



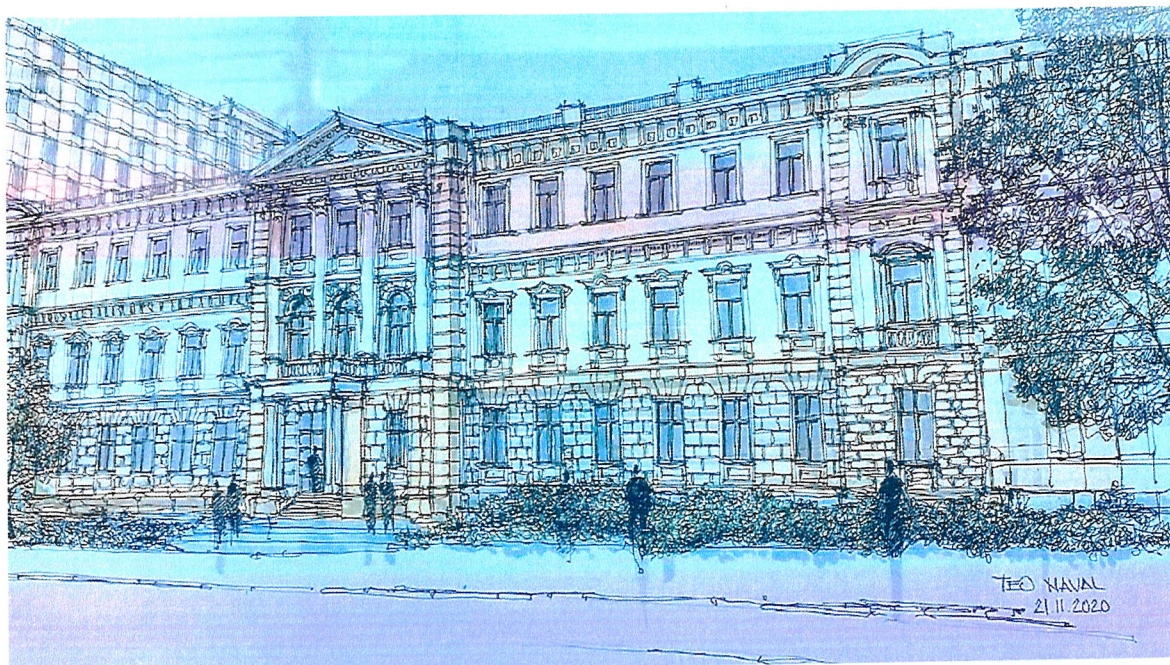
# UNIVERSITATEA TEHNICĂ A MOLDOVEI

## PROGRAM MANAGERIAL

al candidatului la funcția de rector al Universității Tehnice a Moldovei  
(pentru mandatul 2026-2031)

**Veaceslav BÂRDAN**

Conferențiar universitar, Doctor în științe economice



Chișinău, 2026

## PREAMBUL

Stimați membri ai comunității academice!

Cu toții cunoaștem că transformările fulminante prin care trece omenirea doar în ultimul deceniu au devenit adevărate încercări atât pentru societate, cât și pentru fiecare individ în parte. La nivel instituțional provocările cu care se confruntă societatea devin tot mai complicat de gestionat din cauza multiplelor amenințări, iar pentru a face față tuturor încercărilor avem nevoie de o societate consolidată, educată și motivată. Pilonii moralității devin destul de șubrezi la popoarele care acordă insuficientă atenție instruirii și educației tinerei generații, iar vulnerabilitatea apărută poate deveni fatală pentru națiuni întregi.

Evoluția tehnologiilor informaționale, inteligenței artificiale, propagandei, populismului politic, a manifestărilor neoimperialiste pe alocuri precum și a altor fenomene negative, pun pe umerii universităților sarcini tot mai dificile de soluționat totodată solicitând și multe resurse. Grație persoanelor de un rafinament intelectual select care activează în instituțiile superioare de învățământ și a rezultatelor furnizate de universități, și anume, specialiști bine pregătiți, inovații științifice și tehnologice, expertiză pe diferite domenii etc. fac posibilă perpetuarea națiunilor.

După cum am menționat mai sus, soluțiile la provocările timpurilor le oferă mediul universitar și principala resursă și bogăție de care dispune – cadrele didactice și personalul calificat. În cazul Universității Tehnice a Moldovei resursa umană este de cea mai înaltă calitate, iar în cazul deficienței acute de resurse financiare și de altă natură, coeziunea și eficiența resursei umane face ca să poată acoperi, în mare parte acest gol. Mai mult ca atât, Universitatea Tehnică a Moldovei devine tot mai implicată în viața științifică, culturală și educațională regională și continentală fiind tot mai prezentă în topurile internaționale ale universităților continuând sigur ascensiunea de la an la an.

Este evident că tot acest patrimoniu și tezaur științific și cultural a fost creat, păstrat și dezvoltat de înaintașii noștri care au muncit cu multă ardoare pentru care le suntem și v-om fi foarte recunoscători.

Participarea mea în calitate de candidat la funcția de rector al Universității Tehnice a Moldovei, printre obiectivele de bază pe care mi le-am propus, este de a contribui la păstrarea și asigurarea continuității acestor tradiții frumoase, totodată de a crea și alte noi tradiții frumoase. Totodată v-om contribui constant la îmbunătățirea condițiilor de lucru, creșterea veniturilor, recunoașterea eforturilor cadrelor didactice, îmbunătățirea calității serviciilor educaționale și de cercetare și atingerea unor performanțe academice remarcabile.

Întreaga noastră comunitate academică are o misiune nobilă – de a forma și crește o nouă generație de specialiști și cetățeni responsabili.

Speranța și îndemnul meu este de a ne uni în jurul ideii de consolidare și apărare a valorilor democratice ale societății, independenței profesionale, a curajului intelectual în activitate și creație precum și al libertății academice. Rog să analizați acest program managerial, să veniți cu critici constructive și să dezvoltăm în continuare o universitate mai puternică și mai rezilientă.

