

PLAN DE MANAGEMENT

Prof.univ. dr. Florian Popa

Preambul

Continuatoare a tradițiilor Școlii Naționale de Medicină și Farmacie, Universitatea de Medicină și Farmacie “Carol Davila” București, și-a asumat misiunea educării și formării de specialiști de înaltă tinută în domeniul ocrotirii sănătății, învățământului și cercetării științifice.

Prestigiul de care se bucură în prezent Universitatea “Carol Davila”, este rezultatul unei îndelungate tradiții, confirmată în timp prin înalta calitate profesională a absolvenților, o parte a acestora excelențând deopotrivă în activitatea didactică și în cea de cercetare, cunoscând astfel atât de râvnită recunoaștere în domeniul medical.

Astăzi, nu mai constituie o noutate pentru nimeni faptul că România are nevoie de o nouă viziune asupra medicinei și învățământului medical, pornind atât de la valoarea resurselor umane existente, de la constrângerile procesului de adaptare la standardele europene, dar mai ales de la așteptările societății românești. Revitalizând învățământul medical, vom reuși să redăm sistemului medical național coerență și consistență de care are nevoie, iar responsabilitatea și calitatea pe care profesorii trebuie să o arate în procesul de pregătire trebuie să fie dublate de transmiterea valorilor morale atât de necesare acestei nobile profesii, oferindu-le studenților modele demne de urmat. Noile generații de medici, de medici dentști, de farmacisti, alături de toate celelalte categorii de personal medical ce vor ieși de pe băncile Universității reprezintă deopotrivă piloni și vectori ai modernizării sistemului de sănătate românesc.

Pentru aceasta însă, ne revine pe mai departe responsabilitatea de a ne asigura că în munca noastră, fie că este vorba de cea de educație, de cea de la capataul pacientului sau de cea de cercetare, respectul pentru adevăr, nu reprezintă și nu va reprezenta un mic detaliu, ci o parte inseparabilă a acestuia.

Apreciind cum se cuvine ceea ce s-a realizat în cei peste 150 de ani de activitate a Universității de Medicină și Farmacie “Carol Davila” din București, considerăm că, pornind de la spiritul și idealurile ce i-au animat pe fondatori, de la valoarea personalului didactic, de la baza tehnică și materială existentă care poate și trebuie să fie îmbunătățită, este necesar să sporim exigența față de noi, corpul didactic al acestei Universități și astfel față de cei pe care astăzi îi pregătim în aceste profesii de mare importanță.

I. Cadrul General

Problemele invatamantului romanesc au fost limitate artificial la perioada ultimilor 18 ani, desi desconsiderarea cadrelor didactice si a personalului medical isi regasesc originile in perioada ce a urmat celui de-al doilea Razboi Mondial.

Astazi ne straduim sa ne regasim locul in sistemul educational european, uitand ca si acesta se afla la randul sau in cautarea unei identitati proprii, procesul Bologna sau declaratia de la Lisabona constituind tot atatea dovezi in sprijinul acestei afirmatii. De aceea, cred ca Universitatea nu trebuie sa ajunga sa se defineasca prin comparatie cu cele europene, ea fiind deja europeana prin valori si traditie. Si tot prin traditie, Universitatea de Medicina si Farmacie "Carol Davila" din Bucuresti a reprezentat inainte de toate o institutie de invatamant medical si farmaceutic.

In consecinta, acest Plan de Management urmareste in principal intarirea activitatilor din sfera didactica si, in subsidiar, dezvoltarea celor de cercetare, ca activitati adiacente menite sa asigure, pe de o parte, suplimentarea surselor de finantare si imbunatatirea securitatii financiare a Universitatii si, pe de alta parte, recunoasterea in plan national si international.

In alcatuirea acestui Plan au fost urmarite urmatoarele directii principale:

1. structura institutionala
2. activitatile didactice
3. politica de personal
4. sustinerea cercetarii
5. colaborarea institutionala

1. Structura Institutională

In prezent prin cele trei facultati acreditate – Medicina, Medicina Dentara si Farmacie – respectiv cea autorizata provizoriu – Facultatea de Moase si Asistenta Medicala, Universitatea de Medicina si Farmacie "Carol Davila" scolarizeaza numai in cadrul ciclului de studii universitare de licenta un numar de aproximativ 4.500 de studenti. Pe de alta parte, cele peste 1.400 de cadre didactice asigura pregatirea unui numar considerabil de cursanti aflati la studii de licenta, de masterat, de doctorat, de pregatire postuniversitara sau de educatie medicala continua.

