

# **Plan managerial depus în vederea candidaturii la funcția de Rector al Universității de Medicină și Farmacie Victor Babeș din Timișoara**

**Timișoara, Februarie, 2016**



**Candidat: Prof Dr Marius Raica**

**„Într-o Universitate modernă nu doar se învață, ci se creează ceea ce se învață. O Universitate de Medicină și Farmacie trebuie să contribuie la creșterea calității actului medical”**

## **Cuprins**

Preambul / 3
Contextul Internațional / 3
Educația în context Național / 4
Misiunea și obiectivele UMF Victor Babeș / 5
Principiile strategice / 7
Realizări în mandatul 2012-2016 / 8
Realitățile actuale ale UMF Victor Babeș / 11
Studenti: perspectiva instituțională / 14
Studenti: perspectiva educațională / 18
Personalul didactic și auxiliar-administrativ / 19
Principiile educației medico-farmaceutice / 20
Cercetarea științifică: de la cantitate la calitate / 22
Baza patrimonială a UMFT: realități și perspective / 24
Infrastructura / 25
Strategia financiară / 26
Resurse informaționale și tehnologice / 27
Facilități pentru angajați și studenți / 27
UMFT ca Universitate antreprenorială / 28
Universitate și societate / 29
Imaginea Universității: beneficii și limite / 30
Reforma administrației / 30
Asigurarea calității / 31
Analiza SWOT / 32
Ce așteptăm de la acest plan managerial? / 34
Planul managerial nu se încheie niciodată / 34

## **Preambul**

Universitatea de Medicină și Farmacie Victor Babeș din Timișoara (UMFT) este o instituție dedicată formării specialiștilor din domeniul sănătate. Importanța majoră reiese din caracterul prioritar al educației și sănătății în întreaga lume, chiar dacă strategia pe termen scurt și susținerea financiară nu sunt întotdeauna pe măsura așteptărilor. Oricum, educația și sănătatea fac parte dintre elementele de suprastructură, rezultatele imediate sunt greu de cuantificat, iar legislația corespondentă își face efectele doar după câțiva ani de la promulgare. Educația medico-farmaceutică are o serie de particularități care trebuie luate în considerare atât la nivel local, cât și central. Pe de o parte, durata mai lungă de formare a specialiștilor de mare valoare, având în vedere impactul direct asupra stării de sănătate a populației. Pe de altă parte, costurile procesului educațional sunt semnificativ mai mari decât pentru oricare altă specializare. Din aceste motive, UMFT trebuie să promoveze excelența în toate domeniile de activitate, prin adoptarea de măsuri concrete care să permită îndeplinirea standardelor de înaltă performanță, acceptate la nivel internațional.

Universitățile de Medicină și Farmacie din România se confruntă cu o adevărată competiție atât în plan educațional, cât și al cercetării științifice, în care sunt implicate numeroase instituții de învățământ similare din Uniunea Europeană. Chiar dacă în prezent există internaționalizare reală, cooperare și colaborare în multiple segmente de activitate, competiția pentru ocuparea unui loc cât mai bun în ierarhizările internaționale este o realitate care își pune amprenta asupra numărului de studenți și doctoranzi, asupra cadrelor didactice și asupra calității întregii comunități academice. În particular, pentru Facultatea de Medicină/Medicină dentară, rezidenții reprezintă un segment foarte important, a căror instruire de astăzi ne arată cum va fi actul medical și starea de sănătate a populației de mâine. În prezent, ne confruntăm cu numeroase provocări în practic toate compartimentele activității noastre, respectiv în metodologia educației medico-farmaceutice la nivel de licență, doctorat și rezidențiat, cu reforma administrativă și nu în ultimul rând, cu problema financiară – eternă, dar și esențială pentru viabilitatea și performanțele oricărei universități.

Strategia unei universități, și implicit a UMFT, trebuie să țină cont de factorii interni, dar în același timp nu poate face abstracție de contextul internațional și condițiile socio-economice naționale. În cele ce urmează voi încerca să punctez aspectele esențiale care consider că trebuie dezvoltate, modificate sau chiar nou-introduse, pornind de la premisele (realizările și greșelile) din trecut și realitățile prezentului, așa cum le percepem la nivelul întregii comunități academice.

## **Contextul Internațional**

România este membru de drept al UE, ceea ce conferă numeroase avantaje, dar ridică și o serie de probleme care sunt dificil de gestionat la nivel central. În ultimii ani UE traversează o perioadă de criză socială și economică, care nu pare să aibă rezolvare pe termen scurt prin strategia adoptată în prezent. Dimpotrivă, în urma evenimentelor generate în anul 2015, unele dintre probleme par să devină și mai dificile. Dificultatea este generată de numeroasele zone de conflict – deschis sau tacit – din lume, care au generat un mare val de imigranți. Acest fenomen a generat cheltuieli mari, aparent neprevăzute în planul strategic al UE. La aceasta se adaugă dificultățile economice ale țărilor care au aderat recent la UE, și în acest context, este extrem de dificilă realizarea unui plan unitar acceptabil la nivel de educație și sănătate. Dualitatea educație-

sănătate a influențat semnificativ universitățile și facultățile de medicină, aspect resimțit mai puternic de instituțiile din Europa centrală și de est, care au fost obligate să adopte măsuri de reorganizare majoră pentru a se adapta cerințelor și standardelor actuale ale învățământului universitar european.

Expansiunea UE a creat un cadru comun pentru educația medico-farmaceutică și pentru standardele de calitate din sănătatea publică. În multe dintre statele avansate economic, pe lângă criza economică, se constată un deficit major de personal calificat în toate domeniile, iar sănătatea ocupă unul dintre primele locuri din acest punct de vedere. Libera circulație în spațiul european, dreptul la muncă și recunoașterea calificărilor a determinat un exod masiv, iar în ceea ce ne privește direct, atrage atenția în special migrația medicilor și asistentelor medicale în număr foarte mare (peste 18.000 de medici, conform Colegiului Medicilor, și un număr mare, dar necunoscut de asistente medicale). Acest fenomen are la bază în special nivelul scăzut de salarizare, condițiile de muncă și de viață din țările mai slab dezvoltate economic ale UE. La acestea se adaugă lipsa de experiență în depunerea și managementul de proiecte europene, corelată cu gestionarea deficitară la nivel central a proiectelor din domeniile educațional și sănătate. Hiatusul economic și conceptual dintre țările vest și est europene a determinat adâncirea unor deficiențe binecunoscute din educație și sănătate, care ne interesează primordial prin prisma strategiei de dezvoltare a Universității.

Educația medicală este reglementată la nivelul UE de Directiva EC36/2005, cu modificările ulterioare, care include numărul minim de ore de specialitate și disciplinele obligatorii pentru recunoașterea calificărilor. Respectarea acestei directive face parte integrantă din programul educațional al UMFT. Discuțiile demarate în urmă cu patru ani în sensul modificării acestei directive nu s-au soldat până în prezent cu schimbări majore, dar Universitatea noastră trebuie să fie pregătită pentru eventualele schimbări strategice ale educației din domeniul sănătate.

### **Educația în context Național**

În ultimii 25 de ani societatea civilă din România a parcurs un drum dificil, adesea ezitant, care frecvent a creat numeroase probleme, aparent greu de rezolvat. Indiferent de guvernare și de partidele aflate la putere, în fiecare an „olimpic” se afirma că educația și sănătatea sunt priorități naționale. Am rămas în stadiul de priorități, pentru că măsurile financiare și criteriile de calitate în cele două sisteme nu sunt definite clar nici în prezent. În plus, atât educația, cât și sănătatea sunt subfinanțate cronic și este greu de crezut că angajații pot fi menținuți în sistem prin salariile pe care le au în prezent și pentru condițiile „deosebite” în care își desfășoară activitatea.

În învățământul universitar din România s-au produs numeroase schimbări semnificative, nu numai în execuție, ci și în concepție. Au fost create structuri noi, s-au luat măsuri pentru asigurarea calității, dar se pare că majoritatea nu au fost cele mai potrivite. Nu putem să nu observăm apariția unui număr mare de universități noi – atât de stat, cât și private - în perioada postrevoluționară. Acest fenomen a condus pe de o parte la disiparea resurselor financiare – și așa sărace, la disiparea resursei umane și pe de alta, la reducerea selecției prin admiteri care în mare parte pot fi considerate formale. Nu este calitatea mea să apreciez dacă este bine sau rău, dar ceea ce constatăm astăzi în învățământul universitar (nivel de cunoștințe, abilități, mentalități, relații colegiale, etc) sunt în cea mai mare parte rezultatul acestor măsuri.

În urmă cu 5 ani a fost promulgată Legea Educației Naționale (Legea 1/2011), care în esență pune, teoretic, accentul pe valoare, organizare și competiție. Din păcate, efectele se lasă încă așteptate, cu cea mai mare probabilitate pentru că în construcția legii nu au fost luate în considerare toate elementele învățământului românesc pre- și universitar, și a păstrat în structură elemente vechi (e.g. norma cadrelor didactice universitare), care restricționează flexibilitatea și adaptarea structurii de personal în funcție de necesități. Legea păstrează obligativitatea doctoratului pentru candidații la postul de asistent universitar, ceea ce limitează drastic accesul tinerilor absolvenți la această poziție. În plus, a fost modificată de mai multe ori în puncte importante, ceea ce a creat mari dificultăți de aplicare.

Legea Educației Naționale a avut consecințe negative resimțite în special de învățământul medico-farmaceutic, care pe lângă studiile de licență de lungă durată exceptate de la procesul Bologna, este caracterizat de existența rezidențiatului. Acest aspect se repercutează asupra a două aspecte majore ale activității noastre: pe de o parte interesul pentru activitatea didactică este redus, iar pe de altă parte, este preferat rezidențiatul în locul doctoratului cu frecvență, deci rezultatele din cercetare sunt în consecință, adică mult sub așteptările generale și justifică doar în parte eforturile financiare în domeniu.

Viitoarele structuri de conducere ale UMFT, respectiv Senatul și Consiliul de administrație se află în prezent în fața unei adevărate provocări, deoarece recesiunea economică mondială și națională poate constitui o piedică pentru toți cei care încearcă să construiască și au nevoie de finanțare pentru a reuși. Este posibil ca doar universitățile care vor rezista la aceste presiuni și se vor demonstra dinamice, flexibile, axate pe excelență, vor putea trece peste această perioadă fără pierderi majore.

În aceste condiții legislative se impune o strategie coerentă pe termen mediu și scurt, o echipă de conducere și coordonare dedicată, care să păstreze permanent contactul cu realitățile naționale, regionale și europene pentru a putea realiza managementul necesar menținerii rezultatelor obținute până în prezent și dezvoltării în continuare a Universității noastre.

### **Misiunea și obiectivele UMF Victor Babeș**

UMFT are ca principală misiune formarea de resurse umane pentru domeniile medico-farmaceutice, stimularea cercetării inovative, creative și critice, transferul tehnologic al descoperirilor și cunoștințelor în vederea ameliorării stării de sănătate a populației. Universitatea trebuie să creeze, să conserve, să transmită și să aplice cunoașterea, stimulând performanța didactică și științifică. Întreaga comunitate academică are datoria să promoveze excelența, atingerea unor standarde de performanță compatibile cu cerințele societății naționale și internaționale, la nivel de activitate didactică, de cercetare științifică și de asistență de sănătate.

Obiectivele care decurg din misiune sunt următoarele, de altfel stipulate în Carta UMFT și Legea Educației Naționale:

- Prin întreaga activitate, dorim să ducem împreună UMFT în categoria universităților centrate pe educație și cercetare avansată, chiar dacă până în prezent la nivel național nu a mai fost organizată o ierarhizare similară celei din 2011.
- Dorim să ne păstrăm și chiar să îmbunătățim poziția ca universitate de excelență în ierarhizările internaționale (e.g. Scopus 2011, Scimago 2014). Este de menționat saltul obținut în clasamentul Scimago, de peste 800 de locuri (în prezent 1883 din 12000 de universități). Deși semnificativ, nu trebuie să ne mulțumescă, ci să ne

stimuleze pentru a obține mai mult. Având în vedere potențialul uman de care dispunem este posibil!

