, este următorul pe listă. În linii mari, campusurile universitare vor rămâne în calitate de spații pentru predare și învățare, cercetare și inovare, dar tehnologiile digitale vor schimba radical modalitatea de transmitere și preluare a cunoașterii, vor permite obținerea unui feedback imediat și în timp real din partea studenților, vor facilita accesul la educație prin învățământul la distanță, vor permite pătrunderea pe piețele tradiționale a noilor prestatori de servicii educaționale. Astfel, o implementare diligentă și bine gândită a noilor tehnologii, precum și informatizarea adecvată vor oferi universității un avantaj competitiv cert.

IV. Mobilitate globală

Este de remarcat tendința evidentă de creștere masivă a mobilității globale atât a potențialilor studenți, cât și a cadrelor didactice, tendința care pentru UTM reprezintă deopotrivă o amenințare (într-o măsură mai mare) și o oportunitate (într-o măsură mai mică). Grație liberalizării regimului de vize și intensificării ofertei educaționale de către universitățile din UE sau România, în particular, mii de absolvenți de licee și studenți aleg universitățile din Occident. De asemenea, universitățile străine își intensifică eforturile în a recruta cele mai bune cadre didactice și cercetători. Deja de câțiva ani asistăm la un exod de medici, ingineri și cadre didactice din România, iar deficitul creat probabil va putea fi acoperit inclusiv prin recrutarea personalului didactico-științific din Republica Moldova. Totodată, mobilitatea academică efectuată în cadrul programelor de mobilitate europene reprezintă o oportunitate excelentă atât pentru studenți, cât și pentru cadrele didactice în vederea perfecționării, schimbului de experiență și extinderii colaborărilor cu colegii din țările europene.

V. Integrarea cu industria (mediul de afaceri)

Dintr-un simplu consumator al serviciilor educaționale și al produselor și tehnologiilor rezultate din cercetare, industria (mediul de afaceri) devine un competitor de temut al universităților. Pentru a supraviețui și a avea o dezvoltare durabilă, în următorii 10 ani, universitățile vor fi impuse să aprofundeze semnificativ relațiile de

colaborare și parteneriat cu industria (mediul de afaceri), nu numai prin corelarea programelor de studii, a conținutului și stagiilor de practică cu cerințele mediului de afaceri, dar și prin extinderea și diversificarea parteneriatelor de cercetare, un rol semnificativ aici avându-l cercetarea interdisciplinară și aplicativă derulată la comanda și în comun cu industria, inovarea și transferul tehnologic. Comercializarea rezultatelor cercetării se va transforma dintr-o sursă slabă de finanțare complementară într-o sursă consistentă și de bază. De asemenea, industria devine un concurent tot mai puternic al universităților în domeniul formării continue, certificării și furnizării de cunoștințe. De exemplu, Companiile "Microsoft" sau "CISCO" derulează propriile cursuri de perfecționare și certificare, iar în cazul Republicii Moldova, Companiile private "Starnet" și "Endava" au anunțat deja deschiderea cursurilor de perfecționare în domeniul TIC în cadrul academiilor proprii.

Misiunea și viziunea

Universitatea Tehnică a Moldovei își asumă **misiunea generală** de cercetare științifică avansată și educație, generând și transferând cunoaștere către societate prin:

- cercetare științifică, dezvoltare, inovare și transfer tehnologic, prin creație individuală și colectivă în domeniul științelor ingineresti, precum și valorificarea și diseminarea rezultatelor acestora;
- formare inițială și continuă, la nivel universitar, în scopul dezvoltării personale, al inserției profesionale a individului și al satisfacerii nevoilor de competențe ale mediului socio-economic.

De asemenea, Universitatea își asumă **misiunea** proprie de catalizator al dezvoltării societății Republicii Moldova prin crearea unui mediu inovativ și participativ de cercetare științifică, de învățare și de creație, transferând spre comunitate competențe și cunoștințe prin serviciile de educație, cercetare și de consultanță pe care le oferă partenerilor din mediul economic și socio-cultural.

Viziunea Universității Tehnice a Moldovei este de a fi lider național în învățământul superior tehnic, cercetarea științifică fundamentală și aplicativă și de a fi printre cele mai bune universități nu numai la nivel național, dar și regional.

