

	UNIVERSITATEA PEDAGOGICĂ DE STAT „ION CREANGĂ” DIN CHIȘINĂU	EDIȚIA: 1
	PLANUL DE DEZVOLTARE STRATEGICĂ A UNIVERSITĂȚII PEDAGOGICE DE STAT „ION CREANGĂ” DIN CHIȘINĂU pentru 2021-2025	REVIZIA: 0

**PLANUL DE DEZVOLTARE STRATEGICĂ A UNIVERSITĂȚII
PEDAGOGICE DE STAT „ION CREANGĂ” DIN CHIȘINĂU
pentru 2021-2025**

Chișinău – 2021



CUPRINS

PREAMBUL.....	3
1. MISIUNE, VIZIUNE, VALORI.....	5
2. ANALIZA SWOT A SITUAȚIEI ACTUALE A UNIVERSITĂȚII.....	7
3. OBIECTIVE STRATEGICE ȘI ACȚIUNI.....	13
3.1. Dezvoltarea și consolidarea calității ofertei educaționale.....	13
3.2. Fortificarea domeniilor de cercetare științifică în acord cu provocările societății contemporane	17
3.3. Intensificarea procesului de internaționalizare academică instituțională, vizibilitate națională și internațională.....	20
3.4. Dezvoltarea și motivarea resurselor umane, consolidarea relațiilor academic.....	22
3.5. Creșterea calității serviciilor pentru studenți, a relațiilor cu absolvenții și angajatorii.....	24
3.6. Eficientizarea managementului universitar și modernizarea infrastructurii instituționale.....	26



PREAMBUL

Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă” din Chișinău (UPSC) este o instituție publică de formare, cercetare și dezvoltare socială cu personalitate juridică, parte integrantă a sistemului de învățământ superior din Republica Moldova, subordonată Ministerului Educației, Culturii și Cercetării al Republicii Moldova.

Creată în anul 1940 Universitatea de-a lungul timpului și-a creat un nume justificat atât de calitatea educației dovedite pe piața muncii de-a lungul timpului de către absolvenți, personalități notorii din cultura, arta, știința, educația din RM, cât și de munca generațiilor de cadre didactice universitare care au lucrat în această instituție.

UPSC funcționează în baza Constituției Republicii Moldova, Codului Educației, Codului cu privire la știință și inovare al Republicii Moldova, Hotărârea Guvernului privind aprobarea Nomenclatorului domeniilor de formare profesională și al specialităților în învățământul superior, acordurilor, convențiilor și tratatelor internaționale la care a aderat Republica Moldova, documentelor naționale și reglementărilor proprii, Cartei universitare, aprobată prin decizia Senatului UPSC, PV nr. 10 din 28.05.2015, avizată de Ministerul Educației la 06.05.2015, nr. IS- 2, înregistrată la Ministerul Justiției al Republicii Moldova, nr. 5964 din 23 decembrie 2015.

UPSC este o universitate multidisciplinară, care operează într-un sistem de învățământ pe trei niveluri (ciclul I, licență, ciclul II, master, ciclul III, doctorat). În prezent, instituția include 5 facultăți, 16 catedre, 2 Centre de formare (*Centrul de Formare Continua, Centrul Național de Inovații Digitale în Educație „Clasa viitorului”*).

Contingentul total de studenți ai Universității numără peste 4200 de persoane (la toate formele de instruire). Universitatea are drept scop formarea inițială și continuă de nivel superior a specialiștilor în domeniile *Științe ale educației, Arte, Științe umaniste, Științe sociale și comportamentale*, dezvoltarea produselor de program și a aplicațiilor asigurând acestora calificări profesionale competitive pe piața muncii, precum și în dezvoltarea activității de cercetare științifică la nivelul standardelor și tendințelor internaționale.

UPSC desfășoară activități de formare profesională într-o gamă largă de programe educaționale pentru instruirea licențiaților și masteranzilor, dintre care instruirea se realizează la 42 programe de licență, 46 programe de master. În instituție activează trei Școli doctorale *Științe ale educației, Psihologie și Istorie*. Aproximativ 80% dintre studenți sunt formați în domeniul *Științe ale educației*, care rămâne o prioritate pentru universitate. Anual peste 1800 de persoane sunt instruite în cadrul programelor de formare profesională continuă. Universitatea dispune de 225 cadre științifico-didactice și didactice, dintre care doctori habilitați, profesori – 14; doctori, conferențieri universitari – 103; lectori – 108. Raportul cadrelor didactice cu grad și titlu științific față de cei fără grad și titlu științific este de 58,2% la 41,8%.



Universitatea a fost supusă în repetate rânduri acreditării academice (2002, 2005, 2007, 2008), iar prin Hotărârea Colegiului Ministerului Educației. În anul 2017 instituția a fost acreditată în calitate de organizație din sfera științei și inovării ca Organizație competitivă pe plan internațional (categoria B), *certificat de acreditare științifică* a Universității, Seria P nr. 080, eliberat la 16.03.2017, nr. 140, în baza Hotărârii Comisiei de acreditare a organizațiilor din sfera științei și inovării a Consiliului Național pentru Acreditare și Atestare nr. AC- 1/3 din 02.02.2017, publicată în monitorul oficial al RM, nr.60-66 din 24. 02.2017.

În instituție se promovează cultura calității monitorizată de managementul de asigurare a calității și dezvoltare curriculară. În acest sens universitatea promovează idea constituită în sloganul ales de Universitate - *Calitatea este ceea ce ne reprezintă.*



1. MISIUNE, VIZIUNE, VALORI

Programul strategic de dezvoltare instituțională a Universității Pedagogice de Stat „Ion Creangă” din Chișinău pentru perioada 2021 – 2025 a fost elaborat în acord cu misiunea și scopul instituției exprimate în Carta Universității, fiind o continuare naturală a politicilor instituționale din Strategia 2015 – 2020.

Art. 9. Procesul educațional în cadrul Universității are următoarea **misiune**:

- a) crearea, păstrarea și diseminarea cunoașterii la nivel de excelență;
- b) formarea specialiștilor de înaltă calificare competitivi pe piața națională și internațională a muncii;
- c) crearea oportunităților de formare profesională pe parcursul întregii vieți;
- d) păstrarea, dezvoltarea și promovarea valorilor naționale cultural-istorice în contextul diversității culturale.

Carta Universității Pedagogice de Stat „Ion Creangă” din Chișinău

1.1 Obiectivul cadru

Programul a fost dezvoltat în conformitate cu cerințele actelor juridice naționale, precum și luând în considerare orientările țintă pentru modernizarea sistemului de învățământ al Republicii Moldova prin raportare la Strategia națională „Educația 2030”, acțiunile din Programul de implementare a Strategiei și prioritățile de finanțare a acestora, elaborate de Ministerul Educației, Culturii și Cercetării, programele de cercetare și inovare din Uniunea Europeană.

Obiectivul cadru

Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă” din Chișinău își va consolida poziția de instituție recunoscută în spațiul național și internațional al educației, cercetării, inovării și digitalizării prin promovarea și susținerea tradiției, responsabilității, calității și performanței în toate domeniile de activitate, care să asigure progres și să răspundă la provocările societății moderne, nevoilor studenților, cadrelor didactice și ale personalului auxiliar.

1.2 Obiective strategice

În vederea îndeplinirii misiunii, obiectivului cadru, pentru perioada 2021-2025, au fost stabilite următoarele priorități, obiective strategice ale Universității care converg spre:



Obiectivul 1. Dezvoltarea și consolidarea calității ofertei educaționale

Obiectivul 2. Fortificarea domeniilor de cercetare științifică în acord cu provocările societății contemporane

Obiectivul 3. Intensificarea procesului de internaționalizare academică instituțională, vizibilitate națională și internațională

Obiectivul 4. Dezvoltarea și motivarea resurselor umane, consolidarea relațiilor academice

Obiectivul 5. Creșterea calității serviciilor pentru studenți, a relațiilor cu absolvenții și angajatorii

Obiectivul 6. Eficientizarea managementului universitar și modernizarea infrastructurii universitare

1.3. Principii de management

Actul de management instituțional se axează pe principiile bunei guvernări universitare:

- principiul autonomiei universitare;
- principiul libertății academice și de gândire;
- principiul transparenței actului decizional și al colaborării;
- principiul democrației în actul de conducere;
- principiul echității, al egalității de șanse, nondiscriminării și siguranței (comunitate liberă de orice formă de hărțuire)
- principiul spiritului critic;
- principiul responsabilității publice prin care universitatea, prin rectorul ei, în calitate de manager, se legitimează față de societate.

