

PROGRAM MANAGERIAL  
pentru ocuparea funcției de  
DIRECTOR DEPARTAMENT,

DEPARTAMENTUL 2 PRECLINIC  
ȘTIINȚE MORFOLOGICE

Prof. Dr. MARIANA COSTACHE

Planul Managerial aferent funcționării Departamentului 2 Preclinic - Științe Morfologice al Facultății de Medicină în vederea realizării unor activități didactice și științifice de înaltă ținută academică asociate cu o abordare administrativă eficientă este fundamentat pe următoarele legi:

- **Legea educației (legea 1/2011)**
- **Carta universitară**
- **Codul etic al universității**
- **Statutul studentului**

Prezenta ofertă de management se bazează pe următoarele principii generale ce vor fi implementate prin responsabilizarea membrilor Consiliului de Departament:

- promovarea performanței prin asigurarea promovabilității ca funcție directă a rezultatelor obținute, însoțită de respectarea demnității personalului didactic și a studenților;
- transparență și descentralizare decizională însoțită de promovarea competiției în interiorul departamentului;
- colaborarea nemijlocită cu clinicile și Consiliul Facultății;
- promovarea imaginii Departamentului 2 Preclinic la nivelul Universității.

Propunerea de dezvoltare a activității universitare cuprinde mai multe direcții de interes și anume:

- A. Optimizarea procesului didactic
- B. Dezvoltarea activităților de cercetare științifică
- C. Managementul resurselor umane
- D. Asigurarea și promovarea calității în cadrul departamentului

#### **A. OPTIMIZAREA PROCESULUI DIDACTIC**

Activitatea didactică trebuie să fie strâns legată de progresul general al disciplinelor, de cunoașterea problemelor acestora și evoluția lor.

În realizarea acestui obiectiv, rolul Directorului de Departament constă în orientarea coordonată, în cadrul clinicilor și specialităților componente, ținând cont de următoarele direcții:

- a) Activitate didactică pentru studenții UMF "Carol Davila"
- b) Activitate didactică destinată medicilor rezidenți
- c) Activitate de educație medicală continuă pentru medicii specialiști din sistemul național de sănătate.

În acest context, prima măsură care se impune este revizuirea critică a programelor de învățământ și reformularea lor coordonată între diferitele specialități, pentru a le optimiza, în sensul excluderii suprapunerii unor capitole care sunt predate în prezent de mai multe ori, în cadrul modulelor fiecărei specialități. De asemenea prin dialog profesional și colegial se impune stabilirea unor definiții comune, unice, ale conceptelor referitoare la aspecte regăsite concomitent în practica specialităților înrudite. Nu în ultimul rând toate aceste aspecte trebuie să aibă în vedere atingerea obiectivului principal al procesului didactic și anume acela de a oferi diferențiat:

- \* **Studenților:** cunostințele practice și teoretice necesare medicului generalist și de familie pentru recunoașterea și diagnosticul (macroscopic cât și microscopic) corect, conform cu nivelul lor de competență.
- \* **Medicilor rezidenți:** cunoștințele practice și teoretice necesare medicului specialist, la un nivel aprofundat și pentru recunoașterea și îngrijirea corectă conform cu nivelul lor de competență a tuturor tipurilor de afecțiuni din domeniul specialității, în concordanță

cu cerințele actuale la nivel cel puțin european, așa cum sunt formulate în ghidul de lucru al fiecărei specialități prezent pe site-ul Ministerului Sănătății din România și / sau în ghidurile editate de OMS.

- \* **Doctoranzilor:** oportunități în vederea perfecționării cunoștințelor teoretice și practice de specialitate până la atingerea nivelului de competență impus de statutul de Doctor în Științe Medicale.
- \* **Medicilor specialiști:** actualizarea cunoștințelor în domeniu și formarea de competențe în diagnostic în concordanță cu evoluția actualizată a acestora pe plan științific internațional.

O activitate importantă va fi reprezentată de **elaborarea și utilizarea manualelor unice** în cadrul disciplinelor, adaptate noilor programe pentru fiecare dintre specialitățile componente. La realizarea acestora își vor aduce aportul, conform nivelului lor de competență, toate cadrele didactice. În manuale, ca de altfel și în structura programelor de învățământ, abordarea subiectelor interdisciplinare va fi făcută într-o viziune unitară, prin participarea, în colaborare, a specialiștilor din toate disciplinele departamentului. În cadrul acestui proces directorul de departament are un rol esențial în coordonarea tuturor activităților care implică participarea disciplinelor componente, prin realizarea condițiilor optime de dialog, cu respectarea colegială a opiniilor și profesionalismului tuturor celor implicați.