- Asigurarea condițiilor de dezvoltare profesională a cadrelor didactice și a personalului administrativ, prin continuarea măsurilor luate în mandatul care se încheie.
- Prin activitatea didactică, dorim ca absolvenții noștri la nivel de licență, rezidențiat și doctorat să fie competitivi pe piața muncii, indiferent de țara în care vor lucra. Dezvoltarea și promovarea unor măsuri care să stimuleze formarea de abilități practice, comunicarea și implementarea atitudinilor profesionale considerăm că vor contribui la aceste deziderate.
- UMFT trebuie să rămână atractivă pentru studenții români și din străinătate pentru toate programele de studiu existente, prin calitatea formării. Reorganizarea serviciilor (decanate, personal, administrativ și relații internaționale) din ultimii trei ani, corelată cu îmbunătățirea semnificativă a activității didactice sunt esențiale pentru îndeplinirea acestui obiectiv.
- Avem obligația de a crea colective interdisciplinare puternice, care să susțină cu succes atât activitatea medico-farmaceutică, cât și cercetarea de performanță. Interesul pentru acest obiectiv se manifestă și prin definirea unor centre de cercetare prin eforturi interne, prin care UMFT are șansa de a deveni pol de excelență, chiar dacă o astfel de organizare nu are susținere definită în prezent din partea instituțiilor centrale. UMFT are însă în continuare obligația de a susține aceste colective, atât prin măsuri legislative interne, cât și financiar.
- UMFT trebuie să dezvolte în continuare cercetarea științifică prin toate mijloacele, având în vedere trei aspecte: producerea de cunoaștere, dezvoltarea/introducerea cercetării inovative și aplicate, și aplicarea cercetărilor proprii în procesul didactic, cu impact direct asupra creșterii calității actului medical.
- UMFT trebuie să dezvolte o infrastructură de cercetare performantă, să pregătească profesioniști în domeniu, să atragă colaborări externe atât prin proiecte de cercetare, cât și prin publicații științifice.
- Schimbarea de atitudine a cadrelor didactice, prin implicarea activă a întregului corp profesoral în activitățile Universității. Deși din acest punct de vedere sunt de remarcă schimbări pozitive, viitoarea conducere trebuie să aibă ca obiectiv promovarea relațiilor strânse cu toate departamentele, cu studenții și personalul administrativ, astfel încât UMFT să reprezinte în fapt o comunitate academică reală.
- Îndeplinirea celor trei priorități europene: definitivarea cadrului celor trei cicluri de formare, asigurarea calității și recunoașterea calificărilor.
- Promovarea mobilității studenților, cadrelor didactice și personalului administrativ. În prezent există, dar sub nivelul pe care îl dorim. Accesarea și dezvoltarea de programe/proiecte europene specifice poate surmoneta această deficiență.
- Dezvoltarea economică a universității va asigura cadrul propice pentru activitatea didactică, cercetare, dar va conferi și stabilitate angajaților. Situația financiară actuală ne conferă confort și o relativă stabilitate pentru realizarea obiectivelor propuse.
- Universitatea trebuie să încurajeze constituirea structurilor de excelență, pentru a se putea implica eficient în politicile educaționale și de sănătate la nivel local, național și internațional.
- UMFT trebuie să fie deschisă oricăror oportunități de colaborare și dezvoltare, păstrând autonomia în raport cu structurile politice și administrația locală.

- Universitatea trebuie să se deschidă mai mult spre societate prin acțiuni specifice profilului și prin manifestări extracuriculare care să integreze comunitatea noastră academică în viața orașului, a regiunii și a țării.

Trebuie să recunosc că aceste obiective sunt ambițioase pentru UMFT, care nu este o universitate mare. Pe de altă parte, le consider obligatorii pentru a menține **Universitatea noastră** ca instituție de educație și cercetare de referință în plan național și internațional.

## **Principiile strategice**

Strategia universității trebuie să aibă la bază câteva principii, respectate de toți actorii care formează comunitatea academică. Promovând și aplicând aceste principii, avem șansa de a construi o Universitate compatibilă cu cerințele mileniului trei.

**Calitate:** toate acțiunile comunității academice, ale forului legislativ și ale executivului vor fi analizate prin prisma parametrilor de calitate acceptați național și internațional, prin Comisia de calitate a Senatului universitar și a Departamentului de Asigurare a Calității.

**Corectitudine:** în toate activitățile didactice, științifice, administrative profesionale și extraprofesionale desfășurate în mediul academic.

**Moralitate și demnitate** profesională.

**Transparență:** toate activitățile și deciziile structurilor de conducere vor fi publice, cunoscute de întreaga comunitate academică (în formă tipărită, electronică și postare pe site-ul UMFT), așa cum s-a întâmplat în mandatul 2012-2016.

**Excelență:** prin toate acțiunile strategice din domeniul didactic, științific și administrativ universitatea va ținti spre performanțe acceptate și recunoscute la nivel național și internațional.

**Definirea obiectivelor prioritare:** pentru fiecare an de mandat, ceea ce va permite flexibilitate executivului în realizarea dezideratelor și îndeplinirii misiunii universității.

**Gestionarea eficientă a resurselor:** va permite transformarea colectivelor performante în centre de excelență și în același timp, va oferi posibilitatea dezvoltării colectivelor recent constituite.

**Dinamică și adaptare la necesități:** va fi încurajată dezvoltarea individuală și colectivă, prin identificarea angajaților cu performanțe; strategia va fi adaptată modificărilor legislative, economice și cerințelor de pe piața muncii.

**Colaborare:** abordarea proiectelor interdisciplinare, ameliorarea comunicării dintre administrație, preclinicieni și clinicieni, deschiderea spre colaborări interuniversitare la nivel instituțional în plan național și internațional (conform modelelor deja create).

**Creativitate:** datorită crizei economice și subfinanțării educației și cercetării, va trebui să găsim alternative care să permită dezvoltarea universității, prin implicarea întregii comunități academice.

**Adoptarea de măsuri realiste:** bazate pe potențialul uman și economic al UMFT, și adaptate contextului național și internațional.

**Dezvoltarea caracterului antreprenorial al UMFT:** care răspunde la cel puțin trei dintre obiectivele menționate mai sus, și în același timp, creează condițiile pentru valorificarea propriilor realizări originale.

**Stabilitatea relațiilor** dintre membri comunității academice este un principiu care permite și stimulează constituirea colectivelor interdisciplinare, punând astfel bazele performanțelor profesionale și de cercetare.

Am convingerea că aceste principii strategice, deși numeroase și pretențioase la prima vedere, nu fac altceva decât să reflecte activitatea educațională, de cercetare și profesională pe care o desfășurăm zi de zi.

### **Realizări în mandatul 2012-2016**

În condițiile crizei economice internaționale, multe dintre insituțiile academice și-au propus doar supraviețuirea. În mandatul 2012-2016, echipa de conducere a universității noastre – s-a axat asupra unei forme de management funcțional, care să favorizeze dezvoltarea instituțională. Implicit, măsurile luate au avut efect și asupra bunăstării tuturor angajaților și studenților. Ce s-a realizat de fapt?

Ca aspecte generale atrag atenția modernizarea curriculară, încurajarea cercetării științifice și inovării, venituri în creștere semnificativă față de anul 2011, investiții judicioase în aparatură medicală și patrimoniu, cărora ar trebui să li se acorde continuitate sustenabilă în anii care urmează. Concret, realizările instituționale, educaționale, de cercetare, administrative și sociale sunt prezentate în continuare.

**Instituțional** s-a îmbunătățit semnificativ poziția în clasamentele internaționale și au fost derulate programe de dezvoltare instituțională în particular prin proiecte de tip POSDRU. Colaborarea foarte bună dintre Senat și Consiliul de administrație a permis punerea în practică a unor măsuri care și-au pus amprenta asupra tuturor domeniilor de activitate din UMFT. Cele mai importante realizări au fost prezentate anual, în luna Decembrie, la Zilele Universității, aflate în prezent la cea de a 4-a ediție. UMFT a fost evaluat în perioada 2012-2016 de organisme specializate naționale și internaționale, și menționez calificativul grad de încredere ridicat acordat de către ARACIS.

**Educațional:** prin misiunea UMFT educația medico-farmaceutică reprezintă cea mai importantă activitate la nivelul studiilor de licență, masterat și rezidențiat. Scopul principal al măsurilor adoptate a fost acela de a ralia Universitatea noastră la cerințele educației medico-farmaceutice Europene, ceea ce permite integrarea absolvenților noștri pe de o parte, și facilitează mobilitatea profesională a studenților și cadrelor didactice. În acest scop au fost concepute și aprobate de către Senat următoarele măsuri:

- Realizarea Comitetului de dezvoltare curriculară, care analizează situațiile existente în domeniu, tendințele internaționale, și propune măsuri bazate pe realitățile locale și eficientizarea curriculei.
- Redactarea catalogului de cunoștințe și abilități practice.
- Finalizarea centrului de abilități practice pe simulatoare.
- Eficientizarea procesului didactic la nivel de departamente.
- Reconfigurarea programelor analitice.
- Asigurarea de echipamente pentru desfășurarea activității didactice.
- Dezvoltarea de laboratoare de medicină virtuală.
- Organizarea de școli de vară, devenite tradiționale.

**Studenții:** sunt considerați parteneri în procesul educațional, fac parte din comunitatea academică, și în acest sens, s-au implicat activ în viața Universității. Câteva dintre măsurile concrete care li se adresează sunt menționate mai jos.

- Redactarea ghidurilor pentru studenți (inclusiv Ghidul bobocului), anual.
- Redactarea ghidului de abilități clinice.



- Inițierea programului de voluntariat (VADA) pe bază de contract, conform unui regulament propriu. În acest fel, mai mulți studenți au fost implicați direct în activitatea de învățare și cercetare.
- Modificarea majoră a metodologiei de examinare a studenților (2013), care credem că a adus uniformitate, egalitate de șanse și mai multă obiectivitate în apreciere.
- Organizarea anuală a Zilelor Educației Medicale, pentru studenți și cadrele didactice, precum și manifestări similare dintre care amintim Graz Conference for Medical Education organizată în premieră la Timișoara (și pentru prima dată în afara Austriei). Aceste manifestări s-au bucurat de mult succes în rândul studenților, iar cadrele didactice au participat, dar cu entuziasm moderat. Totuși, rezultatele se simt deja și avem speranța că noile generații de cadre didactice vor aplica principiile educației medicale moderne. La aceste manifestări au contribuit semnificativ și colegii din alte centre universitare din țară, precum și partenerii deja tradiționali, de la Viena și Szeged.
- Schimbarea structurii anului universitar, sperăm în beneficiul studenților. În această formă, pentru absolvenți asigură o perioadă utilă de pregătire pentru rezidențiat.
- Reabilitarea anuală a căminelor, incluzând dotarea conform cerințelor actuale.
- Re-deschiderea cantinei UMF după o inactivitate de 15 ani.
- Susținerea studenților cu probleme sociale.
- Susținerea activităților științifice, culturale, sportive și sociale.
- Acordarea de premii pentru studenții cei mai buni, la recomandarea Decanatelor.
- Organizarea de cursuri plene pentru studenți cu personalități marcante ale medicinei din țară și străinătate.

#### **Personal didactic:**

- Organizarea bianuală și transparentă a concursurilor pentru ocuparea de posturi didactice ([www.umft.ro](http://www.umft.ro)) și derularea în condițiile legii a concursurilor pentru ocuparea posturilor nedidactice.
- Angajarea de cadre didactice asociate, din țară și străinătate, aspect care demonstrează deschiderea Universității spre modalitățile actuale și moderne de educație medicală.
- Respectarea criteriilor naționale de concurs pentru posturile didactice și criterii proprii pentru poziția de șef de lucrări (nestipulate în metodologia națională, domeniul sănătate).
- Premii anuale pentru activitatea didactică și științifică.

#### **Spațiile de învățământ:**

- A fost dată în funcțiune (2013) clădirea noii Facultăți de Farmacie, dotată conform cerințelor actuale, atât ca structură, cât și ca dotare.
- A fost reabilitată întreaga bază sportivă, care deși nu este mare, acoperă o lipsă pe care o avem de mulți ani.
- Reabilitarea anuală a spațiilor de învățământ existente.
- Organizarea și dotarea a două amfiteatre noi (clădirea veche Farmacie, subsol Aula Magna).
- Modernizarea sălilor de lucrări practice și curs Medicină 1 și 2.
- Modernizarea Facultății de Medicină Dentară prin reînnoirea aparaturii, și crearea de laboratoare care să surmonteze dificultățile studenților de a deprinde abilități practice.

- Reamenajarea demisolului cămin 2, unde funcționează centrul de abilități practice.

**Cercetarea științifică** pe care punem un mare accent și este un obiectiv prioritar, a progresat prin câteva măsuri luate de-a lungul ultimilor patru ani, după cum urmează.

- Susținerea proiectelor naționale, regionale și internaționale cu sau fără cofinanțare din partea UMFT.
- Incurajarea și oficializarea doctoratelor în cotutelă, și susținerea programelor de suport pentru doctoranzi. Asociat cu reorganizarea formei, conținutului și cerințelor doctoratului la UMFT, impactul asupra contribuțiilor originale în plan științific sunt deja vizibile.
- Introducerea de grant-uri interne pentru tineri cercetători și pentru echipe, pentru a susține tinerele cadre didactice în condițiile ofertei limitate pe plan național.
- Suport financiar pentru publicarea de articole în reviste cu factor de impact.
- Achiziționarea de aparatură de înaltă performanță cu aplicații în cercetare, dar și în practica medicală.
- Respectarea cu strictețe a criteriilor științifice la concursurile pentru ocuparea posturilor didactice.
- Reorganizarea departamentului de cercetare și optimizarea procedurilor financiar-contabile și administrative de achiziții.
- Susținerea financiară a colegilor care au redactat și susținut public tezele de abilitare. Acest aspect este foarte important și are efect nu numai asupra formării profesionale, ci și asupra formării noilor coordonatori de doctorat, abilitarea fiind condiție esențială în acest sens.

Aceste măsuri au determinat creșterea semnificativă a publicațiilor în reviste cu factor impact, creșterea majoră a citărilor independente în literatură a lucrărilor publicate de cadrele didactice ale UMFT, publicarea de monografii în edituri internaționale, organizarea de conferințe, și nu în ultimul rând, participarea la manifestări internaționale în calitate de invited speaker a cadrelor didactice ale UMFT.

**Dezvoltare academică:** deși conceptul este relativ recent la noi în țară, s-au făcut pași importanți, legați în special de dezvoltarea caracterului antreprenorial – acceptat și realizat greu, dar în prezent funcțional. Departamentul de dezvoltare academică a conceput o nouă imagine și simboluri pentru UMFT, care au fost popularizate în țară și peste hotare, în particular la târgurile educaționale. În consecință, UMFT a fost preferată de un mare număr de studenți din străinătate.