1.4. Valori estimate

Sistemul de valori pe care se bazează managementul instituțional în următorii cinci ani vor viza:

TRADIȚIE	Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă” din Chișinău își fundamentează direcțiile de activitate în viitor din perspectiva tradițiilor și a realizărilor obținute de instituție de-a lungul celor 80 de ani de activitate, fiind promotoarea învățământului pedagogic din Republica Moldova. Vor fi dezvoltate cele mai bune tradiții, dar vor fi și amplificate pentru a face față cerințelor standardelor naționale și internaționale, creând noi tradiții pentru competitivitate.
RESPONSABILITATE	Responsabilizarea instituțională se va materializa prin raționalizarea structurii Universității, consolidarea capacităților administrative a subdiviziunilor universitare, promovarea transparenței decizionale și



	a responsabilității pentru deciziile luate. Promovarea mecanismelor de responsabilitate individuală a fiecărui angajat din cadrul instituției pentru acțiunile sale, dar și a studenților pentru calitatea studiilor.
CALITATE	Se propune promovarea culturii calității în toate domeniile de activitate ale actului managerial la nivel instituțional <i>cu scopul asigurării calității în prestarea serviciilor educaționale</i> . Prin sporirea calității programelor de studii conform cerințelor actuale, prin asigurarea unui proces didactic de calitate; prin atragerea cadrelor academice de valoare cu grad și titlu științific; modernizarea bazei tehnico-materiale, asigurarea condițiilor de muncă și de trai pentru cadrele didactice și studenți.
PERFORMANȚĂ	Performanțele instituționale vor viza dimensiunea academică și științifică. Performanțele academice se vor manifesta prin rezultatele studenților în procesul de studii, calitatea pregătirii specialiștilor la nivel instituțional, solicitarea, din partea angajatorilor, pentru angajare a absolvenților instituției, procentul de angajare în câmpul muncii etc. Performanța științifică va fi materializată prin proiecte de cercetare, publicații științifice de valoare, vizibilitatea publicațiilor etc.
ECHITATE	Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă” din Chișinău își asumă să creeze condiții potrivite pentru o comunitate academică incluzivă și liberă de orice formă de discriminare. Comunitatea academică va fi responsabilă să elaboreze și stabilească proceduri interne și să instituționalizeze procese care vor asigura că orice membru al comunității se va simți sigur și protejat în orice activitate pe care o desfășoară ce are tangență cu specificul universității.

2. ANALIZA SWOT A SITUAȚIEI ACTUALE A UNIVERSITĂȚII

PUNCTE TARI

Cu caracter general

- vizibilitate și recunoaștere națională și internațională ca singura universitate cu profil pedagogic din Republica Moldova;
- ofertă largă și diversă de programe de studii licență, master, doctorat și formare continuă;



- calitate ridicată a personalului didactic și de cercetare, recunoscut prin implicarea în proiecte de anvergură, publicații prestigioase și contribuția recunoscută la dezvoltarea învățământului de toate nivelurile;
- existența pe piața muncii a unui interes constant pentru absolvenții programelor de studii din cadrul Universității;
- clasificări foarte bune privind calitatea programelor de formare profesională, în conformitate cu criteriile și standardele ANACEC;
- cultură instituțională de calitate în procesul de instruire;
- bază materială proprie suficientă și adecvată pentru activități educaționale (spații și echipamente didactice) precum și facilități în serviciul studenților (cămine, cantină, bibliotecă, săli de studii, campus sportiv universitar etc.);
- imagine bună în mediul socio-economic privind pregătirea absolvenților universității, probată inclusiv prin poziții importante ocupate de aceștia în diverse structuri academice, administrative la nivel municipal și național.
- prezență constantă și distinctă în viața comunității locale și naționale, prin implicarea în proiecte de interes public, prin organizarea sau co-organizarea unor manifestări periodice de impact.

Specifice cercetării

- rezultate bune obținute în competițiile naționale și europene de cercetare, cu proiecte finanțate național/internațional aflate în derulare;
- echipe și personalități cu recunoaștere pe plan național și internațional a rezultatelor și prestigiului științific;
- experiențe internaționale de succes în derularea unor proiecte de sprijinire a doctoranzilor și post-doctoranzilor.

Specifice relațiilor naționale și internaționale

- relații de colaborare vaste cu instituții naționale și internaționale, acorduri de parteneriat cu universități importante din UE, CSI și alte state;
- schimburi de studenți prin programe Erasmus +;
- programe de studii în limbi străine (engleză, germană, franceză, rusă);
- colaborări de tradiție și cu rezultate remarcabile cu organisme specializate (DAAD – Germania, AUF – Agence Universitaire de la Francophonie).



PUNCTE SLABE

Cu caracter general

- structură universitară actuală nu corespunde cerințelor contemporane pentru a dezvolta o universitate performantă ;
- cooperare încă insuficientă între facultăți, centre, secții, servicii universitare;
- dezvoltare insuficientă a sistemului informațional managerial (zona de management universitar, funcționarea documentelor, evidența îndeplinirii sarcinilor etc.);
- orientarea spre performanță nu este încă o caracteristică a culturii organizaționale, un procent semnificativ al membrilor comunității academice limitându-se la îndeplinirea sarcinilor de serviciu din sfera educațională;
- sincronizare parțială la nivel managerial între autoritate și responsabilitate respectiv la nivelul personalului universității între efort și așteptări pentru rezultate și performanță;
- amenajări și dotări insuficiente pentru a asigura condiții de desfășurare a activităților de învățământ și cercetare la nivel comparabil cu cele din centrele universitare;
- orientare slabă a universității pentru a deveni o universitate antreprenorială pentru a oferi diverse servicii educaționale;
- nu există un sistem funcțional de comunicare cu absolvenții universității care să asigure feed-back și suport din partea acestora.

Specifice învățământului

- neatractivitatea unor programe de formare profesională;
- activități practice insuficiente în procesul de învățământ;
- utilizarea insuficientă a TIC și a facilităților moderne în procesul de învățământ;
- legătură slabă între activitățile de învățământ și cele de cercetare;
- implicarea insuficientă a cadrelor didactice în activități de tutorat al studenților;

Specifice cercetării

- implicare slabă a studenților și masteranzilor în cercetare, în manifestări științifice din cadrul universității și din afara ei;
- număr și valoare reduse a contractelor de cercetare;
- număr mic de publicații, apărute în reviste cu factor de impact, brevete de invenție/software-uri obținute de personalul universității;
- investiții limitate în mentenanța infrastructurii de cercetare existente;
- stimularea insuficientă a performanței în cercetare;
- focalizarea slabă a domeniilor și a structurilor de cercetare;
- lipsă de coordonare și motivare pentru cercetare interdisciplinară.



Specifice relațiilor internaționale

- nivel nesatisfăcător al plasării instituției în clasamente internaționale recunoscute;
- structuri instituționale nedezvoltate în promovarea relațiilor internaționale, imagini universității;
- abilități insuficiente ale corpului profesoral-didactic de a accesa la proiecte internaționale;
- nivel jos de competență lingvistică de comunicare în limba engleză, limbi de circulație internațională a cadrelor didactice;
- evidența slabă a planului de dezvoltare strategică și de coordonare pe termen mediu-lung a dezvoltării dimensiunii internaționale a universității;
- experiența redusă și cunoașterea insuficientă a pieței și a reglementărilor specifice internaționalizării învățământului superior;
- lipsa de materiale și mijloace de promovare adecvate și disponibile pe scară largă, adresate atât studenților internaționali, cât și relațiilor internaționale inter-universitare;
- lipsa unor conexiuni cu agenții specializate de încredere în recrutarea de studenți internaționali;
- infrastructură de studii și cazare mai puțin dezvoltată pentru a primi studenți internaționali și cadre didactice din străinătate.

OPORTUNITĂȚI

Cu caracter general

- prezența universității cu un rol cheie în strategiile de dezvoltare națională și internațională în domeniul Științe ale educației;
- deschiderea unor noi competiții pentru accesarea de fonduri europene;
- accesul la resurse din domeniu public (resurse web, baze de date din biblioteci ș.a.), oferite de instituții educaționale de peste hotare;
- oferirea asistenței, a suportului financiar și tehnic din partea donatorilor (USAID, ORANGE, UK aid, AUF etc.).

Specifice învățământului

- interes în creștere al angajatorilor pentru absolvenții universității;
- interes constant al absolvenților de liceu pentru o carieră profesională pedagogică;
- dezvoltarea programelor de studii de masterat și doctorat.

Specifice cercetării

- proiectele naționale/internaționale de cercetare;



- demararea lansării de competiții în cadrul programelor naționale de cercetare.
- implementarea conceptului de “Clasa viitorului” în dezvoltarea învățământului național;
- participarea universității împreună cu partenerii din mediul socio-economic la proiecte de dezvoltare naționale și transnaționale.

Specifice relațiilor internaționale

- extinderea relațiilor de parteneriat extern cu instituții prestigioase cu profil similar pentru colaborare în domeniile învățământ, cercetare și dezvoltare instituțională;
- lărgirea spectrului de mobilități la nivel internațional pentru personalul academic și studenți prin proiectele susținute financiar de UE: Erasmus+, H2020, CEEPUS etc.;
- accesarea la programe UE și inițiative interguvernamentale care susțin dezvoltarea cooperării internaționale și/sau în rețele transnaționale, mobilități internaționale ale studenților, cercetătorilor și cadrelor didactice.

RISCURI

Cu caracter general

- evoluțiile impredictibile pe plan național și european ale legislației, nivelului de finanțare și a rolului în societate al instituțiilor de învățământ superior;
- finanțare bugetară insuficientă a Universității pentru dezvoltarea programelor de formare și a cercetării, generând dificultăți în asigurarea sustenabilității financiare în condiții de performanță a actului academic;
- amplificarea concurenței interuniversitare atât din partea instituțiilor de învățământ superior naționale, cât și a celor internaționale.