Priorități, obiective strategice și măsuri de realizare

Reișind din necesitatea de a înfrunța provocările atestate atât în învățământul superior din străinătate cât și în cel din țara noastră, și pentru a realiza cu succes misiunea Universității, sunt identificate următoarele priorități strategice:

- Prioritatea 1.** Calitate și excelență academică (educație și cercetare);
- Prioritatea 2.** Dezvoltarea și motivarea resurselor umane;
- Prioritatea 3.** Diversificarea ofertei educaționale, a metodelor de predare-învățare și a surselor de finanțare;
- Prioritatea 4.** Management universitar responsabil și transparent;
- Prioritatea 5.** Integrarea mai profundă cu industria/mediul de afaceri.

Plecând de la aceste priorități strategice, reieșind din Carta Universității și conform prevederilor Codului Educației al Republicii Moldova, sunt propuse spre realizare obiectivele strategice și măsurile necesare ca Universitatea Tehnică a Moldovei să țină piept amenințărilor, să valorifice oportunitățile și potențialul propriu, să-și consolideze poziția de universitate de excelență în cercetare și inovare, învățământ superior tehnic, educație de calitate.

1. Educație

- 1.1. Promovarea permanentă a procesului educațional centrat pe student, pe rezultatele învățării și pe calitate, pentru a asigura competitivitatea Universității pe plan național și pe plan regional.
- 1.2. Evaluarea și modernizarea planurilor de studii de licență și masterat sub aspectul:
 - Conformității cu cadrul național al calificărilor;
 - Satisfacerii standardelor de acreditare și calitate;
 - Evitării suprapunerii conținutului disciplinelor;
 - Corelării cu cerințele societății și ale mediului de afaceri;
 - Evitării specializărilor prea înguste la ciclul 1;
 - Facilitării plasării absolventului în câmpul muncii.

Planurile de studii nu trebuie să fie doar generatoare de sarcină pentru cadrele didactice, ci prin excelență de formare profesională să asigure competitivitatea specialiștilor formați și, astfel, va spori vizibilitatea și atractivitatea universității – două deziderate importante de atragere a tinerilor la studii în domeniul ingineriei.

- 1.3. Modernizarea conținutului cursurilor, a activităților practice și a metodelor de predare-învățare sub aspectul trecerii de la transmiterea de cunoștințe la dezvoltare de competențe, învățare asistată, coordonată și dirijată de cadrul didactic, activități didactice interactive, evidențierea aspectului aplicativ la cursurile fundamentale.
- 1.4. Studiul oportunității introducerii noilor specialități și/sau discipline la cerințele pieței. Dezvoltare continuă vor avea planurile de studii interdisciplinare, coordonate de două sau mai multe facultăți, precum și cele cu potențial de a atrage noi studenți.
- 1.5. Promovarea metodelor și tehnologiilor moderne de predare-învățare și evaluare: problem based learning, active learning, open classroom, platforma de e-learning MOODLE. În acest sens sunt necesare:
 - Identificarea și dotarea corespunzătoare a spațiilor pentru studii individuale sau în echipă ale studenților, inclusiv spații organizate conform conceptelor TILE (Teach, Involve, Learn, Engage) și PBL (Problem Based Learning).
 - Dotarea sălilor de curs cu echipamente multimedia și a laboratoarelor didactice cu echipament, tehnică de calcul, produse program, necesare procesului didactic.
- 1.6. Dezvoltarea și susținerea competențelor transversale ale studenților: limbi străine, antreprenariat, informatică, evaluare și autoevaluare personală, comunicare, lucru în echipă, marketing personal ș.a.
- 1.7. Dezvoltarea rețelei de centre de excelență pe diverse domenii educaționale (design vestimentar, design de produs și industrii creative, tehnologii informaționale, tehnologii alimentare, eficiență energetică, inginerie avansată), care vor servi în calitate de platforme integrate de interacțiune între Universitate și mediul de afaceri, precum și în calitate de poli de creștere a activităților de cercetare-inovare și transfer tehnologic.
- 1.8. Implementarea măsurilor necesare pentru lărgirea specialităților cu predare în limbi moderne, cel puțin un program pentru fiecare facultate. De asemenea, de luat în calcul posibilitatea introducerii programelor de studii în parteneriat cu universități de prestigiu din străinătate (joint degree sau double degree).
- 1.9. Păstrarea formării profesionale a specialiștilor cu predare în limba rusă, ceea ce va stimula mobilitatea studenților din regiune către universitate și totodată va asigura respectarea prevederilor constituționale privind dreptul la studii.
- 1.10. Identificarea și implementarea a noi forme și conținuturi ale stagiilor de practică ale studenților prin stimularea extinderii parteneriatelor cu mediul de afaceri din țară și de peste hotare, prin extinderea stagiilor științifice și

