

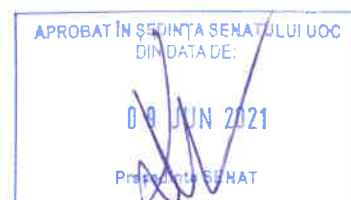


MINISTERUL EDUCAȚIEI
UNIVERSITATEA „OVIDIUS” DIN CONSTANȚA
Bd. Mamaia nr. 124, 900527 Constanța, România
Tel./Fax: +4 0241 606.407, +4 0241 606.467
E-mail: rectorat@univ-ovidius.ro
Web page: www.univ-ovidius.ro

**Strategia de internaționalizare a
UNIVERSITĂȚII OVIDIUS din CONSTANȚA
Perioada 2021-2025**



1.	Argumente în favoarea internaționalizării	3
2.	Misiune. Viziune. Valori	4
3.	Analiza SWOT	6
4.	Obiective strategice în domeniul internaționalizării	10
5.	Activități-specifice pentru internaționalizare	10
6.	Implementarea strategiei și indicatori de succes	18
7.	Dezvoltări viitoare ale strategiei	21



1. ARGUMENTE ÎN FAVOAREA INTERNAZIONALIZĂRII

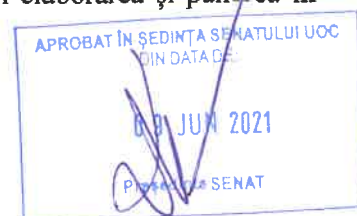
Planul Strategic pentru perioada 2021-2025, prin scopurile, obiectivele și indicatorii de performanță asumați, se constituie într-un document programatic ce are drept scop consolidarea rolului UOC ca instituție responsabilă, activă, implicată, capabilă să ofere societății absolvenți competenți, proiecte de dezvoltare și soluții la probleme majore, cât și de creare a corespondențelor structurale între universitatea noastră și universitățile de tip *world-class*.

Internaționalizarea este un proces de o importanță crucială pentru universitatea noastră, unul dintre motive fiind acela că studenții internaționali contribuie în mod semnificativ la stabilitatea financiară, și dezvoltarea sustenabilă pe termen lung a instituției noastre. Dar internaționalizarea înseamnă mult mai mult decât atât. Un grad ridicat de satisfacție al absolvenților este atins numai în cazul în care li se oferă studenților un mediu educațional, social și cultural foarte divers și atractiv.

Mobilitatea absolvenților dincolo de granițe, fie pentru a-și continua studiile, fie pentru a se angaja pe piața globală a muncii, necesită recunoașterea diplomelor, a perioadelor de studii, creditelor, etc. Prin urmare, este necesară compatibilizarea crescută a programelor de studii ale universității cu programe similare din țări ale Uniunii Europene. Numai programe de studiu moderne, cu internaționalizarea curriculumelor de pregătire, planuri de învățământ aliniate standardelor europene și cerințelor angajatorilor, pot asigura absolvenților noștri cariere de succes într-o lume tot mai globalizată. O altă dorință a noastră, în mod paradoxal favorizată de contextul epidemiologic special al anului 2020 este "internaționalizarea acasă", prin deschiderea de noi oportunități în realizarea de parteneriate pentru cursuri online universitare și postuniversitare, precum și micro-hub-uri, conduse de profesori și cercetători renumiți, din universități de prestigiu, ceea ce va conduce la creșterea calității activității de predare și cercetare în UOC, dar și a vizibilității internaționale.

Cheia succesului pentru câștigarea de granturi în competiții internaționale este creșterea calității, nu neapărat a "cantității" parteneriatelor naționale și internaționale. Activitățile de cercetare, precum și fondurile necesare sunt determinate de calitatea cadrelor didactice pe care le putem atrage sau care ne pot deveni parteneri pentru a atinge performanțe ridicate la nivel internațional. Vizibilitatea noastră internațională și reputația depind, în bună măsură, de alegerea unor teme de cercetare relevante la nivel internațional, cu parteneriate pe măsură.

Universitatea Ovidius poate avea un rol important în calitatea sa de centru cultural și resursă de înaltă expertiză pentru Europa de sud-est și regiunea Mării Negre. Stabilirea de contacte regionale, încurajarea schimburilor culturale la nivel transfrontalier pot deschide căi pentru dialog și reconciliere într-o regiune cu conflicte înghețate, cum este zona Mării Negre. Mai mult decât atât, creșterea participării și o cooperare mai strânsă cu asociațiile străine din învățământul superior pot oferi o mai mare vizibilitate, precum și îndrumare și asistență în elaborarea și punerea în aplicare a strategiilor de schimbare dorite.



2. MISIUNE. VIZIUNE. VALORI

Misiune

Universitatea „Ovidius” din Constanța este o instituție de învățământ superior publică, multidisciplinară și multiculturală, ce are misiunea să creeze, să mențină și să distribuie cunoștințe către societate, prin educație, cercetare științifică și creație artistică la standarde Europene. Universitatea se află în serviciul comunității, dar are un impact asupra întregii regiuni a Mării Negre, Europei și dincolo de aceasta.

Viziune

În cadrul Uniunii Europene, Universitatea Ovidius este cea mai mare universitate la Marea Neagră. Viziunea noastră înseamnă să fim recunoscuți ca lider regional în învățământul superior și cercetarea științifică, să fim prima opțiune în preferințele studenților din întregul areal al Mării Negre și nu numai. Suntem o **poartă estică spre Europa** și ne dorim să atragem un număr și mai mare de studenți români și străini, dar și cadre didactice și cercetători talentați. Ne străduim să atingem cele mai înalte standarde europene în calitatea educației, prin programe moderne la toate cele trei cicluri de studiu, pentru a pregăti absolvenți capabili să concureze pe piața forței de muncă din România, Uniunea Europeană și din întreaga lume.

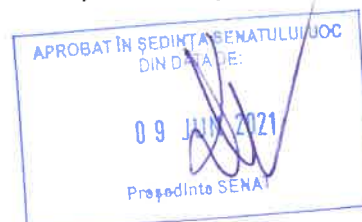
Ne propunem să devenim un **pol al excelenței în educație și cercetare**. Ne dorim să generăm cunoștințe avansate, prin cercetare științifică, dezvoltare tehnologică și inovare în diverse domenii ale activității umane, în parteneriat cu instituții naționale și internaționale de prestigiu. În acest scop, vom dezvolta și extinde parteneriatele de cercetare existente, profitând de punctele noastre forte în știința materialelor, medicină, cercetare a mediului înconjurător și marină.

Intenționăm să construim pentru Universitatea Ovidius reputația de **far ce luminează drumul celor pasionați de cunoaștere și cultură**. Vrem să profităm de mediul atât de divers și atât de deschis din punct de vedere etnic, religios și cultural, precum și de resursa de expertiză acumulată în cadrul universității pentru a răspândi lumina libertății de gândire și de exprimare și a echității sociale în Balcani, întreaga zonă a Mării Negre și dincolo de aceasta.

