

HOTĂRÂREA

Senatului Universității „Ștefan cel Mare” din Suceava
Nr. 48 din 30 aprilie 2026

*cu privire la aprobarea Planului strategic al Universității „Ștefan cel Mare” din Suceava
pentru perioada 2025 - 2029*

În conformitate cu prevederile Hotărârii de Guvern nr. 731/29 iunie 2024 privind organizarea și funcționarea Ministerului Educației și Cercetării, Anexa 3, punctul 37, prin care se instituționalizează Universitatea „Ștefan cel Mare” din Suceava, cu modificările și completările ulterioare;

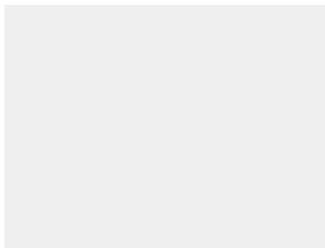
Având în vedere înaintarea și prezentarea Planului strategic al Universității „Ștefan cel Mare” din Suceava pentru perioada 2025 - 2029;

În baza prevederilor art. 137 și 149 alin. (15) din Legea Învățământului Superior nr. 199/2023, cu modificările și completările ulterioare coroborate cu prevederile art. 50 din Carta Universității „Ștefan cel Mare” din Suceava, Senatul Universității „Ștefan cel Mare” din Suceava, în ședința din data de 30.04.2026, hotărăște:

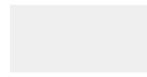
Art.1. Se aprobă Planul strategic al Universității „Ștefan cel Mare” din Suceava pentru perioada 2025 - 2029, conform anexei prezentei hotărâri.

Art.2. Prorectorul de resort, Facultățile, Direcția Generală Administrativă, Serviciul Resurse Umane și Comisia pentru Evaluarea și Asigurarea Calității vor duce la îndeplinire dispozițiile prezentei hotărâri.

PREȘEDINTE AL SENATULUI USV,
Prof. univ. dr. ing. Valentin POPA



AVIZAT,
CONSILIER JURIDIC
Jr. Oana Georgeta BOICU POSAȘTIUC



V.P./I.C./Ix.



PLAN STRATEGIC

PENTRU PERIOADA

2025-2029

Aprobat prin Hotărârea Senatului USV nr. 48 din data de 30.04.2026

CUPRINS

MISIUNEA UNIVERSITĂȚII „ȘTEFAN CEL MARE” DIN SUCEAVA	3
OBIECTIVE STRATEGICE	4
OS1 CREȘTEREA CALITĂȚII EDUCAȚIEI ȘI DIVERSIFICAREA OFERTEI EDUCAȚIONALE, CENTRATE PE NEVOILE STUDENȚILOR ȘI ÎN CORELAȚIE CU CERINȚELE PREZENTE ȘI PREVIZIONATE ALE PIEȚEI MUNCII.....	5
OS2 CREȘTEREA PERFORMANȚEI ÎN ACTIVITATEA DE CERCETARE ȘTIINȚIFICĂ ORIENTATĂ CĂTRE DEZVOLTAREA CUNOAȘTERII ȘI DEZVOLTAREA TEHNOLOGICĂ, REALIZAREA UNUI ECOSISTEM DE INOVARE ȘI ANTREPRENORIAL ORIENTAT CĂTRE DEZVOLTAREA ECONOMICĂ.....	9
OS3 MOTIVAREA ȘI DEZVOLTAREA RESURSELOR UMANE, ÎMBUNĂTĂȚIREA CALITĂȚII VIEȚII STUDENȚEȘTI, CULTIVAREA SENTIMENTULUI DE APARTENENȚĂ LA COMUNITATEA USV .	15
OS4 MANAGEMENT EFICIENT ȘI EFICACE AL RESURSELOR USV PRIN SIMPLIFICARE, DEBIROCRATIZARE ȘI DIGITALIZARE	20
OS5 PROMOVAREA EXCELENȚEI ÎN EDUCAȚIE, CERCETARE ȘI FORMARE PRIN INTERMEDIUL INTERNAȚIONALIZĂRII.....	22



MISIUNEA UNIVERSITĂȚII „ȘTEFAN CEL MARE” DIN SUCEAVA

Universitatea „Ștefan cel Mare” din Suceava (USV), instituție de învățământ superior acreditată, continuă tradițiile academice din Bucovina, reprezentate de Institutul Teologic și Universitatea din Cernăuți și de Facultatea de Silvicultură de la Câmpulung Moldovenesc, fiind astăzi o instituție recunoscută pentru excelență în educație, cercetare și inovare, cu o deschidere internațională pronunțată și cu o implicare activă în dezvoltarea regională.

Calitatea și performanțele USV sunt certificate de obținerea celui mai înalt calificativ „*Grad de încredere ridicat*” acordat, pentru a patra oară consecutiv, de Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Superior (ARACIS). Evaluarea externă realizată de ARACIS a reconfirmat dinamica ascendentă înregistrată de USV în ultimii ani, precum și impulsivitatea efortului de dezvoltare a resursei umane înalt calificate și a infrastructurii de cercetare aferente. Dezvoltarea ofertei educaționale, adecvarea permanentă a planurilor de învățământ la nivelul de cunoaștere și la piața muncii, stabilirea strategiilor specifice în atragerea unei resurse umane competente sau pentru dezvoltarea bazei materiale existente, toate acestea reflectă misiunea, principiile de bază și obiectivele Universității „Ștefan cel Mare” din Suceava (USV) ce constituie cadrul esențial pentru calitatea activităților desfășurate.

Misiunea universității este „de educație și cercetare avansată și presupune organizarea activităților de predare, învățare și evaluare, precum și de cercetare, cu impact în dezvoltarea cunoașterii și dezvoltarea economică și tehnologică la nivel național și internațional, evaluarea misiunii instituției făcându-se după criterii și indicatori internaționali, cu relevanță academică națională/internațională”. Internaționalizarea ecosistemului universitar este parte componentă a misiunii instituționale asumate.

Conform Cartei USV, misiunea universității constă în:

- a) valorificarea potențialului uman prin dezvoltarea de programe de studii în domenii diverse: *matematică și științe ale naturii, științe inginerești, științe biologice și biomedicale, științe sociale, științe umaniste și arte, știința sportului și educației fizice;*
- b) formarea resurselor umane calificate și înalt calificate în context regional, național și transfrontalier în vederea inserției pe piața muncii, a satisfacerii nevoii de competență a mediului socio-economic și stimularea spiritului antreprenorial;
- c) dezvoltarea gândirii critice, a inițiativei personale și de grup și a potențialului creativ, inovator al membrilor comunității academice;
- d) promovarea cercetării științifice, a creației literar-artistice și a performanței sportive;
- e) internaționalizarea educației și cercetării;
- f) susținerea principiilor fundamentale europene într-o zonă în care credibilitatea și identitatea Uniunii Europene trebuie să fie consolidate și extinse;

- g) cultivarea atitudinii pozitive față de diversitatea culturală;
- h) consolidarea legăturilor cu românii din afara granițelor țării;
- i) implicarea în dezvoltarea regională pentru recuperarea decalajelor economice existente în raport cu celelalte țări membre UE, oferirea de servicii către comunitate și internaționalizarea USV prin afilierea reală la politicile și mecanismele comunitare privind educația;
- j) afirmarea culturii și științei românești în circuitul mondial de valori;
- k) promovarea valorilor și tradițiilor culturii și civilizației din Bucovina, cu specificul ei multicultural.

O universitate modernă nu poate fi concepută fără o largă vizibilitate internațională și parteneriate dinamice, care să asigure o cooperare multidimensională, orientată spre creșterea calității cercetării și educației, formarea resursei umane cu competențe profesionale și transversale bine articulate, dezvoltarea infrastructurii moderne și rezolvarea problemelor cu care se confruntă comunitatea locală și lumea contemporană.

Planul strategic pentru dezvoltarea USV 4.0 reprezintă o viziune asupra universității viitorului, adaptată celei de-a patra revoluții industriale, caracterizată prin digitalizare, inteligență artificială, internetul lucrurilor, infrastructuri masive de date, vehicule autonome, energii regenerabile și în care trebuie să ne obișnuim cu sistemele ciber-fizice și rețelele de roboți industriali inteligenți. USV 4.0 reprezintă totodată tranziția către un nou model de universitate, în care componenta antreprenorială și orientarea către societate se adaugă sinergiei dintre educație și cercetare ce caracterizează universitatea modernă de tip humboldtian.