didactice în centrele de excelență create sau care urmează a fi create la UTM, la catedrele/departamentele universitare.

- 1.11. Extinderea capacităților catedrelor/departamentelor privind elaborarea și coordonarea proiectelor de curs, de licență și de masterat pe tematici reale la comanda agenților economici, autorităților publice centrale și locale. În acest scop, urmează de identificat surse financiare, inclusiv din proiecte internaționale pentru procurarea soft-urilor cu licență comercială.
- 1.12. Identificarea și implementarea mecanismelor de stimulare a cadrelor didactice privind publicarea manualelor, îndrumărilor de proiectare și notelor de curs, consolidarea capacităților editoriale ale universității prin dotarea infrastructurii necesare cu echipamente și accesorii moderne.
- 1.13. Elaborarea și implementarea măsurilor de suport și consolidare a Colegiului Tehnic, instituție afiliată, inclusiv în vederea extinderii ofertei educaționale corelate cu necesitățile pieței de muncă.
- 1.14. Acordarea în continuare a suportului instituțional și logistic Catedrei Militare din cadrul UTM, o subdiviziune importantă sub aspectul dezvoltării spiritului civic și competențelor transversale ale studenților.
- 1.15. Optimizarea structurii și conținutului colecțiilor bibliotecii, în conformitate cu necesitățile procesului de studii și activitățile de cercetare, asigurarea creșterii achiziției publicațiilor noi, abonamentelor la reviste și baze de date internaționale pentru informare și documentare.

2. Cercetarea științifică, activități de inovare-dezvoltare și transfer tehnologic

- 2.1 Aplicarea unei abordări proactive în ceea ce privește motivarea și susținerea cadrelor didactice în cercetarea științifică, în activități de inovare-dezvoltare și transfer tehnologic.
- 2.2 Elaborarea mecanismelor pentru motivarea și susținerea cercetării interdisciplinare și aplicative, iar în scopul consolidării capacităților de cercetare multidisciplinare de stimulat crearea colectivelor intercedrale, inclusiv, cu atragerea cercetătorilor din străinătate și a celor plecați din Republica Moldova.
- 2.3 Elaborarea și implementarea unui sistem de evaluare și promovare a activităților de cercetare și inovare corelat cu tendințele actuale, inclusiv prin măsurarea vizibilității și impactului rezultatelor științifice.
- 2.4 Argumentarea și realizarea modificărilor în structura instituțională de cercetare a UTM pentru ai asigura cercetătorului mai multă flexibilitate de încadrare în cercetare și motivație materială.