**Relații internaționale:** au fost dezvoltate relații de colaborare reale cu mai multe universități și/sau facultăți de medicină și farmacie din străinătate, care s-au materializat prin proiecte comune, lucrări științifice publicate împreună. De asemenea, au fost optimizate programele de mobilități atât pentru cadrele didactice, cât și studenți. UMFT este în prezent singura universitate de medicină și farmacie din țară care organizează concurs real de admitere pentru studenții străini, ceea ce sperăm că a contribuit la selectarea celor mai buni dintre aplicanți.

**Financiar-contabil.** Susținerea financiară a Universității este esențială pentru dezvoltare atât în ceea ce privește veniturile personalului angajat, cât și investițiile. Considerăm că resursele au fost direcționate judicios, pe baza analizei performanțelor, a necesităților, din dorința de a crea o serie de centre de performanță în educație, cercetare și practica medicală. Resursele UMFT au provenit din sume bugetare și extrabugetare. Bugetul actual al UMFT ne conferă stabilitate pe de o parte, și posibilitatea dezvoltării în anii care urmează pe de alta. Creșterea salarială și acordarea

de tichete de masă – deja realizate, susțin aceste afirmații și sper, cresc atractivitatea absolvenților pentru cariera didactică.

**Administrație:** au fost reorganizate practic toate compartimentele administrației pentru a asigura funcționarea acestora în acord cu cerințele educației și cercetării. S-au depus eforturi mari pentru completarea personalului din administrație, având în vedere dificultatea de a identifica persoane calificate în domeniile respective. Acest aspect se aplică atât pentru serviciile administrative propriu-zise (achiziții, tehnic, social, financiar, personal), cât și decanatele celor trei facultăți. Consecința acestor măsuri: derularea în condiții optime a achizițiilor,

**Comunicarea** este esențială pentru realizarea unor acțiuni la nivel de universitate, dar mai ales pentru funcționarea optimă în plan educațional și de cercetare. În acest sens, au fost corectate o serie de deficiențe, dintre care amintim:

- Realizarea unui nou site al UMFT – [www.umft.ro](http://www.umft.ro)
- Adrese de mail umft.ro pentru toți angajații.
- Informare și transparență prin postarea pe site a tuturor hotărârilor de Senat, consiliu de administrație, a posturilor didactice și nedidactice, a desfășurării concursurilor, lista investițiilor, achizițiilor și proiectelor de cercetare.
- Sprijinirea formării psihopedagogice prin colaborare cu UVT și sprijinirea colegilor care predau la programele care se desfășoară în limbile franceză și engleză.
- Colaborare deschisă și eficientă cu autoritățile locale, care face parte din strategia Universității de a se deschide spre societate și de a contribui la creșterea calității actului medical.

**Asigurarea calității:** este un element cu importanță majoră în toate segmentele UMFT, care a fost dezvoltat de către Departamentul de Asigurare a Calității. Datele furnizate prin rapoartele anuale și activitățile specifice au condus la adoptarea unor măsuri care au optimizat procesul educațional, cercetarea și organizarea activităților în universitate. Trebuie menționate:

- Evaluarea anuală a cadrelor didactice de către studenți.
- Modificarea fișei postului, devenită din formală – realistă.
- Evaluarea anuală colegială.
- Redactarea manualului calității, bazată pe realitățile universității noastre și în contextul legislativ actual.

Bineînțeles, sunt încă multe aspecte care poate ar fi trebuit menționate, dar depășesc cadrul unui plan managerial. La toate cele menționate mai sus și-au adus contribuția un mare număr de angajați – cadre didactice (cu sau fără funcție oficială), personal administrativ și studenți, cărora le mulțumesc pentru modul în care au înțeles să se implice activ și nu declarativ, în viața acestui organism viu, pe care îl denumim generic **Universitatea noastră**.

## **Realitățile actuale ale UMF Victor Babeș**

### **Numărul de studenți**

*Domeniu de licență.* Numărul de studenți înmatriculați la studii de licență a crescut anual, până la aproximativ 6.500, atingându-se cifrele maxime la majoritatea programelor de studii. Prin numărul mare de candidați, suntem una dintre puținele universități care organizează admitere de tip concurs la toate programele. Au existat programe neperformante prin prisma relației cost-beneficiu și a numărului foarte mic de solicitări (Moșe, Laborator clinic, Radiologie imagistică), și care au fost desființate sau intrate în lichidare. Avem numeroși candidați din

străinătate, din peste 40 de țări, ceea ce ne-a determinat în urma cu trei ani să introducem admiterea de tip concurs, în vederea selecției lor bazată pe performanță. În ultimii doi ani UMFT a creat o extindere pentru studii de scurtă durată la Lugoj (Asistență medicală generală și Asistență de farmacie), care în prezent funcționează cu aproape 200 de studenți. Programele analitice au fost revizuite, dar persistă încă la unele discipline în special preclinice, redundanțe, cu numeroase date cu utilitate limitată pentru practica medicală și de asemenea, teoria prevalează încă asupra abilităților practice. Curricula este încă de tip liniar, modificarea preconizată de trecere la curricula modulară fiind restricționată de Legea Educației și statutul cadrelor didactice. A fost inițiat deja programul de studiu al abilităților practice de învățare prin simulare pe manechine, dar lipsesc încă explicit din curricula comunicarea, managementul, atitudinile profesionale și cercetarea clinică realizată de studenți. Planurile de învățământ, cu toate eforturile întreprinse de decanate, nu reflectă semnificativ centrarea învățământului pe student și la anumite discipline numărul de ore este prea mare în raport cu cerințele învățământului medical și farmaceutic.

*Domeniu de masterat.* Cifra masteranzilor înmatriculați la programele de masterat oferite de către UMFT a rămas relativ constantă, dar mică. Acest aspect este explicabil pe de o parte prin exceptarea de la procesul Bologna, și poate, pe de altă parte, pentru că au utilitate limitată în exercitarea profesiei pe care au ales-o absolvenții studiilor de lungă durată.

*Domeniu de doctorat.* Cu un număr de peste 400 de doctoranzi înmatriculați la începutul acestui an universitar, considerăm că școala doctorală dispune de un remarcabil potențial uman. Activitatea lor de cercetare este îngreunată de mai multe aspecte: lipsa susținerii financiare integrale a programelor doctorale, numărul de burse fiind limitat la 25. Cei mai mulți dintre doctoranzi sunt rezidenți, ceea ce crează dificultăți în organizarea programului de cercetare științifică. A fost modificată semnificativ curricula școlii doctorale, dar care până în prezent nu și-a pus amprenta semnificativ asupra temelor de cercetare și asupra rezultatelor obținute. Pe termen mediu, asociat cu cerințele doctoratului la UMFT, aceste aspecte vor crea dificultăți legate în special de publicațiile originale. În prezent, activitatea de valorificare a rezultatelor obținute de către doctoranzi este minoră, iar contribuția lor la creșterea prestigiului științific al universității – negliabilă. La nivelul Școlii Doctorale lipsește încă organizarea necesară pentru constituirea unor echipe de doctoranzi care să studieze concertat temele prioritare propuse de Departamentul de Cercetare și adoptate de Senat.

*Rezidenții* sunt oficial studenții Universității, iar în prezent în centrul universitar Timișoara sunt înscriși peste 1800. Planul general de pregătire se bazează pe curricula acceptată pe plan național și în mare parte, orele de pregătire teoretică și practică sunt incluse în statele de funcții. În sensul respectării curriculei, UMFT a colaborat bine cu Direcția de Sănătate Publică, pentru care a și creat un soft dedicat activității rezidenților. În ultimii patru ani examenul zonal de rezidențiat a fost organizat în Timișoara în condiții foarte bune, fără a se raporta incidente. Desfășurarea pregătirii în rezidențiat este grevată de o serie de aspecte practice, generate de dualitatea de la nivel central în ceea ce privește această categorie de studenți, respectiv Ministerele Sănătății și Educației. Poate că și din aceste motive ne confruntăm cu un mare număr de rezidenți care se detașează din Timișoara, și doar un număr mic care vin.

**Numărul de cadre didactice** este esențial pentru desfășurarea optimă a procesului educațional. Ne-am confruntat în perioada care a trecut cu reducerea numărului de cadre didactice pe de o parte prin plecări din sistem, iar pe de altă parte cu interesul mai mic pentru cariera academică a absolvenților. Pentru a surmonta deficitul au fost organizate bianual concursuri pentru ocuparea posturilor didactice, astfel încât instituțional s-a obținut un echilibru.

Atrag atenția însă Facultatea de medicină dentară, cu reducere masivă a personalului didactic prin plecarea în privat, și Facultatea de Farmacie cu număr în ușoară creștere, dar încă departe de necesitățile actuale. Pentru ambele facultăți nu sunt îndeplinite în prezent standardele de calitate așa cum sunt solicitate de agenția națională. Prin măsurile legate de reorganizarea programelor de studiu, la Facultatea de Medicină se îndeplinesc acești parametri.

### **Personalul nedidactic**

*Administrativ.* UMFT are în prezent cel mai mic număr de angajați în departamentul administrativ dintre toate universitățile timișorene. Această situație este generată de factori multipli (dintre care amintesc în special imposibilitatea angajării și prin aplicarea pentru mult timp a regulei 1 la 7) și care determină uneori ducerea la îndeplinire relativ lentă și greoaie a unor decizii ale forului executiv.

*Auxiliar didactic* reprezentat predominant de laboranți și tehnicieni, este în număr mult prea mic. Majoritatea sunt angajați pentru susținerea activităților educaționale și puțin sau deloc pentru cercetarea științifică. Lipsa de motivație asociată cu dificultatea de a găsi persoane calificate în acest sens fac ca un segment important al activității noastre să fie în continuare în mare parte descoperit.

**Cercetarea științifică** deși s-a dezvoltat semnificativ în ultimii patru ani, are încă o serie de deficiențe. Un număr relativ mic de discipline s-au axat pe dezvoltarea temelor prioritare ale universității. Încă nu putem spune că rezultatele cercetării își pun amprenta asupra procesului educațional și în același timp, nu se reflectă în contribuții originale valorificate practic. Există centre de cercetare foarte bine dotate, unele cu rezultate foarte bune, dar altele rămase în același stadiu ca și la inaugurare (e.g. Centrul de Medicină Translațională, nefuncțional). A crescut numărul de publicații vizibile în literatură, dar articolele sunt în majoritatea cazurilor de tip observațional, caracterul lor aplicativ și inovativ fiind minor. De asemenea, a scăzut numărul de proiecte naționale, iar aplicațiile pentru proiecte internaționale sunt foarte puține, exceptând proiectele transfrontaliere. De menționat faptul că la programul H2020 a fost depus un singur proiect, ceea ce este puțin pentru o universitate care are cadre didactice cu potențial foarte bun.

**Salarizarea** este un aspect foarte important, care condiționează atractivitatea pentru posturile didactice și nedidactice. În urmă cu patru ani, personalul didactic a fost încadrat la minim, aspect corectat la 1 ianuarie 2015 prin încadrare la maxim. De asemenea, din 2014, întregul personal angajat al UMFT beneficiază de bonuri valorice. Situația financiară actuală a UMFT, chiar dacă nu este înfloritoare, permite acordarea de sporuri astfel încât drepturile salariale să fie mai apropiate de valoarea muncii prestate.

**Patrimoniul Universității.** Clădirile aflate în prezent în patrimoniul universității sunt în echilibru cu numărul de studenți înmatriculați, ceea ce asigură derularea procesului educațional în condiții bune. Acest aspect a permis constituirea de formațiuni de lucru (serii, grupe) adaptate procesului de învățare, în special la nivel de cursuri și lucrări practice. Aceste aspecte sunt foarte bune la facultățile de farmacie și medicină dentară și în segmentul preclinic al facultății de medicină. În învățământul clinic de la facultatea de medicină există încă probleme legate de numărul mare de studenți la stagii, deși numărul pe grupă este relativ mic prin comparație cu alte universități. Căminele pentru studenți sunt în prezent suficiente pentru cazare, UMFT fiind una dintre puținele universități care onorează toate solicitările, iar dotarea lor asigură condiții decente, adaptate perioadei pe care o traversăm.

**Situația financiar-contabilă.** În prezent UMFT traversează o perioadă bună din acest punct de vedere. Pe de o parte finanțarea de la buget a crescut semnificativ (de la 21.2 milioane RON în 2013 la 33.4 în 2015) bazat pe strategia universității la nivel de studenți bugetați și

îndeplinirea indicatorilor luați în considerare de către UEFISCDI. Pe de altă parte au crescut semnificativ fondurile extrabugetare, o mare parte provenind din taxele de studii. În aceste condiții, o treime din bugetul consolidat al universității a fost alocat pentru investiții în aparatură medicală. Considerăm oportună această strategie deoarece este obligatorie familiarizarea studenților și rezidenților cu cele mai noi achiziții în domeniu, și în acest fel, UMFT contribuie la creșterea calității actului medical spre populație. În prezent, UMFT nu are datorii către niciunul dintre furnizorii de servicii, aparatură, utilități și a onorat toate contractele derulate în timpul mandatului.