## CUPRINS

1	Principii de management	4
2	Obiective propuse	5
3	Activitatea didactică	6
4	Activitatea științifică și de cercetare	9
5	Activitatea administrativă	10
6	Domeniul antreprenoriat și relația cu mediul de afaceri	11
7	Infrastructura și resursele financiare	12
8	Resursele umane	14
9	Relațiile cu studenții	15
10	Relațiile internaționale	17
11	Promovarea imaginii universității	18
12	Concluzii	19

## ***1. Principii de management***

Funcția de rector într-o universitate, pe lângă faptul că reprezintă cea mai importantă funcție executivă într-o instituție, ea reprezintă garantul echidistanței în exercitarea atribuțiilor, promotorul spiritului corporativ, asigură garantarea egalității șanselor și a relațiilor profesionale corecte între angajații din diferite structuri și diferite nivele ierarhice.

Exercitarea cu succes a acestei funcții, în cea mai mare parte, depinde de obiectivele și principiile clar stabilite, la fel de metodele și instrumentele adecvate pentru implementare, și, cel mai important, de echipa cu care urmează să realizeze cele propuse.

Dezvoltarea eficientă și de perspectivă a universității depinde și poate fi asigurată de o bună selectare și îmbinare a principiilor de ordin strategic și managerial.

În programul pe care ni l-am propus să-l realizăm, am fost călăuziți de o serie de principii strategice și manageriale.

Printre principiile strategice ținem să menționăm:

1. Exercițarea libertăților academice fără niciun fel de ingerințe ideologice, politice sau religioase.
2. Crearea unei echipe manageriale eficiente, puternice, dinamice, flexibile și consolidate.
3. Asumarea unui ansamblu de competențe și obligații în concordanță cu politicile și strategiile naționale ale dezvoltării învățământului superior.
4. Elaborarea direcției strategice de dezvoltare a universității ce ar consta dintr-o serie de politici educaționale sustenabile, adaptate la cerințele actuale ale societății.
5. Perfecționarea cadrului de asigurare a calității în educație și cercetare prin elaborarea de programe de studii adaptate la cerințele contemporane a pieței muncii și a vieții sociale.
6. Promovarea cadrului normativ european în implementarea obiectivelor și principiilor educaționale și formative la toate ciclurile de studii.
7. Stimularea calificării continue a cadrelor didactice universitare și asigurarea condițiilor și infrastructurii necesare.
8. Contribuirea la formarea unei generații care ar fi capabilă să dea dovadă de responsabilitate și implicare în orice domeniu unde v-or activa.
9. Prioritizarea activității de internaționalizare în calitate de direcție strategică în dezvoltarea universității.

Dintre principiile manageriale de care ne vom ghida în realizarea programului ținem să menționăm următoarele:

1. Autonomia universitară și sprijinirea libertății academice de gândire și creație.
2. Transparența decizională și democrația actului de guvernare a universității.
3. Asigurarea și garantarea echității și egalității de șanse de dezvoltare și promovare pentru toți angajații universității din toate structurile.
4. Conștientizarea rolului de responsabilitate sporită în procesul actului academic precum și în cazul implicării în viața socială a comunității.
5. Fortificarea parteneriatului cu studenții în calitate de principali beneficiari ai serviciilor prestate de universitate și implicarea lor în luarea deciziilor strategice.
6. Reducerea birocrăției și adaptarea cadrului procedural eficient în realizarea activităților didactice.

## 2. *Obiective propuse*

Ținând cont de principiile enumerate mai sus, obiectivele propuse spre realizare ar reprezenta o continuare și o adaptare a acestor principii la situația actuală și la viitoarele provocări cu care urmează să ne confruntăm.

Situația actuală a universității, dar și dinamica schimbărilor de societate face ca învățământul universitar să se adapteze foarte rapid cerințelor pieței forței de muncă, provocărilor societale, iar pentru aceasta este nevoie de realizat o multitudine de obiective.

În primul rând, este vorba despre îmbunătățirea condițiilor de muncă, sporirea motivării și atractivității muncii cadrelor didactice prin creșterea veniturilor și asigurarea stabilității financiare.

Al doilea obiectiv important îl reprezintă crearea unui învățământ superior de calitate ce va oferi absolvenți competitivi pe piața forței de muncă. Acesta urmează a fi realizat prin revizuirea și modernizarea continuă a programelor de studii.

Al treilea mare obiectiv constă în promovarea cercetărilor interdisciplinare și aplicate, care urmează a fi dezvoltate prin atragerea fondurilor internaționale și a colaborării internaționale.

Al patrulea obiectiv vizează modernizarea infrastructurii educaționale și de cercetare prin dezvoltarea spațiilor multifuncționale pentru profesori și studenți. Acest obiectiv urmează a fi realizat prin investiții în echipamente moderne și laboratoare de ultimă generație, importante pentru a menține și promova o universitate competitivă și relevantă.

Al cincilea obiectiv important îl reprezintă reducerea birocrăției și eficientizarea administrativă a proceselor universitare prin accelerarea digitalizării la diferite etape de activitate.

Al șaselea obiectiv important, dar nu ultimul, îl reprezintă îmbunătățirea accesului la oportunități internaționale prin extinderea accesului la programe de schimb, colaborări internaționale și proiecte de cercetare a unui număr extins de cadre didactice. Pe de altă parte urmează să creștem semnificativ numărul studenților din străinătate atrași la studii la UTM.

Pentru a contribui la pregătirea unei generații de tineri specialiști și personalități, ce își vor trăi viața și își vor desfășura activitatea în familia popoarelor europene, urmează de a spori activitățile de informare, cunoaștere și educare a spiritului civic și familiarizarea cu valorile, cultura și tradițiile europene.