Valorile care ne definesc

Inițialele ce formează acronimul universității, **UOC**, au o semnificație aparte pentru universitarii constănțeni: **Unitate – Onoare – Competență**. Varietatea domeniilor de studiu reprezintă un punct forte la Ovidius. Universitarii de la malul mării înțeleg însă că numai o **unitate ce respectă diversitatea** poate fi cheia succesului.

Drumul universității nu a fost întotdeauna lin. Universitatea a găsit însă resurse interne de a depăși momentele mai delicate, promovând oameni de onoare, formându-și structuri și mecanisme



de echilibrare și control. Prin oamenii ei de excepție, Universitatea Ovidius a știut să pună punct și să o ia de la capăt, pe un drum al onoarei, al liniștii și stabilității. La Ovidius, prestigiul se câștigă prin muncă, prin respect pentru lege și echitate. Universitatea a decis mereu ca drumul ei este unul al onestității.

Universitatea Ovidius prețuiește și recompensează competența. *Creativitatea și spiritul de inițiativă* sunt adevăratul motor al progresului; împreună, conduc spre excelență și prestigiu academic. Problemele cu care ne confruntăm pot fi soluționate nu prin pasivitate, scepticism și blazare, ci prin *implicarea activă*, onestă, a unor oameni dornici de autodepășire, profesioniști ambițioși, dinamici și perseverenți.

În cadrul UOC respectăm și protejăm *libertatea de gândire*, de dezbateră, de exprimare și religioasă a tuturor membrilor comunității academice, precum și dreptul la educație, informare, cercetare, dezvoltare, fără constrângeri sau discriminări, cu respectarea reglementărilor legale în vigoare.

Pe lângă rolul educațional și de cercetare, membrii comunității academice sunt preocupați și de statutul de instituție vitală pentru regiunea de sud-est a țării, dorind să se implice activ în marile provocări socio-economice regionale și naționale. Ne propunem ca activitatea complexă din cadrul UOC să reflecte importanța acordată și aportul efectiv în dezvoltarea comunității dobrogene, spațiu generos în care ne recunoaștem, *respectăm și valorificăm diversitatea, plurilingvismul și multiculturalitatea*, toate valorile culturale și sociale dobândite și dezvoltate de-a lungul timpului.



3. ANALIZA SWOT

Suntem o instituție de învățământ superior publică, fondată în 1961. Din 1990 am devenit o **universitate multidisciplinară de stat**, cu programe de studii de cea mai bună calitate în domenii precum: științe medicale, științele naturii, științe umaniste, inginerie, științe sociale și economice, drept și științe administrative, teologie, arte. Cu peste 15000 de studenți, suntem cea mai mare universitate din sud-estul României și **cea mai mare universitate europeană la Marea Neagră**.

După ce a implementat Procesul de la Bologna, începând cu anul universitar 2005-2006, universitatea noastră a devenit parte a Spațiului European al Învățământului Superior, oferind **diplome recunoscute atât în Uniunea Europeană cât și în afara acesteia**. Mai mult decât atât, suplimentele diplomelor sunt bilingve, fiind redactate atât în limba română, cât și în limba engleză.

Principalul nostru punct forte constă în **calitatea procesului de învățământ**, demonstrată prin gradul ridicat de satisfacție al celor peste 1100 de studenți internaționali. Ei prețuiesc atât calitatea actului didactic, cât și accesul larg la activități practice. Studenții de la Facultatea de Medicină, de exemplu, care reprezintă cea mai mare parte a studenților internaționali - aproximativ 80% - valorizează contactul direct cu pacienții din spitale în care se desfășoară practica.

Studenții noștri internaționali apreciază calitatea limbii engleze utilizate de către corpul profesoral. Chiar și vorbitorii nativi, care au o pondere semnificativă în numărul total de studenți străini, au o părere foarte bună despre competențele de limbă engleză ale cadrelor didactice.

Suntem mândri de **programul de studiu pregătitor în limba română pentru studenți străini**, al doilea cel mai mare program de acest tip din universitățile românești. An după an, mai mult de o sută de studenți parcurg cu succes aceste cursuri de pregătire de la universitatea noastră datorită calității predării, experienței internaționale diverse, activităților extra-curriculare. În acest sens, considerăm oportună acreditarea unui program de studiu pregătitor de limba engleză pentru studenți internaționali, pe modelul anului pregătitor de limba română.

Experiența pe care o avem în **cooperarea internațională în domeniul cercetării** este substanțială. Cadrele noastre didactice sunt implicate în proiecte de cercetare comune, cu echipe din întreaga lume, cu precădere în domeniul științei materialelor și științelor medicale. Mai mult decât atât, poziția noastră geografică în apropiere de Dunăre, de Delta Dunării, pe țărmul Mării Negre deschide oportunități largi pentru cercetări asupra zonelor mlăștinoase, mediului costier și marin.

Universitatea noastră a încurajat în mod constant **schimburile de personal și de studenți**. Raportul dintre studenții ce vin și cei ce pleacă în mobilități Erasmus este de aproximativ 60%, situându-se peste media națională, de aproximativ 35%.

Universitatea Ovidius a dezvoltat legături cu peste **220** de instituții partenere din întreaga lume. Am stabilit parteneriate cu instituții de prestigiu din S.U.A. și jucăm un rol important în



dezvoltarea schimburile academice dintre România și S.U.A. Suntem implicați în parteneriate cu universități din America de Sud, în special în domeniul științelor naturii.

Ne-am angajat în cooperarea regională și internațională prin intermediul **asociațiilor internaționale de învățământ superior**. Suntem membri fondatori ai Rețelei Universităților Mării Negre și îi găzduim Secretariatul General. Suntem membri ai diverselor asociații internaționale, cum ar fi EUA și EURASHE, prin care dorim să contribuim la dezvoltarea proprie, precum și la progresul învățământului superior la nivel global.

Poziția noastră geografică este unică. Universitatea este situată într-o metropolă multiculturală, ce găzduiește o **mare diversitate de grupuri etnice și religioase**. De exemplu, existența unei comunități mari de turci și tătari, cu moschei, precum și cu restaurante etnice a transformat Constanța într-un loc atractiv pentru studenții musulmani. Proximitatea geografică față de Bulgaria și Grecia încurajează potențialii studenți din aceste țări să aleagă universitatea noastră. Tradițiile comune și gastronomia similară îi fac să se simtă ca acasă în Constanța. Prezența în Dobrogea a unei comunități de aromâni și meglenoromâni atrage studenți de aceeași origine din Grecia, Albania, Bulgaria și Republica Macedonia.