Personal, consider că pot asigura coordonarea acestui proces, cel puțin prin prisma experienței pe care am acumulat-o de-a lungul anilor de activitate didactică universitară.

## ***B. DEZVOLTAREA ACTIVITĂȚILOR DE CERCETARE ȘTIINȚIFICĂ***

În prezent, un obiectiv major în lumea academică universitară din domeniul științelor medicale, este ca acest segment profesional să devină leader în cercetarea științifică. De altfel, acest aspect a devenit evident în ultimii ani și în UMF „Carol Davila”, în contextul actualei legi a educației și învățământului. Având în vedere caracterul de unitate de învățământ superior a UMF „Carol Davila” trebuie precizat că cercetarea științifică este strâns legată de activitatea didactică. În acest sens, atât cadrele didactice cât și studenții angajați în activitatea didactică trebuie motivați să se implice activ și în cercetarea științifică. În mod reciproc, deoarece în ziua de astăzi cunoașterea metodologiei de cercetare reprezintă o necesitate, cadrele cu atribuții de cercetare trebuie implicate în activitatea didactică.

Întrucât performanța în cercetarea științifică este atestată de lucrări acceptate spre publicare în reviste științifice cotate ISI, valorificarea acestui principiu va reprezenta cel mai important criteriu de evaluare academică și de promovare didactică individuală.

Departamentul dispune de o importantă infrastructură și mai ales de personal capabil să realizeze proiecte de cercetare competitive. În viziunea mea putem realiza o optimizare a utilizării resurselor respectând trei condiții:

- prezentarea pe site a infrastructurii și capacităților fiecărei discipline;
- prezentarea pe site a specialiștilor (CV și lista de lucrări) susceptibili de a întreprinde activități de cercetare științifică la un înalt nivel științific;
- accesul transparent și programat la capacitățile și resursele departamentale de cercetare științifică. Va fi creată o structură care să răspândească informațiile privind accesul la granturi, platforme de cercetare etc. și care să permită accesul inclusiv la platformele de informare ale structurilor din UE implicate în cercetarea științifică.

În principiu, în cadrul departamentului pot exista câteva tipuri de proiecte de cercetare:

**proiecte interdepartamentale, proiecte departamentale, proiecte disciplinare și proiecte individuale.**

Pentru promovarea activității de cercetare științifică directorul de departament are un rol esențial concretizat prin următoarele activități:

\* identificarea împreună cu liderii clinicilor și ai Consiliului de Departament a acelor teme de cercetare cu o reală valoare științifică ale căror rezultate au potențialul de a fi acceptate spre publicare în reviste internaționale cotate ISI

\* creșterea valorii lucrărilor de cercetare care să permită obținerea unor bugete corespunzătoare prin grant-uri de la instituțiile de cercetare naționale și mai ales internaționale;

\* identificarea acelor subiecte interdisciplinare care să permită asocierea mai multor grupuri de cercetare. În acest context este esențială în primul rând asocierea disciplinelor din cadrul departamentului.

\* atragerea în cercetările propuse a unor parteneri de valoare și cu performanță științifică reală din țară și din străinătate - în principal din Uniunea Europeană - ceea ce va permite accesarea și absorbția de fonduri europene destinate cercetării;

\* atragerea sponsorizărilor în direcția cercetării științifice;

\* participarea la proiectele de cercetare științifice naționale și internaționale se va bucura de o atenție deosebită cu scopul creșterii vizibilității entităților de cercetare, a specialiștilor și a dotărilor de care dispunem. Această abordare este susceptibilă să atragă fonduri europene de cercetare care prin efectul "bulgărelui de zăpadă" poate antrena dezvoltarea neliniară a cercetării medicale din România, cu rezultate benefice asupra dezvoltării generale a actului medical.

\* vor fi înființate cercuri științifice pentru promovarea cercetării printre studenți cu scopul depistării și reținerii în domeniul cercetării a persoanelor dotate pentru acest tip de activitate;

În vederea realizării acestor obiective care au ca scop creșterea performanței în activitatea de cercetare dar și în cea didactică, un rol esențial îl are Directorul de Departament care inițiază și coordonează realizarea unitară a celor propuse mai sus.

De asemenea rolul pe care, prin lege și prin Carta Universitară, îl are Directorul de Departament în gestionarea bugetului propriu este esențial în orientarea și facilitarea unei activități de cercetare științifică performante, atât în domeniile specifice cât și în activitatea de cercetare de tip translațional care actualmente este de importanță maximă.