OBIECTIVE STRATEGICE

Planul strategic a fost elaborat ca urmare a Planului managerial 2024 – 2029, care are la bază ample consultări cu cadre didactice, studenți, cercetători și personal administrativ din USV, dar și din alte universități, cu autorități publice și agenți economici din regiune, într-o abordare de tip „quaduple helix”, urmărind continuarea politicilor financiare și de personal cu care s-au obținut rezultate deosebite în perioada anterioară.

Au fost identificate următoarele obiective strategice (OS) pentru perioada 2025-2029, ce caracterizează tipul de management universitar asociat USV 4.0.:

- OS1** - *Creșterea calității educației și diversificarea ofertei educaționale, centrate pe nevoile studenților și în corelație cu cerințele prezente și previzionate ale pieței muncii;*
- OS2** - *Creșterea performanței în activitatea de cercetare științifică orientată către dezvoltarea cunoașterii și dezvoltarea tehnologică, realizarea unui ecosistem de inovare și antreprenariat orientat către dezvoltarea economică;*
- OS3** - *Motivarea și dezvoltarea resurselor umane, îmbunătățirea calității vieții studentești, cultivarea sentimentului de apartenență la comunitatea USV;*
- OS4** - *Management eficient și eficace al resurselor USV prin simplificare, debirocratizare și digitalizare.*
- OS5** - *Promovarea excelenței în educație, cercetare și formare prin intermediul internaționalizării.*

OS1 CREȘTEREA CALITĂȚII EDUCAȚIEI ȘI DIVERSIFICAREA OFERTEI EDUCAȚIONALE, CENTRATE PE NEVOILE STUDENȚILOR ȘI ÎN CORELAȚIE CU CERINȚELE PREZENTE ȘI PREVIZIONATE ALE PIEȚEI MUNCII

Universitatea „Ștefan cel Mare” din Suceava (USV) este o instituție recunoscută pentru excelență în educație, cercetare și inovare, cu o deschidere internațională pronunțată și cu o implicare activă în dezvoltarea regională. Și pentru că studenții reprezintă fundația oricărei universități se poate remarca creșterea cu aproximativ 50% a numărului de studenți înmatriculați la USV pe parcursul ultimului deceniu, în condițiile menținerii unui număr aproximativ constant de studenți la nivel național. Această evoluție, ce a condus la peste 11.000 de studenți înmatriculați la USV în anul universitar 2024 - 2025, este o consecință directă a diversificării structurii ofertei educaționale și a adaptării acesteia la cerințele actuale și previzionate ale pieței muncii. De asemenea, se poate observa că cele 40 de programe noi de studii de licență și masterat dezvoltate pe parcursul ultimului deceniu, reprezintă aproximativ 30% din oferta academică actuală a universității.

Universitatea „Ștefan cel Mare” din Suceava (USV) dezvoltă un ecosistem integrat și inovator dedicat învățământului dual, cu scopul de a revitaliza învățământul tehnic din Regiunea de Nord-Est și de a răspunde cerințelor tot mai complexe ale pieței muncii. Acest model se bazează pe colaborarea strânsă între USV, licee tehnologice, companii din industrie și autorități locale, într-un cadru coerent de parteneriat instituțional și regional.

USV susține extinderea formelor de învățământ dual atât la nivel preuniversitar, cât și universitar, prin inițierea și implementarea unor programe de studii orientate practic. Universitatea oferă sprijin concret liceelor tehnologice prin parteneriate pentru pregătirea profesorilor, organizarea de activități de laborator și consiliere profesională, facilitând astfel trecerea elevilor către învățământul superior tehnic.

Un element central al acestui ecosistem este infrastructura performantă aflată în dezvoltare în Campusul universitar Il Moara – Suceava, unde vor funcționa Centre de formare în domeniile electric, mecanic și electromecanic, dotate cu echipamente moderne și laboratoare de tip industrial. Aici, studenții și elevii vor beneficia de condiții similare mediului de lucru real, contribuind la formarea de competențe aplicate și relevante.

Totodată, parteneriatele active cu mediul economic – atât companii regionale, cât și actori industriali naționali – permit studenților acces la stagii de practică, mentorat și inserție profesională rapidă, în timp ce companiile pot contribui direct la proiectarea curriculei și la susținerea financiară a infrastructurii. Prin aceste acțiuni, USV se afirmă ca un pilon al revitalizării învățământului tehnic și al dezvoltării socio-economice durabile în regiune. Dezvoltarea continuă a ofertei educaționale dar și a infrastructurii USV reprezintă o prioritate, deoarece studentul trebuie să fie pregătit pentru utilizarea

tehnologiilor folosite în prezent pe piața muncii, dar și pentru utilizarea și dezvoltarea tehnologiilor emergente, previzionate a fi utilizate pe piață în următorii 5-10 ani.

Pentru îndeplinirea acestui obiectiv strategic vor fi urmărite următoarele acțiuni prioritare suport:

1.1. Adaptarea continuă a ofertei educaționale a universității la dinamica pieței muncii prin:

- Creșterea capacității USV de a satisface așteptările angajatorilor și studenților, precum și întărirea culturii instituționale a USV privind calitatea programelor de studii, prin susținerea acordată Comisiilor pentru Evaluarea și Asigurarea Calității, atât la nivel de universitate, cât și de facultăți, în vederea monitorizării calității programelor de studii, prin susținerea acordată responsabililor de program de studii, inclusiv prin extinderea reducerii de normă pe întreaga durată de coordonare, pentru coordonarea îmbunătățirii continue a calității programului în corelație cu așteptările angajatorilor și studenților și cu recomandările ARACIS, precum și prin încurajarea cadrelor didactice și a studenților USV de a participa la procese de selecție a evaluatorilor ARACIS.
- Dezvoltarea de programe de studii integrate în colaborare cu universitățile din cadrul consorțiului NEOLAIa;
- Finalizarea demersurilor de aprobare oficială sau de depunere a dosarelor de evaluare internă pentru noi programe de studii, inițiate la nivel de facultăți.
- Acreditarea de noi programe de studii universitare de licență (IF și DUAL), de noi domenii de studii universitare de masterat (IF și DUAL) și a cel puțin două noi domenii de doctorat;
- Modernizarea bazei didactice și a metodelor de predare, precum și corelarea notei la disciplina finală de profil lingvistic/digital cu testarea standardizată, conform Cadrului Comun European de Referință.

1.2. Promovarea performanțelor educaționale obținute de studenții USV și asigurarea de acțiuni remediale pentru studenții cu rezultate nesatisfăcătoare prin:

- Continuarea organizării competiției „*Doctorandul anului*” pentru fiecare școală doctorală din USV și inițierea de competiții anuale la nivelul tezelor de licență și masterat pentru fiecare facultate;
- Organizarea de manifestări și competiții studențești intra-universitare și inter-universitare, precum și implicarea în atragerea de finanțări publice și private pentru susținerea financiară a acestora;
- Alocarea de sprijin material și logistic pentru participarea studenților la manifestări și competiții studențești;
- Încurajarea studiului individual și în echipă al studenților, inclusiv prin asigurarea de spații de lectură și ședințe de lucru ale echipelor studențești (cu sistem de evidență și rezervare online);

- Extinderea accesului studenților la spațiile de laborator și seminar în vederea pregătirii pentru concursuri și proiecte, cu aprobarea conducerii facultății/laboratorului, prin implicarea personalului didactic auxiliar și a asistenților de predare, precum și prin dezvoltarea unui sistem de evidență și rezervare online.
- 1.3. Dezvoltarea resursei umane a USV pentru activitatea didactică prin:**
- Atragerea de personal didactic înalt calificat din țară și din străinătate, motivarea și valorizarea cadrelor didactice existente la USV și continuarea activității după atingerea vârstei de pensionare pentru cadrele didactice performante. Selecția și implicarea studenților materanzi, doctoranzi și post-doctoranzi în activități suport pentru cadrele didactice, în procesul de predare și evaluare, și pentru studenți, în procesul de învățare; program de burse USV ASIST pentru asistenți de predare;
 - Introducerea unor criterii suplimentare de apreciere a activității didactice în cadrul evaluării anuale a cadrelor didactice și recalibrarea ponderilor dintre rezultatele activității didactice, de cercetare și administrative în cadrul evaluării anuale;
 - Înființarea și dezvoltarea la nivel instituțional a *Centrului de excelență în predare, învățare și evaluare pentru orientarea în cariera didactică a tinerelor cadre didactice universitare*, organizarea de conferințe și ateliere de lucru pentru profesori și studenți privind utilizarea de metode și tehnologii inovative în procesul educațional și dezvoltarea de noi competențe necesare pentru viitor, derularea de programe de formare continuă a profesorilor din USV, analiza procesului de formare/evaluare a studenților la nivel instituțional, pregătirea implementării micro-credențialelor în USV și organizarea de activități educaționale nonformale pentru comunitate.
- 1.4. Creșterea aplicabilității programelor de studii ale USV și a gradul de inserție a absolvenților în piața muncii prin intensificarea colaborărilor cu mediul privat și de stat prin:**
- Creșterea numărului de parteneri de practică, precum și a sprijinului financiar pentru derularea practicilor itinerante incluse în planurile de învățământ;
 - Stimularea extinderii perioadei de practică atât în cadrul curricular, cât și extra-curricular, prin dezvoltarea programelor de internship finanțate de agenții economici, proiecte naționale și internaționale și venituri instituționale proprii;
 - Susținerea dezvoltării de competențe în managementul proiectelor și antreprenoriat, inclusiv prin atragerea de proiecte cu finanțare nerambursabilă;
 - Organizarea de ateliere de lucru pentru dezvoltarea meta-competențelor studenților, competențe care să permită viitorilor absolvenți să se adapteze mai ușor la schimbările tehnologice sau organizaționale pe care le vor întâmpina pe parcursul carierei.
- 1.5. Dezvoltarea bazei materiale necesare pentru diversificarea ofertei educaționale și creșterii calității educației**
- Dezvoltarea Parcului Dendrologic din Campusul universitar II și extinderea spațiilor didactice asociate preponderent Facultății de Silvicultură în Campusurile