Constanța este un oraș cu o rată mică a infracționalității. Standardele înalte de siguranță impuse în cadrul universității și atmosfera generală de ospitalitate le asigură studenților noștri un sentiment de securitate. Prezența numeroaselor oficii consulare generale și onorifice în Constanța, precum și implicarea puternică a asociațiilor internaționale studențești dă studenților noștri internaționali garanția siguranței și încrederii.

ANALIZĂ SWOT- UOC

Puncte forte

- Existența unor programe de studii cu predare în limbile engleză și franceză, cu mare potențial de internaționalizare (medicina, medicina dentara, științe economice, matematica-informatica, litere, etc.)
- Legături privilegiate cu țările balcanice
- Numărul în creștere de proiecte de cercetare internaționale/participarea cercetătorilor UOC în echipe de cercetare internaționale (ca membri sau coordonatori)
- Relații universitate - mediul economic dezvoltate ?!
- Accesul studenților în mobilitate la programele tuturor facultăților UOC
- Interdisciplinaritatea și multilingvismul – sursă de creativitate
- Nivelul cunoștințelor lingvistice pentru admitere
- Politica lingvistică pentru studenți și angajați
- Existența unor domenii cu mare potențial de internaționalizare (arte, muzică, etc.)
- Infrastructură dezvoltată pentru educație fizică și kinetoterapie
- O mare parte a asociațiilor studențești fac parte din rețele internaționale
- Unele programe de studii ale UOC au acreditare internațională



Rata crescătoare a numărului de mobilități Erasmus Plus, outgoing și incoming, dedicate atât personalului, cât și studenților (se poate corela cu punctul numărul 5)

Plan de promovare a ofertei educationale la nivel internațional, inclusiv pe platforma Study in Romania

Puncte slabe ale managementului proceselor de internaționalizare:

Lipsa unui buget dedicat internaționalizării, după modelul universităților *world-class*

Proceduri uneori excesive, derivate din necesitatea respectării tuturor dispozițiilor legale ce reglementează domeniul

Lipsa unui departament specializat în marketing internațional și recrutare internațională în străinătate

Prezență limitată, din rațiuni financiare, la târgurile internaționale educaționale din străinătate

Incipiența dezvoltării mecanismelor pentru promovarea UOC prin intermediul studenților străini/alumni

Insuficiența spațiilor de socializare dedicate studenților străini

Vizibilitatea redusă a planurilor de învățământ actualizate, în format bilingv, pe site-urile TUTUROR facultăților

Clasarea UOC pe poziții importante în clasamentele internaționale, de specialitate

Recunoașterea automată a creditelor ECTS obținute de studenții Erasmus outgoing, la întoarcerea în țară

În lipsa unor politici sau proceduri pentru depășirea acestor probleme, există șanse minime ca UOC să poată profita de oportunități identificate:

Constanța este un oraș dinamic, unde costul vieții este redus – strategii pentru atragerea studenților internaționali

Constanța este Capitala Tineretului în 2021 ”Come-to-sea-us”

Constanța are un aeroport internațional cu zboruri low-cost

Taxe de școlarizare reduse

Oportunități de angajare în România și UE pentru studenții internaționali

Proiecte de cercetare naționale și internaționale

Rețeaua de Alumni în curs de dezvoltare

Școli de vară

Evenimente online/face-to-face de tip International Week, cu participare națională și internațională

Conferințe internaționale pentru studenți

Mobilități virtuale

Unicitatea ecosistemului (pentru vizite de studiu): Marea Neagră și Delta Dunării

Noile oportunități de cooperare în programe europene cu statele non-UE

Internaționalizare regională (cooperare cu instituțiile din regiunea, pentru promovarea orașului Constanța ca un centru universitar important

Internaționalizare "locală" cooperare cu autoritățile locale, pentru promovarea orașului Constanța ca un centru universitar important, cu creșterea implicării în viața comunității

Implementarea unui program pregătit de limba română (pe care l-am pilotat în fdi anul acesta și pe care îl putem permanentiza, așa cum am promis în aplicația pentru cartă) dedicat atât studenților, cât și staff-ului Erasmus+ incoming

Participarea la târguri educaționale internaționale, organizate în format virtual. Astfel, pot lua parte și studenții UOC, ca „ambasadori” ai facultăților de la care provin (această idee poate fi extinsă și pentru târgurile organizate în format fizic).

Crearea unei secțiuni, pe site-ul universității, dedicată testimonialelor realizate de către studenții străini ai UOC atât studenți Erasmus cât și studenți înmatriculați la programe de studii ale UOC.

Indexarea mai multor jurnale/volume în baze de date internaționale, importante (*Scopus, Web of Science, etc.*) pentru a crește vizibilitatea producției științifice.

Amenințări

Factori externi de influență negativă identificați:

Legislația națională privind programele comune, de tip *joint*

Trendul demografic descendent în România și Europa

Climatul economic nefavorabil

Concurență neloială în domeniul educației atât la nivel național, cât și internațional

Lipsa unei strategii naționale pentru atragerea de studenți internaționali, dar și lipsa unor politici de promovare a calității educației românești

Bugetul scăzut al educației

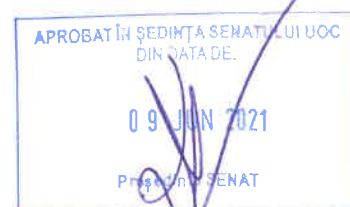
Recunoașterea dificilă a calificărilor internaționale

Procesul de "*brain drain*"

Scăderea atractivității anumitor domenii/specializări și necesitatea reinventării acestora

Lipsa mecanismelor care să permită studenților identificarea programelor și instituțiilor de calitate

Lipsa cooperării între diferite ministere (pentru admiterea studenților internaționali)



4. OBIECTIVE STRATEGICE ÎN DOMENIUL INTERNATIONALIZĂRII

Pentru a transpune în realitate viziunea noastră, ne vom focaliza pe trei obiective strategice, corelate cu elementele-cheie ale misiunii universității - *predare, cercetare și implicare în comunitatea locală, națională și internațională*. Articulate, acestea oferă un set puternic și mobilizator de obiective, menite să îi inspire pe membrii comunității noastre în toate formele activității academice.

OBIECTIVE

- 1. Internaționalizarea curriculei**
- 2. Creșterea numărului de studenți internaționali**
- 3. Dezvoltarea profesională și personală a personalului și studenților UOC**
- 4. Consolidarea vizibilității UOC în plan național și internațional**
- 5. Extinderea și aprofundarea parteneriatelor**

5. INITIATIVE -CHEIE SI ACTIVITĂȚI SPECIFICE

Pentru a atinge obiectivele strategice, am conturat o serie de inițiative-cheie și activități specifice fiecărui obiectiv.