- 2.5 Sprijinirea tezei - nici un cadru didactic neîncadrat în actul de cercetare, cel puțin în cercetarea catedrală. Pentru realizarea acestui deziderat se va pleda pentru atribuirea unei cote considerabile din alocațiile la cercetare din bugetul de stat pentru dezvoltarea capacităților de cercetare ale catedrelor UTM.
- 2.6 Extinderea gradului participativ în cercetare a tinerilor, care ulterior în baza experienței și acumulărilor de cunoștințe tehnico-științifice să poată să se încadreze în proiecte de cercetare naționale și informaționale.
- 2.7 Integrarea Universității în spațiul de cercetare european și internațional prin:
- Elaborarea și implementarea unei strategii de motivare și susținere financiară și instituțională a cercetătorilor în pregătirea, înaintarea și participarea în proiectele de cercetare europene, cu parteneri străini sau în rețele de cercetare internaționale ("Orizont 2020", STCU și altele).
 - Susținerea participării cadrelor științifico-didactice la evenimente științifice internaționale.
 - Sprijinirea inițiativelor de organizare la UTM a evenimentelor științifice de prestigiu cu participare internațională.
 - Crearea unei structuri cu 2-3 persoane prin cumularea funcțiilor cu obligațiuni și responsabilități de a atrage finanțare din proiecte europene, proiecte naționale, proiecte de cercetare-dezvoltare cu agenții economici.
 - Fortificarea capacităților Catedrei de Limbi Moderne și stimularea personalului acesteia în organizarea și desfășurarea cursurilor de limbi moderne pentru cadrele didactice, în special pentru cele tinere.
- 2.8 Consolidarea școlilor doctorale prin:
- Revizuirea spre îmbunătățire a regulamentelor referitoare la activitatea școlilor doctorale și a regulamentelor CNAA pentru a debirocratiza doctoratul fără a pierde din calitate.
 - Elaborarea și implementarea mecanismelor de susținere a doctoranzilor.
 - Dezvoltarea la doctoranzi a competențelor de scriere academică și înaintare a proiectelor de cercetare pe tematica tezelor de doctorat sau înrudite.
 - Susținerea și motivarea conducătorilor de doctorat, inclusiv prin recompensarea acestora după susținerea tezelor coordonate.
 - Stimularea doctoratului în cotelă internațională.
 - Atragerea de doctoranzi din străinătate.
 - Instituirea unei discipline opționale cu participarea AGEPI privind protecția proprietății intelectuale, perfectării actelor de proprietate intelectuală, comercializarea rezultatelor cercetărilor protejate cu acte de protecție.
 - Susținerea participării doctoranzilor la evenimente științifice internaționale.

- 2.9 Identificarea și implementarea măsurilor și resurselor necesare promovării publicației științifice ”Meridian ingineresc” la categoria B, ulterior A.
- 2.10 Dotarea laboratoarelor și centrelor de cercetare cu echipament necesar (transparent și în bază de concurs), și totodată diseminarea informației referitoare la echipamentul existent, pentru a evita dublarea acestuia în limitele cel puțin a facultăților.
- 2.11 Susținerea în continuare a proiectelor de cercetare cu vizibilitate și impact (nanotehnologii, tehnologii satelitare, tehnologii informaționale și comunicații, eficiență energetică și energii regenerabile, materiale noi în construcții, tehnologii noi de prelucrare a produselor agroalimentare, tehnologii industriale și materiale noi, sisteme robotizate, mecatronică și mecanică fină ș.a.).
- 2.12 Organizarea și desfășurarea școlilor tematice (sau introducerea disciplinelor facultative în școlile doctorale), cu predarea metodelor moderne de simulare computațională a proceselor, efectelor și fenomenelor întâlnite în procesele și tehnologiile ingineresti.
- 2.13 Lansarea Repozitoriului instituțional UTM și asigurarea funcționării adecvate în scopul asigurării accesului deschis la informația științifică a cercetătorilor.

3. Formarea contingentului de studenți, admiterea la studii, păstrarea contingentului și ghidarea în carieră

- 3.1 Continuarea acțiunilor de promovare a profesiilor ingineresti și implementarea unei strategii active de marketing, inclusiv digital, în scopul atragerii absolvenților de liceu și colegiu, printre care:
 - Susținerea participării cadrelor didactice la emisiuni și apariții editoriale destinate popularizării științei și tehnologiilor ingineresti moderne;
 - Prezentarea activă a ofertei educaționale în licee și colegii;
 - Continuarea practicii filialelor teritoriale ale comisiei de admitere, cu creșterea numărului acestora în caz de necesitate.
 - Organizarea în continuare a ”Zilei ușilor deschise” la fiecare facultate în parte și în Universitate în ansamblu, precum și organizarea expoziției anuale ”Creativitatea deschide universul”;
 - Inițierea și organizarea anuală a Festivalului Științei și Tehnologiilor ”Engineers Fest”;
 - Organizarea cursurilor pregătitoare pentru examenul de bacalaureat la matematică, fizică, chimie, inclusiv în teritoriu;
 - Organizarea școlilor/cercurilor duminicale pentru elevii de liceu la informatică, matematică, robotică, astronomie, design și desen;