I și II, extinderea și modernizarea spațiilor didactice asociate preponderent Facultății de Drept și Științe Administrative în Campusul universitar I;

- Construcția sediului Facultății de Medicină și Științe Biologice, reabilitarea spațiilor de învățământ din Corpul A, reabilitarea și modernizarea Corpului H și extinderea spațiilor didactice din Campusul universitar I asociate preponderent Facultății de Economie, Administrație și Afaceri;
- Dezvoltarea bazei didactice de la Gălănești, asociate preponderent Facultății de Litere și Științe ale Comunicării și Facultății de Istorie, Geografie și Științe Sociale;
- Întreprinderea demersurilor necesare pentru începerea și avansarea lucrărilor aferente Campusului II al USV;
- Construcția bazei sportive din Campusul II, asociată preponderent Facultății de Educație Fizică și Sport;
- Pregătirea cadrului legal și dezvoltarea, cu sprijinul autorităților locale, a infrastructurii necesare înființării unei extensii a USV în exteriorul județului Suceava.

1.6. Utilizarea sistemelor digitale și a inteligenței artificiale în gestionarea învățării și a școlarității

- Antrenarea și utilizarea asistentului virtual de educație bazat pe inteligența artificială, realitate virtuală și augmentată, pentru susținerea profesorilor, în procesul de predare și evaluare, și a studenților, în procesul de învățare;
- În vederea creșterii participării studenților la activitățile didactice desfășurate în cadrul programelor de studii universitare de master și doctorat, se poate asigura, în anumite situații, și acces în format online la activitățile desfășurate „față în față” în spațiul universitar, cu condiția efectuării evaluării pe parcurs în format fizic;
- În vederea atragerii în procesul didactic de personalități ale lumii academice din țară și străinătate, precum și pentru încurajarea mobilităților academice ale cadrelor didactice USV cu efecte limitate asupra orarului de studiu al studenților, unele activități didactice se pot desfășura în mod online sincron, prin utilizarea unor resurse electronice, informatice și de comunicații sincron specifice, prevăzute în standardele de calitate ale ARACIS, în mod diferențiat pentru fiecare domeniu de studii și cu respectarea metodologiei proprii a USV;
- Dezvoltarea bibliotecii virtuale USV prin centralizarea resurselor educaționale disponibile gratuit în mediul online și organizarea de ateliere pentru instruirea studenților și cadrelor didactice în utilizarea lor.

Indicatori OS 1:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ofertă educațională a universității îmbunătățită și corelată cu dinamica pieței muncii; 2. Dezvoltarea de programe de studii integrate în colaborare cu universitățile din cadrul consorțiului NEOLAiA; 3. Intensificarea colaborărilor cu mediul privat și de stat pentru a asigura creșterea gradului de inserție a absolvenților în piața muncii;
---------------------	---

	<ol style="list-style-type: none"> 4. Performanțe educaționale obținute de studenții USV și acțiuni remediale pentru studenții cu rezultate nesatisfăcătoare; 5. Dezvoltarea resursei umane a USV în utilizarea sistemelor digitale și a inteligenței artificiale în gestionarea învățării și a școlarității; 6. Dezvoltarea bazei materiale necesare pentru diversificarea ofertei educaționale și creșterii calității educației; 7. Dotarea și modernizarea cu aparatură a laboratoarelor didactice și de cercetare din cadrul USV; 8. Asigurarea realizării lucrărilor de investiții noi precum și lucrărilor de reabilitare pentru dezvoltarea Campusului universitar I și a Campusului universitar II; 9. Dezvoltarea campusului dual integrat, respectiv dezvoltarea infrastructurii necesare învățământului în sistem dual, prin colaborarea cu agenți economici de profil, instituții de învățământ preuniversitar și unități administrative teritoriale din regiune;
Termen:	5 ani
Responsabili:	Rector, Prorectori, Decani, Prodecani, Director economic, Director general administrativ, Șef serviciu investiții, Șef serviciu monitorizarea investițiilor și evidența patrimoniului

OS2. CREȘTEREA PERFORMANȚEI ÎN ACTIVITATEA DE CERCETARE ȘTIINȚIFICĂ ORIENTATĂ CĂTRE DEZVOLTAREA CUNOAȘTERII ȘI DEZVOLTAREA TEHNOLOGICĂ, REALIZAREA UNUI ECOSISTEM DE INOVARE ȘI ANTREPRENORIAL ORIENTAT CĂTRE DEZVOLTAREA ECONOMICĂ

În ultimii ani, Universitatea „Ștefan cel Mare” din Suceava și-a consolidat poziția în clasamentele naționale și internaționale datorită unei strategii bine conturate în domeniul cercetării-dezvoltării-inovării. Prin misiunea asumată de educație și cercetare avansată, USV înregistrează o creștere semnificativă a indicatorilor scientometrici, reflectată în vizibilitatea internațională și impactul cercetărilor realizate de cadrele didactice și cercetătorii săi. O altă direcție importantă de acțiune pentru USV este activitatea de inventică, inclusiv prin asigurarea protecției proprietății intelectuale și industriale a rezultatelor acesteia.

Universitatea „Ștefan cel Mare” din Suceava are și implicare activă în dezvoltarea regională prin multiplele colaborări cu mediul socio-economic și administrativ ceea ce determină, în continuare, atragerea de companii în regiune și susținerea start-up-urilor locale, prin coordonarea științifică a Parcului Științific și Tehnologic EAST EUROPEAN BORDER Siret, finalizat în 2024 și orientat către Industry 4.0 and Smart Destinations. Această implicare activă a universității sucevene în susținerea comunității va fi continuată pentru ca USV să rămână un exemplu între universitățile românești de

„instituție ancoră pentru o regiune, jucând un rol cheie în comunitate și în ecosistemul înconjurător, fiind clar angajată să dezvolte o agendă antreprenorială”, conform Raportului OECD „Supporting Entrepreneurship and Innovation in Higher Education in Romania”. Strategia universității va viza și susținerea brevetării invențiilor la nivel european pentru a menține poziția USV de lider național, în ce privește numărul de cereri de brevete europene înregistrate și numărul de brevete acordate de Oficiul European de Brevete (OEB), potrivit Indicelui european de brevete publicat de OEB, în 2025.

În principal, misiunea asumată de USV este interdependentă de cercetarea științifică. De asemenea, modernizarea și evoluția societății depinde de activitatea de cercetare științifică. USV are în vedere formarea unor cadre didactice și cercetători științifici performanți, crearea unui cadru instituțional de desfășurare a activităților de cercetare și modul de evaluare a relevanței și impactului rezultatelor la nivelul activității didactice, precum și la nivelul comunității academice.

Astfel că, se va avea în vedere următoarele acțiuni prioritare suport:

2.1. Creșterea gradului de implicare a cadrelor didactice și studenților în activități de cercetare, dezvoltare și inovare (CDI)

- Inițierea Galei Tinerilor Cercetători, în cadrul căreia să fie evidențiate și premiate cadrele didactice și cercetătorii tineri cu performanțe deosebite în activitatea CDI, în urma unei evaluări mixte realizate de profesori și angajatori;
- Creșterea gradului de implicare în activități CDI a studenților de la toate ciclurile de studii în activități de cercetare, dezvoltare și inovare, inclusiv prin acordarea de credite ECTS, burse și premii, obligativitatea includerii de studenți în echipele de proiect pentru granturile interne, precum și prin implementarea proiectelor USV VIP (Vertically Integrated Projects) în cadrul universității.