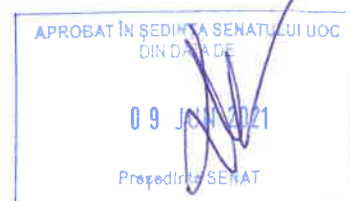
5. 1. Internaționalizarea curriculei:

a. Întărirea programelor internaționale de succes. Vom continua să întărim programele de studiu în limbi străine, în special cel de la medicină, medicină dentară dar și cele de la informatică, științe economice, limbi și literaturi străine, dar și să sprijinim înființarea unor programe noi.

Necesități:

- dezvoltarea infrastructurii,
- spațiile de învățământ/cursuri on-line,
- formarea continuă a personalului didactic
- promovare eficientă la nivel internațional, inclusiv a programului de predare a limbii române pentru anul pregătitor/ an pregătitor de limba engleză
- adaptarea permanentă a planurilor de învățământ;

b. Lărgirea ofertei de programe în limba engleză. Vom căuta să creăm noi programe de studiu care să atragă un număr semnificativ de studenți străini. În acest sens, personalul administrativ al UOC va oferi sprijin facultăților, efectuând cercetări de piață pentru a identifica programele de studiu cele mai solicitate. Un raport bun calitate/preț va atrage studenți din țările UE, dar și din Balcani, țările Orientului Mijlociu, Asia centrală și de Sud-Est, Africa de Nord. Facultățile vor fi susținute în procesul obținerii autorizării de funcționare a acestor programe. O



atenție specială va fi acordată învățământului la distanță, programelor cu dublă diplomă, inclusiv la nivel doctoral. Acest obiectiv va fi atins prin pregătirea lingvistică a personalului didactic implicat în derularea acestor programe de studiu, precum și prin pregătirea personalului în acreditarea programelor de studiu cu predare în limbi străine. Pentru asigurarea succesului programelor ce vor fi acreditate se va realiza o promovare a acestora la nivel internațional.

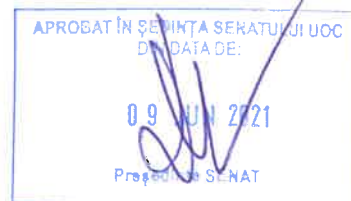
De asemenea, un rol important, în crearea unor noi programe de studii, cu predare în limba engleză, o pot avea proiectele de cooperare pentru inovare și schimb de bune practici, finanțate prin Programul Erasmus Plus (cum ar fi masteratele cu dubla diploma de tip Erasmus Mundus, pentru care pregătim un parteneriat cu Universitatea Murcia, Spania, pentru un Masterat comun în Osteopatie).

5. 2. Creșterea numărului de studenți internaționali

a. Creșterea calității serviciilor oferite. Pentru îndeplinirea cu real succes a acestui obiectiv Universitatea Ovidius va porni de la digitalizarea tuturor activităților, prin implementarea unui sistem informatic unic, integrat. Vom asigura în primul rând, servicii de informare de calitate, începând de la crearea și afișarea pe pagina web a unor materiale clare și relevante, redactate atât în limba engleză, cât și în alte limbi străine, cu scopul de a oferi informații legate de admitere, servicii pentru studenți, absolvire, angajare, afiliere instituțională și colaborări academice, expertiză și infrastructură, baze de date pentru cercetare, etc. Vom simplifica regulamentul de admitere și vom colabora cu autoritățile pentru accelerarea procedurilor de obținere a vizei. Vom continua să investim în posibilitățile de cazare a studenților și în serviciile pentru studenți, astfel încât studenții noștri să se poată concentra mai mult pe programul de studiu, pentru mai bune rezultate și o rată superioară de absolvire (un cămin/zonă în care să fie cazați doar studenții străini, atât cei de la programele în limba engleză, cât și studenții Erasmus incoming). Vom pune la dispoziția studenților străini cursuri modulare de limbă română pentru a-i ajuta să răspundă provocărilor procesului instructiv și a se adapta mai ușor vieții de student.

De asemenea, prin digitalizare, se vor putea pune în aplicare și principiile noului Program Erasmus Plus. Printre altele, acestea prevăd implementarea managementului mobilității digitale, dar și promovarea practicilor ecologice în toate activitățile legate de program. Această ultimă inițiativă se poate împlini cu cea descrisă la punctul următor, ce face referire la integrarea studenților străini. UOC va avea o infrastructură „verde”, care va veni în întâmpinarea acestor principii, prin construirea și amenajarea unui spațiu de socializare în zona Campusului Universitar, intitulat ”Ovidius Park”.

b. Crearea condițiilor pentru o experiență de student de neuitat. Ne va preocupa în mod special integrarea studenților străini în viața universitară, vom încuraja în mod direct interacțiunea dintre studenții internaționali înmatriculați la programe de studiu complete, studenții internaționali înmatriculați pentru o perioadă mai scurtă de timp și studenții români. În scopul promovării vieții de student și creării unui sentiment adevărat de apartenență la campus, ca mediu



multicultural, caracterizat de multilingvism, în care fiecare să se simtă ca acasă, vom organiza Zile de Orientare, vom deschide o Cafenea Lingvistică, vom sărbători Ziua Studentului Internațional precum și zilele naționale ale studenților străini. Vom implementa un sistem de măsurare a gradului de satisfacție a studenților străini. Vom ține o legătură strânsă cu asociațiile studențești internaționale, ambasade, consulate, institute culturale, cu scopul de a veni în întâmpinarea dorințelor și nevoilor studenților noștri.

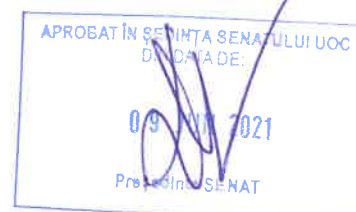
Nu în ultimul rând, un alt principiu al noului Program Erasmus Plus va putea fi urmărit și în acest punct, și anume acela al promovării unui angajament civic, prin încurajarea studenților și a personalului de a se implica în diferite activități cu caracter umanitar, artistic sau social-cultural, ca cetățeni activi. În acest mod, ar putea fi mai ușor integrate în procesul de predare-învățare și acele persoane cu oportunități reduse sau cu nevoi speciale, programul stimulând participarea lor la activitățile sale.

c. Pregătirea studenților pentru integrarea cu succes într-o lume globalizată. Vom asigura compatibilizarea curriculară cu programele de studii din Uniunea Europeană și adaptarea la cerințele angajatorilor, urmând îndeaproape standardele din Cadrul European al Calificărilor. Vom ajuta studenții români să obțină o experiență internațională mai largă prin programe de schimb internațional, prin legături noi cu partenerii internaționali, prin sprijinirea carierei lor, inclusiv prin atragerea de angajatori internaționali și prin identificarea oportunităților de plasament pe piața internațională a muncii. Vom internaționaliza programele de studiu prin alinierea acestora cu programe similare din țări ale Uniunii Europene pentru a-i pregăti pe studenți să devină cetățeni globali. În acest scop se vor face toate demersurile necesare pentru îndeplinirea criteriilor necesare în vederea obținerii acreditării „ECTS label.” Astfel, vom introduce cursuri și module dedicate limbilor, culturilor și civilizațiilor din diverse zone geografice ale lumii susținute inclusiv de lectori străini.