### 3. *Activitatea didactică*

Activitatea didactică reprezintă unul din cele două domenii de bază ale activității unei universități. Reușita și eficiența acestei activități depinde de stabilirea clară a obiectivelor, principiilor și metodelor optime de implementare, precum și controlul corectitudinii aplicării. Pentru o activitate didactică eficientă, propunem crearea unui Consiliu metodic, ce ar reprezenta un organ colegial consultativ format dintr-un grup de experți din cadrul corpului profesoral al tuturor facultăților.

Principalele obiective propuse spre realizare, le-am expus mai jos și le-am grupat pe cicluri de studii.

#### Ciclul I, Licență:

1. Actualizarea programelor de studii la necesitățile societății și la cerințele pieței forței de muncă;
2. Asigurarea cursurilor și modulelor de studii cu curricule actuale și relevante;
3. Diversificarea metodelor și procedeele de predare prin instruire periodice a tuturor cadrelor didactice și familiarizarea lor cu metode și procedee noi de predare adaptate la noul mod de viață al tinerilor mult mai tehnologizat.
4. Perfecționarea sistemului de evaluare prin următoarele acțiuni:
  - organizarea pentru cadrele didactice tinere a cursurilor metodice de scurtă durată privind metodologia evaluării studenților;
  - crearea unor criterii de evaluare echitabile și transparente adaptate domeniilor de studii;
5. Elaborarea de chestionare simple și elocvente pentru un feedback mai bun, continuu și sincer din partea studenților pentru asigurarea cu îmbunătățiri continui a punctelor slabe identificate;
6. Implicarea activă a studenților în activitățile de cercetare și participarea activă la conferințele științifice studențești anuale de la toate facultățile (la marea majoritate a facultăților se face cu succes și trebuie depuse eforturi permanente pentru menținerea acestui nivel și de-l crescut la maxim posibil);
7. Creșterea numărului de suporturi didactice (atât în format fizic, cât și digital), platforme educaționale, baze de date etc. adaptate la necesitățile studenților secției cu frecvență redusă și pentru învățământul la distanță;
8. Interzicerea utilizării telefoanelor mobile în timpul orelor, în afară de utilizarea în activitățile cu scopuri didactice;
9. Combaterea absenteismului de la ore, fenomen care la unele facultăți, în ultima perioadă a căpătat un caracter de masă;
10. Stabilirea unui calendar academic flexibil pentru studenții secției studii cu frecvență redusă pentru o mai bună utilizare a fondului auditorial (invitarea la sesiune să se facă eșalonat ex. anul I și IV, apoi II și III) și de a evita suprasolicitarea cadrelor didactice.

#### Ciclul II, Masterat:

1. Creșterea numărului de studenți la ciclul de masterat prin diversificarea programelor educaționale oferite;
2. Lansarea de noi programe de studii la master (la toate facultățile), care trebuie să fie inspirate, create și consultate cu cerința reală a mediului economic;

3. La elaborarea curriculelor pentru programele de master să se țină cont de asigurarea continuității studiilor începute la ciclul de licență, totodată să se evite repetarea anumitor teme studiate anterior sau de la alte materii;
4. Organizarea orarului activităților didactice pentru ziua de sâmbătă (4 perechi) și în alte 2 zile a săptămânii (câte 2 perechi). Rațiunile acestei propuneri se datorează faptului că marea majoritate a masteranzilor activează în câmpul muncii. Sfârșitul zilei de muncă la orele 17.00, în foarte multe cazuri, din cauza ambuteiajelor de la sfârșitul zilei de muncă, nu permite deplasarea către facultate și prezența la ore la 17.30, când se încep orele. Aceasta duce la reducerea duratei orelor prin începutul mai târziu și sfârșitul mai devreme (din cauza surmenajului atât a masteranzilor, cât și a profesorilor), iar de aici și eficiența activităților;
5. Continuarea dezvoltării suportului curricular pe platformele universitare Moodle și ELSE;
6. Implicarea în procesul de predare a cadrelor didactice din alte țări de la universitățile partenere ale UTM.

### Ciclul III, Doctorat:

1. Extinderea numărului de direcții și specialități în cadrul celor 4 domenii științifice ale Școlii doctorale ținând cont de creșterea numărului de programe de la ciclul de masterat, concomitent cu creșterea numărului de persoane abilitate cu dreptul de conducător de doctorat;
2. Creșterea atractivității carierei didactice și de cercetare prin motivarea tinerilor și crearea unui anturaj favorabil incluziunii în această breaslă nobilă;
3. Introducerea și extinderea procedurii de cotutelă în pregătirea doctoranzilor prin atragerea pentru această muncă a profesorilor din universitățile din România, în special, dar și din alte țări;
4. Atragerea doctoranzilor în activitățile didactice la lucrările practice pentru a asigura încadrarea în activitatea academică de predare;
5. De a întreprinde acțiuni de sprijin și motivare a doctoranzilor și conducătorilor de doctorat (burse, participări la competiții academice, activități de formare și stimulente financiare), cu impact pozitiv asupra vizibilității și performanței academice;
6. Atragerea la studii doctorale la UTM a cetățenilor străini la acele domenii unde dispunem de capacități instituționale de supervizare doctorală.

Vom încuraja și susține creșterea interesului facultăților pentru inițierea și dezvoltarea de programe de instruire destinate adulților, fapt care confirmă maturizarea culturii instituționale privind învățarea pe tot parcursul vieții prin promovarea conceptului de învățare pe tot parcursul vieții (lifelong learning) și integrarea acesteia în misiunea academică a universității.

Pentru beneficiul studenților, de la toate ciclurile de studii, universitatea va continua să diversifice și să extindă numărul de achiziții de carte, softuri, accese la bazele de date internaționale prestigioase și alte materiale informative pentru a facilita accesul studenților la informația necesară, actualizată și în mod rapid.