2.2. Familiarizarea și încurajarea cadrelor didactice USV pentru scrierea de proiecte CDI și participarea la competițiile de granturi interne sau programe de finanțare ale USV

- Stimularea elaborării de proiecte CDI competitive dedicate domeniilor socio-umane prin lansarea unei competiții de granturi interne de cercetare USV Succes, adresate cadrelor didactice titulare și echipelor coordonate de acestea în domeniul socio-uman;
- Monitorizarea competițiilor de proiecte organizate la nivel național și internațional și informarea continuă a personalului USV în legătură cu oportunitățile de finanțare, oferirea de consultanță pentru aspectele economice necesare elaborării cererilor de finanțare, sprijinirea financiară a proiectelor prin acordarea de co-finanțări și împrumuturi temporare necesare asigurării fluxului de numerar al proiectului, asigurarea de suport administrativ în implementarea proiectelor câștigate prin Serviciul de management programe și proiecte și alte servicii administrative implicate.

2.3. Îmbunătățirea continuă a resurselor umane implicate în activitățile CDI ale USV

- Atragerea de noi cadre didactice și cercetători cu o activitate performantă de cercetare, prin revizuirea standardelor minimale necesare și obligatorii pentru ocuparea posturilor didactice și de cercetare, precum și acordarea, prin competiție, de granturi interne de cercetare USV Start, în primii 5 ani de activitate în cadrul USV;
- Încurajarea activității de cercetare a cadrelor didactice și studenților prin inițierea dezbaterilor USV, orientate către procesul cercetării și plăcerea de a cerceta, pentru echilibrarea dezbaterilor existente la nivel național orientate preponderent pe rezultate și evaluarea acestora;
- Organizarea de ateliere de lucru pentru dezvoltarea competențelor specifice creativității științifice, invenției și protecției proprietății intelectuale.

2.4. Creșterea performanței în activitățile de cercetare ale USV prin reconfigurarea și/sau crearea de structuri funcționale pentru CDI la nivel instituțional

- Revizuirea organizării și funcționării Consiliului Științific al USV, inclusiv prin corelarea la nivel instituțional, cu misiunea Consiliului Național al Cercetării Științifice și a Colegiului Consultativ pentru Cercetare - Dezvoltare și Inovare ale Ministerului Cercetării, Inovării și Digitalizării și extinderea rolului său în elaborarea pachetelor de informații și organizarea evaluării pentru competițiile de granturi interne;
- Dezvoltarea Institutului de Studii Avansate al USV ca forum și catalizator al cooperării interdisciplinare și internaționale din USV în domeniul CDI, prin organizarea periodică de întâlniri și ateliere de lucru între facultăți privind activitatea de cercetare cu potențial multi- sau inter-disciplinar, intermedierea de colaborări fizice și virtuale cu profesori și cercetători din alte instituții, interesați de tematicile de cercetare interdisciplinară propuse, derularea programului de cercetători invitați din străinătate, derularea de programe de formare continuă a cercetătorilor din universitate, atragerea de finanțări pentru derularea activităților;
- Facilitarea raportării și verificării rezultatelor cercetării la nivel instituțional și personal prin dezvoltarea unei platforme informatice care să permită completarea automată de rapoarte cu rezultatele cercetării indexate în baze de date internaționale sau în bazele de date existente la nivel USV, precum și promovarea în timp real a rezultatelor CDI pe paginile web ale universității și facultăților.

2.5. Îmbunătățirea și dezvoltarea permanentă a infrastructurii și a resurselor de cercetare ale USV

Cu privire la cercetarea științifică, USV are în vedere identificarea oportunităților și aplicabilitatea inițiativelor în cercetare, pentru a dezvolta domeniile de cercetare regăsite la nivelul celor 11 facultăți din cadrul USV.

- Dezvoltarea a minimum 20 de laboratoare de cercetare noi sau modernizate, dotate cu echipamente avansate și software de ultimă generație, cu finanțare din proiecte naționale și internaționale, din venituri instituționale proprii sau din donații acordate de mediul privat;
- Extinderea spațiilor destinate laboratoarelor CDI și activității doctoranzilor și post-doctoranzilor, dotarea corespunzătoare cu echipamente de cercetare și echipamente TIC și asigurarea unui buget anual pentru consumabilele necesare desfășurării activității prin proiecte naționale și internaționale, venituri instituționale proprii sau finanțări directe acordate de mediul privat;
- Atragerea și co-finanțarea proiectelor de acces on-line la colecții de reviste cu impact ridicat în comunitatea internațională, baze de date științifice internaționale, instrumente de analiză a performanței cercetării, prin intermediul Asociației ANELIS PLUS;
- Creșterea gradului de conștientizare și informare privind valoarea conținutului acestor colecții de publicații, baze de date științifice internaționale și instrumente de analiză a performanței cercetării, precum și îmbunătățirea nivelului de pregătire privind utilizarea lor în activitatea CDI.

2.6. Creșterea vizibilității activităților de cercetare din USV

Obiectivul primordial al USV constituie îmbunătățirea vizibilității și a impactului academic al USV la nivel național, respectiv la nivel internațional, în cercetare și educație care sunt derulate în interiorul universității noastre.

- Utilizarea acordurilor transformative încheiate cu edituri colaboratoare de prestigiu în cadrul proiectului ANELIS PLUS pentru plata taxelor de publicare în regim open-access a lucrărilor științifice acceptate pentru publicare la revistele editurilor respective;
- Continuarea politicii de susținere financiară a publicării de lucrări științifice în reviste cu impact internațional și de cărți la edituri de prestigiu internațional, corelată cu costurile de publicare, cu diversificarea editurilor la care se face publicarea rezultatelor și cu limitarea publicațiilor la edituri ce manifestă un risc crescut de pierdere a recunoașterii pe plan național și internațional;
- Încurajarea cadrelor didactice și cercetătorilor USV să participe la procesele de evaluare a proiectelor CDI din cadrul competițiilor naționale și internaționale;
- Stimularea și premierea participării cadrelor didactice și cercetătorilor USV în Consiliile Naționale ale Ministerului Cercetării, Inovării și Digitalizării și comisiile de specialitate asociate, prin reduceri de normă și creșteri salariale;
- Organizarea de manifestări științifice naționale și internaționale, precum și implicarea în atragerea de finanțări publice și private pentru susținerea financiară a acestora;
- Alocarea de sprijin material și logistic pentru participarea cadrelor didactice, cercetătorilor și studenților la manifestări științifice cu o largă vizibilitate internațională și cu impact științific ridicat;

- Susținerea stagiilor de cercetare și inovare la instituții de prestigiu din țară și străinătate și la companii cu o intensă activitate CDI, prin atragerea de proiecte, venituri instituționale proprii sau finanțări directe acordate de mediul privat.

2.7. Diseminarea și implementarea rezultatelor activităților de cercetare și inovare din USV în activitățile din mediul economic din sectorul public și cel privat

- Tranziția către cercetarea deschisă și accesul deschis la rezultatele obținute din fonduri publice, prin implementarea politicilor de tip Open Science, Open Data adoptate la nivel național și european, cu respectarea principiului „cât mai deschis posibil, dar cât de închis este necesar” luând astfel în considerare și drepturile de proprietate intelectuală, protecția datelor cu caracter personal și interese comerciale legitime;
- Continuarea politicilor de susținere a activității excepționale de invenție și brevetare a invențiilor din USV și stimularea transferului tehnologic al acestora către mediul economic regional, național și internațional, prin atragerea/formarea de specialiști în managementul inovării, transferul tehnologic, brokeraj de tehnologii, dreptul de proprietate intelectuală și industrială, promovarea ofertei tehnologice și de servicii a USV și organizarea de evenimente specifice cu mediul economic național și internațional;
- Susținerea activităților CDI desfășurate, prin intermediul USV, în parteneriat cu agenți economici sau în cadrul noilor infrastructuri destinate inovării și transferului de cunoștințe și tehnologii, precum Parcul Științific și Tehnologic Siret, Laboratorul de cercetare interdisciplinară pentru analiza calității, siguranței și identificarea falsificării alimentelor în cadrul Clusterului Regional Inovativ de Bioeconomie Suceava-Botoșani; dezvoltarea structurilor USV și formarea resurselor umane dedicate acestor colaborări, precum Centrul de transfer tehnologic în Industrie 4.0 și Smart Destinations (autorizat MCID), Laboratorul de compatibilitate electromagnetică (acreditat RENAR), Centrul pentru transfer tehnologic și companii spin-off;
- Dezvoltarea componentei antreprenoriale a USV prin extinderea activității economice a universității, dezvoltarea ofertei de servicii de cercetare, consultanță și instruire, susținerea societății antreprenoriale pentru studenții USV, înființarea unui Centru pentru incubare și accelerare a afacerilor.