5. 3. Dezvoltarea profesională și personală a personalului și studenților UOC

a. Creșterea gradului de vizibilitate și recunoașterea internațională a cadrelor didactice de la Ovidius. Administrația centrală a UOC va oferi ajutor unităților de cercetare și profesionale, grupurilor individuale de cercetare pentru organizarea de conferințe internaționale, ateliere, școli de vară și alte evenimente științifice sau culturale. Un interes special va fi acordat acelor evenimente aliniate cu prioritățile strategice ale universității. În plus, vom crea mecanisme de încurajare a publicării articolelor de cercetare în reviste științifice recunoscute internațional, scrise în colaborare cu cercetători din instituții prestigioase.

b. Atragerea personalului de cercetare de excepție și absolvenților cu abilități deosebite în cercetare. Vom încuraja gândirea inovatoare și originală a cadrelor didactice și studenților și vom depune eforturi să recrutăm oameni care se bucură de recunoaștere internațională. Vom aplica criteriile de promovare și evaluare a cadrelor didactice care să încurajeze excelența în cercetare.



Vom căuta să recrutăm personal calificat, nu numai din România, dar și din străinătate. Calitatea experienței internaționale și vizibilitatea se vor reflecta în standardele de recrutare, evaluare și promovare. Pentru menținerea resurselor umane de înalt profesionalism vom oferi cadrelor didactice implicate în conducerea unor proiecte de cercetare servicii de calitate, de la achiziționarea și mentenanța unor echipamente performante, la păstrarea evidenței financiar-contabile și a personalului de o manieră cât mai simplă și transparentă. Vom oferi cursuri de limbă română cadrelor didactice implicate în cercetare internațională și absolvenților, pentru o mai bună adaptare la viața din afara universității, precum și cursuri de limbă engleză personalului didactic interesat de dezvoltarea carierei universitare și de cercetare. De asemenea, o altă miză este creșterea numărului de lectori și cercetători străini, fapt ce va aduce plusvaloare didactică și științifică programelor de studiu și a activităților de cercetare.

c. Intensificarea cercetării în școlile doctorale. Cheia dezvoltării universității pe termen lung se află în studiile doctorale ca producător principal de cercetători și personal academic. Internaționalizarea studiilor doctorale va crește calitatea programelor, prin flexibilitate în limba de predare, mobilitatea studenților în alte universități, dublă coordonare a stagiilor doctorale și dubla diplomă, în parteneriat cu universități partenere. În plus, ajutându-i pe absolvenții școlii doctorale să obțină granturi post-doctorale la institute de cercetare recunoscute și, prin urmare, oferindu-le condiții viabile pentru întoarcerea acasă vom contribui la dezvoltarea sustenabilă a Universității Ovidius.

d. Stimularea studenților și a cadrelor didactice de a aplica pentru mobilitățile Erasmus+

Pentru susținerea unei dezvoltări profesionale și personale, recunoscută la un nivel internațional, UOC va încuraja participarea studenților și a personalului instituției în cadrul mobilităților Erasmus Plus. Ca și până acum, acestora li se vor prezenta avantajele pe care le pot fructifica, beneficiind de o astfel de bursă și se vor intensifica eforturile de a promova oportunitățile programului Erasmus Plus, prin dezvoltarea de strategii de marketing. Pentru a le fi apreciate eforturile, pe lângă recunoașterea automată a creditelor, studenților li se mai pot acorda diferite puncte suplimentare, atunci când intenționează să aplice pentru obținerea unor altor tipuri de burse sau diferite finanțări. De asemenea, membrilor personalului UOC li se vor recunoaște meritele, prin acordarea de punctaje adecvate la evaluările anuale, în vederea obținerii gradațiilor de merit sau a altor forme de burse/finanțări/granturi.

5.4. Consolidarea vizibilității UOC în plan național și internațional

a. Identificarea domeniilor prioritare pentru dezvoltarea parteneriatelor internaționale de cercetare pe termen lung. Poziția strategică a Universității Ovidius din Constanța oferă oportunități ce se impun a fi exploatate. Îi vom încuraja pe cercetătorii noștri să abordeze aspecte globale, de interes actual, utilizând avantajele noastre competitive. Cercetări legate de sănătate, energie și alimentație ar trebui să se desfășoare în parteneriate internaționale,



pentru a capitaliza rezultatele cercetării noastre și posibilitățile deschise de dezvoltarea economică regională. Cercetarea de mediu și marină va fi stimulată prin participarea la inițiativa Dunăre – Deltă – Marea Neagră a Uniunii Europene. Teme regionale și sociale legate de dezvoltarea economică și legislația internațională, aspecte referitoare la artă și schimburi culturale, dar și la securitate, terorism și conflicte în Balcani și în zona Mării Negre vor constitui dimensiuni esențiale ale cercetării, în efortul nostru de a stabili parteneriate strategice.

Universitatea Ovidius din Constanța (UOC) a devenit membră a consorțiului universitar european ERASMOB, acord semnat de Rectorul UOC pe 26.05.2021, un pas important premergător al potențialului statut de Universitate Europeană, la care aspirăm, în viitorul apropiat.

Alături de UOC, din consorțiul ERASMOB fac parte: Universitatea Clermont Auvergne (UCA), din Franța - coordonator al consorțiului, Ostbayerische Technische Hochschule Regensburg (OTH Regensburg), din Germania, University of Applied Sciences (VIVES), din Belgia, University of Ioannina (UoI), din Grecia, TTK University of Applied Sciences (TTK UAS), din Estonia și Western Norway University of Applied Sciences (HVL), din Norvegia.