Chestionarea anonimă a profesorilor privind condițiile de activitate, satisfacția la locul de muncă, să nu poarte un caracter formal și să se țină cont de doleanțele și sugestiile expuse și implementarea lor ulterioară. Pentru o mai bună cunoaștere a stării de lucru ar fi binevenită o listă de chestionare alcătuită de specialiști în domeniu.

Rămâne destul de actual aspectul evaluării studenților, care rămâne o temă de discuție deschisă, transparentă și necesită o eventuală îmbunătățire cu soluții inovative a întregului sistem de evaluare pentru a face acest proces mai just, mai eficient, mai transparent și mai adaptat la nevoile studenților și ale pieței muncii.

Cu toate cele menționate mai sus, întreg corpul profesoral al UTM își îndeplinește cu succes toate atribuțiile și sarcinile care îi sunt puse în față, de aceea trebuie de menținut acest ritm de lucru, dar, totodată să nu admitem sindromul arderii la locul de muncă (burnout). Pentru evitarea extenuării cadrelor didactice este nevoie de o planificare chibzuită a planurilor de activitate la nivel de universitate, facultăți și departamente. Prin această planificare avem în vedere elaborarea unui calendar academic mai labil, adaptat specificului tuturor facultăților (inclusiv de ținut cont și de specificul studenților străini). La fel trebuie de asigurat o distribuire corectă și echitabilă a sarcinilor ce vizează activitățile neauditoriale.

#### 4. *Activitatea științifică și de cercetare*

Activitatea științifică și de cercetare reprezintă a două funcție importantă într-o universitate și, la fel ca și activitatea didactică, necesită investiții, implicație, sârguință și responsabilitate. Acest domeniu rămâne a fi destul de vulnerabil în întreaga țară, pornind de la învățământul liceal, unde încă suntem departe de a avea o dotare adecvată cu laboratoare (în special la profilul real) ce ar permite o instruire fundamentală a elevilor, care mai apoi să continue creșterea în cadrul universității. Acoperirea acestui gol în pregătire, solicită din partea noastră eforturi suplimentare pentru câștigarea de proiecte internaționale și dotarea propriilor laboratoare.

Pentru a putea dezvolta sfera cercetărilor, ținând cont de cheltuielile actuale din buget, considerăm că este necesar de a spori cheltuielile alocate procurării de mașini, utilaje, echipamente și materiale pentru scopuri didactice și științifice cu care să fie dotate laboratoarele de studii și pentru cercetare.

Potențialul științific și competențele de predare al comunității academice, urmează să fie implicate activ în echipe internaționale.

Până la moment rămâne destul de modestă participarea universității la proiecte pentru Programul Orizont Europa, care reprezintă un izvor important de experiență, finanțe și expertiză. Din această cauză trebuie focusată atenția și asupra atragerii de finanțări și sponsorizări din partea marilor agenți economici, care și sunt marii beneficiari de forță de muncă calificată, însă rămân destul de pasivi cu contribuția și participarea la pregătirea unor viitori buni specialiști.

Ce ține de conținutul, domeniile și subiectele de cercetare, cercetarea ar trebui să abordeze probleme acute ale societății actuale și viitoare și să fie planificată astfel încât să aibă un impact pe termen lung, ceea ce adesea necesită un model de finanțare sustenabil. Un model de finanțare sustenabil ar putea include granturi, colaborări industriale, prestarea de servicii sau chiar generarea de venituri prin licențierea de tehnologii sau consultanță.

Lucrările de cercetare ar trebui să aibă aplicabilitate directă în industrie sau în alte domenii relevante, pentru a asigura un impact real, iar descoperirile științifice să nu rămână doar în domeniul teoretic, ci să fie transformate în soluții practice, tehnologii noi și metode îmbunătățite care pot fi imediat integrate în procesele industriale sau în alte sectoare cum ar fi sănătatea, tehnologia informației, agricultura sau ingineria civilă.

Preconizăm să creștem suportul financiar, stimulentele și mecanisme de motivare a personalului academic ce v-or publica rezultatele cercetărilor științifice în revistele științifice internaționale cu impact factor mai mare de 1.

Pentru cadrele didactice de vârstă pensionară, dar cu o vastă experiență în educație și cercetare, ne propunem să instituim unitatea de profesor-consultant (cu 0,25 sarcină didactică) la propunerea departamentelor cu aprobarea consiliilor facultăților. Numărul de persoane urmează a fi de la 1 la 3 în dependență de mărimea departamentelor și complexitatea materiilor predate și cercetate. Această măsură ar permite asigurarea unei mai bune transmiteri a ștafetei măiestriei pedagogice către cadrele didactice tinere, ar eficientiza activitățile de cercetare grație experienței acestor profesori-consultanți și, nu în ultimul rând, ar fi și un gest de recunoștință față de aportul adus în dezvoltarea universității și a dezvoltării societății.

Deocamdată, conform raportului din anul trecut, rămânem în urmă la capitolul îndeplinirea planului de editare, fapt ce solicită intensificarea activităților în această direcție.

Urmează de a ne focusa pe un set de acțiuni de informare a cadrelor didactice pentru intensificarea activităților de brevetare și de a le pune în valoare.

## 5. *Activitatea administrativă*

Cele mai mărețe obiective și planuri pe care și le poate propune orice lider nu pot avea sorți de izbândă fără o echipă managerială bine pregătită, unită și eficientă, cu ajutorul căreia ar urma să fie implementate strategiile, programele, planurile și toate celelalte acțiuni.

Un rol foarte important în buna funcționare a oricărei entități o are comunicarea organizațională, fiindcă lipsa unei comunicări clare despre responsabilități și așteptări poate duce la o anumită confuzie și dezinteres. Profesorii pot deveni demotivați atunci când simt că nu au suficientă libertate în abordarea lor didactică sau în cercetare. Erodarea acestor așteptări duce la apariția pseudoeficacității organizaționale, iar în alte cazuri la burnout.

Considerăm că formarea echipei manageriale ar trebui să fie mai riguroasă și să țină cont de criteriile și abilitățile strict profesionale.