2.8. Dezvoltarea regională prin creșterea implicării universității în inovație și colaborări economice

Permanenta implicare în dezvoltarea regională și preocuparea de a transforma universitatea în universitate antreprenorială reprezintă direcții importante pentru adaptarea ofertei educaționale și pentru promovarea dezvoltării colaborării cu companiile care doresc să investească pe plan local și regional. Astfel se va urmări:

- Extinderea, armonizarea și diversificarea programelor de pregătire universitară avansată, implicarea de cadre didactice de la universități din străinătate în cadrul comisiilor de îndrumare și a celor de susținere, asigurarea accesului doctoranzilor

la literatura de specialitate, spații, infrastructură pentru desfășurarea activității de cercetare, sprijin financiar pentru mobilități academice și diseminarea rezultatelor cercetării.

- Continuarea proiectelor realizate în parteneriat cu Primăria Municipiului Suceava și Consiliul Județean Suceava și elaborarea de noi proiecte comune dedicate dezvoltării locale și regionale;
- Dezvoltarea, cu sprijinul autorităților locale, a infrastructurii necesare înființării unui centru USV de cercetare în exteriorul județului Suceava;
- Creșterea numărului de proiecte depuse și a valorii finanțării câștigate de proiectele USV în cadrul competițiilor din Programul de finanțare al Uniunii Europene pentru cercetare și inovare Orizont Europa.

<p>Indicatori OS2:</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creșterea gradului de implicare a cadrelor didactice și studenților în activități de cercetare, dezvoltare și inovare (CDI), în scrierea de proiecte CDI și în participarea la competițiile de granturi interne sau programe de finanțare ale USV; 2. Creșterea vizibilității activităților de cercetare din USV prin îmbunătățirea continuă a resurselor umane implicate în activitățile CDI ale USV, a infrastructurii și a resurselor de cercetare ale USV; 3. Creșterea performanței în activitățile de cercetare ale USV prin reconfigurarea și/sau crearea de structuri funcționale pentru CDI la nivel instituțional; 4. Sprijinirea logistică și financiară a proiectelor de cercetare; 5. Diseminarea și implementarea rezultatelor activităților de cercetare și inovare din USV în activitățile din mediul economic din sectorul public și cel privat; 6. Dezvoltarea regională și internaționalizarea activităților de cercetare ale USV.
<p>Termen:</p>	<p>5 ani</p>
<p>Responsabili:</p>	<p>Rector, Prorectori, Director CSUD, Decani Director general administrativ</p>

OS3 MOTIVAREA ȘI DEZVOLTAREA RESURSELOR UMANE, ÎMBUNĂTĂȚIREA CALITĂȚII VIEȚII STUDENȚEȘTI, CULTIVAREA SENTIMENTULUI DE APARTENENȚĂ LA COMUNITATEA USV

Universitatea „Ștefan cel Mare” din Suceava are ca obiectiv major *exceleța în educație, formare și cercetare*, iar principalul factor ce poate asigura atingerea acestui obiectiv constă în valorificarea potențialului uman. Ca urmare, formarea și perfecționarea resurselor umane calificate și înalt calificate reprezintă un proces necesar, complex, continuu și de mare responsabilitate, reunind acțiuni și activități, atât de selecție de personal nou, dar și de formare și perfecționare a celui existent. Aceste acțiuni sunt corelate cu mai mulți factori naționali și internaționali, socio-economici și instituționali, materiali și umani. Orientarea și reorientarea profesională, selecția, evaluarea și instruirea angajaților, motivația și satisfacția profesională a acestora țin de psihologia personalului, fiind considerată parte a managementului resurselor umane. Managementul de personal va fi axat pe promovarea principiului calității, atât în activitatea universității, cât și în procedurile de evaluare a acestei activități.

Eficiențizarea activității resursei umane se va realiza prin ridicarea standardelor de performanță pentru atingerea dezideratelor propuse prin competiție și competitivitate prin constituirea de grupuri de cercetare în jurul unor personalități științifice și prin orientarea cadrelor către cercetare științifică. Integrarea doctoranzilor cu frecvență în structura didactică și de cercetare a facultăților și infuzia de personal nou competitiv va contribui la creșterea calității serviciilor oferite de USV.

Universitatea „Ștefan cel Mare” din Suceava (USV) își propune să transforme provocarea exodului de creiere (brain drain) într-o oportunitate strategică de atragere a specialiștilor din străinătate (brain gain), printr-o relație apropiată cu diaspora românească și cea a Republicii Moldova și prin dezvoltarea de proiecte comune cu cercetători din străinătate, oferind astfel posibilitatea de a cunoaște dinamica accelerată de dezvoltare a universității și oportunitățile pentru viitor, precum și exemplele de integrare reușită în cadrul USV a mai mult de 30 de profesori și cercetători din străinătate.

În îndeplinirea acestui obiectiv strategic vor fi avute în vedere următoarele acțiuni prioritare suport:

3.1. Motivarea financiară a resurselor umane din USV

- Aplicarea unui sistem de salarizare diferențiată a cadrelor didactice și cercetătorilor pe bază de performanță, în funcție de evaluările anuale, granturile interne USV câștigate prin competiție, realizările excepționale și gradul de implicare a acestora în dezvoltarea instituțională;
- Dezvoltarea unui pachet de beneficii pentru angajații USV prin negocierea de facilități acordate de magazine și firme prestatoare de servicii, inclusiv servicii de sănătate;
- Informarea continuă a cadrelor didactice și cercetătorilor USV în legătură cu oportunitățile de finanțare, oferirea de consultanță pentru aspectele economice necesare elaborării cererilor de finanțare, asigurarea de sprijin logistic în

implementarea proiectelor câștigate prin Serviciul de management programe și proiecte și alte servicii administrative implicate.

3.2. Îmbunătățirea permanentă a condițiilor de muncă și studiu din USV

- Îmbunătățirea condițiilor de muncă ale personalului USV prin extinderea și modernizarea spațiilor dedicate activităților didactice, CDI și administrative, dotarea cu echipamente și software de ultimă generație, susținerea personalizării spațiului individual de muncă, transformarea spațiilor comune în spații mai plăcute și mai prietenoase, creșterea gradului de siguranță la locul de muncă, flexibilizarea programului de lucru, îmbunătățirea relațiilor și comunicării colegiale;
- Program major de investiții în construcția și modernizarea infrastructurii studentești sociale, culturale și sportive, cu cofinanțare contractată sau previzionată din proiecte câștigate prin competiție din fonduri naționale și europene, finanțare instituțională proprie și alte surse de investiții publice sau private, prin:
 - Finalizarea construcției căminului studentesc din Campusul universitar II cu 824 de locuri de cazare, finanțat de Compania Națională de Investiții;
 - Reamenajarea Grădinii Englezești din Campusul universitar I și transformarea ei într-un spațiu de socializare prin organizarea periodică de activități sociale și culturale;
 - Reabilitarea și modernizarea Observatorului Astronomic și pregătirea lui pentru extinderea activităților științifice interactive;
 - Construcția unei Case de Cultură a Studenților, a unei Cantine Studentești și a unui Teren de Sport Multifuncțional în Campusul universitar II, în condițiile finanțării proiectului USV depus în cadrul competiției PNRR „Modernizarea infrastructurii universitare pentru un spațiu academic echitabil”.
 - Dublarea numărului de locuri de parcare disponibile pentru personalul angajat și studenții USV prin dezvoltări proprii și prin colaborarea cu autoritățile publice locale din Municipiul Suceava și Comuna Moara, precum și cu Societatea de Transport Public Local Suceava;
 - Asigurarea de spații temporare de cazare și relaxare pentru cadrele didactice ale USV care fac naveta de la o distanță de cel puțin 100 de km de campusul USV;
 - Asigurarea unor spații comune de relaxare pentru studenții USV care fac naveta zilnic de la o distanță de cel puțin de 10 de km de campusul USV.