### **Comunicare și deschidere spre societate**

*Colaborarea cu autoritățile locale și cele trei universități timișorene* a fost dezvoltată și s-a desfășurat în condiții bune, sperăm benefice pentru toți partenerii.

*Compartimentul IT* este în prezent insuficient dezvoltat, singurul serviciu complet informatizat fiind cel financiar-contabil. Lipsește în continuare informatizarea serviciului de personal și salarizare, precum și informatizarea decanatelor referitor la gestiunea studenților. Excepție face secretariatul postuniversitar, fiind realizat un soft specializat pentru gestiunea rezidenților. Deficiențele serviciului IT se datorează în special lipsei de personal, care migrează constant spre marile firme specializate din motive salariale.

*Conferințele pe teme extracurriculare* au fost organizate pe parcursul ultimilor patru ani, având invitați de marcă din viața politică, mass-media și cultură. Considerăm că aceste acțiuni aduc un plus de valoare formării personalității studenților și tinerelor cadre didactice și ar trebui continuate în mandatul următor.

*Cursurile postuniversitare* reprezintă o componentă importantă a pregătirii profesionale continue. Dacă în urmă cu câțiva ani erau frecvente și cu număr mare de participanți, în prezent constatăm o reducere semnificativă a ofertei. Acest aspect este corelabil (invers) cu timpul alocat cercetării științifice și derulării proiectelor de cercetare, având în vedere rigorile științifice impuse de concursurile pentru posturile didactice.

### **Ce ne propunem să facem în continuare?**

În urmă cu patru ani am propus comunității academice a UMFT un plan managerial și un plan operațional ([www.umft.ro](http://www.umft.ro)). Obiectivele incluse au fost îndeplinite în proporție de peste 90% și au fost realizate multe altele, neincluse inițial. Unele nu au fost realizate, pe de o parte datorită caracterului mai puțin realist la momentul respectiv, iar altele datorită constrângerilor legislative. Din aceste motive consider că experiența și continuitatea sunt două elemente care contribuie esențial la reușita unui plan managerial pentru o perioadă relativ scurtă, de un mandat, din viața Universității noastre. Esențiale pentru îndeplinirea obiectivelor manageriale sunt echilibrul dintre compartimentele universității, tenacitatea conducerii legislative și executive, contribuția întregii comunități academice, flexibilitate la provocările social-economice și adaptare la legislația generală și specifică educației și sănătății.

### **Studenți: perspectiva instituțională**

**Principii strategice.** Prin misiunea principală a UMFT, avem datoria de a dezvolta un plan educațional performant, în acord cu cerințele naționale și internaționale. Numărul de studenți este important pentru dezvoltarea universității, dar și datorită nivelului de finanțare de la bugetul de stat. Prin atractivitatea studiilor din domeniul sănătate, în prezent suntem în situația

fericită în care la toate programele actuale de studiu pe care le oferim la nivel de licență am atins cifra maximă de școlarizare, conform acreditării ARACIS. Ne propunem să păstrăm aceste cifre pentru învățământul medical în limba română și să creștem treptat numărul de studenți străini, odată cu creșterea numărului de cadre didactice.

Masteratul este o componentă importantă, deși nu obligatorie pentru educația medico-farmaceutică. În prezent este redusă dimensional prin adresabilitate limitată, dar putem face din masterat un instrument util pentru acoperirea unor deficiențe ale sistemului de sănătate.

Studiile de doctorat reprezintă o componentă foarte importantă a activității academice. În prezent școala doctorală este bine structurată și puternică, având în componență un număr mare de studenți-doctoranzi și un număr în creștere de coordonatori (6 confirmați recent prin susținerea tezelor de abilitare). În mandatul care a trecut s-a reușit modificarea formei tezei (în prezent standard), modificarea curriculei școlii doctorale și introducerea unor cerințe specifice ale UMFT, referitoare la publicații. În continuare ne propunem creșterea valorii științifice a tezelor de doctorat, susținerea financiară mai bună a doctoranzilor și valorificarea rezultatelor obținute prin cercetare. Considerăm că doctoratul trebuie să fie rezultatul unei minime experiențe în cercetare și profesie, motiv pentru care vom face toate eforturile pentru a elimina condiția doctoratului pentru ocuparea postului de asistent universitar, aspect încă nereglementat, dar care poate influența negativ strategia de personal. În acest sens, se impun o serie de măsuri, care sunt prezentate mai jos.

Pregătirea prin rezidențiat a noilor generații de specialiști are o importanță capitală pentru sistemul de sănătate din România. „Așa cum este rezidențiatul astăzi, va fi calitatea actului medical mâine”. În prezent rezidențiatul se confruntă cu mai multe probleme, dintre care amintesc dualitatea apartenenței rezidențiatului la două ministere, finanțarea insuficientă, examenul de rezidențiat care se desfășoară după o bibliografie învechită și neadaptată necesităților actuale, absența în continuare a unui barem de manevre practice obligatorii, lipsa de flexibilitate în domeniul organizării pregătirii între centrele universitare, și nu în ultimul rând, strategia de alocare a numărului de posturi de rezidenți și ulterior, oferta pentru posturile de specialist. Ne confruntăm în prezent cu aglomerarea specialiștilor în marile centre universitare și absența lor masivă în spitalele mici și mijlocii. Asociat cu nivelul de salarizare scăzut, nu este surprinzător faptul că foarte mulți dintre medici aleg varianta plecării din țară. Creșterea calității actului medical în anii care urmează este posibilă numai prin rezolvarea acestor probleme.

### **Soluții tehnice.**

#### *Licența:*

- Menținerea examenului de admitere în aceeași formă, de tip concurs pentru toate programele, pentru a asigura selecția celor mai buni candidați.
- Adaptarea formațiunilor de studiu la spațiile de învățământ existente și repartizarea lor în stagiile clinice pentru a asigura desfășurarea optimă a programelor de studiu.
- Desfășurarea examenului de licență după același model, dar cu întrebări la proba teoretică adaptate noii bibliografii pentru rezidențiat.
- Dezvoltarea unui program de studiu de lungă durată în limba engleză la Facultatea de Farmacie, având în vedere solicitările actuale (60 de locuri).
- Dezvoltarea unui program de studiu în limba germană la Facultatea de Medicină Dentară (50 de locuri). Aceste oferte vor fi popularizate la târgurile internaționale organizate în UE și țările din care avem numeroși studenți străini.

- Re-acreditarea programului de studiu în limba engleză la medicină, cu alocarea a 200 de locuri (în prezent 100), având în vedere concurența mare în domeniu la acest program din ultimii 3 ani, și cu tendință crescătoare.
- Menținerea la cotele actuale a numărului de studenți la programele de studiu de scurtă durată, dar asociat cu creșterea calității actului educațional.
- Organizarea examenului de licență conform rigorilor naționale, insistând asupra creșterii calității lucrării de licență care trebuie să reflecte cercetarea efectuată de către studenți.

*Masterat:*

- Dezvoltarea și propunerea unor programe de masterat atractive, prin care să formăm specialiști în domenii de mare interes (e.g. informatica medicală, biologia moleculară, biotehnologii, s.a.) și care să aibă corespondent în registrul profesiilor din România.
- Conectarea departamentului de masterat la necesitățile Universității, respectiv a compartimentului IT, a centrelor de cercetare existente și nou înființate, cu ofertă de locuri de muncă pentru absolvenții de masterat calificați și specializați.

*Doctorat:*

- Solicitarea către MENCS a creșterii numărului de burse doctorale (de la 25 în prezent la 50), pe baza performanțelor științifice ale UMFT din ultimii patru ani.
- Realizarea de parteneriate specifice pentru studiile doctorale cu universități din țară și străinătate pentru a crește valoarea și vizibilitatea cercetărilor doctoranzilor.
- Constituirea unei file de buget specifice pentru școala doctorală.
- Direcționarea temelor de doctorat spre centrele de cercetare de mare performanță existente în prezent în UMFT. Avem convingerea că fiecare facultate, specializare sau cercetare se poate regăsi într-o formă sau alta, complet sau parțial în oferta acestor centre.
- Particularizarea curriculei școlii doctorale pe grupe de doctoranzi, conform specializării, care ar putea fi mult mai utilă cursanților și ar putea crea bazele formării unor echipe de cercetare.
- Includerea mai largă a doctoranzilor în proiectele de cercetare la nivel instituțional și în activitatea de cercetare a disciplinelor.
- Intrucât în multe cazuri doctoratul este coincident cu rezidențiatul, nu milităm pentru angrenarea doctoranzilor în activitatea didactică cu studenții, ci pentru implicarea lor directă în cercetare.
- Având în vedere dificultățile financiare, propun achitarea integrală a taxelor de publicare a articolelor cu doctoranzi ca prim autor, după acceptarea lor la reviste ISI cu factor de impact. Consider că această stimulare este utilă pentru creșterea indicatorilor științifici ai UMFT.
- Stimularea și creșterea rolului CSUD și al școlii doctorale în evaluarea valorică a tezelor de doctorat.
- Înființarea Școlii doctorale la Facultatea de Farmacie, în prezent existând premisele necesare acestui scop.
- Valorificarea la nivel de Universitate prin departamentul de marketing a rezultatelor obținute prin cercetările doctoranzilor.
- Introducerea premiilor pentru doctoranzii cu articolele cele mai bine cotate în literatură și pentru cei care obțin brevete de invenție și inovare prin cercetările doctorale. Premiile vor fi acordate anual în cadrul Zilelor UMFT.



- Memoriu către MENCS în numele UMFT, prin Consiliul Național al Rectorilor și prin Asociația Universităților de Medicină și Farmacie pentru suprimarea condiției doctoratului pentru accesul la poziția de asistent universitar.

*Rezidențiat:* în mandatul care urmează voi încerca la nivel local și național să propun mai multe măsuri care să creeze premisele revitalizării învățământului de rezidențiat.

- Trecerea integrală (inclusiv financiară) a rezidențiatului la MENCS, singura instituție abilitată pentru programe educaționale, care poate elibera diplome de absolvire.
- Eforturile în această direcție se vor desfășura pe plan local, la Consiliul Național al Rectorilor și Asociația UMF, cu realizarea unui material detaliat pentru cele două ministere de resort.
- Voi insista pentru constituirea unui capitol separat în fila de buget primită de la MENCS și includerea în contractul instituțional a finanțării rezidențiatului, cu creșterea alocării de fonduri (în prezent puțin mai mare decât la nivel de licență).
- Susțin menținerea descentralizată a examenului de intrare în rezidențiat, care în ultimii 5 ani s-a desfășurat fără nici un incident. Aceasta chiar dacă universitățile organizează integral acest examen, nefiind în subordinea Ministerului Sănătății (este adevărat, sub contract de finanțare).
- Voi face toate eforturile la nivel de CNR și conferințele Decanilor pentru modificarea majoră a bibliografiei pentru acest examen. Aparent pentru medicină a fost finalizată, sperăm ca va fi și pusă în practică. Nu același lucru se întâmplă la Medicină dentară și Farmacie, ambele cu bibliografie învechită, care frizează ridicolul și în nici un caz nu testează abilitățile candidaților.
- O alta mare problemă o reprezintă alegerea specialității după examen. De aceea propun înființarea unui compartiment în cadrul serviciului de consiliere specific pentru rezidenți, care să aibă ca scop identificarea abilităților pe care le au. Aceasta pentru că în prezent prea puțini rezidenți își pun problema dacă pot în adevăr face specialitatea pe care și-au ales-o.
- Se impune o reorganizare majoră a compartimentului rezidențiat de la UMFT, și poate, de ce nu, realizarea unei Facultăți pentru rezidenți ca structură independentă și state de funcții proprii. Această alternativă poate fi luată în considerare, corelat cu fila de buget separată, dacă avem în vedere că numărul de rezidenți este similar cu cel de studenți de la medicină dentară și farmacie împreună!
- Se impune de asemenea distribuirea judicioasă a rezidenților în stagiile de specialitate pentru că în anumite clinici sunt mult prea mulți (e.g. odontologie), iar în altele prea puțini. Aici am în vedere faptul că la rezidenții care au reușit la examenul de rezidențiat se adaugă și un număr mare de rezidenți din străinătate.
- Participarea efectivă a UMFT la programul „Cel mai bun rezident”, inițiat recent de către rezidenți. Recunoșterea calității rezidenților poate contribui la motivarea în plus a acestora.
- Avem în vedere în mandatul care urmează încurajarea coordonatorilor de rezidențiat pentru redactarea de materiale specifice pentru rezidenți, în concordanță cu curricula și bibliografia de rezidențiat (e.g. îndrumătoare pentru abilități practice, materiale pentru examenul de specialitate).
- UMFT va susține în continuare clinicile universitare prin achiziția de aparatură performantă destinată învățării în timpul rezidențiatului și creșterii calității actului

- medical. Consider că rezidenții trebuie să fie familiarizați și să utilizeze încă din primii ani cele mai moderne mijloace de diagnostic și terapie.
- În același sens, la Centrul de abilități al UMFT vom continua achiziția de manechine complexe pentru rezidenți (în prezent dispunem de simulator pentru endoscopie digestivă, obstetrică și laser oftalmologic).
  - Prin prorectoratul de resort și comisiile de specialitate, voi iniția realizarea unui barem de manevre practice pentru rezidenți, care să fie aplicat inițial la UMFT. Sperând că vom reuși să îndeplinim acest obiectiv, îl voi înainta Asociației UMF, MS și MENCS pentru introducerea sa în Legea rezidențiatului.
  - Propun de asemenea acreditarea unor spitale/secții mai mici din județ în care rezidenții din ani mari să poată efectua stagiile de scurtă durată, având astfel șansa de a-și îndeplini baremul de manevre practice.
  - Voi iniția schimburile interuniversitare naționale de rezidenți, având în vedere dezvoltarea inegală chiar a clinicilor universitare. Am convingerea că acest proces va aduce un plus de valoare în pregătirea de specialiști, și pe de altă parte, va uniformiza în realitate și nu doar în teorie curricula adoptată de MS.
  - Nu în ultimul rând, întreaga comunitate academică medico-farmaceutică din țară trebuie să facă un efort colectiv pentru schimbări legislative majore din domeniul sănătate, care să includă explicit situația rezidenților care au absolvit examenul de specialitate.