- Extinderea tematicii Concursului anual "Cel mai bun elev", sporirea vizibilității concursului și motivarea participării elevilor;
 - Inițierea și promovarea unor măsuri de motivare a elevilor din clasele liceale să participe la Olimpiada Tehnică a UTM organizate la Chișinău, Bălți, Cahul.
- 3.2 Atragerea studenților străini la studii de licență și masterat, cu predare în limbi moderne sau în limba română cu un an pregătitor.
- 3.3 Elaborarea mecanismelor de păstrare a contingentului, în special a anului 1 de studii, prin:
- Organizarea unei sesiuni de orientare (3-4 zile) pentru studenții nou-veniți;
 - Consilierea studenților prin activitatea responsabilă a îndrumătorilor de grupă și instituirea unui serviciu de coordonare a activităților acestora;
 - Consolidarea parteneriatului trilateral Catedră (cadru didactic) – student – mediul de afaceri (coordonatori de proiecte de curs, de licență, masterat, toate cu tematici reale);
 - Dezvoltarea și menținerea spiritului de apartenență a studenților la comunitatea academică UTM.
- 3.4 Implementarea măsurilor necesare stimulării și susținerii participării mediului de afaceri în formarea carierei profesionale (seminare, mese rotunde, cursuri).
- 3.5 Continuarea bunei practici de organizare a târgurilor locurilor de muncă cu extinderea acestei prin implementarea târgului locurilor de muncă și a stagiilor de practică online.
- 3.6 Intensificarea activităților de ghidare și monitorizare a carierei absolvenților UTM de Centrul pentru Informare și Ghidare în Carieră și prin asociațiile absolvenților.

4. Formarea continuă

- 4.1 Asigurarea suportului instituțional și logistic în consolidarea și diversificarea ofertei educaționale în formarea continuă a specialiștilor din toate ramurile economiei naționale, tangibile profilului UTM.
- 4.2 Identificarea și implementarea măsurilor de stimulare a participării tuturor catedrelor/departamentelor la procesul de formare continuă, astfel încât toate cadrele didactice să-și poată realiza cunoștințele și competențele, și totodată să profite de posibilitatea de complementare a salariului.
- 4.3 Extinderea parteneriatelor de formare continuă ale catedrelor/departamentelor, facultăților și în ansamblu pe UTM cu mediul de afaceri, cu autoritățile publice centrale și locale.
- 4.4 Susținerea și motivarea cadrelor didactice titulare tinere în dezvoltarea și perfecționarea competențelor psiho-pedagogice.

5. Managementul administrației

- 5.1 Asigurarea unui cadru de lucru bazat pe transparență decizională, climat colegial, onestitate, responsabilitate publică; relații de colaborare cu Senatul Universității, Consiliul pentru Dezvoltare Strategică Instituțională (CDSI), cu facultăți, departamente și catedre, organizații studențești, sindicate și alte structuri din cadrul Universității.
- 5.2 Garantarea și apărarea cu fermitate a libertăților academice și autonomiei universitare, prevăzute de Carta Universității și Codul Educației.
- 5.3 Elaborarea și promovarea obiectivelor strategice de dezvoltare-consolidare a UTM prin realizarea plenară a atribuțiilor CDSI, în special în problemele ce țin de dezvoltarea resurselor umane, patrimoniu, atragere de investiții și finanțări complementare, extindere a parteneriatelor public privat, aprofundarea relațiilor cu industria, fortificarea capacităților educaționale și de cercetare – toate sistemic corelate în Planul strategic de dezvoltare a Universității.
- 5.4 Consolidarea rolului Senatului UTM în calitate de organ colectiv suprem de conducere.
- 5.5 Apărarea și susținerea permanentă și cu dedicație a intereselor Universității în raport cu structurile guvernamentale, organismele, autoritățile și instituțiile naționale și internaționale.
- 5.6 Sprijinirea instituțională, logistică și financiară a dezvoltării tuturor celor 9 facultăți ale Universității, cu respectarea reglementărilor în vigoare și a principiilor de transparență, colegialitate, echitate și în funcție de necesități.
- 5.7 Continuarea activităților de reorganizare a catedrelor în departamente la solicitarea facultăților și a personalului acestora.
- 5.8 Organizarea ședințelor Consiliului de Administrație la fiecare facultate, cu invitația consiliului facultății pentru a identifica și a soluționa problemele specifice fiecărei facultăți.
- 5.9 Identificarea și implementarea mecanismelor pentru debirocratizarea proceselor educațional și administrativ prin revizuirea regulamentelor instituționale interne și dezvoltarea Sistemului Informatic de Management Universitar care să asigure:
 - modernizarea procesului de studii;
 - accesul personalizat și rapid la orice informație universitară;
 - transparența proceselor universitare;
 - creșterea competiției în cadrul mediului universitar;
 - minimizarea costurilor fluxurilor de lucru;
 - informatizarea circulației documentelor;
 - sporirea gradului de satisfacție în mediul universitar;