3.3. Dezvoltarea și perfecționarea continuă a personalului USV

- Orientarea în cariera didactică a tinerelor cadre didactice universitare din USV, organizarea de conferințe și ateliere de lucru pentru profesori și studenți privind utilizarea de metode și tehnologii inovative în procesul educațional și dezvoltarea de noi competențe necesare pentru viitor, derularea de programe de formare continuă a profesorilor din USV, atât prin activitățile organizate de facultăți, cât și prin Centrul de excelență în predare, învățare și evaluare;

- Îmbunătățirea serviciilor de asistență în carieră a cercetătorilor din USV, derularea de programe de formare continuă a cercetătorilor din USV, organizarea periodică de întâlniri și ateliere de lucru între facultăți privind activitatea de cercetare cu potențial multi- sau inter-disciplinar, intermedierea de colaborări fizice și virtuale în domeniul CDI cu profesori și cercetători din alte instituții, facilitarea integrării cercetătorilor din afara României în USV, atât prin activitățile organizate de facultăți, cât și prin dezvoltarea Centrului de orientare, asociere și consiliere în cariera de cercetător (COACH USV) și a Institutului de Studii Avansate (ISA USV);
- Susținerea dezvoltării carierei didactice și de cercetare a personalului USV, prin asigurarea accesului on-line la colecții de reviste cu impact ridicat în comunitatea internațională, susținerea financiară a publicării de lucrări științifice și cărți, organizarea de competiții interne USV de granturi;
- Acordarea unui sprijin financiar pentru obținerea atestatului de abilitare, participarea la manifestări științifice și implicarea activă în structurile de conducere ale organismelor și asociațiilor profesionale naționale și internaționale;
- Asigurarea posturilor vacante pentru promovarea în carieră, cu menținerea unei structuri eficiente și sustenabile financiar, având o distribuție echilibrată pe tipuri de posturi, în corelație cu distribuția și tendința manifestate la nivel național;
- Atragerea tinerilor către cariera didactică și susținerea cadrelor didactice în procesul de asigurare și creștere a calității educației, centrate pe nevoile studenților, prin implicarea studenților masteranzi, doctoranzi și post-doctoranzi în activități suport pentru cadrele didactice, în procesul de predare și evaluare, și pentru studenți, în procesul de învățare, precum și prin înființarea unui program de burse USV Asist acordate asistenților de predare;
- Atragerea de personal didactic înalt calificat din țară și din străinătate și continuarea activității didactice după atingerea vârstei de pensionare pentru cadrele didactice performante.

3.4. Susținerea studenților în vederea finalizării cu succes a studiilor universitare și a integrării lor pe piața muncii

- Elaborarea unei strategii și implementarea unui plan etapizat de reducere a abandonului universitar, în colaborare cu asociațiile studentești, autoritățile publice și agenții economici;
- Organizarea periodică la USV a „Târgurilor de locuri de muncă”, a evenimentelor de consultare și reîntâlnire cu absolvenții USV și cu potențiali angajatori, a sesiunilor de informare cu privire la evoluția previzionată a pieței muncii la nivel regional, național și internațional, monitorizarea inserției absolvenților USV în câmpul muncii, în coordonarea Unității de analiză și gestiune previzionată a solicitărilor pieței muncii;
- Elaborarea unei strategii și implementarea unui plan etapizat USV Incluziv de transformare a campusurilor USV în campusuri incluzive și de asigurare de oportunități egale de studiu pentru persoanele cu cerințe educaționale speciale,

prin implicarea Facultății de Psihologie și Științe ale Educației și a Centrului de Orientare și Consiliere în Carieră.

3.5. Susținerea permanentă a activităților de dezvoltarea personală a resurselor umane din USV

- Susținerea activității Casei de Cultură a Studenților, a Bibliotecii USV și a Clubului Sportiv Universitar pentru diversificarea acțiunilor derulate pentru studenți, precum: finanțarea de proiecte propuse de asociații studențești din USV, organizarea de festivaluri și spectacole itinerante ale Ansamblului Studențesc ARCANUL USV și ale Trupeii de teatru studențesc FABULINUS, festivalul Zile și Nopti Studențești și Balul Bobocilor USV, coordonate de Asociația Studenților din Universitatea Suceava, și festivalul UNIFEST, coordonat de Asociația Studențească FIRESC, stagioni muzicale semestriale USV Clasic, stagioni teatrale și cinematografice semestriale USV, expoziții de artă USV Art, Salon de Carte, Cafeneaua Literară, concursuri studențești și competiții sportive intra-universitare și inter-universitare;
- Promovarea unui stil de viață sănătos și a stării de bine în comunitate, în colaborare cu Asociația Studenților Mediciniști și Biologi Suceava și Centrul de reziliență și sănătate mintală în școală;
- Promovarea unui comportament etic și a respectului față de lege, în colaborare cu European Law Student Association (ELSA) și Centrul de cercetări în etică aplicată;
- Organizarea de Ateliere de lucru și Activități de relaxare și socializare pentru copii, destinate prioritar copiilor angajaților USV și studenților USV;
- Dezvoltarea și evaluarea periodică a activității cluburilor și asociațiilor studențești; alocarea de spații și infrastructură specifică pentru cluburile și asociațiile studențești performante.

3.6. Cultivarea sentimentului de apartenență la comunitatea USV și a respectului față de valorile USV

- Organizarea de dezbateri publice asupra misiunii USV, valorilor și principiilor pe care este centrată activitatea USV, așa cum sunt reflectate de Carta USV și de Legea Învățământului Superior;
- Elaborarea misiunii profesionale și a planului individual de carieră, care să valorifice potențialul individual și să valorizeze cadrele didactice și cercetătorii USV;
- Cultivarea respectului pentru educație și cercetare în societate și promovarea profesiilor de cadru didactic și cercetător în rândul tinerei generații;
- Întâlniri periodice ale Rectorului cu cadrele didactice și cercetătorii din cadrul fiecărei facultăți, precum și cu asociațiile studențești și grupul studenților reprezentanți;
- Oferirea de noi oportunități de implicare în dezvoltarea instituțională și a comunității, inclusiv prin participarea în diverse proiecte și centre USV,

revitalizarea Asociației Alunni USV și înființarea Fundației Universitare „Ștefan cel Mare”;

- Cooptarea liceenilor cu rezultate remarcabile la olimpiadele naționale și internaționale în echipele de cercetare ale USV; oferirea de burse și stimulente financiare pentru liceenii cu rezultate deosebite obținute pe plan național și internațional, care optează pentru statutul de student USV; derularea unor campanii ample de mediatizare a oportunităților de dezvoltare academică și profesională prin intermediul programelor de studii ale USV.

3.7. Dezvoltarea sustenabilă a USV și creșterea vizibilității USV la nivel național

- Reluarea concursului „Student pentru o zi” și susținerea mediului preuniversitar din județele Suceava, Botoșani și Neamț în organizarea de olimpiade și concursuri școlare naționale și internaționale;
- Dezvoltarea unui Centru USV Multimedia, care să integreze Radio USV, USV Digital Media Center și publicația Cuvânt Studentesc, precum și un sistem centralizat de afișaj electronic în campus;
- Elaborarea unei strategii și implementarea unui plan etapizat USVerde pentru o dezvoltare sustenabilă a universității, reducerea amprentei de carbon a universității prin utilizarea energiilor alternative, creșterea eficienței energetice a clădirilor, reducerea consumului resurselor neregenerabile, dezvoltarea în campus a stațiilor de încărcare pentru mașini electrice, promovarea soluțiilor alternative de transport, sustenabilitatea transformării digitale a USV, dezvoltarea educației și cercetării în domeniu, inclusiv prin înființarea și dezvoltarea centrului USVerde la nivel instituțional;

Indicatori OS3:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal motivat care să contribuie la creșterea calității serviciilor educaționale din USV; 2. Condiții de muncă și de studiu din cadrul USV îmbunătățite; 3. Dezvoltarea și perfecționarea continuă a personalului USV; 4. Susținerea studenților în vederea finalizării cu succes a studiilor universitare și a integrării lor pe piața muncii; 5. Susținerea permanentă a activităților de dezvoltarea personală a resurselor umane din USV; 6. Cultivarea sentimentului de apartenență la comunitatea USV și a respectului față de valorile USV; 7. Dezvoltarea sustenabilă a USV și creșterea vizibilității USV.
Termen:	5 ani
Responsabili:	Rector, Prorectori, Director CSUD, Decani; Director economic, Director general administrativ.