Admit faptul că am insistat poate prea mult asupra educației medicale din rezidențiat. Fără astfel de măsuri însă, este greu de crezut că se va schimba ceva, semnificativ, în sistemul de sănătate și în calitatea actului medical, chiar dacă în prezent dispunem de aparatură performantă. Cel mai important este factorul uman și depinde de noi cum îl formăm.

## **Studentii: perspectiva educațională**

### **Principii strategice.**

Educația medico-farmaceutică, așa cum este organizată în prezent la UMFT, este de tip „clasic”, în mare parte liniar, cu parcurgerea etapelor preclinică și clinică. Acest sistem are unele avantaje în particular în planul acoperirii cu cadre didactice, are și dezavantaje, respectiv integrarea limitată, redundanțele în predare și este mai puțin centrat pe student. În ultima perioadă s-au făcut unele eforturi pentru a surmonta aceste deficiențe prin introducerea abilităților practice încă din primii ani, dar modificări majore sunt restricționate de Legea Educației. Studenții trebuie să fie parteneri reali în procesul de organizare a educației, și mulți dintre ei manifestă entuziasm în rezolvarea diferitelor probleme. Remodelarea curriculară și reforma educației medicale pe care o constatăm în întreaga Europă, trebuie să corespundă așteptărilor studenților, necesităților învățământului medico-farmaceutic și posibilităților de aplicare la UMFT, în condițiile legislative naționale. Pe de altă parte, nu este important neapărat cum și cine predă, ci este important ceea ce știi absolvenții noștri. Cred că putem aplica metodele adaptate momentului și zonei geografice, și nu trebuie neapărat să copiem modele din alte universități/țări.

### **Soluții tehnice**

- Participarea unui număr cât mai mare de studenți în procesul de realizare a strategiei curriculare la nivel de facultate.

- Rapoartele asupra evaluărilor efectuate de către studenți vor constitui documente importante pentru modificările curriculare preconizate, având însă în vedere permanent directiva europeană EC36/2005, cu modificările ulterioare.
- Alegerea de studenți activi în structura comitetului curricular instituțional.
- Introducerea explicită în curiculă a elementelor de comunicare, management, cercetare științifică clinică, a atitudinilor profesionale.
- În același timp este important ca în noua orientare curriculară să nu lipsească deprinderea de a lucra în echipă.
- Incurajarea studenților de a participa activ în număr cât mai mare la activitățile de evaluare a cadrelor didactice și procesului educațional.
- Feedback din partea absolvenților prin societatea Alumni.
- Organizarea în continuare a Zilelor Educației Medicale pentru studenți în parteneriat cu Universitatea din Szeged.
- Susținerea studenților în organizarea și derularea manifestărilor științifice.
- Selecționarea studenților cu abilități teoretice și practice deosebite pentru a fi incluși în programul de voluntariat/tutoriat, conform legii și metodologiei aprobate de Senat.
- Dezvoltarea programului de mentorat (proiect internațional depus) prin care sperăm o conlucrare mai strânsă dintre cadrele didactice și studenți.
- Promovarea unui dialog constructiv cu organizațiile studențești, dar și cu studenții care nu fac parte din aceste organizații (e.g. studenții străini).
- Dezvoltarea programului de voluntariat și tutoriat, care poate contribui semnificativ la selecționarea și formarea viitoarelor cadre didactice.
- Reorganizarea practicii de vară astfel încât să devină un element important în dobândirea de abilități practice.
- Susținerea financiară integrală a studenților pentru achiziționarea de materiale pentru manevrele practice (e.g. studenții la medicină dentară)
- Redactarea anuală a „Ghidului bobocului” și „Ghidului studentului la medicină și farmacie”, care să conțină informații utile studenților și nu materiale de popularizare a unor aspecte cunoscute.
- Aplicarea și monitorizarea Codului studentului, adoptat de Senatul UMFT.
- Identificarea de resurse pentru susținerea financiară a studenților cu probleme sociale, inclusiv prin parteneriat public-privat.
- Insist în continuare asupra organizării măcar a unei ședințe anuale a Senatului, dedicată doar problemelor studențești (așa cum nu s-a întâmplat în mandatul trecut).
- Sprijin pentru toate activitățile educaționale, de cercetare, culturale, sportive și sociale organizate de studenți, în baza aprobării de către consiliul de administrație și Senat.
- Facilitarea accesului studenților la locuri de muncă în Universitate – fenomen existent deja – trebuie extinsă, dacă avem în vedere abilitățile pe care le au în anumite domenii.

### **Personalul didactic și auxiliar-administrativ**

**Principii strategice.** Într-o societate în care se resimte acut nevoia de specialiști în domeniul sănătate, asigurarea personalului didactic și administrativ trebuie să fie o preocupare majoră pentru orice Universitate. Mirajul ofertelor din domeniu din țările dezvoltate ne face să pierdem un mare număr de potențiale cadre didactice și de cadre didactice cu experiență. Din

acest motiv, conducerea UMFT trebuie să facă permanent eforturi de a asigura personalul necesar întregii activități didactice și de cercetare pentru a îndeplini standardele de calitate din acest punct de vedere, pentru toate programele de studiu. Particularizând, se impun măsuri majore în special la facultățile de medicină dentară și farmacie, la care raportul dintre studenți și cadre didactice este încă departe de minimul necesar. Va trebui să redefinim principalele atribuții ale cadrului didactic, după principiile de creator și transmițător de cunoaștere, formator de resurse umane, strateg, planificator, evaluator și nu în ultimul rând, model profesional și social. Se va avea în vedere angajarea de personal administrativ și auxiliar pentru a acoperi deficitul actual. In acest context, UMFT are obligația de a realiza o strategie specifică de dezvoltare și atragere a resursei umane, cu suport pentru toate cadrele didactice.

### **Soluții tehnice.**

- Organizarea bianuală a concursurilor pentru ocuparea posturilor didactice vacante în statul de funcții, insistând asupra pozițiilor de asistent universitar (perioada determinată și nedeterminată), conform legislației în vigoare. Desfășurarea acestor concursuri cu maximă transparență este esențială pentru saltul valoric pe care îl preconizăm.
- Publicarea posturilor vacante pe site-ul umft.ro, mass-media și reviste/jurnale profilate pe domeniul politicilor de sănătate.
- Incurajarea angajării de profesori asociați din țară și străinătate, în condițiile legii. Procesul este deja vizibil în UMFT, deși la scară redusă. Această strategie ar putea completa anumite colective deficitare ca număr, ceea ce ne dă timpul necesar pregătirii tinerei generații.
- Inițierea unor acțiuni de motivare a absolvenților UMFT și a cadrelor didactice care au părăsit țara de a se reîntoarce pe o poziție academică. Deși avem deja cazuri de acest tip, sunt încă prea rare pentru a aștepta efecte majore.
- Identificarea de specialiști în medicina dentară și farmacie cu titlul de doctor, care pot fi cooptați ca asociați.
- Colaborare cu celelalte universități din Timișoara, pentru cadre didactice care predau materii similare sau identice (biologie, botanică, chimie, biofizică, informatică).
- Trebuie să ducem o politică mai „agresivă” pentru ai convinge pe colegii noștri să își susțină teza de abilitare. Sunt în prezent multe cadre didactice care îndeplinesc condițiile și pot deveni coordonatori de doctorat. In consecință, ar crește numărul de doctoranzi, și potențial, de asistenți pe perioadă determinată.
- Se va avea permanent în vedere că gradul de ocupare al posturilor trebuie să fie de 70% acoperire cu cadre didactice și 25% profesori/conferențieri.
- Asigurarea pregătirii profesionale continue a cadrelor didactice.
- Identificarea unor noi oportunități de învățare pe tot parcursul vieții.
- Susținerea programelor de mobilitate pentru cadrele didactice tinere astfel încât să reprezinte regula și nu excepția.
- Angajarea prin concurs a personalului auxiliar-administrativ va ține cont de necesități actuale, dar și de perspectivă, atât în educație, cât și cercetare.

### **Principiile educației medico-farmaceutice**

Educația medico-farmaceutică este obiectiv prioritar al Universității noastre, și avem o misiune dificilă în condițiile sociale și economice actuale, având în vedere că ne-am propus să

raliem UMFT la cerințele internaționale. Trecând peste constrângerile legislative, avem datoria de a oferi studenților noștri achizițiile moderne din educație, adaptându-le la posibilitățile locale și naționale. Este de la sine înțeles că vor fi respectate toate cerințele directivelor europene, fără de care recunoașterea studiilor în străinătate nu este posibilă. Tendințele internaționale în domeniu pun mare accent pe armonizarea, simplificarea și evitarea redundanțelor în pregătirea teoretică și dobândirea cât mai multor abilități practice. Armonizarea curriculară națională este evidentă la unele programe de studiu (medicină, farmacie), dar este lacunară sau lipsește la altele (medicină dentară, balneofiziokinetoterapie). Chiar dacă nu putem implementa educația integrată complet, insistăm pentru acțiuni care să suplinească acest aspect. Odată cu schimbarea generațiilor, constatăm că se schimbă și modul de învățare al studenților, și nu toți dascălii sunt pregătiți pentru aceste schimbări. Conducerea UMFT trebuie să demonstreze flexibilitate prin analiza permanentă a pieței muncii, cu eventuala înființare a noi programe de studiu, adaptate cerințelor de moment. Suntem constienți de dificultățile care urmează, generate în mare parte de cererea în creștere de absolvenți cu studii medicale, internaționalizarea educației și cercetării, dezvoltarea cooperării eficiente, înființarea unor centre de excelență și reorganizarea bazelor cunoașterii.

### **Soluții tehnice**

- Asigurarea tuturor resurselor materiale necesare derulării optime a educației.
- Realizarea unor planuri de învățământ cu valabilitate de 4 ani, propuse de decanate cu consultarea comitetului curricular, aprobate de Senat.
- Catalogul de cunoștințe teoretice și abilități practice a fost într-un final realizat, dar sperăm să fie și distribuit disciplinelor și mai ales, aplicat.
- Programele analitice vor fi configurate conform acestui catalog, după validarea sa de către Senatul universitar. Se impune redactarea programelor analitice în acord cu bibliografia de rezidențiat pentru toate specializările de lungă durată.
- Continuarea organizării școlilor de vară/iarnă, cu module integrate pentru facultatea de medicină. Prin repetiție, la acestea ar putea participa 25-30% dintre studenți, independent de anul de studiu.
- Organizarea periodică a unor manifestări pentru cadrele didactice care să se adreseze noilor metode de predare – învățare („teach the teacher”).
- Inițierea de acțiuni la nivel național pentru uniformizarea curriculară, măcar la nivel de planuri de învățământ. Pot fi admise diferențe la programele analitice, care, în fapt, păstrează amprenta fiecărei facultăți/universități.
- Biroul de dezvoltare curriculară (funcțional) va fi implicat mai mult în activitățile menționate mai sus, furnizând decanatelor tendințele curriculare actuale.
- Eficientizarea educației la nivelul departamentelor, asigurându-se materiale didactice adaptate cerințelor actuale. Luăm în considerare la acest capitol și introducerea în curricula a „discuțiilor pe grupuri mici”, utile în special în educația clinică.
- Centrul de Abilități practice al UMFT dispune în prezent de un spațiu generos, a cărui renovare s-a încheiat recent. Va fi dotat în continuare pentru a acoperi o paletă cât mai largă a abilităților pe care dorim să le aibă studenții și rezidenții noștri. În același timp, va fi utilizat și pentru oferta de servicii către terți pentru cursuri de prim ajutor.
- Pentru dezvoltarea abilităților este necesară în egală măsură modernizarea sălilor de lucrări practice de la discipline, în care studenții să poată efectua în realitate ceea ce învață doar teoretic. În același scop au fost înființate deja primele laboratoare virtuale și intenționăm dezvoltarea altora la disciplinele la care o astfel de activitate este utilă.