Obiectivele consorțiului ERASMOB vizează accesarea la statutul de Universitate Europeană (valul 3) și cuprinde patru niveluri de acțiune:

1. Un impuls inovator cu privire la conceptele și avantajele mobilității durabile care vizează studenții, cercetătorii, personalul academic și auxiliar, sprijinind învățarea pe tot parcursul vieții;
2. Dezvoltarea unor instrumente comune pentru învățarea online/sistem hibrid, dar și bazate pe cele mai bune practici identificate în cadrul fiecărei universități, cursuri digitale, sistem interschimbabil de creditare / notare, conceptul de "green exchange";
3. Aprofundarea colaborării avansate, interdisciplinare, la nivel local și transnațional, spre crearea de campusuri virtuale interuniversitare;
4. Definirea și implementarea cooperării sistemice integrate, care promovează dezvoltarea durabilă socioeconomică, împărtășind cele mai bune practici și conducând la creșterea capacității de a surmonta provocările actuale, dar și cele viitoare.

b. Acordarea de consultanță și sprijin în pregătirea cererilor de finanțare pentru granturile internaționale. Administrația centrală a UOC va oferi informații și asistență echipelor de cercetare pentru alinierea eforturilor lor cu agende de cercetare internațională, agenții și instituții de finanțare atât în țară cât și în străinătate. Vom crea sisteme accesibile de diseminare a informației despre proiecte de cercetare europene, internaționale, rețele și surse de finanțare.

c. Implicarea în dezbateri legate de aspecte regionale relevante pentru comunitățile locale și regionale. Vom implica universitățile partenere, responsabilii cu politicile locale și alți agenți de schimbare socială pentru a promova libertatea, gândirea liberă și dreptatea socială în zona Mării Negre și în afara ei. Dorim să profităm de mediul etnic și religios deschis și divers, precum și de cunoștințele pe care le avem referitoare la *securitate, terorism și conflicte în Balcani* și în zona Mării Negre. Prin Rețeaua Universităților Mării Negre, prin centrele noastre culturale precum Biblioteca Americană, Clasa Confucius și Centrul pentru Studii Euro-Asiatice vom încerca să dezvoltăm legături de cooperare în Europa, regiunea Mării Negre și restul lumii.



- CLASA CONFUCIUS

Misiunea Clasei Confucius din cadrul Universității Ovidius din Constanța preia congruența anumitor obiective specifice dezvoltării prin cultură și propune acțiuni concrete în vederea consolidării parteneriatelor durabile. Pe de altă parte, dezvoltarea relațiilor bilaterale în context academic poate fi definită în termeni culturali, iar extensia producerii unor acțiuni menite să valorizeze substanța unor culturi eterogene în fața unui public divers reprezintă angajamentul principal al Clasei Confucius din cadrul Universității Ovidius din Constanța pentru perioada următoare.

Pornim de la premisa că doar consolidarea expresiei aplicate factorului cultural este cel mai înalt scop al dezvoltării; creativitatea culturală este izvorul progresului uman, diversitatea culturală fiind cea mai bogată comoară a omenirii, vitală pentru dezvoltare;

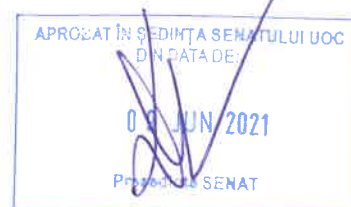
Globalizarea leagă culturile din ce în ce mai strâns și îmbogățește interacțiunile dintre ele, dar, de asemenea, amenință să submineze diversitatea noastră creativă și să ducă la uniformizarea progresivă. De câțiva ani încoace, politicile culturale (vezi UNESCO, EU) propun armonizarea legăturii dintre cultură și dezvoltare, respectul pentru identitățile culturale, toleranța permanentă și empatia pentru diferențele culturale într-un cadru de valori democratice. Plecând de aici, suntem puși în fața unor acțiuni menite să valorifice creativitatea și pentru a consolida și elabora moduri de a trăi împreună cu ceilalți, facilitând tranziția către o recunoaștere a importanței înțelegerii factorului cultural în dimensiunea sa multi- și interdisciplinară în context globalizant.

Politicile și acțiunile culturale pe care Clasa Confucius din cadrul UOC le va derula în anii următori trebuie să fie adaptative, anticipative și mai receptive la provocările și nevoile noi într-o lume care evoluează într-un mod accelerat. În aceeași măsură, acțiunile culturale ar trebui să promoveze creativitatea în toate formele sale și să îmbogățească panopia schimburilor de experiență menite să promoveze imaginea culturii naționale/locale în fața altora.

Deoarece ne aflăm într-o lume de interdependență și conexitate în creștere, extensia unor acțiuni culturale de anvergură, precum și reînnoirea politicilor culturale este menită de a se realiza la nivel multidisciplinar, asigurând astfel armonizarea principiilor și orientărilor destinate construirii unei lumi a comunicării, informațiilor și înțelegerii interculturale, în care este prețuită diversitatea valorilor și comportamentelor culturale.

1. Programul Interferențe culturale și artistice
 - i. obiectiv principal: desfășurarea unui număr de 11 (unsprezece) acțiuni per an din varii domenii culturale și cuantificarea unui număr de produse culturale realizate în urma acțiunilor derulate (broșuri, afișe, cd/dvd, programe etc);
 - ii. obiectiv secundar: realizarea unui număr de minim 4 acțiuni, dintre care 2 acțiuni dedicate domeniului cultural cultură scrisă, 2 evenimente specifice domeniului cultural arte vizuale și noi media.

2. Programul de dialog cultural și academic româno-chinez



i. obiectiv principal: realizarea unor acțiuni de impact și mare vizibilitate cu accent în peisajul cultural și academic al municipiului Constanța;

ii. obiectiv secundar: organizarea unei conferințe anuale de anvergură, axată pe 4 (trei) direcții de atenție (istorie, literatură/limbă, știință și arte vizuale) la care vor participa invitați din mediul academic chinez (Beijing, Guangzhou, Nanjing, Shanghai ș.a.), dar și de la celelalte Institute/Clase Confucius din țară. Conferința va avea ca produs cultural editarea unui buletin al conferinței alcătuit din lucrările prezentate în traducere trilingvă (română, engleză, chineză).

3. Programul de mobilitate culturală și academică

i. obiectivul principal al programului constă în desfășurarea acțiunilor tip schimb academic, "exchange students";

ii. obiectiv secundar: intermedierea granturilor de mobilitate tip Erasmus+ prin constituirea la nivelul Clasei Confucius a unei echipe responsabile cu atragerea finanțării din surse externe pentru îndeplinirea acțiunilor în cadrul acestui program (relația cu ANPCDEFP).

4. Programul de comunicare și promovare

i. Obiectivul principal constă în creșterea vizibilității acțiunilor Clasei Confucius în rândul studenților din cadrul UOC;

ii. obiectivul secundar constă în promovarea imaginii Clasei Confucius și a UOC în rândul unui grup țintă format din elevii de școală generală și liceu din județul Constanța.

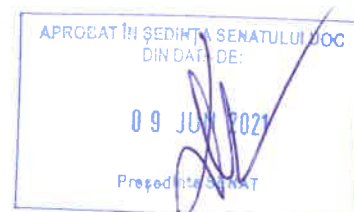
iii. Un alt obiectiv secundar constă în realizarea unor contracte de parteneriat cu principalele instituții de cultură, învățământ și dezvoltare din județul Constanța (Inspectoratul Școlar Județean Constanța, Biblioteca Județeană „I.N.Roman”, Muzeul de Artă Constanța, Muzeul de Istorie Națională și Arheologie Constanța, Primăria și Consiliul Județean Constanța)

d. Afirmarea UOC ca sursă de expertiză, prin continuarea și implementarea proiectelor Centrul de inovatie și transfer în tehnologie-CITT, CityInnoHub, Spitalul Universitar, etc.