- modalități eficiente de comunicare internă;
 - modernizarea imaginii UTM în plan intern și extern;
 - nivel înalt de credibilitate față de administrația Universității.
- 5.10 Optimizarea administrației în vederea ajustării ratei *personal auxiliar și administrativ versus cadre didactice și științifice versus studenți* la standardele internaționale de management universitar.
- 5.11 Asigurarea alocării resurselor financiare în strânsă corelare cu prioritățile de politici ale UTM, precum și sporirea eficienței și transparenței procesului de pregătire a bugetului UTM prin implementarea bugetării bazate pe performanță, conform prevederilor legislației în vigoare.
- 5.12 Implementarea de măsuri pentru creșterea veniturilor, diversificarea surselor de venituri, administrare eficientă a veniturilor și consolidarea disciplinei de încasare a veniturilor.
- 5.13 Implementarea urmăririi cheltuielilor pe centre de cost pentru alocarea și eficientizarea utilizării resurselor în cadrul UTM.
- 5.14 Menținerea și dezvoltarea unui dialog continuu și a spiritului de echipă între administrație, facultăți, departamente, catedre, cadre didactice, studenți și personal auxiliar.

6. Dezvoltarea resurselor umane

- 6.1 Elaborarea și implementarea unei strategii de dezvoltare a resursei umane la fiecare facultate, departament și catedră, în vederea satisfacerii standardelor de acreditare și a prevederilor Codului Educației.
- 6.2 Elaborarea și implementarea mecanismelor de suport și de motivare pentru perfecționare și dezvoltare profesională și în carieră a cadrelor științifico-didactice, didactice, științifice și auxiliare, printre care:
- Organizarea cursurilor de limbi moderne și implementarea măsurilor de motivare a cursanților și a cadrelor didactice implicate în predare;
 - Suport instituțional și financiar al participării la diverse cursuri de formare și stagii de perfecționare;
 - Suport instituțional și financiar necesar finalizării doctoratului și postdoctoratului;
 - Îmbunătățirea condițiilor de muncă prin identificarea și alocarea spațiilor de birouri necesare activității didactice și de cercetare.
- 6.3 Elaborarea și implementarea criteriilor de evaluare a performanței profesionale a personalului, a promovării în carieră și recompensării meritului în baza acestor criterii.

- 6.4 Acordarea sprijinului instituțional cadrelor didactice și științifice cu performanțe înalte, diseminarea și asigurarea transferului de experiență.
- 6.5 Implementarea permanentă a măsurilor de atragere și menținere în cariera academică sau cercetare a absolvenților valoroși și a cadrelor tinere.
- 6.6 Continuarea implementării mecanismelor de recompensă financiară în funcție de performanța profesională, inițiativă, implicare în proiecte sau propuneri de soluții inovative, benefice UTM.
- 6.7 Identificarea și implementarea unor măsuri eficiente privind neadmiterea aprofundării rupturii între generațiile de cadre didactice tinere și cele cu experiență de vârstă pensionară, fără a îngrădi accesul la angajare și promovare a tinerilor și totodată pentru asigurarea transferului de experiență.
- 6.8 Efectuarea unei analize privind oportunitatea introducerii titlului de "Profesor Onorific" destinat personalităților marcante din străinătate și profesorilor pensionari cu merite deosebite față de UTM și a titlului de "Lector/Profesor Invitat" destinat profesioniștilor de succes din mediul de afaceri, pentru a fi încadrați în procesul didactic.
- 6.9 Implicarea activă și promovarea cu fermitate a necesității creșterilor salariale din bugetul de stat pentru toate categoriile de personal din cadrul Universității, precum și prin diversificarea surselor financiare pentru salarizare (servicii educaționale, proiecte naționale și internaționale, servicii de consultanță, de proiectare-dezvoltare ș.a.).
- 6.10 Susținerea diferențiată în baza criteriilor de performanță a cadrelor tinere cu vârsta până la 33 de ani prin acordarea sporurilor la salarii.