Specifice învățământului

- declinul demografic cu efecte majore asupra numărului de candidați, la toate ciclurile de studii;
- deficitul de personal academic tânăr la toate treptele profesionale, exodul cadrelor didactice tinere, tinere spre sectoare din țară și străinătate, datorat condițiilor de ocupare a unui post didactic și a grilelor de salarizare descurajante din actualul sistem bugetar de salarizare;;
- scăderea interesului studenților pentru studiile de masterat și de doctorat în contextul cerințelor actuale ale angajatorilor, cadrului legislativ care nu prevede la angajare deținerea studiilor de licență, master (cu excepția Domeniului Științe ale educației).

Specifice cercetării

- nivel actual extrem de scăzut al finanțării naționale pentru cercetare;



- acces dificil în proiecte aferente programului Orizont 2020/2030.

Specifice relațiilor internaționale

- evoluția imprevizibilă a relațiilor politice și economice între UE și țările din estul și sudul Europei;
- fluxurile de imigrație la nivelul continentului european care pot genera noi restricții etc.

3. OBIECTIVE STRATEGICE ȘI ACȚIUNI

3.1. Dezvoltarea și consolidarea calității ofertei educaționale

În contextul globalizării, creșterii concurenței, adâncirii problemelor economice, sociale, rolul activităților educaționale din instituțiile de învățământ superior crește rapid, se supune unui sistem de inovare.

Actualmente, este extrem de necesar ca sistemul educațional să se concentreze pe o actualizare calitativă a obiectivelor procesului educațional, pe modernizarea tehnologiilor educaționale, care ar trebui să vizeze formarea capitalului creativ și social al viitorilor specialiști.

În contextul implementării tehnologiilor digitale în diferite sfere ale activității sociale și economice și al apariției unor noi provocări în domeniul securității economice, este de asemenea necesar să se formeze o nouă bază metodologică pentru dezvoltarea inovatoare a economiei țării.

În acest context, modernizarea sistemului educațional al Universității Pedagogice de Stat „Ion Creangă” din Chișinău este necesar să se realizeze în conformitate cu cerințele economiei contemporane, solicitărilor pieței muncii și a nevoile de formare ale viitorilor specialiști, la cererea societății moderne.

Politica educațională a UPSC ar trebui să se concentreze pe formarea unui nou model de competență profesională a absolventului, prin achiziționarea unui set de competențe profesionale individuale (cunoștințe, abilități, deprinderi și valori) de către studenți în procesul de activități educaționale și de proiect, munca în echipă și alte tipuri de activități creative care vizează autorealizarea profesională a studenților, formarea capacității de adaptare la schimbările din economia cunoașterii.

În cadrul acestui obiectiv strategic se urmărește:

3.1.1. La nivelul studiilor superioare de licență, master:

- Promovarea fermă în sistemul instituțional a educației centrate pe student, cu acțiuni distincte atât pentru responsabilizarea studenților, cât și pentru pregătirea, perfecționarea cadrelor didactice, cu demersuri focalizate spre întărirea internă a culturii calității.



- Actualizarea și modernizarea continuă a programelor de studii, planurilor de învățământ din perspectiva solicitărilor pieței muncii sub aspectul: (a) conformității cu Cadrul Național și European al Calificărilor; (b) satisfacerii standardelor de acreditare și calitate; (c) corelării cu documentele strategice, normative actuale naționale și internaționale, cerințele societății, pieței muncii; (d) facilitării angajării absolvenților în câmpul muncii.
- Analiza periodică, cel puțin anuală, a ofertei educaționale la ciclul licență, master și doctorat, privind necesitățile pieței muncii, cu implicarea directă a studenților, absolvenților, cadrelor didactice și angajatorilor.
- Diversificarea portofoliului de programe ale Universității la ciclul licență și master, inițierea de noi programe de studii, în conformitate cu Nomenclatorul domeniilor de formare profesională și al specialităților în învățământul superior.
- Reevaluarea permanentă a curricula la disciplină din perspectiva valorificării procesului de învățare axat pe competențe, înnoirii conținuturilor de învățare, creșterea ponderii activităților aplicative, dezvoltarea dimensiunilor practice a conținutului educațional, specificării produselor realizate, criteriilor de evaluare etc.
- Actualizarea curricula disciplinelor la toate programele de studii prin creșterea *importanței lucrului individual* al studenților, cu dezvoltarea abilităților de comunicare, lucru în echipă, de susținere argumentată a unei opinii, dezvoltare a abilităților în realizarea cercetărilor științifice etc.
- Asigurarea unui proces didactic bazat pe cercetare, introducerea *rezultatelor cercetărilor științifice* ale titularilor de curs în curricula disciplinelor.
- Susținerea procesului de dezvoltare a competențelor transversale ale studenților (comunicare în limbi străine, digitale, antreprenoriale etc.), implementarea modelului STEM/ STE(A)M.
- Promovarea strategiilor didactice active și interactive în procesul de predare-învățare-evaluare.
- Creșterea gradului de utilizare a tehnologiilor informaționale și de comunicare în demersul didactic, inclusiv prin platformele educaționale.
- Consolidarea sistemului de educație e-learning în cadrul Universității prin elaborarea cadrului normativ, elaborarea suportului didactic pentru gestionarea instrumentelor digitale, crearea condițiilor pentru prestarea serviciilor educaționale la distanță etc. Implementarea cursurilor editate în tehnologie ID, pe platformele MOODLE ale instituției, Google Classroom.
- Identificarea și implementarea de noi forme și conținuturi ale stagiilor de practică ale studenților, prin stimularea extinderii parteneriatelor cu instituțiile pilot, mediul de afaceri din țară etc.



- Diversificarea ofertei educaționale a Universității pentru a spori atractivitatea și vizibilitatea instituției.
- Analiza oportunităților de a iniția noi programe de studii, introducerii unor noi cursuri/discipline pentru a răspunde la solicitările pieței de muncă, studenților, absolvenților instituției.
- Dezvoltarea programelor de studii interdisciplinare (coordonate de două sau mai multe facultăți) și a programelor comune de studii superioare (coordonate de diferite instituții de învățământ superior) pentru a atrage noi studenți la studii, a asigura competitivitatea specialiștilor formați.
- Extinderea programelor de studii cu predare în limbi străine, adresate prioritar studenților internaționali, dar și consolidarea celor existente și creșterea gradului lor de atractivitate, prin calitatea educației și prin acțiuni de promovare specifice. Implementarea acțiunilor necesare pentru a asigura realizarea acestor programe: identificarea programelor, stabilirea cadrelor didactice care vor asigura formările, nivelul lor de competență lingvistică și crearea condițiilor pentru dezvoltarea competențelor de comunicare în limbi străine, promovarea eficienței a programelor, încheierea contractelor de parteneriat cu universități din străinătate etc.
- Stimularea susținerii activităților didactice în limbi de circulație internațională, fapt care sporește atractivitatea programelor de studii în rândul studenților incoming și a studenților internaționali care doresc să studieze full time în instituție.
- Consolidarea recunoașterii naționale și internaționale a programelor de studii pentru calitatea în predare, prin diverse mijloace, inclusiv reacreditarea/acreditarea programelor de studii la ciclul I, Licență, ciclul II, Master și ciclul III, Doctorat.
- Crearea unui mediu educațional flexibil, inclusiv, atractiv și accesibil pentru toți studenții, inclusiv pentru cei cu dizabilități și nevoi speciale de învățare, cu stimularea parcursului vocațional și cu promovarea excelenței în rândul studenților, al cadrelor didactice și cercetătorilor.
- Crearea unui mediu sigur și liber de orice formă de discriminare și hărțuire, inclusiv cea sexuală.
- Îmbunătățirea prezenței studenților la cursuri prin modernizarea mediului de formare, practică și studiu și prin creșterea importanței seminarului/laboratorului universitar.
- Dotarea spațiilor de studii, laboratoarelor, Centrelor de resurse curriculare cu echipament multimedia, produse de program, mobilier „transformer” etc. pentru a putea realiza eficient diverse activități didactice proiectate la curs.
- Dezvoltarea parteneriatelor cu instituțiile de învățământ pilot pe diverse domenii educaționale (*Științe ale educației, Arte, Științe sociale și comportamentale, Științe*



umaniste, Filologie, Tehnologiile ale informației și comunicațiilor), care vor servi drept bază în realizarea stagiilor de practică, cercetărilor în domeniu (experimentelor pedagogice, psihologice etc.), precum și platforme de interacțiune dintre instituție și piața muncii.

- Extinderea capacităților catedrelor de specialitate privind elaborarea și coordonarea proiectelor instituționale, de curs, de licență și de master pe tematici reale la comanda agenților economici, autorităților publice centrale și locale.
- Identificarea și implementarea mecanismelor de stimulare a cadrelor didactice privind publicarea suporturilor curriculare, consolidarea capacităților editoriale ale universității prin dotarea Tipografiei Universității cu echipamente necesare și accesorii moderne.
- Îmbunătățirea experiențelor de învățare ale studenților și consolidarea cadrului instituțional pentru educație non-formală.
- Dezvoltarea programelor de monitorizare a inserției pe piața muncii a absolvenților și diversificarea serviciilor de consultanță, orientare în carieră și consiliere psihologică prin intermediul Secției Ghidare și consiliere în carieră, Centrului de Consiliere pentru autoeficiență și consiliere a familiei din Universitate.
- Creșterea vizibilității programelor de studii, prin postarea informațiilor de bază la program, pe site-ul Universității – planul de învățământ, fișa programului și în biblioteca electronică universitară.