Marile insuccese a tuturor companiilor și entităților de orice nivel rezultă din lipsa unei comunicări eficiente ori a perturbării canalelor comunicaționale. În vederea eficientizării comunicării organizaționale propunem ca semestrial să fie organizată o întâlnire a rectorului și a top-managerilor cu cadrele didactice ale fiecărei facultăți (sau măcar în fiecare campus). Scopul acestor întâlniri ar viza o cunoaștere mai bună a stării de lucruri la facultăți, deoarece, considerăm că în canalul comunicațional, la diferite verigi, se pierde din esența problemelor existente.

Astfel prin îmbunătățirea mecanismelor de comunicare și eficientizarea fluxului informațional, să putem asigura un management participativ și responsabil în toate subdiviziunile universității.

Propunem, de asemenea, organizarea pentru personalul managerial, de diferite niveluri, a unor cursuri tematice scurte din domeniul psihologiei organizațional-manageriale, deoarece noi considerăm că, pe alocuri, se mai comit o serie de gafe inadmisibile în instituțiile superioare de învățământ. Nu mai puțin importantă ar fi și pregătirea rezervei de cadre administrative pentru diferite nivele.

În vederea îmbunătățirii cunoașterii stării de lucru la facultăți și departamente, pentru o mai bună comunicare organizațională, precum și pentru creșterea eficienței administrative, propunem participarea personalului de conducere la unele ședințe ale departamentelor (catedrelor) și a Consiliilor facultăților.

Urmează de a crește rolul Consiliilor facultăților în promovarea inițiativelor în procesul decizional la nivel de universitate.

Pentru o îmbunătățire a procesului decizional a ședințelor Senatului UTM, propunem de a introduce votul electronic (prin accesarea de la smartphone-urile senatorilor a platformelor de vot existente), ceea ce ar permite evitarea, pe alocuri, a votării formale și o mai bună înțelegere dacă o decizie aprobată a fost cu adevărat foarte bună, sau mai lasă spațiu de interpretare, discuție etc.

În cadrul interacțiunii administrației universității cu factorii de decizie ai statului intenționăm realizarea de promovare și lobare a stabilirii drept criterii obligatorii la angajarea în funcții de conducere a persoanelor care au studii de masterat. Această acțiune ar contribui, pe de o parte, la creșterea calității și calificării personalului de conducere, iar, pe de altă parte ar spori cererea de servicii educaționale prestate de universitate. Plus la toate, creșterea foarte rapidă a cerințelor și exigențelor pieței forței de muncă față de personalul de înaltă calificare, mai ales în domenii ingineresti, poate fi asigurată doar la cursurile de master, cursurile de formare continuă etc. pe care UTM le poate oferi.

## **6. Domeniul antreprenoriat și relația cu mediul de afaceri**

Eforturile sumare ale oricărei universități constă în faptul ca produsul final al activității sale, adică specialiștii pregătiți, să fie utili societății și mediului de afaceri.

Relațiile cu mediul de afaceri urmează a fi fortificate, deoarece, după cum am menționat mai sus, sunt principalii beneficiari ai produselor finale ale universității, iar observarea pasivă dintr-o parte fără implicarea și suportul informațional și financiar nu aduce câștig nimănui. De aceea, în acest plan ne propunem să realizăm următoarele:

1. Pentru formarea cunoștințelor economice și dezvoltarea spiritului antreprenorial propunem introducerea ca studiu obligatoriu, la toate facultățile, a unei discipline economice generale (fie teorie economică, fie bazele economiei, fie fundamentele teoretice ale economiei), care ar oferi studenților măcar cunoștințe generale până la studierea cursului de antreprenoriat. Aceasta ar permite studenților să aibă o mai bună înțelegere a vieții economice și a modului de organizare a economiilor, ca mai apoi cursul de antreprenoriat să se focuseze strict pe organizarea și gestionarea activității de antreprenoriat și să devină și el mai eficient.

2. Dezvoltarea și încurajarea dezvoltării abilităților de leadership și antreprenoriat pentru studenții de la diferite facultăți prin programe și cursuri speciale având în calitate de mentori cât mai mulți reprezentanți din sectorul real al economiei. Prin constituirea de parteneriate cu industria și întreprinderilor din domeniul agricol, ne-ar permite o mai bună organizare a stagiilor de practică, a proiectelor practice și colaborării cu companii și organizații într-un mod bine structurat și organizat ca, în final, să putem facilita trecerea la viața profesională.

Este necesar de încurajat studenții de la toate facultățile să participe la concursul planurilor de afaceri, care se organizează anual.

## 7. *Infrastructura și resursele financiare*

Este cunoscut faptul că universitățile dispun de 3 surse importante de finanțare:

1. **finanțarea-standard**, în bază de cost standard per student și coeficienți de ajustare, ceia ce reprezintă 75% din alocațiile bugetare pentru finanțarea bugetară de la ciclurile de studii superioare de licență și master;

2. **finanțarea compensatorie** pentru susținerea performanței în instituțiile publice de învățământ superior – 20% din alocațiile bugetare pentru finanțarea bugetară a instituțiilor publice de învățământ superior;

3. **finanțarea complementară** pentru modernizarea bazei materiale și didactice – 5% din alocațiile bugetare pentru finanțarea bugetară a instituțiilor publice de învățământ superior.

Din cele expuse și ținând cont de condițiile autonomiei universitare, este evident că trebuie păstrată principala sursă financiară, adică menținerea contingentului de studenți, ceia ce, pe fundalul declinului demografic, face aceasta o misiune extrem de greu de realizat. Activitățile de creștere a atractivității ofertei educaționale a UTM în vederea atragerii a contingentului de studenți din țară au fost menționate în punctele anterioare, însă urmează să fortificăm activitățile de promovare a ofertei educaționale în exteriorul țării pentru atragerea de studenți străini la studii cu taxă.