7. Relații cu studenții, probleme sociale, educație fizică și sport

- 7.1 Instituirea și menținerea unui dialog continuu (întâlniri semestriale) și a unui parteneriat real și activ cu studenții, pentru implicarea lor în soluționarea problemelor universitare și în procesul de luare a deciziilor din cadrul Universității, facultăților, departamentelor/catedrelor.
- 7.2 Îmbunătățirea condițiilor de studii, cazare, masă, recreere și activități extra-academice ale studenților, prioritare în acest sens fiind renovarea căminelor, dotarea cu mobilier, reparația grupurilor sanitare, a bucătăriilor și spălătoriilor.
- 7.3 Sprijinirea inițiativelor studențești benefice procesului de studii, dezvoltării profesionale, a spiritului de inițiativă și a poziției civice.
- 7.4 Asigurarea susținerii logistice și financiare a organizațiilor studențești.
- 7.5 Implementarea mecanismelor de motivare, susținere și promovare a studenților cu performanțe înalte în studii, activități de cercetare sau activități extra-academice, printre care diversificarea burselor de merit atribuite de

- agenții economici, păstrarea și diversificarea premiilor Senatului UTM, acordarea premiilor din contul extrabugetar al universității, extinderea premiilor la concursurile de creație inginerescă, introducerea Listei Rectorului, Listei Decanului, nominației ”Sef de Promoție” ș.a.
- 7.6 Consolidarea capacităților Centrului de informare și ghidare în carieră pentru a facilita integrarea absolvenților în câmpul muncii.
 - 7.7 Continuarea susținerii materiale a studenților cu probleme sociale.
 - 7.8 Extinderea și îmbunătățirea serviciilor medicale și de îngrijire a sănătății acordate studenților prin Profilactoriul UTM.
 - 7.9 Elaborarea și implementarea măsurilor pentru stimularea și dezvoltarea educației fizice și a sportului la UTM, crearea condițiilor de practicare a activităților sportive, modernizarea și consolidarea infrastructurii sportive.
 - 7.10 Perfecționarea sistemului de finanțare a educației fizice și a sportului, precum și identificarea surselor noi de finanțare a acestor activități, inclusiv prin colectarea taxelor pentru utilizarea infrastructurii sportive de către terțe părți.
 - 7.11 Efectuarea unei evaluări a utilizării resurselor alocate pentru activități sportive, cu scopul eficientizării acestora și îmbunătățirii imaginii UTM.

8. Managementul patrimoniului și al investițiilor

- 8.1 Stabilirea priorităților de investiții, construcții și reparații de comun acord cu facultățile, catedrele/departamentele, cu aprobarea Senatului UTM.
- 8.2 Depunerea eforturilor permanente în identificarea și atragerea investițiilor și a finanțării complementare, necesare dezvoltării Universității.
- 8.3 Efectuarea unui audit al spațiilor Universității, în vederea reorganizării, renovării și modernizării în conformitate cu necesitățile actuale ale UTM.
- 8.4 Renovarea și modernizarea sălilor de studii, în primul rând a auditoriilor și spațiilor cu grade de utilizare, trafic și vizibilitate sporite.
- 8.5 Susținerea proiectelor de investiție și construcție aflate în derulare sau propuse de precedentul Consiliu de Administrație, finalizarea procedurilor de intabulare a terenurilor UTM, elaborarea și implementarea unui plan de amenajare a teritoriului UTM din campusurile Botanica, Râșcani și Centru.
- 8.6 Relocarea și extinderea hotelului universitar cu asigurarea condițiilor decente de cazare pentru cadre didactice, cercetători și studenți veniți la UTM prin mobilitate academică, proiecte de cercetare, acorduri de parteneriat și evenimente științifice.
- 8.7 Îmbunătățirea condițiilor de cazare și dotarea căminelor cu echipament/mobilier necesar.