OS4 MANAGEMENT EFICIENT ȘI EFICACE AL RESURSELOR USV PRIN SIMPLIFICARE, DEBIROCRATIZARE ȘI DIGITALIZARE

4.1. Simplificare și debirocratizare administrativă

- Realizarea unei analize de tip benchmarking a administrației universitare în minimum cinci universități din țară și străinătate și identificarea de soluții adaptabile la USV privind simplificarea, debirocratizarea și digitalizarea administrativă; adaptarea și implementarea soluțiilor identificate în cadrul USV;
- Revizia treptată a tuturor procedurilor și regulamentelor USV în scopul simplificării, creșterii clarității și adaptării la procesul de digitalizare al USV;
- Crearea unei baze de date electronice cu sarcinile administrative identificate în legislația națională și instituțională și cu costurile administrative asociate; optimizarea utilizării resurselor necesare pentru acoperirea tuturor sarcinilor administrative;
- Degrevarea cadrelor didactice de anumite sarcini administrative, prin simplificarea și debirocratizarea administrativă, transferul unor sarcini către personalul didactic auxiliar și administrativ și asistenții de predare, digitalizarea documentelor, optimizarea și automatizarea unor procese administrative.

4.2. Optimizarea activităților administrative prin extinderea digitalizării și utilizarea aplicațiilor de inteligență artificială

- Digitalizarea documentelor, acolo unde posibil, pentru a facilita accesul rapid și multiplu la informații, precum și trasabilitatea acestora, în vederea reducerii erorilor;
- Implementarea unei soluții software pentru managementul integrat al documentelor și automatizarea anumitor procese, eliminând astfel sarcinile manuale și accelerând fluxul de lucru, asigurând totodată coerența și consistența datelor;
- Modernizarea sistemului de admitere computerizată la USV și dezvoltarea unei noi platforme de gestionare a școlarității din cadrul USV;
- Dezvoltarea asistentului virtual administrativ USV Admin bazat pe inteligență artificială pentru susținerea activității administrative din USV; instruirea personalului USV în utilizarea lui;
- Asumarea unui rol de lider în transformarea digitală sustenabilă a economiei și societății la nivel regional și transfrontalier.

4.3. Dezvoltarea continuă a infrastructurii de gestionare electronică a activităților administrative

- Dezvoltarea unei conectivități de bandă largă prin fibră optică și wireless în Campusul I și în Campusul II;
- Dispecerat digitalizat pentru pază și protecție la nivelul campusului și asigurarea unui grad ridicat de securitate cibernetică și protecție a datelor personale;
- Dezvoltarea unei copii digitale a infrastructurii campusurilor USV și dezvoltarea unui sistem de decizie administrativă bazată pe date digitale – USV Digital Twin;

- Eficientizarea utilizării utilităților și creșterea gradului de confort prin dezvoltarea sistemelor de management eficient al clădirilor (BMS);
- Extinderea semnificativă a spațiilor și direcțiilor de inovare digitală în USV.

4.4. **Susținerea și perfecționarea personalului didactic auxiliar și administrativ în era digitalizării**

Formarea de competențe digitale în rândul personalului didactic auxiliar și administrativ USV și perfecționarea periodică, pentru adaptarea la dezvoltarea accelerată a tehnologiilor;

Dezvoltarea resurselor umane din administrația universității, creșterea veniturilor, pe bază de performanță, și îmbunătățirea condițiilor de muncă și a relațiilor de muncă pentru personalul didactic auxiliar și administrativ, asigurarea de echipamente, aplicații software, materiale și consumabile necesare desfășurării în condiții optime a activității administrative, creșterea gradului de siguranță la locul de muncă, oferirea de opțiuni pentru programul de muncă al angajaților cu program fix, în vederea unei mai bune adaptări la situația acestora și nevoile comunității;

Organizarea de întâlniri periodice între conducerea sistemului administrativ al USV și cadre didactice pentru prezentarea și dezbateră activității administrative a USV; Evaluarea personalului administrativ și de către membrii comunității academice cu care relaționează direct, similar modului în care cadrele didactice sunt evaluate de către studenți, cu scopul creșterii calității serviciilor asigurate în USV, dar și a gradului de implicare a personalului administrativ în soluționarea eficientă a problemelor;

Îmbunătățirea comunicării în cadrul USV și manifestarea respectului față de colegi, indiferent de poziția administrativă ocupată de aceștia.

Indicatori OS 4:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Simplificare în mecanismele administrative, debirocratizare administrativă și dezvoltarea digitalizării; 2. Optimizarea activităților administrative prin extinderea digitalizării și utilizarea aplicațiilor de inteligență artificială; 3. Dezvoltarea continuă a infrastructurii de gestionare electronică a activităților administrative; 4. Susținerea și perfecționarea personalului didactic auxiliar și administrativ în era digitalizării;
Termen:	5 ani
Responsabili	Rector, Prorectori, Director CSUD, Decani Director general administrativ, Director economic, Secretariat General Universitate

OS5 PROMOVAREA EXCELENȚEI ÎN EDUCAȚIE, CERCETARE ȘI FORMARE PRIN INTERMEDIUL INTERNAȚIONALIZĂRII

Universitatea „Ștefan cel Mare” din Suceava se aliniază direcțiilor strategice promovate de European Education Area, susținând dezvoltarea unui sistem educațional deschis, incluziv și conectat la realitățile contemporane cu scopul pregătirii studenților săi pentru o carieră globală. Instituția promovează mobilitatea academică a studenților și a personalului, facilitează recunoașterea calificărilor la nivel internațional și încurajează diversitatea lingvistică.

Strategia de internaționalizare a Universității „Ștefan cel Mare” din Suceava a evoluat în direcția consolidării cooperării academice internaționale, prin stimularea dialogului intercultural și alinierea standardelor educaționale și de cercetare la cele practicate de instituții partenere din spațiul european și definește preocuparea pentru implementarea noilor tendințe în domeniul internaționalizării, identificate în cadrul directivelor și politicilor europene din domeniul învățământului superior. Poziționată strategic la frontiera Uniunii Europene, universitatea valorifică diversitatea culturală specifică acestei regiuni, promovând activ cooperarea transfrontalieră, incluziunea, multiculturalismul și deschiderea către diferite perspective academice și sociale. În acest context, internaționalizarea este abordată ca un proces integrat, care depășește dimensiunea mobilităților și a parteneriatelor formale. USV își asumă un rol activ în dezvoltarea sustenabilă a comunității, prin oferirea unor programe de studii relevante la nivel regional și global.

Programul Erasmus+ reprezintă principalul instrument prin care Universitatea „Ștefan cel Mare” din Suceava susține mobilitatea academică a studenților și a personalului, contribuind la formarea unor absolvenți competitivi, adaptați unei piețe a muncii globalizate și unui mediu socio-profesional dinamic. Experiența internațională este considerată un pilon esențial în dezvoltarea profesională și personală, fiind activ încurajată și valorificată ca factor de modernizare instituțională și de consolidare a comunității academice. Alinierea continuă la standardele contemporane din educație, cercetare și formare profesională este susținută prin obiectivele strategice ale programului Erasmus+, iar universitatea își asumă un rol activ în anticiparea și gestionarea provocărilor emergente la nivel global. În acest cadru, implementarea programului beneficiază de implicarea tuturor facultăților, care oferă suport integrat – administrativ și academic – participanților, sub coordonarea responsabililor instituționali Erasmus+.

De asemenea, un pas strategic important pentru consolidarea profilului internațional al instituției și către accesarea de noi oportunități de cooperare la nivel european și internațional l-a constituit aderarea Universității „Ștefan cel Mare” din Suceava la consorțiul universitar NEOLAIa. Această alianță reprezintă rezultatul angajamentului susținut al universităților partenere pentru o strategie de colaborare instituțională pe termen lung, care va modela viitorul ei în următorii 10 ani. Viziunea consorțiului NEOLAIa constă în promovarea fiecărei universități ca o puternică structură academică, care cultivă excelența în formare și cercetare, precum și valorile europene și

educația de înaltă calitate, iar funcționarea Universității Europene va contribui la optimizarea accesului studenților la o ofertă educațională transnațională, ce le va permite să dobândească abilități și competențe esențiale pentru viitor.

USV își consolidează rolul regional și contribuția la securitatea societală în zona de frontieră prin abordarea cooperării transfrontaliere cu Ucraina și Republica Moldova din perspectivă educațională. Își menține implicarea atât prin pregătirea de proiecte de cooperare transfrontalieră finanțate prin programe specifice cât și prin inițierea de acțiuni punctuale (lectoratele de limbă română, conferințe regionale, programe de dublă diplomă etc.). Eforturile pentru dobândirea excelenței în educație prin intermediul internaționalizării se reflectă și în prezența USV în topul celor mai performante universități la nivel internațional, ceea ce confirmă progresul semnificativ înregistrat de USV în ultimul deceniu. Performanța internațională a USV este evaluată de organisme internaționale specializate în clasificarea instituțiilor de învățământ superior, precum QS World University Rankings, QS Europe University Rankings, QS World University Rankings: Sustainability, Times Higher Education (THE) – Impact Rankings sau Times Higher Education – Interdisciplinary Science Rankings.