3.1.2. La nivelul studii superioare de doctorat:

- Consolidarea școlilor doctorale existente și menținerea statutului de lider în domeniul psihopedagogic în țară și peste hotare.
- Dezvoltarea și creșterea calității programelor doctorale și postdoctorale.
- Dezvoltarea competențelor de scriere academică și înaintare a proiectelor de cercetare la doctoranzi pe tematica tezei de doctorat sau înrudite cu aceasta.
- Elaborarea și implementarea mecanismelor de susținere a doctoranzilor pentru participare la evenimente științifice naționale și internaționale, proiecte de cercetare.
- Susținerea și motivarea cadrelor științifico-didactice în obținerea abilitării cu dreptul de a fi conducător de doctorat.
- Încurajarea și susținerea cadrelor științifico-didactice în încheierea acordurilor de colaborare privind efectuarea cercetărilor științifice în cadrul studiilor de doctorat și prin co-tutelă.
- Elaborarea mecanismelor de atragere a studenților-doctoranzi din țară și străinătate pentru realizarea studiilor prin doctorat.
- Extinderea internaționalizării prin organizarea cursurilor doctorale și coordonării științifice în limbi de circulație internațională și implicarea în predare, coordonare, mentorat științific a mai multor profesori din afara țării.



- Elaborarea unei reviste științifice a doctoranzilor, post-doctoranzilor și cercetătorilor științifici.
- Demararea procedurilor privind acreditarea Școlilor doctorale universitare, în conformitate cu cerințele ANACEC, evaluarea internă a programelor doctorale.

3.1.3. La nivelul studiilor de formare profesională continuă și asigurarea educației pe tot parcursul vieții

- Crearea unui sistem de formare continuă a angajaților din cadrul UPSC cu contribuția Centrului Formare Continuă, Centrului Național de Inovații Digitale în Educație „Clasa Viitorului”.
- Susținerea și motivarea cadrelor didactice universitare în dezvoltarea competențelor profesionale, în acord cu nevoile de formare.
- Identificarea și implementarea acțiunilor de stimulare a participării tuturor cadrelor didactice universitare la procesul de formare continuă, în vederea dezvoltării competențelor profesionale și personale.
- Dezvoltarea sistemului de învățare pe tot parcursul vieții în cadrul Universității, în conformitate cu standardele educaționale naționale și internaționale.
- Reconceptualizarea subdiviziunii instituționale din perspectiva implementării învățării pe tot parcursul vieții pentru gestionarea serviciilor educaționale de învățare LLL atât la nivel instituțional, cât și extern, la solicitarea beneficiarilor.
- Conceptualizarea, elaborarea și extinderea pachetului de servicii educaționale de învățare pe tot parcursul vieții, în acord cu cerințele pieței muncii.
- Dezvoltarea și promovarea programelor de învățare pe tot parcursul vieții în colaborare cu catedrele de specialitate ale universității, centre/departamente similare din țară și străinătate.
- Realizarea marketingului programelor de învățare pe tot parcursul vieții în colaborare cu facultățile, catedrele de specialitate din cadrul instituției.
- Creșterea numărului de beneficiari la programelor de învățare pe tot parcursul vieții, îmbunătățirea procedurilor de recrutare a cursanților autohtoni și străini.
- Formarea cadrelor didactice preuniversitare.
- Promovarea continuă a programelor de învățare pe tot parcursul vieții, imaginii Centrului, universității, creșterea vizibilității naționale și internaționale.
- Asigurarea suportului instituțional și logistic în consolidarea și diversificarea ofertei educaționale în formarea continuă a beneficiarilor, tangibile cu domeniile de formare profesională a UPSC.



- Extinderea parteneriatelor de formare pe tot parcursul vieții cu catedrele, facultățile din cadrul UPSC, cu instituțiile de învățământ, mediul de afaceri, cu autoritățile publice centrale și locale.

3.1.4. Dezvoltarea culturii calității în cadrul UPSC

- Consolidarea sistemului de management al calității prin implementarea unei culturi organizaționale orientate spre calitate,
- Asigurarea unei politici interne viabile privind evaluarea calității la nivel universitar.
- Dezvoltarea procesului de autoevaluare și evaluare a cadrelor didactice.

3.2. Fortificarea domeniilor de cercetare științifică în acord cu provocările societății contemporane

3.2.1. Dezvoltarea cercetărilor științifice în cadrul instituției

- Orientarea spre calitate și încurajarea performanței în cercetare.
- Creșterea productivității științifice la nivel calitativ și cantitativ.
- Creșterea vizibilității cercetărilor științifice în țară și în străinătate.
- Implementarea rezultatelor cercetărilor în învățământul universitar și preuniversitar.
- Susținerea cu prioritate a temelor de cercetare cu potențial de performanță pentru universitate, în acord cu programul Orizont 2020/2030 și respectiv cu Strategia națională de cercetare, dezvoltare și inovare 2021-2026, inclusiv prin sprijin financiar.
- Număr de propuneri de proiecte de cercetare depuse/finanțate.
- Număr de proiecte de cercetare internaționale sau cu parteneri internaționali.
- Număr de articole publicate anual în reviste cotate.
- Număr de publicații anuale în reviste indexate în baze internaționale.
- Număr de reviste ale universității de categorie B, B+, A.
- Reorganizarea activității Secției Știință și Relații internaționale, care să corespundă actualelor cerințe ale pieței cercetării științifice naționale și europene, precum și nevoilor cercetătorilor și cadrelor didactice.
- Număr de evenimente științifice organizate, cu publicații indexate.
- Valoarea fondurilor atrase din proiecte de cercetare.
- Valoarea fondurilor atrase din proiecte cu mediul economic (terți).
- Număr de laboratoare (structuri de cercetare) create și dezvoltate.
- Valoarea fondurilor alocate pentru proiecte de cercetare internă.
- Număr de proiecte cu participarea colectivelor de cercetare din UPSC.



- Număr de lucrări științifice rezultate în urma competiției interne de proiecte de cercetare.
- Număr de publicații premiate în cadrul universității.
- Număr de expoziții organizate pentru promovarea facultății de Arte Plastice și Design.
- Număr de cereri de brevetare și număr de brevete.
- Adaptarea formei actuale de raportare a rezultatelor științifice la cerințele de raportare utilizate în prezent conform bunelor practici internaționale.
- Susținerea financiară și logistică a creării/dezvoltării laboratoarelor științifice în universitate, care vor putea dezvolta direcții de cercetare.
- Susținerea activității de cercetare științifică și inovare prin alocarea unei cote din regia cercetării către directorii de proiecte, laboratoare etc.
- Susținerea participării cadrelor didactice, a doctoranzilor și a tinerilor cercetători la manifestări științifice internaționale de prestigiu prin alocarea finanțării pentru organizare/participare/publicare.
- Identificarea și valorizarea infrastructurii de cercetare.
- Stimularea valorificării rezultatelor cercetării prin publicarea în reviste internaționale de prestigiu și premiera articolelor valoroase.
- Acordarea unui buget anual pentru susținerea și promovarea revistelor din universitate.
- Alocarea de resurse financiare necesare pentru asigurarea accesului la bazele de date internaționale prin sistemul de acces național de tip Crossref etc.
- Susținerea organizării de către facultăți a manifestărilor științifice cu deschidere națională sau internațională, în scopul amplificării impactului în mediul științific și, implicit, în prestigiului universității, precum și susținerea indexării naționale/internaționale a volumelor acestor conferințe, inclusiv prin acordarea unui suport financiar.
- Oferirea de susținere financiară și consiliere pentru brevetarea rezultatelor cercetării științifice și participarea la târguri de inventică.
- Alocarea de resurse financiare pentru organizarea unor competiții interne de proiecte de cercetare, pentru cadre didactice tinere (asistenți și lectori), doctoranzi sau studenți masteranzi.
- Susținerea, prin acordarea de sprijin financiar, organizării de expoziții la nivel local, național și internațional pentru promovarea Facultății de Arte Plastice și Design.
- Promovarea rezultatelor cercetării științifice, a laboratoarelor de cercetare, a domeniilor de competență și infrastructură, prin publicarea „Analelor Științifice” și organizarea Sesiunilor Științifice dedicate cercetării.
- Imbunătățirea continuă a site-ului Web a cercetării din universitate.
- Asumarea unui rol activ al universității în relația cu mediul socio-economic, pentru transfer tehnologic, consultanță și derularea de proiecte comune de cercetare științifică.



- Consolidarea bazei informaționale de documentare pentru activitatea de cercetare științifică.