Avem suficient câmp de lucru pentru atragerea de surse venituri obținute din proiecte internaționale, care au o importanță deosebită nu numai pentru finanțare, dar și pentru creșterea profesională a personalului academic și recunoașterea internațională. Dacă la sfârșitul anului 2025 ponderea acestei surse era de circa 11% din venituri, credem că în 5 ani ar trebui să ajungem la 15-20%. Pentru aceasta este necesar de încurajat corpul profesoral ca să se implice mai activ în elaborarea de proiecte și participarea în calitate de coordonatori sau de parteneri, iar administrația universității credem că ar trebui să fie mai activă în informarea departamentelor (catedrelor). Pe de altă parte ar fi o bună pornire de a colabora cu corporații internaționale în vederea îndeplinirii anumitor comenzi în domeniile proiectării, cercetării, promovării etc. după exemplul universităților din străinătate. Aceasta solicită o bună informare, mult curaj și îndrăzneală din partea corpului profesoral.

Încă o sursă foarte importantă de finanțare a universității și a cadrelor didactice ce activează ar fi acordarea de servicii de consultanță, instruire, expertiză etc. contra plată prin crearea unor astfel de centre în cadrul facultăților, implicarea Centrului Științifico-Didactic Stațiunea Didactico-Experimentală „Criuleni” în testarea, validarea, demonstrarea și implementarea tehnologiilor moderne, inclusiv digitalizare, mecanizare performantă și practici agricole conservative, iar în cazul Catedrei militare valorificarea potențialului uman și a tir-ului din dotare pentru prestarea serviciilor de ședințe practice de tragere pentru persoanele interesate.

Urmează să fie susținută modernizarea și extinderea dotării cu echipamente a laboratorului clinic și a Centrului Medical Veterinar Universitar pentru a putea asigura în continuare buna desfășurare a activităților didactice și pentru a integra studenții în practica clinică, la fel și pentru a oferi servicii medical-veterinare de calitate pentru deținătorii de animale.

Pe fundalul preocupărilor de sporirea a creșterii veniturilor universității nu trebuie să uităm și de optimizarea cheltuielilor și excluderea activităților ineficiente. O altă latură, tot destul de importantă, ar fi și păstrarea patrimoniului material al universității prin prevenirea distrugerii și vandalizării bunurilor și echipamentelor universității.

Eficiențizarea cheltuielilor cu servicii energetice și comunale, credem că este una din domeniile mai sensibile, în special în aceste perioade de incertitudine și instabilitate energetică (încă

se mai întâlnesc frecvent cazuri de utilizare energiei electrice în van, iar în unele corpuri de studii funcționarea blocurilor sanitare încă lasă mult de dorit).

În general, considerăm că în viitorii 5 ani ar trebui să tindem spre o stare de lucruri, când să putem atrage surse financiare însemnate din afara bugetului de stat, reducând dependența de alocațiile transferate de la bugetul de stat la maxim 50% (în anul 2025 fiind de 71%).

În privința taxelor de studii, la facultățile unde studiile se fac în mai multe limbi străine, se propune de stabilit o taxă uniformă pentru toate limbile de studiere în afară de limba română. Aceasta ar permite atât creșterea încasărilor, cât și diminuarea sarcinilor didactice la facultăți. Taxa de studii ar urma să fie actualizată anual în dependență de conjunctura economică.

Prin intermediul Centrului Universitar de Formare Continuă al Universității Tehnice a Moldovei urmează de a extinde, dezvolta și implementa programe noi de calificare parțială (microcalificări), ca instrument strategic pentru recunoașterea și certificarea flexibilă a competențelor profesionale, precum și elaborarea, autorizarea și organizarea programelor de calificare suplimentară (microcalificări). Activitățile educaționale enumerate urmează a fi realizate preponderent cu implicarea cadrelor didactice din departamentele de specialitate ale UTM, iar acestea urmează să aducă noi încasări pentru universitate și suplimente la salariile cadrelor didactice.

Toate facultățile, prin implicarea activă a întregului corp profesoral, urmează să pregătească și să înainteze pentru concursuri de finanțare a proiectelor propuse de donatorii internaționali, de Guvernele statelor UE, Banca Mondială, companii internaționale etc.

Nu o ultimă soluție de luat în calcul la creșterea veniturilor ar fi și atragerea de fonduri de la „Alumni” și donații private. În acest scop v-om mobiliza rețelele de absolvenți, a persoanelor interesate de filantropie, sponsorizare, finanțare, donare etc. cu facerea publică a numelor acestor contribuitori.

## 8. *Resursele umane*

Principala resursă a oricărei universități, o reprezintă resursa umană, adică cadrele didactice și personalul administrativ. Oricât de dotată în plan tehnologic, economic, militar etc. ar fi o țară, o societate, inclusiv o universitate, toate se datorează rodului eforturilor resursei umane, la fel și evoluția ulterioară ar fi imposibilă fără o resursă umană de înaltă calitate.

Un obiectiv ambițios, dar foarte important pentru a crește calitatea și satisfacția la locul de muncă constă în crearea unei comunități de profesori implicați, devotați, apreciați și motivați. După cum am propus anterior, urmează ca chestionarea profesorilor de la sfârșit de an să nu poarte un caracter formal deoarece lipsa de feedback pozitiv și a recunoașterii meritelor poate afecta grav moralul și motivația.

Este bine cunoscut faptul că lipsa de feedback pozitiv și a recunoașterii meritelor reprezintă o problemă serioasă în orice mediu de lucru, inclusiv în cel academic. Atunci când munca și eforturile sunt nerecunoscute sau neapreciate, moralul și motivația angajaților, inclusiv a profesorilor, pot scădea semnificativ. Acestea s-ar reflecta printr-o serie de aspecte negative cum ar fi dezvoltarea unui climat organizațional negativ, ceea ce s-ar transpune ulterior în scăderea calității muncii, iar acest efect demoralizator are impact și asupra studenților (demotivându-le ascensiunea academică ulterioară).