Vedem deci ca, in mod incontestabil, UMF "Carol Davila" Bucuresti reprezinta astazi nu numai cea mai veche scoala de invatamant superior medical din Romania, dar si una dintre cele mai mari institutii de invatamant superior cu profil exclusiv medical si farmaceutic din Europa.

Din pacate, Universitatea nu dispune intotdeauna fie de flexibilitatea necesara, fie de capacitatea de a raspunde rapid la provocarile sau schimbarile survenite la nivelul mediului sau apropiat. Astfel, unul dintre principalele puncte tari Universitatii, si ma refer aici la capacitatea de a absorbi prin dimensiune socurile externe, se distribuie in mod neuniform pe cei trei piloni reprezentati de facultatile de Medicina, Medicina Dentara si Farmacie. Dintre cele trei, in special datorita evolutiei istorice a scolii, Facultatea de Medicina concentreaza mai bine de 70% din personal si, bineinteles, cursanti.

Din aceste considerente, principala amenintare la stabilitatea pe termen lung a Universitatii o reprezinta supradimensionarea celei mai vechi dintre facultatile sale.

In acest sens, principala actiune ce urmeaza a fi avuta in vedere pentru intarirea cadrului institutional de functionare a Universitatii o reprezinta infiintarea unei a doua Facultati de Medicina, urmand astfel modelul atator alte universitati europene.

Pe langa avantajul imediat obtinut prin distribuirea riscurilor, o astfel de entitate va permite Universitatii sa implementeze unele dintre programele considerate in prezent ca avand un grad de incertitudine prea ridicat in privinta rezultatelor, respectiv de a putea organiza pe baze moderne invatamantul fara a introduce socuri in derularea programelor de invatamant.

Pentru aceasta vor fi initiate demersurile legale la nivelul autoritatilor competente ale statului, concomitent cu angajarea lucrurilor necesare construirii unui local nou pentru administratia viitoare a acestei facultati.

Independent de acesta initiativa, pana la finele anului 2008, vor fi demarate procedurile pentru lansarea studiului de fezabilitate si ulterior a fazei de proiectare a primului sediu al Facultatii de Medicina Dentara.

Tot in aceasta directie, vor fi continuate demersurile initiate cu sprijinul unor societati de avocatura specializate pentru reglementarea situatiei patrimoniale, in vederea recuperarii in instanta a unora dintre imobilele avute in proprietate si care, din neglijenta sau nepasare, nu se regasesc astazi in administrarea Universitatii.

In ceea ce privesc resursele, acestea vor fi constituite atat de la bugetul de stat, precum si din veniturile proprii ale Universitatii.

Concluzionand, elementele ce vor sta la baza imbunatatirii structurii institutionale pentru perioada 2008 – 2012 sunt:

- eliminarea riscurilor la adresa stabilitatii Universitatii prin infiintarea unei a doua Facultati de Medicina;
- dezvoltarea bazei materiale;
- reglementarea situatiei patrimoniale, inclusiv prin recuperarea imobilelor detinute in proprietate.

2. Activitatea Didactica

Element central al proceselor desfasurate in institutiile de invatamant superior, activitatile cu caracter didactic trebuie sa reprezinte principala preocupare a cadrelor didactice din Universitatea de Medicina si Farmacie "Carol Davila".

Pentru aceasta, principii generoase precum invatamantul centrat pe student sau invatarea pe tot parcursul vietii trebuie sa depaseasca stadiul declarativ si sa isi gaseasca transpunerea in practica.

Este necesar sa fie actionat in sensul validarii calitatii activitatilor didactice, nu prin imbunatatirea unor indicatori statistici, ci prin cresterea capacitatii si sanselor absolventilor UMF de a se impune pe piata muncii, fie ea nationala sau europeana.

A considera, in mod gresit, ca certificarea acordata de o terta parte este de natura sa asigure garantii absolventilor nostri pe o piata a muncii din ce in ce mai competitiva, nu face decat sa genereze decredibilizarea institutiei. In consecinta, sustin teza conform careia certificarea viabilitatii programelor de studii ale Universitatii, a calitatii acestora, nu poate fi conferita decat in cadrul sistemului liber, concurential, in care competentele sunt cautate si validate direct de sistemul de furnizare a serviciilor medicale si nu doar declarate.

Cred ca oricat de mult ne dorim sa asiguram studentilor si absolventilor nostri instrumentele unor performante stiintifice remarcabile, nu trebuie sa uitam niciodata ca menirea scolii este, inainte de toate, aceea de a-i pregati ca foarte buni medici, medici dentisti sau farmacisti.