3.2.2. Dezvoltarea serviciilor Bibliotecii științifice universitare

- Implicarea bibliotecii universitare în susținerea activității de cercetare științifică și inovare, prin crearea, menținerea și actualizarea bazei de date cu rezultatele cercetărilor științifice; stabilirea unei strategii clare de creștere a numărului de publicații, dezvoltarea fondului de publicații electronice, asigurarea accesului la baze de date științifice specifice fiecărui domeniu de cercetare.
- Optimizarea structurii și a conținutului colecțiilor bibliotecii, în conformitate cu necesitățile procesului de studii și activităților de cercetare.
- Asigurarea serviciilor de calitate, modernizarea și sistematizarea colecțiilor în biblioteca științifică, digitalizarea colecțiilor și dezvoltarea unui sistem durabil de schimb de carte.
- Dezvoltarea tehnologiilor informaționale destinate facilitării și extinderii accesului la serviciile bibliotecii.
- Sporirea fondului resurselor electronice, actualizarea repertoriului bazelor de date, achiziția cărților electronice, dezvoltarea colecției digitizate a bibliotecii.
- Extinderea serviciilor online pentru utilizatori, asigurarea accesului online nelimitat la literatura de specialitate.
- Asigurarea funcționării adecvate a Repozitoriului instituțional în scopul asigurării accesului deschis la informația științifică a cercetătorilor.
- Îmbunătățirea bazei materiale a bibliotecii UPSC prin efectuarea reparațiilor curente, reamenajarea spațiilor și dotarea cu echipament și mobilier nou.
- Achiziționarea de licențe pentru diverse programe software specializate necesare bunei organizări și recunoașteri a cercetărilor realizate în cadrul Universității.
- Consolidarea și dezvoltarea imaginii bibliotecii.
- Formarea continuă a personalului de bibliotecă și stimularea bazată pe performanță.
- Asigurarea activității Centrului biblioteconomic Departamental.

3.3. Intensificarea procesului de internaționalizare academică instituțională, vizibilitate națională și internațională

3.3.1. Promovarea internaționalizării studiilor

- Extinderea internaționalizării studiilor.
- Lărgirea și consolidarea relațiilor de parteneriat cu universități de prestigiu din străinătate.
- Elaborarea și implementarea de proiecte internaționale.



- Număr de acorduri cadru cu universități din mediul internațional.
- Număr de acorduri de dublă-diplomă.
- Realizarea de acorduri și implementarea conceptului de dublă diplomă în parteneriat cu instituții din străinătate.
- Materiale de promovare în limbi de circulație internațională pe fiecare facultate în parte și traducerea informațiilor specifice facultăților în limbi străine (traducerea site-urilor facultăților/ a ofertei academice/ a fișelor disciplinelor).
- Număr de materiale de promovare.
- Număr participanți la evenimente UPSC de la universități partenere din străinătate.
- Organizarea „Săptămânii Internaționale” o dată la doi ani, cu participarea partenerilor internaționali.

3.3.2. Stabilirea și menținerea contactelor cu diverse instituții și organizații internaționale în vederea asigurării vizibilității UPS „Ion Creangă” și dezvoltarea instituțională

- Dezvoltarea capacității de internaționalizare și atragerea de studenți străini.
- Extinderea și diversificarea mobilităților academice.
- Promovarea ofertei academice în mediul extern prin participarea la târguri internaționale de prezentare a ofertei educaționale, în mediul virtual, pe canalele de socializare și prin intermediul organizațiilor studențești.
- Accentuarea colaborării la nivel de acorduri de colaborare și parteneriate internaționale.
- Dezvoltarea mobilităților academice.
- Număr mobilități Erasmus+ și altele.
- Număr studenți internaționali înmatriculați la cicluri complete de studii.
- Număr proiecte de internaționalizare a educației.
- Susținerea facultăților în stimularea mobilităților Erasmus+ de tip incoming și outgoing, precum și elaborarea de proiecte pentru internaționalizarea educației.
- Dezvoltarea *Strategiei de internaționalizare a UPSC și alocarea de resurse financiare dedicate acestui scop.*
- Îmbunătățirea managementului și a guvernării internaționalizării, creșterea eficienței activității în acest domeniu
- Crearea subdiviziunii responsabile de coordonarea relațiilor internaționale și a unei structuri ce va avea drept scop atragerea de finanțare din proiecte naționale, europene (internaționale), proiecte de cercetare-dezvoltare cu agenții economici din Republica Moldova.



- Dezvoltarea structurii specializate în scopul oferirii consultanței necesare depunerii și derulării granturilor și proiectelor naționale și internaționale.
- Îmbunătățirea programelor academice și a curricula pentru toate domeniile de studii, pentru a spori compatibilitatea internațională.
- Extinderea numărului de programe cu predare în limbi de circulație internațională prin dezvoltarea programelor de licență și master.
- Susținerea și stimularea cadrelor didactice care țin cursuri în limbi străine, în cadrul programelor comune.
- Organizarea, din contul universității, a cursurilor de limbi străine pentru dezvoltarea competențelor de comunicare a cadrelor didactice.
- Modernizarea infrastructurii didactice și de cazarea instituției pentru a oferi condiții pentru profesorii invitați și studenții internaționali.
- Îmbunătățirea managementului și a marketingului instituțional de promovare a imaginii universitare în străinătate, creșterea vizibilității internaționale.
- Inițierea, consolidarea sau dezvoltarea parteneriatelor academice și de cercetare internaționale.
- Creșterea numărului de cadre didactice din străinătate care țin cursuri la UPSC în cadrul programelor de studii derulate în instituție.
- Stimularea cadrelor academice pentru a participa și reprezenta UPSC în diverse structuri naționale și internaționale și internaționale, organizații și asociații profesionale, consilii și organe consultative etc.
- Susținerea organizării manifestărilor științifice cu participare internațională și valorificarea rezultatelor în edituri și reviste de specialitate din străinătate.
- Cultivarea de bune relații cu instituțiile de educație timpurie, învățământ general, colegiile, Direcțiile de învățământ, Centrele de educație non-formală etc.
- Susținerea, dezvoltarea și promovarea parteneriatelor durabile cu universitățile din România, Uniunea Europeană etc.
- Consolidarea cadrului formal de discuții și colaborare cu reprezentanții mediului de afaceri pentru identificarea de oportunități de colaborare în domeniul academic și cercetării științifice.
- Inițierea unui parteneriat viabil dintre Universitate și Asociația profesorilor din Republica Moldova prin punerea în aplicare a unui plan de acțiuni de interes comun.
- Susținerea financiară a participării la conferințe de mare vizibilitate internațională a cadrelor didactice și cercetătorilor
- Dezvoltarea și valorificarea patrimoniului UPSC și deschiderea spre parteneri externi ai universității



- Dezvoltarea centrelor culturale în cadrul UPSC

3.4. Dezvoltarea și motivarea resurselor umane, consolidarea relațiilor academice

3.4.1. Dezvoltarea profesională a cadrelor didactice și a cercetătorilor

- Susținerea dezvoltării personale și profesionale a cadrelor didactice și de cercetare.
- Atragerea, menținerea și dezvoltarea unui personal didactic competitiv prin creșterea permanentă a calității vieții active de muncă, necesar pentru realizarea misiunii, precum și a obiectivelor strategice ale Universității în condițiile de întetire a concurenței de pe piața serviciilor educaționale.
- Elaborarea și implementarea mecanismelor de suport și de motivare a cadrelor didactice pentru formarea continuă și dezvoltarea profesională.
- Implementarea *Strategiei de dezvoltare a personalului în cadrul Universității* la toate facultățile, catedrele, în vederea satisfacerii documentelor normative în vigoare, prevederilor Codului Educației standardelor de acreditare.
- Implementarea planului academic pentru dezvoltarea unor traiectorii diferențiate de carieră
- Evaluarea statelor de funcții
- Oferirea suportului instituțional, financiar (în limita posibilităților) pentru participare la diverse programe, stagii de formare profesională, în dependență de nevoile de formare a personalului publicarea suporturilor curriculare.
- Organizarea cursurilor de studiere a limbii engleze, pe niveluri de competență lingvistică, pentru a răspunde solicitărilor cadrelor didactice în dezvoltarea competențelor de comunicare în limba străină.
- Îmbunătățirea condițiilor de activitate didactică și de cercetare, prin repararea catedrelor de specialitate, dotarea spațiilor cu mobilier adecvat, oferirea echipamentului tehnic necesar pentru asigurarea procesului didactico-științific etc. Identificarea și alocarea spațiilor de recreare pentru profesori, dotate cu mobilier, frigider, cuptor cu microunde etc.
- Consolidarea instrumentelor pentru motivarea, stimularea participării personalului angajat în activități de predare/cercetare, în programe de mobilități academice etc. Actualizarea periodică și implementarea criteriilor de evaluare a performanței profesionale a personalului, a promovării în carieră și recompensării meritului în baza acestor criterii.
- Acordarea sprijinului instituțional cadrelor didactice și didactico-științifice cu performanțe înalte, diseminarea și asigurarea transferului de experiență către alți colegi.

3.4.2. Eficiențizarea procesului de recrutare a personalului universitar

- Recrutarea cadrelor didactice, a cercetătorilor, personalului administrativ și auxiliar



- Elaborarea unui mecanism de atragere și menținere în cariera didactică academică și de cercetare a absolvenților valoroși, cadrelor tinere până la 33 de ani.
- Atragerea unor specialiști notorii din mediul academic internațional.