Insuficiența unui feedback obiectiv și constructiv și nerecunoașterea meritelor, ar putea face ca profesorii să fie mai puțin dispuși să-și dezvolte abilitățile sau să își asume responsabilități noi. În final, acest lanț de acțiuni limitează creșterea profesională și poate duce la stagnare. În cazurile neacordării atenției cuvenite există riscul pierderii anumitor cadre didactice valoroase, care pot abandona universitatea.

O problemă care perpetuează mai mulți ani o reprezintă suprasolicitarea profesorilor, care reprezintă un factor critic pentru succesul educațional și poate avea un impact semnificativ asupra studenților și a instituției în ansamblu. Sarcinile administrative multiple și diverse diminuează substanțial capacitatea profesorilor de a se concentra pe predare și pe îmbunătățirea metodelor. Prin suprasolicitare mai multe cadre didactice au nivelul sănătății afectat considerabil, de aceea este foarte important de separat clar perioadele de muncă cu timpul liber al profesorilor.

Considerăm că trebuie de acordat o atenție deosebită procesului de debirocratizare excesivă și a eficientizării mai multor activități curente, fiindcă acestea duc la o exploatare ineficientă a principalei resurse a universității – a resursei umane.

Unul din instrumentele pe care îl propunem pentru încurajarea și motivarea cadrelor didactice este elaborarea Regulamentului pentru acordarea sporului de performanță în activitatea metodicodidactică prin stabilirea de criteriilor de evaluare a performanțelor din acest domeniu.

Considerăm o bună practică stabilită ce necesită a fi continuată constă în crearea condițiilor favorabile pentru formarea profesională a salariaților prin organizarea de cursuri gratuite de studiere a limbii engleze.

Intenționăm să încurajăm, să susținem și să motivăm cadrele științifico-didactice care v-or susține tezele de Doctor habilitat pentru a fortifica potențialul de supervizare doctorală.

## 9. *Relațiile cu studenții*

Dat fiind faptul că studenții sunt principalii beneficiari ai serviciilor educaționale universitare urmează ca o parte însemnată a eforturilor depuse de universitate să ducă la îmbunătățirea condițiilor de trai, studiu și recreere.

Relația dintre profesori și studenți urmează a fi îmbunătățită printr-o comunicare mai deschisă la orele de ghidare, în special cu studenții anului I, care sunt confuși și dezorientați. Această comunicare suplimentară s-ar referi și la studenții străini, care nu sunt suficient de familiarizați cu țara noastră, modul de viață, specificul activităților universitare etc., în plus, la unele facultăți, comportamentul și atitudinea față de patrimoniul universitar lasă de dorit.

Îmbunătățirea comunicării între profesor și studenți ar duce la o mai bună disciplinare, motivare și un mai bun management al timpului. Este indicat, în unele cazuri, diminuarea tensiunii în relațiile profesor-student, ceea ce ar aduce beneficii tuturor. Atitudinea caldă, sufletească cu studenții le-ar oferi acestora un motiv în plus ca să continue legătura cu universitatea, fie prin accesarea la următorul nivel de studii, sau, după absolvire, să devină în timp un membru activ al Alunni.

Pentru îmbunătățirea condițiilor de predare urmează ca universitatea să continue amenajarea spațiilor de studii, dotării acestora cu mijloace tehnice moderne de predare, la fel urmează să atragem atenția și asupra infrastructurii de recreere (cantine, cafenele), să diversifice oferta activităților extra curriculare (cercuri de interes, secții sportive etc.).

V-om continua amenajarea căminelor studențești prin reparații curente și capitale, se va continua dotarea cu mobilier nou, mașini de spălat, aragaze etc.

Educația patriotică în rândurile studenților rămâne a fi un domeniu desconsiderat sau abordat insuficient în majoritatea universităților, de aceea urmează a fi stabilite o serie de activități, care ulterior v-or deveni tradiții, care ar contribui la sesizarea tinerei generații pe aceste subiecte. Catedra militară va organiza întâlniri cu combatanții războiului de pe Nistru din 1992 nu doar cu cursanții catedrei militare, dar și cu ceilalți studenți din campusurile universitare. De la Departamentul științe socio-umane, dar sunt bineveniți și profesorii de la alte departamente, v-or organiza ședințe tematice, cene culturale, mese rotunde etc. cu personalități din lumea artelor, culturii, sportului, businessului, politicului etc.

V-om încuraja participarea mai activă a tinerilor la activitățile și inițiativele europene, iar pentru aceasta îi v-om pregăti prin organizarea de cursuri informative pentru studenții facultăților unde nu se studiază materii legate de integrarea europeană.

Absolvenții Colegiului UTM pe lângă monitorizarea și evaluarea sistematică a mecanismelor de asigurare a calității educației și formării profesionale, v-or fi încurajați să-și continue studiile la programele de licență de la facultățile UTM.

Urmează de intensificat lucrul cu studenții în vederea evitării plagiatului și a fraudei academice, care din păcate, grație tehnologiilor informaționale moderne din ultimul timp, a căpătat amploare practic în toate universitățile.

Se va acorda suport și ajutor organizațiilor studențești existente în cadrul universității pentru desfășurarea cu succes a misiunilor lor și în stabilirea legăturilor de colaborare cu organizații similare din cadrul universităților partenere ale UTM.

Prin continuarea procesului de extindere și consolidare a programelor de studii de tip diplomă dublă, dezvoltate în colaborare cu instituții academice de prestigiu din România, urmează să

contribuim la creșterea numărului de studenți care realizează studii în baza diplomelor duble la toate programele de studii.

Vom asigura o monitorizare mult mai riguroasă și interzicerea categorică a fumatului în blocurile de studii și în preajma acestora.

Considerăm că trebuie acordată mai multă atenție cultivării aspectelor morale și etice în educația tinerei generații, chiar dacă ei se consideră destul de maturi, trebuie să le cultivăm gustul frumosului a empatiei, iar rolul de bază îi revine cadrelor didactice de la toate departamentele.