- Sistemul de evaluare a studenților în forma sa actuală a fost introdus în urmă cu trei ani, în acest fel acordându-se egalitate de șanse și poate, un grad mai mare de obiectivitate. Va fi păstrat în aceeași formă, dar se impune construirea bazelor unui departament de evaluare în anii care urmează.
- Introducerea programului de mentorat – un deziderat mai vechi, va fi inițiat în cursul acestui an în baza unui proiect internațional deja câștigat, incluzând cadrele didactice și studenții, inițial de la facultatea de medicină.
- Va continua programul de tutoriat, „studiul pilot” demonstrând că avem studenți foarte buni, responsabili, care pot fi foarte utili colegilor lor mai mici.
- Se impun măsuri ferme în pregătirea rezidenților (asupra cărora am insistat la capitolul „Studenții: perspectiva instituțională”).
- Formarea pedagogică a cadrelor didactice tinere va fi sprijinită integral de UMFT, în cadrul contractului reînnoit cu UVT.
- Incurajarea mobilității cadrelor didactice, inclusiv prin schimburi de scurtă durată cu alte centre universitare din țară.
- Cadrele didactice desfășoară activitate educațională și fac eforturi mari pentru a redacta materiale utile studenților (în toate limbile de predare). De aceea, vom face toate eforturile pentru ca activitatea educațională să fie inclusă explicit, cuantificabil în grila de concurs pentru posturile de predare, propunând Senatului și MENCs elemente specifice.
- Disciplinele clinice se desfășoară în spitalele universitare cu care vom colabora în continuare, identificând problemele educaționale împreună cu echipele manageriale. Ne propunem organizarea unei structuri universitare care să includă managerii spitalelor și directorii medicali, care de altfel, sunt cadre didactice ale UMFT.
- UMFT își propune poziția de lider național în domeniul educației medicale, contribuind prin înființarea Societății Române de Educație Medicală, oficializarea profesiei de „educator medical” la noi în țară, și organizarea de conferințe, mese rotunde și workshop-uri adresate acestui scop.
- Se impune revitalizarea învățământului postuniversitar, în special la nivelul ofertei de cursuri, iar UMFT va asigura cadrul organizatoric.
- Anual vor fi acordate premiile UMFT pentru performanță în activitatea didactică cu ocazia Zilelor Universității, pe baza evaluării studenților.

## **Cercetarea științifică: de la cantitate la calitate**

### **Principii strategice**

Cercetarea științifică este o componentă majoră în strategia UMFT și în același timp, o misiune. O misiune, pentru că are pondere foarte mare în vizibilitate internațională, ierarhizare, dezvoltare, și nu în ultimul rând, aduce venituri. Fără cercetare performantă o universitate este limitată la nișa educațională, rămânând într-un spațiu clar-obscur al societății academice. Strategia în acest domeniu ar putea fi schematizată în doar câteva cuvinte: producerea de cunoaștere – transfer – difuzare – valorificare. Universitatea trebuie să fie locul în care se predă ceea ce se obține prin cercetare, aceasta fiind de fapt amprenta instituției, orașului și zonei geografice în care trăim. Universitatea trebuie să producă cunoaștere – fundamentală și aplicativă, să genereze inovare și valorificare în plan nu numai academic, ci și economic. Deși în ultimii ani am progresat mult, prin înființarea de centre de excelență, laboratoare performante,

publicații în reviste de prestigiu, proiecte naționale și internaționale, avem încă multe de făcut. Membrii comunității academice au demonstrat potențial remarcabil de comunicare științifică internațională, care trebuie stimulat în continuare. Performanța în cercetare este indisolubil legată de capacitatea de atragere și reținere a tinerilor talentați, inovativi, cărora să li se creeze cadrul adecvat. În prezent UMFT include multe centre de cercetare bine și chiar foarte bine dotate, și totuși, continuăm să facem cercetare observațională și nu translațională. Din acest motiv, finanțarea rezultă din proiectele câștigate, și prea puțin sau deloc din rezultatele obținute. Pe de altă parte, finanțarea națională este redusă (din 2010 doar 0.5% din PIB), așa încât avem obligația să găsim alte soluții. Imposibilitatea angajării de cercetători „profesioniști” ne obligă să formăm noi, cei de astăzi, nu numai în direcția educației, dar și a cercetării. Facem cercetare, și este îmbucurător că foarte multe cadre didactice s-au mobilizat exemplar în acest sens. Este însă momentul să îi dăm consistența care ne poate plasa pe un loc de referință pe plan internațional.

### **Soluții tehnice**

- A fost reorganizat departamentul de cercetare și marketing al cercetării, funcțional, și gestionează proiectele curente ale UMFT. Ne dorim extensia acestuia la nivel de cercetare (identificare de oportunități) și post-cercetare (valorificarea rezultatelor).
- Vom face toate demersurile oficiale pentru a putea angaja cercetători, pentru a pune în valoare baza materială de care dispunem în prezent. În acest fel, avem speranța utilizării cu randament bun a unor laboratoare performante inaugurate în ultimii ani.
- Voi susține din toate punctele de vedere activitatea de cercetare, mai ales la disciplinele care au mare potențial uman antrenat în acest sens. Au fost constituite deja câteva colective interdisciplinare, aceasta fiind o parte din rețeta succesului în cercetare. În mare parte s-a redus hiatusul preclinic-clinic, dar se poate și mai bine. Desigur, unele s-au constituit prin relații interpersonale și pe baza preocupărilor similare, dar instituțional trebuie încurajată această mentalitate.
- Se impune rafinarea și delimitarea temelor prioritare de cercetare ale UMFT, sperând că vom avea centre de mare performanță internațională măcar în anumite domenii.
- Dispunem în prezent de câteva centre de cercetare de mare performanță. Voi încuraja dezvoltarea și utilizarea lor la parametri acceptabili. Aceasta pentru a nu mai întâmpina probleme de tipul Centrului de medicina translatională, inaugurat în urmă cu trei ani, care nu a funcționat deloc și nu are personal dedicat.
- Încurajăm (sper, mai bine decât în trecut) depunerea de proiecte naționale și internaționale, chiar dacă UMFT nu va fi întotdeauna lider. În prezent, finanțarea națională a cercetării nu este chiar foarte bună, și posibilitățile de depunere sunt limitate la câteva apeluri anuale. De aceea credem că trebuie să depunem proiecte nu numai în cadrul MENCs, ci și al altor ministere, transfrontaliere, Orizont 2020 (și există multe alte posibilități).
- Pentru a surmonta deficitul de apeluri la nivel național, UMFT a inițiat proiecte interne pentru tineri cercetători și pentru echipe, sperând că vor stimula mai ales tinerii colegi. În mandatul care urmează aceste proiecte vor fi continuate, sperând că reprezintă un „antrenament” util pentru proiecte de mare anvergură. De altfel, rezultatele prin publicații au și apărut deja.
- Voi continua activitățile legate de modalitatea de a efectua cercetarea, la redactarea articolelor științifice, inițiate în urmă cu patru ani.

- Este esențială pentru succesul de astăzi și de mâine, includerea în echipele de cercetare a studenților, doctoranzilor și rezidenților. Sunt entuziaști, au abilități și pot fi foarte utili.
- UMFT susține financiar articolele acceptate pentru publicare în reviste cu factor de impact până la limita de 500 de euro. Luând în considerare riscurile economice, sper ca în anii următori vor putea fi susținute integral.
- Voi susține jurnalul Research and Clinical Medicine (continuator al Timișoara Medical Journal, [www.ResClinMed.eu](http://www.ResClinMed.eu)) care are ca scop mărturisit accesul în PubMed și obținerea unui factor de impact.
- UMFT va susține financiar toate brevetele de inovare și invenție care pot aduce beneficii universității.
- Vor fi acordate în continuare premiile UMFT pentru cercetare, în fiecare an cu ocazia Zilelor Universității. Aceste premii se vor adresa tuturor categoriilor de participanți la manifestările științifice, membri ai comunității noastre academice.

Dezvoltarea și valorificarea cercetării științifice la UMFT reprezintă în prezent o mare provocare pentru toată comunitatea noastră academică. Am convingerea că prin resursele umane de care dispunem vom reuși să dăm o altă față Universității și din acest punct de vedere.

### **Baza patrimonială a UMFT: perspective**

**Principii strategice.** Clădirile de patrimoniu ale UMFT, așa cum au fost prezentate mai sus, acoperă necesitățile educaționale de moment. Pentru perspectiva pe termen scurt și mediu se impune regândirea distribuirii studenților în unele clinici universitare, în special la Facultatea de Medicină. Pe de altă parte, avem în vedere creșterea numărului de studenți la secțiile cu predare în limbă străină, precum și faptul că unele discipline dispun de spațiu redus sau impropriu. Strategic, trebuie să avem în vedere două aspecte: fluctuațiile inerente ale numărului de studenți în contextul național și internațional actual, și costurile mari (și în continuă creștere deocamdată) ale utilităților. Datorită acestor aspecte cred că nu este oportună achiziționarea în acest moment a unor noi clădiri, ci închirierea spațiilor de care avem nevoie. În viitorul pe termen mediu, nu exclud achiziția de clădiri, dar trebuie să o facem cu mare grijă, pe baza unei creșteri substanțiale a veniturilor proprii. Din aceste puncte de vedere se impun măsuri de menținere, modernizare și dezvoltare a patrimoniului.

#### **Soluții tehnice.**

*Căminele Universității* vor fi renovate și igienizate anual fiind dotate din fonduri subvenționate de la bugetul de stat în așa fel încât studenții să aibă condiții decente.

*Amfiteatrele și laboratoarele din patrimoniu* vor fi modernizate conform necesităților de moment pentru a asigura cele mai bune condiții de predare/învățare.

*Bazele de învățământ clinic* pe care UMFT le utilizează pentru procesul educațional în spitale pe bază de contract vor fi dotate cu aparatură. Au fost deja preconizate contracte de comodat cu Spitalul nr 4 și CFR pentru reabilitarea spațiilor didactice din incintă.

*Extinderea numerică a sălilor de curs* se impune în condițiile în care previzionăm creșterea numărului de studenți. În acest scop avem două propuneri: supraetajarea clădirii „Farmacologie” și crearea a două săli de curs a câte 100 de locuri, precum și amenajarea sălii de curs et 2 farmacia „veche”.

*Disciplinele care dispun de spațiu limitat* (e.g. sănătate publică, biologie generală, medicina familiei, limbi moderne) pot să beneficieze în cel mult doi ani de spațiile pe care le



vom închiria de la Poșta Română (fostul liceu al poștei, aflat în prezent în renovare) și pentru care ne-am exprimat acordul ferm.

*Disciplinele care dispun de spațiu impropriu* (microbiologie, balneologie și recuperare): vom face toate eforturile pentru ca disciplina de microbiologie să funcționeze în cadrul Spitalului Județean printr-un program de parteneriat. Pentru disciplina de balneologie și recuperare preconizăm realizarea unui parteneriat cu Stațiunea de la Buziaș în care studenții pot desfășura activitatea educațională în condiții mult mai bune.

*Extensia pentru programe de scurtă durată de la Lugoj* se va baza predominant pe închirierea de spații de învățământ existente la Universitatea Drăgan, care oferă condiții foarte bune, contractul actual având valabilitate de cinci ani.

*Baza sportivă* va fi menținută și completată prin reabilitarea sălii de sport și reorganizarea spațiilor anexe.

## **Infrastructura**

Voi menționa în continuare doar realizările specifice din ultimii patru ani. Toate acestea fac parte din strategia de dezvoltare academică.

- A fost finalizată investiția în Facultatea de Farmacie (inclusiv dotarea cu aparatură modernă) și în prezent este cea mai modernă din țară în domeniu (nu doar pentru că este ultima construită).
- Deși neplanificată în planul managerial precedent, a fost recondiționată vechea clădire a facultății de farmacie, care în prezent a devenit un spațiu util didactic (disciplina de parazitologie modernă, et 1) și un amfiteatru cu 65 de locuri (parter), științific (prin departamentul de cercetare și marketing, parter) și laboratorul de extracte (et 2). Demisolul va găzdui laboratorul de plastinație (în prezent organizat în spațiu impropriu și nefuncțional).
- Au fost modernizate clădirile de patrimoniu (Medicina 1 și 2), impunându-se în continuare investiții în special la sediul 2 – discipline preclinice.
- A fost finalizat un amfiteatru nou, sub Aula Magna, pentru studenții de la balneofiziokinetoterapie.
- Editura Victor Babeș s-a dezvoltat, publicând un număr mare de cărți, fiind susținută de o echipă cu înalt profesionalism.
- Imprimeria UMFT a fost dotată cu aparatură modernă, care permite editarea în condiții grafice foarte bune.
- Se impune în perioada următoare modernizarea centrului de medicină experimentală conform legislației europene apărute recent în domeniul experimentului pe animale.
- Modernizarea la standarde internaționale a căminelor din patrimoniu.
- Investițiile imobiliare trebuie să servească scopurilor pe care ni le propunem, în acord cu posibilitățile financiare și necesități, prin analiza relației cost-beneficiu.
- Există în prezent un birou de audit intern, cu personal, conform legii.
- A fost reorganizată arhiva Universității, conform legislației în vigoare.
- Au fost realizate, neplanificat în 2012, o serie de laboratoare performante în incinta Universității (Genomica 2, Patologie moleculară), care avem convingerea că își vor aduce contribuția la prestigiul științific al UMFT.
- A fost organizat și dotat la cerințele actuale un centru de teleconferințe (clădirea Facultății de Farmacie).

La acest capitol ar putea fi poate menționate multe alte aspecte, dar care depășesc cadrul unui plan managerial.