Astfel, fara a cauta sa stirbim prestigiul profesional al cadrelor didactice si fara a minimaliza valoarea contributiei individuale de formator a dascalului, cred in oportunitatea aplicarii practice si in Universitatea noastra a principiului de unitate si diversitate.

Cresterea calitatii, in conditiile unei continue deplasari a actului de invatamant dinspre sistemul elitist catre cel al educatiei de masa, poate si trebuie asigurata prin unificarea setului de cunostinte fundamentale necesare unui absolvent.

Primul pas in atingerea acestui deziderat il reprezinta, in opinia acestei echipe manageriale, introducerea unui sistem unitar de predare si evaluare, care va permite adaptarea si modernizarea curriculei de studii.

In mod concret, se va urmari reorganizarea pe discipline fundamentale, asigurand coerenta disciplinara si interdisciplinara necesara cresterii calitatii. Se vor crea astfel premisele flexibilizarii proceselor didactice, in conditii de crestere a mobilitatii studentilor fara afectarea setului minimal de cunostinte, introducand totodata elementul competitivitatii si atractivitatii actului de predare.

Un alt element central in sfera activitatilor didactice il va reprezenta dezvoltarea invatamantului universitar de licenta si de masterat in limba engleza.

Cresterea anuala a interesului studentilor straini pentru invatamantul medico-farmaceutic, confirmat in anul 2007 prin premiarea Universitatii noastre ca institutie ce a reusit sa atraga cel mai mare numar de studenti straini, contextul creat prin aderarea Romaniei la Uniunea Europeana, sunt oportunitati ce trebuie fructificate in avantajul scolii.

In consecinta, se vor demara procedurile pentru organizarea infrastructurii necesare dublarii numarului de studenti straini ce pot fi inmatriculati la modulul de limba engleza, cu incepere din anul universitar 2008 – 2009.

In sfera studiilor de licenta de masterat, avand in vedere deopotriva specificul acestora si categoriile de cursanti carora li se adreseaza, se vor demara, incepand cu trimestrul al III-lea al anului 2008, procedurile pentru achizitionarea si implementarea unei platforme informatizate de invatamant la distanta, facilitand astfel dezvoltarea unui numar mai mare de programe de masterat, concomitent cu cresterea accesului la acestea.

In privinta studiilor doctorale, se va urmari centrarea acestora pe cercetarea originala. Prin intermediul Scolii Doctorale, a prorectoratelor stiintific si international, se vor dezvolta programe de cooperare si schimb de bune practici intre programele doctorale proprii si cele corespondente din universitatile europene. UMF “Carol Davila” va coopera activ cu centrele nationale de cercetare, cu alte institutii de la nivel european si, nu in ultimul rand, cu entitati private pentru a imbunatati deopotriva conditiile de finantare a doctoranzilor, a programelor de doctorat derulate de acestia, precum si pentru a contribui la dezvoltarea spiritului antreprenorial al acestora.

Pentru cresterea atractivitatii programelor de educatie medicala continua si atestare, pana in 2009, se va asigura reinnoirea tematicilor acestora in proportie de minim 50%. Totodata, se va dezvolta segmentul cursurilor organizate in parteneriat cu firme producatoare din profilul vizat de tematica, respectiv vor fi atrasi lectori cu notorietate internationala in domeniile lor de specialitate.

Concluzionand, elementele ce vor sta la baza imbunatatirii activitatii didactice pentru perioada 2008 – 2012 sunt:

- introducerea unui sistem unitar de predare si evaluare pentru studenti;
- reorganizarea pe discipline fundamentale a invatamantului pre-clinic si clinic;
- dezvoltarea invatamantului in limbi straine;
- introducerea unei platforme e-learning;
- parteneriate cu entitati private in sustinerea cercetarilor doctorale si dezvoltarea de cursuri de educatie medicala continua.

3. Politica de personal

Avand in vedere tendinta tot mai accentuata de transformare a institutiilor de invatamant superior in Centre de Profit, respectiv valentele autonomiei universitare in ceea ce priveste politica recrutarii personalului, astazi ar trebui sa putem vorbi de standarde de selectie proprii institutiei.

Din pacate, asistam la un paradox: universitatilor le este interzis prin lege sa-si selectioneze direct personalul, fiind incurajat sistemul selectiei unilaterale, in care un candidat la concurs alege Universitatea si nu Universitatea il recruteaza pe acesta. In schimb raspunderea asupra calitatii activitatii cadrului didactic este purtata in primul rand de institutie.

Si pentru ca paradoxul nu se opreste aici, nu de putine ori am asistat neputinciosi la selectionarea in justitie a unora dintre candidatii la concursurile organizate de catre Universitate.