## 10. *Relațiile internaționale*

Relațiile internaționale axate pe colaborarea internațională reprezintă o prioritate pentru dezvoltarea oricărei universități moderne. Urmare a colaborării internaționale eficiente ar fi obținerea unei serii de beneficii semnificative, iar implementarea principiilor și componentelor acestor colaborări ar presupune abordarea unei serii de obiective specifice, printre care putem menționa:

1. Organizarea de conferințe internaționale și de evenimente științifice comune ce ar contribui la crearea unei rețele de colaborare;
2. Proiecte comune de cercetare interdisciplinară și acces la finanțări și resurse de care nu putem dispune în mod normal;
3. Schimburi de studenți și cadre didactice pentru a avea posibilitatea de a studia sau preda în străinătate, contribuind la diversificarea experienței academice;
4. Crearea de programe de studiu comune care să ofere diplome (duble) recunoscute în multiple țări;
5. Creșterea numărului de programe de studiu în limba engleză și franceză pentru promovarea acestora și atragerea de studenți din spațiul Uniunii Europene, iar pentru eventualii studenți din Asia Mijlocie de creat oferte și în limba rusă.

O prioritate și o oportunitate deosebită în dezvoltarea activităților de internaționalizare revine mobilității academice pentru studenți, cadre didactice și personal administrativ, în cadrul programelor Erasmus+, E+ KA2, AUF, CEEPUS, Exchange Speaker și al altor inițiative similare, evitând orice formă de favoritism.

Ne propunem ca în anii următori să creștem numărul de mobilități academice prin intermediul programului Erasmus+ (atât pentru studenți cât și pentru cadre didactice), iar pentru aceasta v-om organiza mai multe sesiuni de informare a studenților și profesorilor despre oportunitățile ce le oferă acest program și modalitățile de aplicare.

Pentru diversificarea activităților de internaționalizare v-om crește numărul de evenimente internaționale cu participarea partenerilor internaționali din cadrul programelor, proiectelor, organizațiilor internaționale care sunt organizate periodic de universitate.

În următoarea perioadă intenționăm să creștem numărul de programe de studii (atât la ciclul I, cât și la ciclul II) acreditate de organisme internaționale.

Ne propunem să creștem, în anii următori, a numărului de Memorandumuri de înțelegere încheiate de UTM cu universități internaționale.

Pentru perioada următorilor 5 ani urmează să menținem și să extindem numărul de prezențe a UTM în alianțe, asociații și rețele universitare prestigioase cu statutul de membru de bază, subliniind angajamentul instituțional față de excelența în educație, cercetare și cooperare internațională.

## ***11. Promovarea imaginii universității***

Actualmente, când toată lumea trăiește într-o lume a marketingului, promovarea imaginii la orice nivel joacă un rol decisiv în recunoașterea oricăror entități. Ținând cont de acest deziderat urmează ca imaginea universității să fie promovată cu orice ocazie și în orice mediu transformând UTM-ul într-un brand recunoscut la nivel internațional.

Recunoașterea și creșterea vizibilității universității urmează a fi realizată nu doar de participarea cadrelor didactice la forumuri științifice internaționale de prestigiu, dar și prin implicarea acestora în diferite proiecte și manifestări sociale la nivel local, regional și internațional.

Nu mai puțin importantă ar fi atragerea în procesul de promovare a imaginii universității și a personalităților din lumea artei, culturii, sportului, militariei, politicului ș. a., fapt care ar contribui la atragerea la studii a tineretului din Republica Moldova la o ofertă educațională atât de diversificată.

Alt aspect important al promovării universității îl constituie promovarea celor 3 reviste științifice ale UTM-ului la forumurile științifice internaționale prin citarea cât mai frecventă a lucrărilor publicate în aceste reviste, astfel ridicându-le prestigiul, nivelul de recunoaștere și atractivitatea acestora pentru cercetători străini recunoscuți în domeniul lor de cercetare.

Centrul de Consiliere și Orientare în Carieră (CCOC) va participa la acțiuni promoționale la posturi de televiziune, posturi radio, precum și elaborarea de podcasturi cu studenți și absolvenți ai UTM, care v-or fi difuzate pe rețelele sociale pentru a sprijini viitorii candidați în alegerea parcursului educațional și profesional.

Urmează a îmbunătăți permanent conținutul materialelor informative și publicitare plasate pe toate rețelele sociale, precum și diseminarea activă a acestora.

Promovarea imaginii universității va continua să se facă prin participarea reprezentanților universității la elaborarea materialelor informative, participarea la târgurile educaționale regionale, organizarea „Zilei ușilor deschise”, participarea la diferite acțiuni promoționale, inclusiv în școlile din raioanele din stânga Nistrului.

## *12. Concluzii*

Implementarea eficientă a acestui plan va contribui la păstrarea poziționarea universității ca un lider în domeniul educației tehnice și cercetării, asigurând o contribuție semnificativă la comunitatea academică și a societății în general.

Propunerile aduse în acest program v-or contribui la o îmbunătățire a funcționării UTM cu anumite idei noi în domeniul educației și cercetării având în vedere rezultatele și experiența managerială a conducerilor precedente și va veni cu o atenție sporită și un accent pe întărirea laturii umanității ca, în final, să contribuie la integrarea în spațiul valorilor românești și al standardelor academice europene.

Prin strategia propusă ne asumăm activitățile și rezultatele derivate din această programă și ne propunem să rămânem garantul fidel și responsabil în ceea ce reprezintă spiritul academic, sub toate formele și manifestările sale, deontologie, performanțe și de patriotism.

Suntem conștienți de faptul că aceste obiective se pot realiza numai cu aportul și activitatea susținută a tuturor cadrelor didactice și administrative, cu acceptul și susținerea celor mai înalte organe de conducere ale universității: Consiliul de Administrație și Senatul.