5.1. Creșterea dimensiunii internaționale a ofertei educaționale

- Creșterea numărului de studenți internaționali prin introducerea unor programe de studii și/sau module în limbi străine și prin facilitarea accesului la informațiile privind oferta educațională, prin traducerea în limba engleză a site-urilor USV;
- Introducerea unei dimensiuni internaționale în curriculum, pentru toate nivelurile de studiu prin creșterea gradului de internaționalizare a conținutului cursurilor;
- Dezvoltarea programelor de studii cu diplomă dublă/multiplă;
- Dezvoltarea unor programe de masterat cu diplomă multiplă în cadrul alianței universitare NEOLAiA;
- Promovarea ofertei academice pe plan internațional prin participarea la târguri educaționale și elaborarea unui plan de promovare și recrutare pentru studenții internaționali care doresc să urmeze un ciclul complet de studii;
- Dezvoltarea de cursuri de pregătire în limba română în afara granițelor României prin menținerea activității lectoratelor de limba română deja existente, prin organizarea unor cursuri de formare continuă pentru cadrele didactice din învățământul preuniversitar din Republica Moldova și Ucraina, precum și prin fructificarea unor noi oportunități din sfera diplomației academice în vederea dezvoltării unor proiecte educaționale sau de cercetare/asistență tehnică, de promovare a limbii, culturii și civilizației românești, precum și de atragere a studenților internaționali;
- Îmbunătățirea poziționării în rankinguri internaționale prin crearea unor servicii și dezvoltarea unor politici în domenii precum protecția mediului, energiile alternative, incluziunea, diversitatea, securitatea, sănătatea mentală etc.

5.2. Dezvoltarea competențelor și a mobilităților internaționale

- Consolidarea și menținerea activă a parteneriatelor internaționale existente;
- Realizarea unui plan de acțiuni pentru activarea a cel puțin unui parteneriat strategic/an;
- Participarea cadrelor didactice și a studenților din USV la manifestări și acțiuni organizate de parteneri din UE și din țări non-UE (Săptămâni internaționale, Școli de vară, workshop-uri ș.a.), la care au posibilitatea de a cunoaște reprezentanți ai altor universități cu care USV nu are acorduri de parteneriat;
- Creșterea participării studenților și cadrelor didactice la mobilități academice (Erasmus+ și alte programe);
- Monitorizarea mobilităților efectuate, în vederea formulării de propuneri de optimizare promptă a calității stagiilor;
- Întocmirea unui ghid electronic de organizare a mobilităților, destinat studenților, structurat pe țări și universități, pe baza testimonialelor foștilor studenți Erasmus, cu prezentarea bunelor practici, enumerarea problemelor întâmpinate și a mijloacelor lor de rezolvare și realizarea unei pregătiri din punct de vedere intercultural pentru studenții outgoing;
- Dezvoltarea competențelor lingvistice și digitale ale studenților USV;
- Creșterea nivelului de cunoaștere a cel puțin două limbi străine în rândul personalului academic și non-academic, conform obiectivelor Spațiului European al Educației (EEA), prin organizarea de cursuri și dezvoltarea unui sistem de stimulente care să impulsioneze personalul academic și non-academic să învețe sau să își perfecționeze cunoștințele de limbi străine;
- Organizarea de activități didactice comune cu universități partenere;
- Promovarea destinațiilor internaționale de incoming în campus, prin evenimente de prezentare a țărilor partenere, de către studenții incoming Erasmus+;
- Asigurarea unor condiții optime pentru mobilitățile studentești, prin creșterea numărului de parteneriate ERASMUS, diversificarea ofertei de programe și atragerea de finanțări și proiecte din cadrul Programului ERASMUS+, al altor programe naționale și internaționale specifice;
- Sprijinirea integrării studenților internaționali și susținerea activităților de integrare în comunitate a studenților proveniți din afara granițelor României, în coordonarea Serviciului de relații internaționale și afaceri europene (SRIAE) și în colaborare cu Grupul de Inițiativă a Românilor din Basarabia, ERASMUS Student Network și centrul NEO USV;
- Îmbunătățirea infrastructurii și serviciilor oferite în campus studenților incoming și actualizarea continuă a informațiilor necesare acestora (în special informații legate de curricula și descrierea cursurilor) pe pagina web a SRIAE;
- Creșterea capacității de integrare academică și socială a studenților străini prin creșterea numărului de locuri de cazare alocate acestora.

5.3. Consolidarea cercetării și a cooperării academice internaționale

- Dezvoltarea parteneriatelor academice internaționale;
- Stimularea proiectelor de cercetare comune și atragerea de finanțări externe;
- Atragerea de cadre didactice, cercetători și doctoranzi din străinătate în activitatea de cercetare din cadrul laboratoarelor USV;
- Dezvoltarea unui cadru de colaborare pentru cercetare în cadrul Alianței de universități europene NEOLAIa și inițierea de activități de cercetare comune cu impact ridicat și caracter inovativ;
- Creșterea numărului de acorduri încheiate pentru mobilități ale studenților doctoranzi;
- Extinderea doctoratelor în co-tutelă și atragerea de conducători de doctorat internaționali includerea în comisiile de susținere a tezelor de doctorat a specialiștilor, cercetătorilor și cadrelor didactice din universități de prestigiu, aflate în afara granițelor României;
- Organizarea de manifestări științifice internaționale (conferințe, simpozioane, programe mixte intensive etc.);
- Creșterea implicării în rețele și asociații academice internaționale, precum CUMRU și Consorțiului Universităților Bucovinene;
- Asumarea unor poziții de lider în asociații profesionale naționale și internaționale – USV este lider al pachetului de activități nr. 6 din cadrul alianței NEOLAIa;
- Evaluarea contribuției activității de cercetare la ierarhizarea USV în topurile internaționale și stimularea contribuțiilor la indicatorii de cercetare din clasamentele internaționale.

5.4. Dezvoltarea instituțională și crearea unui ecosistem universitar internaționalizat

- Modernizarea infrastructurii educaționale și de cercetare, precum și a spațiului de lucru pentru Serviciul de Relații Internaționale și Afaceri Europene;
- Consolidarea imaginii pozitive a USV prin actualizarea continuă a site-ului SRIAE;
- Asigurarea materialelor de promovare pentru serviciile incoming și outgoing, prin realizarea de materiale personalizate;
- Crearea unor condiții organizaționale pentru digitalizarea procedurilor administrative din cadrul programului Erasmus+ și conturarea cadrului logistic și academic pentru facilitarea combinării învățării facilitate de tehnologie cu învățarea onsite, prin soluții blended (combinat) learning;
- Dezvoltarea profesională continuă a personalului - USV are reprezentanți în rețelele de pregătire profesională în cadrul NEOLAIa și este coordonator al unei rețele;
- Intensificarea participării la proiecte și programe internaționale;
- Crearea unui mediu universitar deschis, colaborativ și sustenabil;

- Creșterea vizibilității și impactului internațional al USV prin materiale destinate mass-mediei și prin realizarea unui newsletter bi-semestrial în domeniul internaționalizării (diseminat intern în cadrul USV și către partenerii internaționali);
- Conturarea rolului de lider în dezvoltarea colaborării transfrontaliere educaționale și de cercetare cu instituții partenere din Ucraina și realizarea unor parteneriate bi- și multilaterale cu universitățile din Republica Moldova și atragerea de fonduri pentru finanțarea acestor colaborări.

Indicatori OS5:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creșterea ponderii studenților internaționali în totalul studenților înmatriculați USV (pe baza creșterii numărului de acorduri de dublă diplomă, a numărului de programe adaptate cu predare într-o limbă străină)/Creșterea numărului de țări sursă a studenților internaționali 2. Creșterea anuală a numărului de mobilități (outgoing și incoming) pentru studenți și personal academic/nedidactic 3. Creșterea numărului de publicații științifice (indexate Web of Science/Scopus) realizate în coautorat cu cercetători de la instituții din străinătate și creșterea valorii totale a veniturilor atrase din proiecte de cercetare internaționale 4. Dezvoltarea logistică și creșterea accesului la informațiile și activitățile cu caracter transfrontalier și internațional 5. Creșterea numărului de mobilități ale studenților și cadrelor didactice în cadrul consorțiului NEOLAIa.
Termen:	5 ani
Responsabili	<p>Rector, Prorectori Decani, Prodecani responsabili cu relațiile internaționale, Responsabili Erasmus+ la nivel de facultate Coordonator local NEOLAIa Responsabil Pachet de activități 6 NEOLAIa</p>