Acreditarea și includerea CEDMOG – pentru dezvoltarea de echipe de cercetare cu participarea cercetătorilor străini

Prin parteneriate cu mediul de afaceri, industrie și ONG-uri, vom oferi expertiza noastră în scopul formulării de soluții comune pentru problemele globale. Vom susține angajarea largă a personalului universitar în servicii de consultanță și ne vom asigura că aceste activități sunt strâns legate de cercetarea noastră.

Vom crește numărul și complexitatea parteneriatelor cu mediul de afaceri și organizații locale în scopul asigurării unui nivel înalt de pregătire profesională pentru studenții noștri. În plus, absolvenții cu abilități deosebite vor aduce o contribuție importantă creșterii economice și prosperității orașului și regiunii noastre. Interacțiunea frecventă cu comunitatea locală și o acoperire mediatică bine gândită a realizărilor noastre în cadrul comunității zonale vor conduce la creșterea impactului și a reputației Universității Ovidius în regiune



e. Comunicarea și colaborarea cu comunitățile.

Comunitate de alumni care să devină ambasadorii UOC în țările și regiunile prioritare și care să ne ajute în crearea și implementarea strategiilor viitoare.

Folosind un spectru larg de canale de marketing și de comunicare (materiale electronice cum ar fi Ghidul studentului internațional, pagini personalizate în rețelele de socializare, prezentări ale evenimentelor internaționale de impact / de interes) vom deveni mult mai cunoscuți / vizibili în comunitatea internațională.

5.5. Extinderea și aprofundarea parteneriatelor cu organisme și universități europene direct/prin firme intermediare specializate, dar și non-europene, mai ales cu universități/instituții din Marea Britanie și SUA.

a. Comunicarea și colaborarea în mediul universitar internațional. Vom consolida legăturile cu organizații internaționale, vom construi relații interdependente inovatoare care vor stimula cercetarea și procesul didactic. Vom susține activitățile Rețelei Universităților Mării Negre și vom sprijini activitatea Secretariatului General al acesteia. Vom consolida implicarea noastră în asociații internaționale, în special EUA și EURASHE, contribuind astfel atât la dezvoltarea noastră instituțională, cât și la progresul învățământului universitar pe plan global.

b. ROLUL ERASMUS-PLUS, CEEPUS, etc

Prin implementarea noului Program Erasmus Plus, ce se va desfășura în perioada 2021-2027, UOC va reorganiza portofoliul de acorduri inter-instituționale, ce au fost încheiate cu organizații europene și non-europene. Prin elaborarea unei analize în cadrul fiecărei facultăți, în funcție de domeniile de interes, precum și a istoricului existent până în prezent, vor fi semnate acorduri cu noi parteneri. De asemenea, vor fi dezvoltate și acele acorduri cu instituțiile cu care putem extinde relațiile de cooperare existente în prezent.

Aceste relații vor fi fructificate prin desfășurarea de mobilități Erasmus Plus, dar și prin scrierea, depunerea și implementarea cu succes, în comun, a proiectelor finanțate pe diferite *acțiuni-cheie*.

c. Idei- cheie pentru crearea acestor parteneriate direct/prin firme intermediare specializate sunt:

- * Dezvoltarea parteneriatului strategic, care acoperă Dublă-Diplomă, pentru programe de licență, masterat și cercetare doctorală
- * Parteneriate progresive (3 + 1, 2 + 2, 3 + 1 + 1 etc.)
- * Dezvoltare Micro Hub
- * Francize de diplomă/programe
- * Studiu în străinătate și programe conduse de facultate în universități partenere
- * Educație online
- * Dezvoltarea de filiale ale unor UNIV recunoscute în cadrul campusului UOC
- * Relații de consultanță pentru dezvoltarea facultății/cursurilor postuniversitare



6. IMPLEMENTAREA STRATEGIEI SI INDICATORI DE SUCCES

Implementarea strategiei

Strategia de internaționalizare a universității urmează a fi implementată într-un orizont de timp de 5 ani, în perioada 2020 – 2025. Pentru a atinge obiectivele strategice propuse, vor fi elaborate anual planuri operaționale, de către Prorectorul pentru Relații Internaționale în conlucrarea cu ceilalți prorectori, cu decanii facultăților și directorii departamentelor funcționale ale universității. Planurile operaționale vor detalia activitățile ce urmează a fi desfășurate, indicând și resursele financiare ce trebuie alocate. Planurile vor fi aprobate de Consiliul de Administrație și validate de Senat. Consiliul de Administrație va monitoriza trimestrial gradul de realizare a activităților, iar Senatul va analiza anual aspecte legate de procesul de internaționalizare a universității.

Internaționalizarea este un proces complex ce implică toate structurile academice și întregul corp profesoral. De aceea, colaborarea strânsă între cei cinci prorectori și departamentele pe care aceștia le coordonează este de importanță crucială pentru implementarea cu succes a strategiei. Bugetul anual alocat implementării strategiei de internaționalizare va fi stabilit odată cu definitivarea planului de acțiune și va avea drept surse bugetul centralizat al universității, bugetul propriu al facultăților, bugetele descentralizate ale diferitelor departamente.

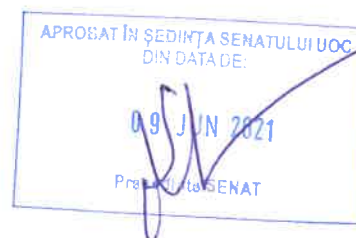
Structurile centrale direct implicate în executarea planului strategic de internaționalizare sunt Departamentul de Relații Internaționale, Departamentul pentru Studenți Străini, Departamentul de Marketing și Comunicare, Departamentul de Asigurare a Calității, Departamentul de Cercetare, Departamentul IT, etc. Acestea vor dialoga activ cu echipele desemnate de facultăți și cu asociațiile studențești interesate.

Bugetul pentru internaționalizare este constituit, pe categorii de cheltuieli, din:

- sume alocate pentru activități din cadrul programului Erasmus+ (~220000 euro/an),
- cotizații la organizații și asociații internaționale (~6000 euro/an),
- cheltuieli pentru formarea profesională a cadrelor (~10000 euro/an),
- cheltuieli pentru mobilități internaționale cercetători valoroși (8000 euro/an),
- cheltuieli pentru vizite de lucru la parteneri și ale partenerilor din străinătate (~8000 euro/an),
- abonamentul ANELIS+ (~60000 euro/an) + ClinicalKey (~ 30.000 euro/an),
- sprijin organizare conferințe (contravaloare spații și cazare – ~15000 euro/an)

Indicatori de succes

Evaluarea gradului de realizare a strategiei de internaționalizare a universității se va realiza în funcție de indicatori de succes, grupați pe trei categorii, ce corespund principalelor clase de



activități în care este implicată universitatea: educație, cercetare și implicare în/servicii către comunitate.