**C. MANAGEMENTUL RESURSELOR** din cadrul Departamentului 2 Preclinic - Științe Morfologice al Facultății de Medicină a UMF "Carol Davila" din București

### **C 1. Managementul resurselor umane**

Planificarea necesarului de personal reprezintă o activitate foarte importantă în managementul resurselor umane, întrucât estimează cererea viitoare de personal atât din punct de vedere calitativ cât și cantitativ, comparând cererea prevăzută cu resursele umane existente. Planificarea necesarului de personal condiționează perspectivele înființării, dezvoltării sau extinderii anumitor discipline în cadrul departamentului, urmând în același timp încadrarea în normativele de personal stabilite conform normelor legale.

Managementul eficient al resurselor umane presupune implicarea directorului de departament în următoarele activități:

- încadrarea unui personal didactic eficient și competitiv, în continuă formare și perfecționare; în acest sens voi stimula participarea activă a membrilor departamentului la cursuri moderne, congrese și simpozioane naționale și internaționale.
- implicarea efectivă la elaborarea ștatelor de funcții în cadrul Departamentului;
- scoaterea la concurs a posturilor vacante;
- avansarea personalului titular pe poziții conforme criteriilor de performanță cu scopul menținerii unui echilibru al numărului cadrelor didactice titulare;
- ocuparea posturilor de către specialiști în domeniu, cu activitate științifică recunoscută;
- de o atenție sporită se va bucura managementul activității personalului administrativ încadrat în Departament prin urmărirea respectării obligațiilor de serviciu și a altor

- implicarea efectivă la elaborarea ștatelor de funcții în cadrul Departamentului;
- scoaterea la concurs a posturilor vacante;
- avansarea personalului titular pe poziții conforme criteriilor de performanță cu scopul menținerii unui echilibru al numărului cadrelor didactice titulare;
- ocuparea posturilor de către specialiști în domeniu, cu activitate științifică recunoscută;
- de o atenție sporită se va bucura managementul activității personalului administrativ încadrat în Departament prin urmărirea respectării obligațiilor de serviciu și a altor norme instituționale, în vederea optimizării procesului didactic și de cercetare.

În conformitate cu prevederile Codului Muncii, toate posturile vacante vor fi ocupate prin concurs sau examene.

În calitate de director de departament voi susține la nivelul forurilor superioare recunoașterea și stimularea activității celor ce aduc îmbunătățiri sistemului didactic și celor ce obțin realizări deosebite și recunoscute național și internațional.

### ***C 2. Managementul resurselor informaționale***

Conducerea departamentului va trebui să faciliteze accesul sistematic la resursele informaționale necesare procesului didactic, puse la dispoziție de Universitate. De asemenea, va fi promovată cu caracter de obligativitate accesarea surselor de informații cu caracter metodologic (plan de învățământ, metodologie de examinare, program de examen etc.)

### ***C 3. Managementul resurselor tehnico - materiale:***

La nivelul Departamentului va trebui să existe o evidență a spațiilor cu destinație didactică de la nivelul disciplinelor cât și a altor materiale și utilități. O atenție deosebită va fi acordată dotărilor tehnologice performante. Se va urmări actualizarea computerelor existente cât și achiziționarea unor noi, sporirea facilităților de acces la softuri educaționale, site-uri de specialitate și a dotărilor pentru accesarea acestora.

### ***C 4. Managementul resurselor financiare:***

În mod periodic, Consiliul Departamental va evalua:

- \* necesitățile financiare funcționării optime prin centralizarea evaluărilor de la nivelul disciplinei;
- \* resursele financiare necesare pentru buna funcționare la nivelul Consiliului Departamental.

Nota justificativă pentru necesitățile financiare va fi supusă atenției Consiliului Facultății de Medicină sau altor structuri competente, după caz.

## ***D. ASIGURAREA ȘI PROMOVAREA CALITĂȚII ÎN CADRUL DEPARTAMENTULUI***

În susținerea acestui obiectiv deosebit de sensibil în viața internă a oricărei discipline universitare, strategia abordată trebuie să asigure o continuitate și o comunicare firească și fluentă între generațiile de cadre didactice având ca scop principal consolidarea științifică și didactică a fiecărei discipline, creșterea prestigiului acestora și perfecționarea permanentă în raport cu evoluția cunoștințelor profesionale și științifice din fiecare domeniu. Este esențial ca în acest proces extrem de complex să fie asigurat un permanent climat de exigență și corectitudine, bazat pe respectarea valorii profesionale reale a fiecărui membru al departamentului precum și pe principiile moralei și deontologiei medicale și didactice.