3.4.3. Creșterea satisfacției profesionale a angajaților la locul de muncă

- Continuarea implementării la nivel instituțional a mecanismelor de stimulare și susținere a cadrelor didactice în funcție de performanța academică.
- Reevaluarea mecanismului de oferire a sporului la salariu a angajaților și a managerilor
- Susținerea profesorilor pensionari pentru continuarea activității didactice și de cercetare, precum și pentru asigurarea transferului de experiență.
- Susținerea proiectelor de cercetare (individuale și colective) pe bază de concurs, participării la întruniri profesionale naționale și internaționale.
- Publicarea, din contul instituției, a rezultatelor cercetărilor în culegeri ale conferințelor și reviste universitare.
- Analiza și introducerea titlului de „Profesor Invitat” destinat specialiștilor notorii din țară și de peste hotare invitați pentru a fi încadrați în procesul didactic la UPSC.
- Asigurarea unui mediu de muncă dinamic și stimulat.
- Dezvoltarea condițiilor de muncă a cadrelor didactice și auxiliare.
- Dezvoltarea sistemului de săli de socializare

3.5. Creșterea calității serviciilor pentru studenți, a relațiilor cu absolvenții și angajatorii

Studenții UPSC sunt principalii beneficiari ai serviciilor educaționale prestate de Universitate, lor le sunt direcționate toate inițiativele instituționale, ei sunt partenerii tuturor activităților universitare.

3.5.1. Implicarea studenților ca parteneri activi în dezvoltarea UPSC

- Susținerea studenților în toate activitățile și proiectele stabilite prin autonomia proprie
- Diminuarea riscului de abandon universitar.
- Dezvoltarea programelor de consiliere și mentorat.



- Elaborarea mecanismelor de păstrare a contingentului de studenți, în special a anului I de studii, prin: (a) consilierea studenților nou-veniți de conducătorii de grupe, managerii la nivel de catedră și decanat; (b) consilierea studenților de serviciul instituțional, în atribuția căruia vine orientarea studenților anului I (după modelele internaționale); (c) implicarea organizațiilor de autogovernanță studențești în familiarizarea studenților anului I cu programul universitar; (d) elaborarea și oferirea fiecărui student a Ghidului studentului pentru o mai bună inserție în viața universitară;
- Dezvoltarea și menținerea spiritului de apartenență a studenților la comunitatea UPSC.
- Consolidarea capacităților Secției de consiliere și ghidare în carieră pentru a facilita integrarea absolvenților în câmpul muncii.
- Stimularea și susținerea dezvoltării competențelor transversale ale studenților pentru o mai bună inserție pe piața muncii;
- Instituirea practicii de organizarea a târgurilor locurilor de muncă cu extinderea acestora pe site-ul universității, în regim online, cu specificarea: locurilor vacante, organizațiilor, criteriilor de angajare, solicitărilor pentru stagiile de practică etc.
- Eficientizarea comunicării dintre universitate și angajatori, susținerii participării acestora în formarea carierei profesionale a studenților (stagii de practică, seminare, mese rotunde, cursuri etc.).
- Creșterea gradului de participare a studenților în programe de burse și granturi.
- Intensificarea activităților de monitorizare a carierei absolvenților UPSC întru dezvoltarea bazei de date a absolvenților UPSC.
- Reconceptualizarea paginii Secției ghidare și consiliere în carieră, ca platformă online de pe site-ul universitar, pentru realizarea unei comunicări eficiente dintre angajator și viitor absolvent.

O componentă importantă a activității manageriale este susținerea și promovarea autogovernării studențești în cadrul UPSC, pentru care ne propunem îndeplinirea următoarelor acțiuni:

- Dezvoltarea autogovernanței studențești.
- Stabilirea și menținerea unui parteneriat real cu studenții, pentru implicarea lor activă în procesul de soluționare a problemelor instituționale și luare a deciziilor din cadrul Universității, facultăților, catedrelor, centrelor universitare.
- Asigurarea susținerii logistice și financiare a organizațiilor studențești (sindicatul studențesc ș.a).
- Sprijinirea inițiativelor studențești benefice procesului de studii, dezvoltării profesionale, a spiritului de inițiativă și a poziției civice.
- Menținerea unui dialog continuu dintre administrație/facultăți și studenți, în vederea identificării și soluționării problemelor specifice Universității.



- Implementarea mecanismelor de motivare, susținere și promovare a studenților cu performanțe înalte la studii, în activități de cercetare, extracurriculare. Păstrarea, diversificarea și extinderea premiilor UPSC, din contul extrabugetar al instituției, pentru performanțe în activitatea științifică, concursuri de creație, prestație academică, științifică și extracurriculară - *Cel mai bun student al UPSC* ș.a.
- Consolidarea capacităților Centrului de ghidare, consiliere în carieră și educație artistică pentru a facilita integrarea absolvenților în câmpul muncii.
- Promovarea activităților de voluntariat în rândul studenților cu implicarea lor activă în cadrul campaniilor de promovare a universității, programelor de formare profesională din cadrul instituției, atragerii în cariera profesională, acțiunilor sociale etc.
- Încurajarea și susținerea participării studenților la conferințe, în proiecte naționale și internaționale, publicarea rezultatelor cercetărilor științifice.
- Sporirea participării studenților în promovarea sportului universitar prin diversificarea cercurilor sportive gratuite din instituție.

3.5.2. Creșterea calității de trai a studenților

- Evaluarea condițiilor de locuit pentru studenți.
- Creșterea gradului de confort în cămine, îmbunătățirea condițiilor de cazare, masă și activități extra-academice ale studenților.
- Prelucrarea și implementarea practicilor internaționale în guvernarea căminelor studențești de către autogovernarea studențească.
- Dezvoltarea și implementarea sistemelor de eficiență energetică în căminele studențești.
- Continuarea susținerii materiale a studenților cu probleme sociale.
- Implementarea bunelor practici naționale și internaționale în valorificarea timpului liber al studenților.
- Crearea condițiilor și facilităților de realizare a timpului liber.
- Încurajarea vieții asociative în mediul studențesc.
- Dezvoltarea parteneriatelor cu diverse ONG-uri și consolidarea relațiilor cu sindicatul studențesc.
- Deschiderea Centrului Sportiv și crearea unui spectru larg de servicii pentru studenți. Stimularea activităților sportive.

3.5.3. Dinamizarea relațiilor cu absolvenții universității

Fondarea și dezvoltarea *Asociației Absolvenților (Alumni)* Universității Pedagogice de Stat „Ion Creangă” din Chișinău, cu atragerea acestora în activitatea de promovare a imaginii instituției și dezvoltarea Universității



3.6. Eficientizarea managementului universitar și modernizarea infrastructurii instituționale

Dezvoltarea sistemului de management instituțional al UPSC pentru perioada până în 2025 este proiectată pentru a fi realizată în baza următoarelor principii care caracterizează Universitatea drept „antreprenorială”:

- consolidarea structurilor universitare (subdiviziuni academice și administrative)
- crearea de noi structuri care să asigure dezvoltarea unor forme și mecanisme de interacțiune cu structuri interne și externe;
- susținerea și stimularea activității structurilor universitare în condiții noi;
- diversificarea surselor de finanțare;
- formarea unei culturi antreprenoriale universitare integrate.

Direcțiile prioritare pentru îmbunătățirea sistemului de management al Universității pentru perioada până în 2025 sunt următoarele:

- eficientizarea structurii de management universitar;
- îmbunătățirea sistemului de promovare a serviciilor furnizate de universitate în conformitate cu Carta instituțională, inclusiv îmbunătățirea imaginii instituției;
- dezvoltarea sistemului informațional managerial, atât pentru activitățile de management, cât și pentru organizarea activităților academice și științifice în cadrul instituției;
- îmbunătățirea culturii corporative a UPSC.

3.6.1. Dezvoltarea sistemului de management universitar

În procesul implementării strategiei, eforturile de îmbunătățire a sistemului de management al universității se vor concentra pe planificarea și implementarea reperelor de natură normativă și administrativ-organizațională, oferind un mediu pentru reformele reale.

În conformitate cu conceptul de „universitate antreprenorială”, se va acorda prioritate succesului realizării programelor educaționale (ofertei educaționale) și/sau cercetărilor instituționale coroborat cu eficacitatea sprijinului financiar pentru aceste tipuri de activități.

3.6.1.1. Reorganizarea structurii UPSC pentru a sprijini performanța academică și activitatea de cercetare științifică



La prima etapă a implementării Strategiei de dezvoltare a UPSC, vor fi organizate și implementate următoarele acțiuni sistemice:

- reevaluarea concepției Centrului de formare eficientizarea structurii universitare și reproiectarea aparatului administrativ al universității;
- constituirea, prin restructurare, a unor subdiviziuni noi, în acord cu cerințele zilei: *Direcția Comunicare, Promovare a imaginii și Marketing instituțional, Secția Relații internaționale și Managementul proiectelor*;
- *Oficiul Strategii universitare, Secția Dezvoltare a infrastructurii universitare, Centrul Editorial-poligrafic al UPSC, Campusul sportiv universitar*;
- continuă, Centrului de inovații digitale în educației „Clasa viitorului” din perspectiva învățării pe tot parcursul vieții (LLL);
- evaluarea și monitorizarea periodică a eficacității activității atât a administrației universitare, centrelor, secțiilor, facultăților, cât și a unităților educaționale și științifice;
- monitorizarea continuă a implementării Planului strategic *pentru 2021-2025* și a Planului operațional pentru asigurarea dezvoltării Universității.