În domeniul educației principalii indicatori și țintele sunt:

Nr.	Indicatorul	Ținta până în 2025
1	Criteriile pentru a obține certificatul „ECTS label.”	Îndeplinirea condițiilor
2	Gradul de satisfacție al studenților privind procesul de învățământ	>70%.
3	Numărul de programe în limba engleză	Minimum 3 noi programe de studiu
4	Numărul de studenți străini înmatriculați în programe	Minim 1300 de studenți înmatriculați pe an
5	Numărul de mobilități Erasmus+ pentru studenții UOC	Minimum 75
6	Numărul de mobilități Erasmus+ pentru cadrele UOC	Minimum 30
7	Numărul de acorduri de colaborare internaționale cu protocoale pentru schimburi de studenți funcționale	Minimum 10

Referitor la indicatorii menționați în tabelul anterior, avem următoarele mențiuni:

- numărul aproximativ de mobilități, pe care l-am previzionat în aplicația pentru noua Cartă Erasmus, este următorul (noi Carta o avem până în 2027, dar vă vom prezenta țintele până în 2025, dacă așa este formatul strategiei):

a) Mobilități de studiu

- outgoing 2020 - 80; 2021 - 88; 2022 - 97; 2023 - 107; 2024 - 118; 2025 - 129.

- incoming 2020 - 60; 2021 - 66; 2022 - 73; 2023 - 80; 2024 - 88; 2025 - 97.

b) Mobilități de practică

- outgoing 2020 - 65; 2021 - 72; 2022 - 79; 2023 - 87; 2024 - 95; 2025 - 105.

- incoming 2020 - 5; 2021 - 6; 2022 - 6; 2023 - 7; 2024 - 8; 2025 - 9.

c) Mobilități de predare

- outgoing 2020 - 45; 2021 - 50; 2022 - 55; 2023 - 60; 2024 - 66; 2025 - 73.

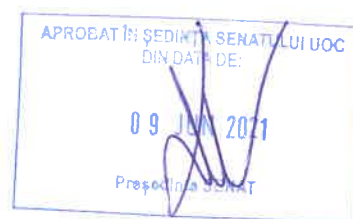
- incoming 2020 - 25; 2021 - 28; 2022 - 30; 2023 - 33; 2024 - 37; 2025 - 40.

d) Mobilități de formare

- outgoing 2020 - 50; 2021 - 61; 2022 - 67; 2023 - 73; 2024 - 81; 2025 - 89.

- incoming 2020 - 20; 2021 - 22; 2022 - 24; 2023 - 27; 2024 - 29; 2025 - 32.

Trebuie să ținem cont și de contextul pandemic sau de alte amenințări, care vor împiedica buna desfășurare a acestor mobilități.



La numărul de acorduri, putem previziona 10 noi acorduri bilaterale Erasmus Plus pe an dar ar putea fi un indicator agregat si cu alte tipuri de acorduri de cooperare.

Un alt indicator pe care îl putem introduce este legat de număr de proiecte de cooperare Erasmus Plus pentru toată perioada – minim 10, care sa contribuie la creșterea calității actului didactic si deschiderea de noi direcții de cooperare în cercetare.

Indicatorii de succes în domeniul cercetării științifice sunt:

Nr.	Indicatorul	Ținta până în 2025
1	Numărul de articole de cercetare publicate în reviste recunoscute internațional, scrise în colaborare cu cercetători străini	Minimum 20
2	Numărul de brevete de invenție depuse în colaborare cu cercetători străini	Minimum 5
3	Numărul de protocoale de colaborare internaționale pentru activități de cercetare care sunt funcționale	Minimum 10
4	Venituri din proiecte internaționale	Minimum 100.000 euro
5	Numărul cercetătorilor invitați din străinătate	Minimum 10
6	Numărul cercetătorilor și al studenților doctoranzi recrutați din străinătate	Minimum 10
7	Numărul de proiecte de cooperare Erasmus Plus	Minimum 10

Implicare/Cooperare

Nr.	Indicatorul	Ținta până în 2025
1	Numărul evenimentelor internaționale organizate de universitate	Minimum 40
2	Numărul evenimentelor naționale sau locale pe teme internaționale	Minimum 25
3	Numărul de rapoarte, studii, analize prezentate în ședințele BSUN, EUA, EURASHE, IAU	Minimum 5
4.	Numărul de acorduri bilaterale Erasmus Plus	Minium 25



7. DEZVOLTĂRI VIITOARE ALE STRATEGIEI

Proiectul IEMU a impulsionat formularea strategiei de internaționalizare în procesul de elaborare al noului plan strategic al UOC pentru perioada 2016-2020. Aspirațiile și obiectivele acestei strategii de internaționalizare au fost ambițioase, având în vedere că internaționalizarea vizează un spectru amplu de activități.

Viitoarea strategie va fi însă mai cuprinzătoare, va integra și extinde prezenta strategie de internaționalizare. Intenționăm să parcurgem un proces consultativ intens și să acoperim în detaliu toate domeniile majore ale activităților universității noastre, vizând educația, cercetarea și implicarea comunității în mediul academic. Vom porni de la realitatea că Universitatea Ovidius este o instituție de învățământ superior care joacă un rol deosebit pentru zona sud-estică a României, cu impact asupra Europei Centrale și de Sud-Est, a zonei Mării Negre și chiar dincolo de aceasta. Alăturându-ne forțele cu cele ale municipiului și ale județului Constanța, ale sectorului privat și public, vom reuși să deținem un rol extrem de important în dezvoltarea economică, socială și culturală a regiunii.

Un plan strategic, odată stabilit, nu este de neschimbat. Acesta trebuie să se dezvolte în lumina a ceea ce învățăm prin implementarea lui și să țină cont de contextul inevitabil de schimbări rapide în care trăim. Însă, ceea ce este important, un plan strategic poate fi implementat cu succes numai dacă se bazează pe energia, buna-credință și atitudinea deschisă a tuturor colegilor din universitate. Cu sprijinul și implicarea întregii comunități academice, pornind de la punctele noastre forte și de la colaborările și parteneriatele internaționale existente, vom reuși să concretizăm aspirațiile de internaționalizare și să devenim cu adevărat Universitatea Europeană a Mării Negre.

Prorector responsabil:

Prof. Univ. Dr. Tuță Liliana- Ana