- 8.8 Continuarea colaborării cu Fondul de Eficiență Energetică, pentru atragerea finanțării în reabilitarea termică a blocurilor de studii și a căminelor.
- 8.9 Consolidarea capacităților editoriale ale UTM și a bibliotecii UTM.
- 8.10 Investiții în sistemul informatic, infrastructura aferentă și rețelele de comunicații, necesare procesului de studii, de cercetare, activităților administrative, cu asigurarea nivelului ridicat al securității informaționale.
- 8.11 Apărarea cu fermitate și responsabilitate a patrimoniului UTM, inclusiv prin introducerea unor stipulări relevante și protective în Carta Universitară.

9. Relații instituționale, cu mediul de afaceri și internaționale, și promovarea imaginii

- 9.1 Eforturi permanente în fortificarea poziției de universitate de excelență în cercetare și inovare, învățământ superior tehnic, educație de calitate.
- 9.2 Susținerea, dezvoltarea și promovarea parteneriatelor puternice cu universitățile din România, Uniunea Europeană ș.a.
- 9.3 Implementarea mecanismelor necesare extinderii și susținerii participării cadrelor didactice și a studenților la programele de mobilitate "Erasmus +".
- 9.4 Dezvoltarea și fortificarea rețelei de centre de excelență în parteneriat cu mediul de afaceri, cu atragerea unor noi parteneri și finanțări suplimentare.
- 9.5 Elaborarea și implementarea măsurilor necesare stimulării și susținerii participării reprezentanților mediului de afaceri în procesul educațional și în activitățile de cercetare-inovare.
- 9.6 Elaborarea și implementarea instrumentelor de promovare a imaginii UTM la nivelele național și internațional prin:
 - Dezvoltarea și gestionarea în baza unei platforme integrate a site-urilor catedrelor/departamentelor, facultăților și a Universității în ansamblu sub aspectul unui design atrăgător și modern, unui conținut bine structurat, util, informativ și actualizat;
 - Elaborarea unei strategii de marketing digital;
 - Introducerea atribuțiilor și responsabilităților în domeniul promovării imaginii și relațiilor cu publicul la UTM;
 - Elaborarea și implementarea manualului de identitate corporativă;
 - Măsurile permanente de informare privind activitățile și rolul UTM în dezvoltarea societății și economiei naționale prin intermediul mass-media, internetului, rețelelor de socializare;
 - Susținerea publicației "Mesager universitar".
- 9.7 Instituirea și dezvoltarea Bordului Consultativ a Partenerilor Economici.

- 9.8 Instituirea și dezvoltarea Asociației Absolvenților UTM și a asociațiilor profesionale ale absolvenților, cu atragerea acestora în activitatea și dezvoltarea Universității.
- 9.9 Revigorarea activității Asociației Inginerilor din Republica Moldova și consolidarea relațiilor de parteneriat și cooperare cu Asociația Inginerilor din România și cu Federația Mondială a Organizațiilor Inginerești.
- 9.10 Efectuarea unei analize a criteriilor și indicatorilor de performanță folosite la elaborarea clasamentelor instituțiilor de învățământ superior, în scopul îmbunătățirii acestora și a poziționării mai bune a UTM.
- 9.11 Sprijinirea cadrelor didactice pentru a participa și reprezenta UTM în diverse structuri naționale și internaționale, organizații și asociații profesionale, consilii și organe consultative și altele.

Universitatea Tehnică a Moldovei poate să țină piept amenințărilor cu care se confruntă, să valorifice oportunitățile și potențialul propriu, să-și consolideze poziția de universitate de excelență în cercetare și inovare, învățământ superior tehnic, educație de calitate și cu o resursă umană valoroasă și competitivă.