În rezolvarea problemelor extinderii acțiunilor sistemice de mai sus, vor fi stimulate procesele de dezvoltare a subdiviziunilor existente, dar și crearea unor noi subdiviziuni educaționale, științifice și inovatoare, reflectând realitățile moderne și așteptate până în 2025 pe piața serviciilor educaționale și științifice, în special:

- consolidarea și dezvoltarea autonomiei financiare a subdiviziunilor *Centrul de formare profesională, Centrul de Inovații Digitale în Educație „Clasa viitorului”, Centrul Editorial-poligrafic al UPSC, Campusul sportiv universitar*;
- dezvoltarea autonomiei financiare a școlilor doctorale ale universității;
- extinderea rețelei de laboratoare științifice în cadrul UPSC;
- dezvoltarea portofoliului de servicii administrative.

Se remarcă în acest context și:

- promovarea la nivel instituțional a unui proces bazat pe transparență decizională, colegialitate, comunicare eficientă, onestitate, responsabilitate publică;
- consolidarea rolului Senatului UPSC în calitate de organ colectiv suprem de conducere;
- menținerea relațiilor de colaborare între Senatul Universității și Consiliul pentru dezvoltare strategică instituțională.

3.6.1.2. Dezvoltarea de programe/proiecte cu partenerii externi ai universității

- Dezvoltarea parteneriatelor cu mediul educațional, economic și social;



- dezvoltarea relațiilor cu administrația publică locală Primăria mun. Chișinău, Pretura sect. Buiucani; Direcția Generală educație, Tineret și Sport a consiliului municipal Chișinău; Direcția Generală educație, Tineret și Sport a sectorului Buiucani;
- dezvoltarea parteneriatelor cu actori sociali și donatori privind implementarea proiectelor/programele comune în domeniul prevenirii și combaterii tuturor formelor de discriminare și hărțuire în educație;
- sprijinirea instituțională, logistică și financiară a dezvoltării tuturor facultăților, catedrelor, centrelor universitare, cu respectarea reglementărilor în vigoare și a principiilor de transparență, colegialitate, echitate, în funcție de necesități.
- aplicarea unui management bazat pe competențe, performant, cu utilizarea prioritară a stilurilor decizionale participative și democratice.
- menținerea și dezvoltarea unui dialog eficient continuu și a spiritului de echipă între administrație, facultăți, catedre, secții și centre; cadre didactice, studenți și personalul auxiliar.

3.6.2. Dezvoltarea sistemului informațional și de comunicare al Universității

La momentul actual, utilizarea tehnologiei informației este un atribut obligatoriu și o parte integrantă a funcționării oricărei organizații, inclusiv a universității.

Combinarea sarcinilor de gestionare a instituției și desfășurarea principalelor activități educaționale și științifice ale universității folosind tehnologiile informaționale moderne solicită crearea unui mediu informațional managerial unificat. În acest context se remarcă a fi realizate următoarele acțiuni:

- dezvoltarea *sistemului informațional* managerial al UPSC, „spațiului digital” la nivel instituțional;
- elaborarea unor sisteme digitale integrate de management instituțional;
- proiectarea și implementarea rețelei active de date a UPSC și interconectarea bazelor de date cu diferite categorii de beneficiari;
- intensificarea măsurilor de informatizare a subdiviziunilor universitare și creării unui circuit continuu al documentelor pentru debirocratizarea procesului educațional și administrativ (*Admitere, decanat, Secția managementul procesului de instruire, Secția resurse umane, Cancelaria universitară, Centrul de asigurare a calității și dezvoltare curriculară, Arhiva, Contabilitatea etc.*);
- dezvoltarea infrastructurii informatice universitare;
- crearea draivului instituțional comun *Administrație UPSC, Senat UPSC*;
- extinderea setului de servicii pentru generarea automată a raportărilor oficiale finale;
- dezvoltarea sistemului instituțional informațional de comunicare;



- actualizarea site-ului/paginii web a Universității, redesignul paginilor pentru a asigura interactivitatea cu beneficiarii și reprezentativitatea instituției pe plan național și internațional;
- utilizarea adresei electronice universitare - e-mail ... @upsc.md în asigurarea și dezvoltarea comunicării interne și externe între toate nivelele de management;
- eficientizarea prezenței online a instituției pe rețelele de socializare, pe site-ul UPSC, utilizarea conturilor de e-mail personalizate ... @upsc.md;
- extinderea rețelei WI-FI în toate spațiile UPSC;
- continuarea creșterii gradului de acoperire cu rețeaua WiFi pentru toate spațiile Universității, cămine, dar și pentru curtea interioară a instituției;
- perfecționarea platformelor academice utilizate la nivel instituțional;
- promovarea și susținerea unei politici de dezvoltare și extindere a TIC în activitățile didactice la toate nivelurile;
- dezvoltarea învățământului la distanță în cadrul UPSC;
- crearea serviciului pentru filmări audio-video și crearea de cursuri la distanță și electronice;
- crearea și înregistrarea sistemului antiplagiat universitar la AGEPI.

3.6.3. Dezvoltarea mecanismului de prevenire, investigare, raportare și combatere a cazurilor de hărțuire și hărțuire sexuală

În contextul în care Universitatea este responsabilă să ofere un mediu sigur și echitabil de studii și activitate, liber de orice formă de hărțuire și discriminare, se propun să fie desfășurate următoarele activități:

- Îmbunătățirea procedurilor interne privind măsurile de prevenire și combatere a cazurilor de hărțuire, astfel încât să existe un mecanism clar de prevenire, raportare și investigare a cazurilor de hărțuire și hărțuire sexuală, cât și personal desemnat privind implementarea acestora;
- Creșterea nivelului de sensibilizare a comunității academice cu privire la măsurile de prevenire și combatere a hărțuirii, astfel încât toată comunitatea academică să fie informată despre procedurile interne aprobate în universitate în acest sens, și să fie responsabilizați să acționeze în cazul în care sunt implicați în vreun act de acest tip.

3.6.4. Dezvoltarea mecanismelor de comunicare, promovare a imaginii și marketing instituțional

Contextual actual al activității Universității impune sarcini și cerințe concrete pentru formarea și promovarea unei noi imagini pozitive a Universității în țară și străinătate.



În cadrul primei etape de dezvoltare a strategiei în acest domeniu, este planificată desfășurarea de activități pentru:

- îmbunătățirea structurii administrative și organizaționale a UPSC și inițierea unei noi direcții instituționale *Direcția Comunicare, Promovarea Imaginii și Marketing* ca o entitate unitară universitară, pentru consolidarea imaginii universității, coordonarea responsabilă și eficientă a acestei activități;
- elaborarea și implementarea *Manualului de identitate vizuală a UPSC* (brand-book), utilizat în procesul de editare a rapoartelor, prezentărilor, materialelor promoționale etc.;
- promovarea valorilor educaționale, științifice și culturale a Universității în spațiul național și internațional;
- conceptualizarea acțiunilor de promovare a profesiei de pedagog, specialităților în care Universitatea realizează formarea profesională inițială (psiholog, asistent social, traducător, pictor, designer etc.), programelor de formare profesională;
- sensibilizarea publicului național și internațional privind condițiile de studiu și de cercetare ale Universității și despre rezultatele marcante ale absolvenților;
- elaborarea și implementarea unei strategii active de marketing instituțional, în scopul atragerii absolvenților de liceu, colegiu și studii superioare la Universitate printre care:
 - (a) organizarea anuală a „Zilei ușilor deschise”;
 - (b) organizarea Olimpiadei instituționale la disciplinele școlare; concursurilor, meselor rotunde, orelor publice pentru elevi, atelierelor de lucru pentru cadre didactice etc.;
 - (c) inițierea și promovarea unor acțiuni de motivare a elevilor de liceu, colegiu să participe la Olimpiada UPSC;
 - (d) organizarea școlilor/atelierelor duminicale pentru elevi, la programele pentru care universitatea realizează formarea profesională;
 - (e) susținerea participării cadrelor didactice, studenților la emisiuni și apariții editoriale destinate popularizării științei și tehnologiilor educaționale moderne;
 - (f) prezentarea activă a ofertei educaționale în licee și colegii;
 - (g) continuarea practicii „traseelor” de publicitate în teritoriul republicii;
 - (h) extinderea modalităților de popularizare a ofertei educaționale a Universității, inclusiv prin contribuția Centrelor instituționale;
- conceptualizarea și dezvoltarea modalităților de atragere a studenților străini la studii de licență și master, inclusiv la programe de studii cu predare în limbi moderne.
- dezvoltarea și lansarea proiectelor pilot ale unei foi de parcurs detaliate de promovare a imaginii UPSC;



- elaborarea și distribuirea materialelor promoționale (broșuri și pliante, banere, afișe, etc.) în timpul campaniei de admitere, schimburilor interuniversitare, diverselor întâlniri etc.
- revigorarea ziarului universității, în regim online;
- implicarea mai activă a studenților, asociațiilor studențești în activitățile de promovare a imaginii universității;
- efectuarea unei analize a criteriilor și a indicatorilor de performanță folosite la elaborarea clasamentelor instituțiilor de învățământ superior, în scopul poziționării mai bune a UPSC.