### **Strategia financiară**

„Banii au valoare doar dacă sunt cheltuiți cu înțelepciune”. Acest binecunoscut dicton reflectă destul de bine strategia financiară a universității, care pe lângă acumulările semnificative din ultimii patru ani, a dus o politică sper echilibrată de utilizare a resurselor financiare în domeniile educațional, științific și social. Serviciul financiar este în prezent complet informatizat și are structura de personal calificat adecvată numeric și profesional. Strategia financiară se bazează pe câteva principii esențiale pentru dezvoltare: asigurarea derulării optime a programelor de studiu, derularea cercetării științifice, planificarea investițiilor, predicția fondului pentru bunuri și servicii, și nu în ultimul rând, asigurarea fondului de salar cel puțin la nivelul anului 2015. Bugetul consolidat al UMFT se bazează pe fonduri de la bugetul de stat și extrabugetare, și vom face toate eforturile pentru a realiza o rezervă financiară consistentă care să confere stabilitate universității pe toate palierele. Trebuie să avem în vedere în același timp faptul că finanțarea de bază poate fluctua, mai ales în condițiile unei posibile recesiuni economice, și pe de altă parte, fondurile extrabugetare prevalează în prezent asupra celor bugetare. În perioada care urmează nu se previzionează o creștere substanțială a veniturilor de la bugetul de stat. Toate acestea au în vedere legislația actuală, dar și modificările legislative propuse pe termen scurt la nivel guvernamental, inclusiv noua grilă de salarizare (încă nevalidată).

#### **Soluții tehnice:**

- Planificarea strategică financiară va fi realizată pe baza estimării costurilor medii la nivel instituțional, pe facultăți, departamente și servicii. Prin prisma legislației naționale actuale, descentralizarea la nivel de departamente nu este posibilă (legea finanțelor publice, a salarizării și a finanțării învățământului superior).
- Bugetul UMFT este deja structurat pe file specifice (salarizare, formare personal, infrastructură, etc), dar se impune rafinarea sa și acordarea destinațiilor specifice în anumite domenii. Structurarea bugetului trebuie să fie realistă și compatibilă cu dezvoltare durabilă.
- Planul de execuție bugetară se va constitui prin consultare cu structurile executive, conform contractului instituțional și contractului complementar, și va fi prezentat anual spre aprobare Senatului. Execuția bugetară propriu-zisă va fi prezentată Senatului bianual și comunității academice cu ocazia raportului rectorului.
- Finanțarea se va efectua în conformitate cu Legea 1/2011, cu modificările ulterioare.
- Vom menține și crește cu maximum 20% rezerva financiară a UMFT prin depozite în băncile comerciale și achiziția de titluri de stat. Aceste rezerve sunt destinate în particular pentru asigurarea fondului salarial și plata utilităților.
- Se va păstra permanent contactul cu mediul financiar, pentru a sesiza potențialele avantaje, dar și amenințări, având în vedere diferențele, uneori majore, între ofertele diferitelor bănci.
- Finanțarea de bază (de la buget) asigură în prezent doar supraviețuire și dezvoltarea o asigurăm dominant din venituri extrabugetare. De aceea toți cei care vor face parte din conducerea executivă trebuie să identifice noi surse de finanțare (e.g. activitate antreprenorială, cercetare științifică valorificată, oferte de cursuri și servicii spre terți, și evident sunt încă multe soluții).

- Cheltuirea resurselor financiare trebuie să aibă ca scop dezvoltarea instituțională în toate compartimentele. Pe de altă parte, nivelul de salarizare este important și încadrările sunt în prezent la maximum admis de legislație. În condițiile legislative de astăzi pot fi acordate în plus până la 30% din salariul de bază angajaților cu performanțe deosebite, pe baza unei grile aprobate de Senatul UMFT. Rezerva financiară permite implementarea acestei măsuri.
- Strategia financiară va fi prudentă, adaptată, permanent evoluției economice și sociale din țară, dar și la contextul internațional.
- Auditarea internă a serviciului financiar se va efectua anual. Ultimul raport al Curții de Conturi asupra activității UMFT datează din anul 2014, și este favorabil la toate capitolele.

### **Resurse informaționale și tehnologice**

Având în vedere progresele rapide ale tehnologiei informației, avem obligația ca în mandatul care urmează să adoptăm o serie de măsuri prin care să ne raliem cerințelor și necesităților actuale, după cum urmează:

*Informatizarea reală a gestiunii studenților* la nivel instituțional, de decanate și relații internaționale. În prezent este complet informatizat serviciul financiar-contabil. Soluție: la propunerea Consiliului de administrație a fost validată achiziționarea unui program performant.

*Informatizarea serviciului personal-salarizare*, după modelul de mai sus. Sursa financiară a fost prevăzută în bugetul pentru 2016.

*Constituire și completarea Registrului Matricol Unic*, conform legilor în vigoare.

*Centrul informatic al UMFT*, în corelație cu datele prezentate la capitolul UMFT ca Universitate antreprenorială.

*Adresele personalizate de E-mail @umft.ro* au fost realizate, dar multe cadre didactice nu le utilizează încă.

*Achiziția și implementarea noilor tehnologii educaționale*, precum și realizarea unei strategii de implementare în UMFT.

*Biblioteca*, așa cum este organizată în prezent, nu este chiar serviciul cu care ne mândrim. Planurile de modernizare majoră au fost deja realizate. Tehnologia informatică (server propriu bibliotecii, computere, etc) au fost deja achiziționate. Reorganizarea unor compartimente ale bibliotecii este realizată. Pentru anul 2016 este planificată modernizarea în așa fel încât să dispunem de o bibliotecă adaptată mileniului trei. Măsuri:

- Posibilitatea de acces nelimitat în baza parolei personalizate (chiar de la domiciliu).
- Facilități privind căutarea de documente pe teme date și realizarea de copii.
- Continuarea achiziției de cărți/tratate de specialitate din fond prevăzut în buget.
- Abonamente la forma printată a celor mai cunoscute jurnale medico-farmaceutice.
- Găsirea unei soluții pentru acces larg la bazele electronice de date științifice, deoarece în prezent programul ANELIS funcționează greoi, este restrictiv, și prețul – conform ofertelor este foarte mare.

### **Facilități pentru angajați și studenți**

UMFT oferă studenților și angajaților o serie de facilități, care poate face mai ușor de tolerat unele dintre dificultățile cu care ne confruntăm aproape zilnic. Câteva dintre acestea sunt:

- Cantina UMFT, re-inaugurată în anul 2012, pentru personal și pentru studenți. Este încă puțin utilizată pentru organizarea de evenimente de mică anvergură, dar este un aspect care merită dezvoltat, poate chiar de către organizațiile studențești.
- Intreținerea și modernizarea spațiilor de cazare, cu reparații și igienizare anuală. Se va menține contractul de închiriere a căminului 1, pierdut prin retrocedare.
- Accesul nelimitat la toate sursele de informație de care dispunem.
- Organizarea de către Universitate a festivităților ocazionate de finalizarea studiilor.
- Biroul de Consiliere profesională este deja organizat și funcțional, având personal specializat. Este momentul ca această structură care oferă informații asupra particularităților educației medico-farmaceutice și posibilităților de angajare pentru absolvenți, să devină activă în orientarea vocațională a studenților și rezidenților prin testare de abilități cognitive și practice.
- Baza sportivă exterioară a fost refăcută la standarde acceptabile.
- Organizarea anuală de concursuri sportive (e.g. tenis de masă, șah).
- Susținerea morală și financiară a echipelor sportive ale Universității.
- Utilizarea judicioasă a parcului auto, de altfel mic al UMFT (e.g. asigurarea transportului cadrelor didactice la extensia Lugoji).
- Acces la toate manifestările profesionale și culturale organizate de Universitate (în Aula Magna, clubul studențesc Hyperion, Sala Senatului – care au fost mai bine, dar încă insuficient utilizate).

### **UMFT ca Universitate antreprenorială**

Legea Educației încurajează dezvoltarea antreprenorială a universităților. În acest context, va fi organizat un comitet antreprenorial, condus de un prorector, care va avea rolul de a identifica oportunitățile de pe piață. Cu aprobarea Senatului, aceste oportunități vor fi valorificate prin organizarea de firme ale UMFT, care ar putea contribui substanțial la creșterea veniturilor proprii și la crearea de noi locuri de muncă. UMFT prin comunitatea sa academică, trebuie să învețe să „vândă” ceea ce știe să facă cel mai bine: educație, inovație, invenție, performanță științifică și profesională medico-farmaceutică. Prin această activitate pot fi atrase fonduri substanțiale, dar trebuie dezvoltată pe baza unei strategii coerente, adaptată pieței economice pe baza principiului „cerere – ofertă”. Prezint mai jos câteva aspecte:

- Dezvoltarea primei societăți cu răspundere limitată cu UMFT ca unic acționar este deja o realitate, și a fost în așa fel constituită încât să permită o paletă largă de activități comerciale.
- Drogheria UMFT este deja finalizată, dar se impune gestionarea atentă pentru ai asigura supraviețuirea și dezvoltarea în mediul economic.
- Înființarea unei societăți similare în domeniul IT, care pe de o parte ar optimiza toate achizițiile în domeniu la prețuri semnificativ mai mici, și pe de alta, ar permite angajarea de specialiști IT de care ducem lipsă în prezent.
- Activarea compartimentului de marketing postcercetare, care să propună și dezvolte soluții pentru valorificarea rezultatelor cercetării, a brevetelor de invenție și inovare.
- Înființarea unei grădini botanice pentru plante medicinale, în parteneriat cu Primăria Municipiului Timișoara și USAMV Timișoara.

- Dezvoltarea laboratorului propriu de extracte din plante și microproducție (spațiul este deja amenajat și dotat – Farmacia „veche”), care după funcționare de 1 an poate fi acreditat, iar produsele valorificate.

## **Universitate și societate**

Universitatea trebuie să fie deschisă spre societate și să fie o prezență activă în viața orașului și a zonei noastre geografice. Chiar dacă această misiune nu este descrisă explicit în Carta universitară, face parte din integrarea educației și cercetării în viața socială a orașului nostru și a zonei de vest a țării. Sperăm că factorii decidenți sociali, economici și politici își vor îndrepta atenția și spre Universitate, dar în același timp, Universitatea trebuie să propună societății soluții pentru problemele din sănătate. De aceea, ne-am propus o serie de activități realizabile, chiar dacă timpul alocat educației, cercetării, activității profesionale face ca ziua de 24 de ore să pară scurtă.

- Biroul de relații publice, care va avea misiunea de a realiza relațiile Universității cu autoritățile locale, va derula programele Universității în domeniul social și va identifica relațiile de colaborare cu mediul privat.
- Organizarea Muzeului medico-farmaceutic, spațiul destinat acestui scop fiind deja renovat. Muzeul ar putea fi nu numai o atracție pentru viitori candidați, ci și pentru turiști. Pentru îndeplinirea acestui deziderat sunt necesare o serie de parteneriate cu specialiști în domeniu.
- Organizarea trimestrială a unor conferințe plenare de interes public în Aula Magna, cu invitați din mediul social, economic, cultural și științific din țară și străinătate.
- Conferințe de popularizare a achizițiilor recente din domeniul sănătate.
- Popularizarea profesiilor medico-farmaceutice în liceele din zona de vest a țării.
- Organizarea de manifestări culturale deschise publicului (lansări de carte, expoziții, concerte bianuale la filarmonica Banatul în baza unei convenții deja realizate).
- Vom menține tradiția „Zilei porților deschise”, care se adresează preferențial elevilor de liceu din anii terminali.
- UMFT va participa activ la acțiuni specifice în zona de vest a țării în parteneriat cu Consiliul Județean și Primaria Timișoara (cu susținerea studenților în acțiunile de voluntariat în teritoriu).
- Implicarea universității împreună cu conducerea spitalelor în parteneriat cu autoritățile locale în politicile de sănătate publică, contribuind la realizarea planurilor strategice din domeniul sănătate (e.g. Institutul Oncologic Timișoara, în care UMFT va fi responsabilă pentru formarea personalului).
- Continuarea și dezvoltarea colaborării instituționale cu celelalte Universități din Timișoara. Câteva exemple în acest sens: formarea de abilități pedagogice și lingvistice pentru angajați în colaborare cu UVT, dezvoltarea de masterate comune și contribuție la inițierea unui program de studiu nou – biotehnologii medico-farmaceutice cu UPT, dezvoltarea de studii experimentale și înființarea unei grădini botanice de plante farmaceutice cu USAMVB.
- Organizarea anuală de expoziții de aparatură și tehnică medicală în sediul central.
- Organizarea anuală a unui târg de prezentare pentru furnizorii de servicii medicale.
- UMFT trebuie să fie deschisă spre orice fel de colaborare administrativă, dacă aceasta este în folosul comunității noastre academice.

## **Imaginea Universității: beneficii și limite**

Cu cea mai mare probabilitate, în ultimii patru ani Universitatea noastră nu a fost bine mediatizată. Pe de o parte, pentru că în anumite perioade a fost „prea bine mediatizată”, și din păcate pe teme nu neapărat onorante pentru mediul academic. Ca strategie, am considerat că este necesară o perioadă de acumulări, reorganizări și restructurări ale unor compartimente cu performanțe ale UMFT, și ridicarea calității altor departamente, cu rezultate mai modeste. În ultimii patru ani, discipline practic inexistente ca performanță academică au realizări notabile, și multe dintre cele performante tind spre excelență. De aceea consider că este un moment propice pentru a populariza larg pe plan local și național realizările și oferta UMFT pentru societate. Pe de altă parte, conducerea executivă s-a reorientat pe plan internațional, renunțând la participarea formală la manifestări și societăți cu impact minim sau nul asupra evoluției universității, dar în schimb, a inserat UMFT în structurile europene cu impact real asupra conținutului și calității educației și cercetării. Pentru popularizarea eforturilor mediului academic din universitate voi propune următoarele măsuri:

- Înființarea unui Birou de presă al UMFT cu personal specializat.
- Organizarea lunară de conferințe de presă referitoare la achizițiile recente în domeniul educației și cercetării.
- Promovarea intereselor Universității în raport cu Ministerul Educației Naționale și Cercetării Științifice și cu Ministerul Sănătății, prin intermediul Asociației Universităților de Medicină și Farmacie din România (activă din 2008).
- Continuarea colaborării cu UPT și Teleuniversitatea, care în ultimii doi ani ne-a dat satisfacție prin prisma paletei de reportaje și a probității jurnalistice.
- Prin colaborările dezvoltate în ultima perioadă cu organisme internaționale (EUA, AMEE, s.a.), potențialul uman, educațional și de cercetare va fi promovat în Uniunea Europeană și în țările terțe, în special în cele din care provin studenții și rezidenții străini.
- Promovarea va include nu numai realizările cadrelor didactice, ci și activitățile și realizările studenților, evenimentele culturale, sportive, precum și informații de interes public .