Nu cred ca Universitatii de Medicina si Farmacie “Carol Davila” ii lipseste viziunea necesara promovarii unui sistem propriu de recrutare. Sunt convins, in schimb, ca este putin probabil ca o institutie de invatamant superior onorabila, precum Universitatea noastra, ar putea sa isi permita sa recruteze personal lipsit de valoare, o astfel de conduita echivaland cu compromiterea sa definitiva pe piata furnizorilor de servicii de educatie.

In acest sens, impreuna cu echipa manageriala, voi milita pentru modernizarea sistemului de recrutare a personalului didactic si de cercetare prin realizarea acestuia exclusiv la nivelul Universitatii si nu lasarii la latitudinea unei entitati din afara.

Un alt element ce a condus in timp la degradarea conditiei profesorului in societate a fost generat de transplantarea activitatilor desfasurate intr-o Universitate asupra individului.

Activitatile didactice si cele de cercetare reprezinta valente ale institutiei si, in mod evident, aceasta le poate derula in paralel pe cele doua. Niciodata insa nu ar fi trebuit actionat in sensul aparitiei acelui individ care, concomitent, este un pedagog prin excelenta, un cercetator cu rezultate notabile, un publicist si un profesionist de marca in domeniul sau de activitate.

Consider ca trebuie intervenit de urgenta in sensul trasarii unor linii clare de separatie intre aceste valente, riscand astfel sa asistam neputinciosi la alunecarea pe panta mediocritatii a invatamantului superior medical. De aceea, trebuie instituit un sistem care sa permita acelora dintre cadrele didactice care aleg calea cercetarii in Universitate, urmarea acesteia fara impunerea sustinerii de activitati didactice si invers.

Numai in acest fel putem fi siguri ca sunt create premisele ca misiunea scolii de a pregati cei mai buni medici, medici dentisti sau farmacisti sa fie dusa la bun sfarsit.

Pentru toate acestea, vom initia demersuri la nivelul autoritatilor competente pentru crearea unui cadru legislativ adaptat nevoilor si realitatilor, in concordanta cu practica internationala moderna.

Avand in vedere ca recunoasterea si prestigiul Universitatii sunt indisolubil legate si de nivelul de pregatire al cadrelor sale didactice, indiferent de gradul lor academic, aceasta va constitui o preocupare permanenta pentru perioada ce va urma.

In acest sens, pentru cresterea calitatii politicilor de personal in Universitate ne propunem pentru perioada 2008 – 2012 urmatoarele:

- modernizarea criteriilor de selectie si promovare a personalului didactic in acord cu preocuparile si interesul acestora;
- promovarea diversitatii profesionale, pornind de la nivelul catedrei;
- mentinerea raportului optim de ocupare a posturilor;
- crearea de oportunitati reale de promovare prin cresterea ponderii posturilor didactice superioare in totalul posturilor;
- asigurarea unui mediu academic in concordanta cu principiile etice si deontologiei universitare.

4. Sustinerea Cercetarii

Cercetarea in mediul universitar risca sa se transforme din una calitativa, intr-una cantitativa. Masurandu-ne performantele prin productia de articole stiintifice rezultate in urma cercetarilor si nu prin contributia acestora la dezvoltarea domeniilor respective, riscam sa aruncam in derizoriu munca atator oameni de valoare. Astazi, universitatile par sa nu mai urmareasca obtinerea unor rezultate cu aplicativitate practica, ci doar imbunatatirea unor indicatori statistici.

Contrar poate opiniei generale, vina apartine in primul rand universitatilor, incapabile sa se defineasca, in primul rand, ca institutii de invatamant. Preocupate mai mult de prestigiu, universitatile romanesti se lupta astazi sa scape de stigmatul vanzatorului de iluzii, incapabil sa ofere mai mult de o pregatire mediocra absolventilor sai, de altfel principala sa responsabilitate.

Din pacate, Universitatea de Medicina si Farmacie “Carol Davila” nu se afla nici ea foarte departe de acest spectru.

O prima actiune avuta in vedere pana la finele anului universitar 2008 – 2009 va fi institutionalizarea cercetarii in cadrul UMF “Carol Davila” Bucuresti, prin dezvoltarea unor colective de cercetare distincte, sub forma unor divizii la nivelul disciplinelor fundamentale. Intr-o etapa ulterioara, fie pornind de la aceste prime centre de cristalizare a cercetarii, fie independent, va fi urmarita infiintarea a una sau doua institutii de cercetare in cadrul Universitatii.