În cadrul celei de-a doua etape de realizare a strategiei, se așteaptă să obțină rezultate pozitive concrete din proiectele pilot inițiate în prima etapă, în activități precum:

- planificarea campaniilor media și de comunicare în vederea promovării politicilor de atragere a candidaților pentru aplicarea la programele de studii ale universității;
- evenimente, conferințe, mese rotunde și expoziții organizate de Universitate, inclusiv activități naționale, naționale cu participare internațională, internațională;
- manifestări comune cu comunitatea profesională, cu absolvenții ai Universității;
- cooperarea cu potențialii consumatori de servicii universitare - potențiali angajatori și clienți ai activității educaționale și științifice;
- formarea și promovarea unor simboluri media bine recunoscute asociate cu UPSC în rândul tinerilor și al angajatorilor din municipiu/republică;
- realizarea activităților permanente de comunicare cu mass-media, Internet, rețele de socializare cu privire la oferta educațională a UPSC, rolul instituției în dezvoltarea societății;
- monitorizarea și completarea continuă a informației pe site-ul universității;
- identificarea și implementarea unor strategii de îmbunătățire a scorurilor obținute în clasamentele internaționale.

3.6.5. Dezvoltarea serviciului editorial-poligrafic al Universității

- îmbunătățirea structurii administrative și organizaționale a UPSC prin reorganizarea Secției Poligrafie în Centru editorial-poligrafic al Universității ca o entitate unitară universitară;
- inventarierea bunurilor digitale și materiale ale Centrului editorial-poligrafic universitar;
- realizarea procedurii de evaluare /diagnostic a performanțelor și a gradului de uzură a echipamentului de procesare/tipărire a informației;
- dezvoltarea infrastructurii Centrului editorial-poligrafic al UPSC;
- reluarea procesului de editare/tipărire de carte;
- reorganizarea statelor de personal ale Centrului;
- reproiectarea și dezvoltarea portofoliului de servicii prestate de Centru;
- promovarea și mediatizarea activității Centrului în mediul universitar și extrauniversitar din Chișinău;
- realizarea procedurii de tranziție a Centrului spre autogestione financiară;



- consolidarea capacităților editoriale ale UPSC și instituirea editurii universitare.

3.6.6. Eficientizarea sistemului de management financiar

- Inventarierea bunurilor materiale și a mijloacelor financiare ale UPSC;
- asigurarea unui audit intern privind situația financiară a universității.
- evaluarea contractelor de arendă și a plății pentru arendă;
- evaluarea statelor de personal;
- planificarea anuală a bugetului în dependență de prioritățile strategice ale Universității;
- asigurarea transparenței valorificării bugetului;
- identificarea surselor și colectarea de fonduri extrabugetare;
- elaborarea și aprobarea anuală a achizițiilor publice;
- actualizarea, elaborarea și aprobarea documentelor normative pentru asigurarea financiară a instituției;
- reevaluarea taxelor preluat de universitate pentru diferite servicii prestate cu plată;
- diversificarea pachetului de servicii cu plată a Centrelor universitare: Centrul Formare Continuă, Centrul Național de Inovații Digitale în Educație „Clasa Viitorului” etc., dar și identificarea de noi modalități de prestare a serviciilor de UPSC.

3.6.7. Dezvoltarea infrastructurii universitare

Implementarea efectivă a sarcinilor statutare ale Universității, în special a activităților educaționale și de cercetare, necesită dezvoltarea amplă a patrimoniului și a infrastructurii Universității pentru atingerea principalului obiectiv: *crearea unui campus modern, luând în considerare cele mai noi tehnologii de economisire și siguranță a resurselor, cerințe pentru asigurarea condițiilor de muncă, studiu și de trai confortabile, agrement și recreere, inclusiv pentru persoanele cu dizabilități.*

Dezvoltarea patrimoniului și a infrastructurii Universității pentru perioada până în 2025 se propune a fi realizată pe baza următoarelor principii:

- respectarea legalității în luarea deciziilor cu privire la utilizarea patrimoniului și a infrastructurii UPSC, axată pe o evidență completă și corectă a bunurilor atribuite Universității;
- creșterea eficienței utilizării obiectelor imobiliare, inclusiv prin introducerea practicii de monitorizare continuă a stării patrimoniului și a infrastructurii instituționale, automatizarea proceselor de control ale acestora;
- asigurarea unui înalt profesionalism al specialiștilor și introducerea tehnologiilor moderne pentru gestionarea patrimoniului și a infrastructurii UPSC.

Scopul principal va fi atins prin rezolvarea următoarelor sarcini:



- dezvoltarea și implementarea conceptului de campus universitar, luând în considerare tehnologiile moderne de reparații, resursele și siguranță, precum și cerințe pentru asigurarea unor condiții confortabile pentru studiu, muncă, agrement și recreere;
- optimizarea structurii, îmbunătățirea calității și eficienței utilizării patrimoniului și a infrastructurii UPSC;
- formarea de facilități de infrastructură, locuri deschise pentru petrecerea timpului liber/agrement, recreere și organizarea de evenimente externe, precum și facilități pentru rezolvarea problemelor semnificative din punct de vedere social;
- crearea unui mediu confortabil și asigurarea nivelului necesar de accesibilitate a clădirilor și a căminelor pentru persoanele cu mobilitate redusă (studenți, angajați și cetățeni);
- dezvoltarea unor condiții de viață confortabile în căminul studentesc pentru a atrage studenți străini, cadre științifico-didactice din străinătate, oameni de știință, profesori și specialiști, inclusiv prin creșterea numărului de locuri în hotelul universitar;
- optimizarea numărului de angajați a secției gospodărire și administrare, inclusiv prin transferarea unei părți a sarcinilor către noile structuri universitare create;
- dezvoltarea și implementarea sistemelor automate de gestionare a imobilelor, inclusiv crearea unei arhive electronice a fondului auditorial;
- creșterea eficienței utilizării complexului imobiliar în organizarea și desfășurarea de tranzacții pentru închirierea de spații la facilitățile IC pentru a forma venitul extrabugetar al Universității.

Acțiuni:

- apărarea cu fermitate și responsabilitate a patrimoniului UPSC, inclusiv prin introducerea unor amendamente relevante și protective în Carta Universitară; â
- inventarierea generală (prin audit specializat) și aprecierea stării patrimoniului Universității;
- efectuarea unui audit intern a spațiilor Universității, în vederea reorganizării, renovării și modernizării acestora, în conformitate cu necesitățile actuale ale UPSC;
- elaborarea Planului de reorganizare și renovare a spațiilor universitare, în vederea utilizării eficiente a acestora pentru activități didactice, laboratoare, săli de conferințe, seminare etc., căminelor studentești etc.;
- stabilirea priorităților de investiții, construcții și reparații de comun acord cu facultățile, catedrele;
- depunerea eforturilor permanente în identificarea și atragerea investițiilor în consolidarea și dezvoltarea bazei tehnico-materiale și a finanțării complementare, necesare dezvoltării Universității;
- obținerea de finanțare publică nerambursabilă din fonduri guvernamentale și/sau europene, precum și cofinanțarea din venituri proprii;



- renovarea și modernizarea blocurilor, sălilor de studii, căminelor studențești:
 - ✓ expertizarea blocurilor de studii și a căminelor studențești;
 - ✓ renovarea blocurilor și a căminelor studențești;
 - ✓ proiectarea și amenajarea sălii Senatului;
 - ✓ identificarea spațiilor și amenajarea sălilor de videoconferință (2), multimedia (2), săli de lectură (2); săli „Clasa viitorului” în bl. 3 și 6 (2);
 - ✓ dezvoltarea și promovarea muzeului Universității;
 - ✓ proiectarea și amenajarea unor spații de socializare comune destinate uzului comunității academice;
 - ✓ elaborarea proiectului și implementarea planului de amenajare a intrării bl. I, str. Creangă 1;
 - ✓ elaborarea proiectului și implementarea planului de amenajare a curții interioare a Universității, str. Creangă 1;
 - ✓ finalizarea activităților de dare în exploatare a complexului sportiv al UPSC;
 - ✓ renovarea spațiilor Centrului Național de Inovații Digitale „Clasa Viitorului”, destinate pentru dezvoltarea competențelor digitale ale studenților și cadrelor didactice, et. 2, bl.1.;
 - ✓ proiectarea și amenajarea hotelului universitar pentru accesul cadrelor didactice, doctoranzilor etc.
- renovarea și modernizarea căminelor universitare:
 - ✓ reparația sistemică și amenajarea spațiilor de trai și auxiliare, dotarea cu mobilier, reparația grupurilor sanitare, a bucătărilor și spălătoriilor, instalarea băilor la fiecare etaj din căminele studențești;
 - ✓ elaborarea unui *Plan de acțiuni* (2021 – 2025) pentru ridicarea nivelului de confort în căminele studențești, renovarea etapizată a spațiilor de cazare, dotarea acestora cu mobilier necesar, pentru a oferi cât mai bune condiții de trai;
 - ✓ crearea unui sistem de monitorizare și pază integrat și centralizat în căminele studențești;
 - ✓ planificarea, dezvoltarea și menținerea serviciilor IT de calitate în căminele studențești, îmbunătățirea gradului de acoperire cu semnal Wi Fi în toate spațiile din cămine.