## **Reforma administrației**

Compartimentul administrativ are importanță capitală pentru funcționarea și dezvoltarea universității. În ultimii patru ani a fost completată lista de personal pentru posturile existente, dar care sunt încă insuficiente pentru rezultate optime. Se impune transformarea administrației dintr-o structură de execuție, într-una de execuție și concepție. În acest sens, preconizăm următoarele măsuri:

- Organizarea unui birou strategic al administrației centrale sub coordonarea directorului general administrativ. Această structură va avea rolul de a identifica cele mai bune metode de rezolvare a numeroaselor probleme cu care ne confruntăm și de a realiza strategia în domeniu pe termen scurt și mediu.
- Imbunătățirea comunicării dintre serviciile de achiziții, financiar-contabil, personal și departamentul de cercetare prin achiziția de soft-uri specializate.
- Crearea de posturi noi în domeniu, cu personal specializat, în particular la biroul de achiziții, camine și social.

- Susținerea pregătirii profesionale a personalului administrativ prin participarea la cursuri locale și naționale, și adaptarea permanentă a acțiunilor specifice la legislația în vigoare.
- Optimizarea colaborării dintre administrație, departamente, discipline și studenți. Este obligația noastră a tuturor de a încerca să scurtăm în măsura posibilităților toate procedurile birocratice și să eliminăm constrângerile temporale.
- Punerea la punct a unei platforme on-line pentru procedurile de achiziție, care în prezent se derulează pe baza a prea multe „hârtii printate și eventual, rătăcite”.

### **Asigurarea calității**

Asigurarea calității este esențială pentru dezvoltarea UMFT și presupune realizarea de activități de excelență în toate domeniile de activitate, conform standardelor de calitate ale ARACIS (conform „fișei vizitei”, [www.aracis.ro](http://www.aracis.ro)), a standardelor Asociației Europene a Universităților (EUA) și Asociației Europene pentru Educație Medicală (AMEE). Îndeplinirea acestor standarde este esențială pentru obținerea calificativului de „încredere înaltă” la nivel instituțional și pe toate programele de studiu. Menționez că următoarea evaluare instituțională a UMFT va avea loc în 2018 UMFT, iar evaluarea programelor de studiu se va desfășura conform calendarului ARACIS. Departamentul de Asigurare a Calității din Universitate și Facultăți a avut o misiune dificilă în implementarea rigorilor naționale și internaționale. În același timp țintele pe care și le-a propus au fost atinse. Multe dintre măsurile și acțiunile din ultima perioadă (chiar dacă nu au fost incluse în planul managerial 2012) sunt rezultatul observațiilor departamentului de calitate. Se impun în continuare următoarele acțiuni:

- Susținerea prin toate mijloacele a Departamentului de asigurare a calității.
- Creșterea rolului comisiilor specifice pe facultăți.
- Colaborare strânsă cu Consiliul de administrație (în care propun ca directorul departamentului să fie invitat permanent), cu Senatul și mai ales cu comisia specifică.
- Includerea unui număr mai mare de studenți în activitățile departamentului, inclusiv a reprezentanților studenților străini, a doctoranzilor și rezidenților.
- Referitor la punctul precedent, consider că este oportună o reorganizare legată în special de constituirea de subcomisii (e.g. calitate doctoranzi, calitate rezidenți).
- Susținerea acțiunilor care să scoată în evidență gradul de satisfacție al studenților și angajaților, privind activitatea didactică, științifică și administrativă.
- Evaluări anuale din partea studenților și a cadrelor didactice după o metodologie aprobată de Senat (și care să se desfășoare în afara perioadelor de sesiune).
- Prezentarea rezultatelor generale (și nu specifice, conform legii) la consiliul de administrație și Senat, precum și identificarea de soluții pentru aspectele constatate. Conducerea executivă va prezenta Senatului răspunsul și soluțiile la observațiile comisiilor de asigurare a calității.
- Rapoartele anuale ale departamentului vor fi postate pe site-ul [www.umft.ro](http://www.umft.ro).
- Participarea la conferințe naționale și internaționale de asigurare a calității în educația medico-farmaceutică și la programe de stabilire a standardelor specifice de calitate.
- Participarea în cadrul unor organisme internaționale la activități în parteneriat pe tema calității în educație (recent a fost inițiat un proiect al UE în care UMFT este partener-responsabil pentru calitatea doctoratelor).

## **Analiza SWOT**

### ***Puncte tari***

- UMFT este o instituție de educație și cercetare cu grad ridicat de încredere.
- Existența ofertei educaționale prin care se păstrează tendința de creștere a numărului de studenți din țară și străinătate la toate programele de studiu.
- Dimensionarea judicioasă a programelor de studiu prin prisma relației cost-beneficiu.
- Resursa umană de calitate, cu medie de vârstă foarte bună, a cărei punere în valoare este obligația viitoarei conduceri.
- Creșterea atractivității pentru cariera universitară prin crearea de condiții de muncă foarte bune și salarizare superioară altor universități.
- Există resurse financiare pentru a asigura dezvoltarea și îndeplinirea tuturor aspectelor propuse în acest plan managerial.
- Patrimoniu adaptat necesităților și în consecință, costuri moderate pentru utilități.
- Respectarea indicatorilor referitori la cifrele de școlarizare în raport cu oferta și numărul de cadre didactice.
- Dotarea și amenajarea corespunzătoare a spațiilor de învățământ atât din clădirile proprii, cât și a celor din spitalele universitare.
- Dotarea cu aparatură specifică, de performanță în cercetare, educație și actul medical a majorității disciplinelor de la cele trei facultăți.
- Acces liber al studenților la toate resursele de învățare de care dispune UMFT.
- Existența unor colective de cercetare care au demonstrat de-a lungul anilor capacitatea de a câștiga proiecte prin competiție și de a publica în reviste de largă circulație internațională.
- Administrația: experiența angajaților mai vechi se îmbină fericit cu entuziasmul celor tineri (e.g. secretariatele decanatelor, contabilitate, serviciul personal, birou acte studii).
- Acceptarea și dezvoltarea caracterului antreprenorial.
- Există departament și comisii funcționale de asigurare a calității.

### ***Puncte slabe***

- Subfinanțarea cronică a educației de la bugetul de stat și mai ales a celei medico-farmaceutice, așa cum am scris și în urmă cu patru ani.
- Pierderea a numeroase cadre didactice valoroase prin pensionare sau plecare din sistem, aspect surmontat cu dificultate prin organizarea bianuală de concursuri pentru posturi didactice.
- Dificultatea de a identifica personal calificat în domeniile auxiliar-administrativ.
- Deficit major de cadre didactice la Facultatea de Farmacie și semnificativ la Facultatea de Medicină Dentară.
- Încă nu realizăm o cercetare translațională, ci observațională, chiar dacă acum „au curaj și experiență” [2012: „*Lipsa de experiență (și poate și de curaj) în cercetare a colegilor noștri mai tineri. Acest deficit este surmontabil într-o perioadă de timp relativ scurtă.*”]
- Baza didactică și facilitățile studențești nu sunt grupate într-un campus unitar.



- Creșterea continuă a numărului de studenți impune reorganizarea și dotarea continuă a spațiilor de învățământ.
- Administrația: deficit de personal în segmentul căminelor studențești și administrația centrală.

### ***Oportunități***

- *„Putem deveni Universitate antreprenorială. Este legal și dorit.”* Am devenit prin înființarea unei societăți cu unic acționar UMFT, dar acest aspect trebuie dezvoltat (e.g. un srl pentru IT, microproducție extracte din plante – pentru ambele existând infrastructura necesară).
- Putem aplica o curriculă modernă, centrată pe student, prin care gradul de atractivitate pentru Universitatea noastră ar crește semnificativ și facilitează schimburile studențești cu universitățile similare europene.
- Se impune menținerea standardelor ridicate în dezvoltarea resursei umane și a infrastructurii pentru cercetarea științifică de performanță.
- Introducerea standardelor europene de calitate va permite evaluarea unitară a programelor de studii.
- Implicarea studenților în activități științifice și de cercetare. Deși vizibilă în prezent, trebuie să includă cât mai mulți studenți.
- Putem dezvolta proiecte internaționale (H2020, transfrontaliere), în prezent cu mari șanse de succes, în baza resursei umane și a dotării.
- Menținerea transparenței în toate domeniile de activitate ale UMFT (evenimente, concursuri, achiziții, investiții, buget).
- Dezvoltarea comunității academice prin înființarea centrului informatic al UMFT, încă fragil ca structură și personal.
- Se impune informatizarea gestiunii studenților și a serviciului personal/salarizare.

### ***Amenințări***

- Evoluția socio-economică din țară continuă să fie în prezent puțin previzibilă, astfel încât ne putem aștepta la susținere financiară deficitară.
- În unele zone ale universității structura personalului este heterogenă, nestructurată în colective cu preocupări comune.
- Derularea relativ lentă a programelor de asigurare a calității la unele departamente pot crea dezechilibre în realizarea obiectivelor educaționale și de cercetare.
- Lipsa de interes a studenților pentru procedurile de evaluare.
- Dificultățile prin care se obțin fondurile pentru investiții și cercetare, datorită restricțiilor bugetare, inclusiv (recent!) a limitării cheltuielilor din venituri proprii.
- Sunt dificil de anticipat măsurile guvernamentale referitoare la strategia de personal și Universitatea va trebui să găsească mijloace de a suplini deficitul de personal didactic și auxiliar-administrativ.
- Legea 1/2011 a fost modificată de mai multe ori, aplicarea sa fiind dificilă. În acest context, putem aștepta o nouă variantă și UMFT trebuie să fie pregătită pentru această schimbare.

## **Ce rezultate așteptăm de la acest plan managerial?**

### **Așteptăm să...**

- ... dezvoltăm o universitate competitivă internațional, pregătită pentru anul 2020.
- ... generăm excelența în educație și cercetare.
- ... punem bazele unor programe competitive și atractive în plan internațional.
- ... creștem în clasamentele și ierarhizările universitare mondiale.
- ... atragem tinerii cei mai talentați pentru formarea viitorului corp academic.
- ... creem condiții cât mai bune și perspective reale în carieră.
- ... creștem veniturile individuale ale tuturor angajaților.
- ... facem din UMFT un pol de referință pentru programele de sănătate publică.
- ... implicăm activ Universitatea în viața Timișoarei și a zonei de vest a țării.

**... dar pentru aceasta, noi toți, trebuie să acționăm.**

### **Planul managerial nu se încheie niciodată...**

Planul managerial „de mandat” este doar o etapă, scurtă, din viața și istoria unei Universități. Istoria trecută, prezentă și viitoare depinde însă de modul în care aplicăm acest plan, constienți fiind că vom fi analizați și judecați de generațiile care vin. Noi toți, cei care formăm comunitatea academică – dascăli, studenți, întregul personal – avem datoria, care de fapt este o onoare, de a duce mai departe realizările predecesorilor. Chiar dacă trăim într-un sistem social adesea confuz, cred că avem potențialul uman – cel mai important, și material pentru a pune bazele unei Universități competitive pe plan național și internațional în anul 2020. Coerența planului strategic ancorat în realitățile momentului, relațiile interumane și valoarea intrinsecă sunt premisele care susțin acest deziderat. Apartenența la **Universitatea de Medicină și Farmacie Victor Babeș din Timișoara** ne onorează pe toți și cred că ne stimulează să fim mai buni în plan uman, moral și profesional. Impreună, putem genera acel sentiment de mândrie în rândul absolvenților noștri, pentru că au studiat aici. Noi, toți cei care formăm comunitatea academică, suntem de fapt „Universitatea”. Așa cum o facem astăzi, așa o vom avea, și așa o vom preda generațiilor următoare.

### **Referințe:**

- Legea Educației Naționale (1/2011), cu modificările ulterioare.
- Directiva europeană EC36/29005, cu modificările ulterioare.
- Legea finanțelor publice (500/2002), cu modificările ulterioare.
- Legea achizițiilor publice, OUG 34/2006, actualizată 2014.
- Codul drepturilor și obligațiilor studentului.
- Carta universitară Erasmus 2014-2020.
- Codul studiilor doctorale HG 681/2011.
- Ordonanța privind organizarea și finanțarea rezidențiatului, 18/2009
- Clark BR. Spre o universitate antreprenorială. Universitas, 2000.
- Gover A, Loukkola T. Top tips for internal quality assurance. EUA, 2015.
- Leadership and governance in higher education. EUA, 2015.

**Marius Raica**

**Timisoara, 12 Februarie 2016**