Având în vedere faptul că în Universitatea de Medicină și Farmacie „Carol Davila” din București se găsesc în mod justificat un mare număr dintre liderii de opinie din domeniul medicinei, este firesc ca opiniile lor să fie luate în considerare și de factorii de decizie din

- cât și on-line, pe internet;
- \* asigurarea educației medicale continue prin organizarea și/sau participarea la cursuri de specialitate naționale și internaționale pentru toate categoriile de personal;
- \* manifestarea diferitelor rezultate obținute prin publicare de articole în reviste de specialitate, prezentări orale la diferite congrese medicale naționale și internaționale

### **E. ANALIZA SWOT (Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats) a planului de management al departamentului de Științe Morfologice al Facultății de Medicină**

Având în vedere particularitățile disciplinelor din structura Departamentului 2 - Preclinic, apreciez că este oportună schițarea unei strategii pe care acesta să se dezvolte.

Analiza de situație din octombrie 2019 indică următoarele:

#### *S - Puncte tari*

- \* este singurul departament de Științe Morfologice din cadrul Facultății de Medicină
- \* dispune de cadre didactice competente, (anatomie, citologie și histologie normală și patologică având și cunoștințe ultrastructurale și de medicină moleculară);
- \* se bucură de pluridisciplinaritate (cu aceeași justificare ca mai sus - acoperă cel mai larg număr de profile de formare de bază);
- \* cuprinde discipline care constituie suport pentru activități de dezvoltare academică (diagnosticul de certitudine stă atât la baza aptitudinilor terapeutice chirurgicale cât și la susținerea cercetării medicale);
- \* are posibilitatea unică a colaborărilor interdisciplinare
- \* are la dispoziție prosecturi și laboratoare clinice de anatomie patologică de referință din capitală.

#### *O - Oportunități*

- \* abordările multidisciplinare sunt bine plasate în actualul context legislativ;
- \* specificul disciplinelor permite selectarea de resurse umane din afara universității care să devină cadre didactice ale UMF "Carol Davila";
- \* revalorificarea conceptului de Anatomie Topografică, Anatomie Patologică și Medicină Legală

#### *W - Puncte slabe*

- \* relații de activitate slab definite în raport cu eșaloanele superioare<sup>3</sup>
- \* componentă heterogenă;
- \* număr insuficient de cadre didactice;
- \* structura funcțiilor didactice deficitară (sunt prea puține cadre didactice cu funcție de predare);
- \* conducere de doctorate slab reprezentată;
- \* vizibilitate modestă atât științifică cât și didactică;
- \* dotare precară a unor discipline;
- \* spații de învățământ necorespunzătoare;

#### *T - Amenințări și temeri*

- \* lipsa funcționalității
- \* schimbările survenite în legislația din domeniul învățământului superior ce pot avea efect negativ asupra cadrelor didactice universitare
- \* alterările statutului de cadru didactic în mentalul societății românești contemporane, pe fondul inversării valorilor și a priorităților de ordin financiar în dauna calităților umane și a muncii intelectuale

- \* excesul de birocrație
- \* dezechilibru decizional legat de ponderea disciplinelor în departament
- \* dificultăți în atragerea resursei umane (posturi blocate, criterii de angajare dificil de îndeplinit);
- \* dificultăți în construirea unor cariere universitare (criterii de promovare care se modifică frecvent);
- \* dificultăți în accesarea de finanțare, atât instituțională cât și pe proiecte pentru disciplinele de graniță / nișă

În urma analizei SWOT consider că este esențial să exploatez punctele tari și oportunitățile și să corectez punctele slabe și temerile.

Setul de valori pe baza căruia îmi propun construirea și dezvoltarea calității activității departamentului este următorul:

- feedback
- transparență
- deschidere la nou
- comunicare
- lucru în echipă

În concluzie, prin prisma experienței profesionale și manageriale acumulate în cadrul UMF "Carol Davila" cât și a obiectivului general de a realiza un nucleu didactic puternic, atât din punct de vedere teoretic cât și practic, care să asigure o cât mai bună instruire a studenților, medicilor rezidenți și a personalului medical în ansamblu, consider că sunt în măsură să-mi asum cu toată responsabilitatea atribuțiile de Director de Departament prevăzute în Carta Universitară, reflectate în mod concret pentru fiecare dintre domeniile analizate succint mai sus, pentru Departamentul 2 Preclinic – Științe Morfologice al Facultății de Medicină a UMF "Carol Davila" din București.

21.10.2019

Prof. Dr. Mariana Costache  
Disciplina Anatomie Patologică  
Departamentul 2 Preclinic – Științe Morfologice