Prin individualizarea activitatilor didactice si a celor de cercetare, respectiv realizarea acestora prin personal dedicat se va putea asigura coerenta ambelor procese, o mai buna urmarire institutionala si o centrare a resurselor pe rezultate.

Un alt element central al strategiei pentru perioada 2008 – 2012 il constituie eliminarea ierarhizarii artificial introduse in finantarea activitatilor de cercetare. Cercetarea finantata prin contract obtinut de competitie nu poate fi mai valoroasa decat cea efectuata in cadrul unui studiu la care accesul este asigurat de notorietatea si recunoasterea de care se bucura participantul.

Nu modalitatea de finantare da valoarea unei cercetari, ci rezultatul acesteia si aplicabilitatea acestuia in practica.

Avand in vedere interesul UMF “Carol Davila” de a dezvolta relatii antreprenoriale cu sectorul privat si, implicit, de a largi sfera fondurilor atrase, din evaluarile interne se vor elimina orice ierarhii de aceasta natura, militandu-se totodata pentru renuntarea definitiva la astfel de diferentieri.

Universitatea va urmări cu prioritate activitățile de cercetare în domeniile de vârf, cercetarea de excelență, solicitate prin programe deja lansate, fără a neglija însă cercetarea fundamentală.

În vederea creării de oportunități tinerilor cercetători, în cadrul UMF “Carol Davila” va fi sprijinită acordarea unor facilități legate de efectuarea unor stagii de pregătire a tinerilor doctoranzi, la universitățile de prestigiu din Uniunea Europeană, pe baza programelor de colaborare bilaterală derulate cu acestea.

Pe scurt, elementele ce vor sta la baza îmbunătățirii activităților în sfera cercetării științifice pentru perioada 2008 – 2012 sunt:

- instituționalizarea cercetării, prin dezvoltarea unor colective de cercetare distincte;
- personal dedicat pentru activitățile de educație și cercetare;
- evaluarea calității cercetării exclusiv prin prisma valorii rezultatelor;
- acordarea de facilități pentru tinerii doctoranzi.

5. Colaborarea Instituțională

Universitatea de Medicină și Farmacie “Carol Davila” va continua dialogul inițiat în cadru formal cu celelalte universități de profil din țară, pentru acomodarea pozițiilor și acționarea în mod coerent în probleme de interes comun.

Vor fi continuate consultările cu ministerele Educației, Cercetării și Tineretului, respectiv cu cel al Sănătății Publice pentru a promova inițiativele proprii ale Universității sau cele comune din domeniul educației medicale, inclusiv prin participare nemijlocită la trasarea cadrului legislativ în domeniile de interes.

Pentru îmbunătățirea cadrului antreprenorial, Universitatea va căuta dezvoltarea unor relații privilegiate cu companiile private din domeniul medical și farmaceutic, inclusiv cele din spațiul european.

Implicarea la nivelul comunității se va realiza atât prin susținerea unor demersuri ale organizațiilor studentești, precum și direct prin implicarea în derularea de programe medicale sau de asistență.

II. Concluzii

În realizarea acestui plan au fost avute în vedere asigurarea unui management antreprenorial bazat pe:

- existența unui nucleu de conducere consolidat;
- dezvoltarea unor structuri unitare;
- resurse financiare diversificate;
- o comunitate academică motivată.

Totodată, s-a avut în vedere ca sistemul de finanțare a învățământului superior utilizat în prezent este fundamentat pe principii cantitative și nu calitative. Acesta nu numai că limitează nivelul finanțării dar creează, totodată, riscul renunțării la orice criterii de performanță în favoarea asigurării unei finanțări de bază, prin Contractul Instituțional, la un nivel acceptabil.

Nu în ultimul rând, se va acționa în continuare pentru introducerea unui sistem de finanțare bazat pe principii de cost și nu de tip student echivalent, știut fiind că sistemul actual este defavorabil atât

scolii, cat si absolventilor sai din moment ce practica europeana ia in calculul finantarii veniturile prognozate pentru viitorul absolvent in primii 3 – 6 ani.

In aceste conditii, in sustinerea prezentului Plan de Management, pe langa finantarea de baza, pentru cresterea veniturilor proprii, suplimentar celor obtinute din taxele de scolarizare in cadrul programelor de licenta, a celor de doctorat si din cercetare, se vor avea in vedere:

- dezvoltarea de programe de educatie medicala continua solicitate de prestatorii de servicii de sanatate;
- cresterea veniturilor provenite din inchirierea de spatii;
- diversificarea ofertei de studii pe segmentul studiilor universitare de masterat prin introducerea invatamantului la distanta.