
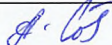
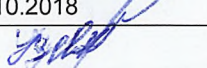


STR. 0. SDI

**STRATEGIA DE INTERNAȚIONALIZARE AL ASEM
PE PERIODA 2018-2023**

| | ELABORAT | COORDONAT și VERIFICAT | APROBAT |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Responsabil | SIRBU Olesea Prorector pentru relații internaționale și Proiecte Europene | COTELNIC Ala Prim-prorector | BELOSTECINIC Grigore Rector |
| Data | 20.09.2018 | 23.09.2018 | Proces verbal nr. <u>3</u> al sedintei Senatului din 31.10.2018 |
| Semnătura |  |  |  |

Strategia de Internaționalizare al Academiei de Studii Economice din Moldova pe perioada 2018 – 2023 este un livrabil în cadrul proiectului "ELEVATE – Sporirea Nivelului de Internaționalizare a Învățământului Superior din Republica Moldova" nr. ref. 573921-EPP-1-2016-1-MD-EPPKA2-CBHE-SP, finanțat de către Uniunea Europeană prin intermediul programului Erasmus+, acțiunea cheie 2 - Consolidarea Capacităților in Domeniul Învățământului Superior



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Elevate[™]
Elevating the internationalisation of higher education in Moldova

„Acest proiect este finanțat de Comisia Europeană. Suportul financiar din partea Comisiei Europene pentru acest proiect nu constituie o endorsement a conținutului care reflectă doar părerile autorilor, și Comisia nu poate purta răspundere pentru orice mod de utilizare a informației incluse în prezentul proiect de document.”

CUPRINS:

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| INTRODUCERE | |
| I. SITUAȚIA ACTUALĂ, PROBLEMELE IDENTIFICATE ȘI TENDINȚELE GENERALE | |
| I.1. Evoluția numărului de studenți străini înmatriculați | |
| I.2. Evoluția numărului de studenți moldoveni în cadrul mobilităților Erasmus | |
| I.3. Evoluția mobilităților cadrelor didactice | |
| I.4. Parteneriate de cooperare academică bilaterale și multilaterale | |
| I.5. Analiza SWOT a internaționalizării în cadrul ASEM | |
| II. OBIECTIVELE GENERALE ȘI SPECIFICE | |
| III. MĂSURILE/ACTIVITĂȚILE NECESARE PENTRU ATINGEREA OBIECTIVELOR ȘI REZULTATELOR SCONTATE | |
| IV. ESTIMAREA IMPACTULUI ȘI A COSTURILOR FINANCIARE ȘI NONFINANCIARE AFERENTE IMPLEMENTĂRII | |
| V. REZULTATELE SCONTATE ȘI INDICATORII DE PROGRES | |
| VI. IMPLEMENTAREA, MONITORIZAREA ȘI EVALUAREA STRATEGIEI | |
| VII. RISCURI ÎN PROCESUL DE IMPLEMENTARE A STRATEGIEI | |
| REFERINȚE | |
| ANEXE | |
| | |

INTRODUCERE

Internaționalizarea Academiei de Studii Economice din Moldova (ASEM) a reprezentat un efort constant în ultimii 20 de ani la nivelul instituției noastre, pe măsura apariției și dezvoltării instrumentelor suport, cum ar fi programul TEMPUS, ERASMUS + și a programelor operaționale finanțate de către Uniunea Europeană (programe operaționale comune România-Ucraina-Moldova, România-Moldova) ce au ajutat procesul de inițiere și dezvoltare a programelor de studii, stimularea mobilității și a schimbului de experiență, modernizarea infrastructurii universitare.

Universitatea noastră își propune să se dezvolte la nivel internațional, în virtutea tradiției sale de-a lungul anilor și a unei vocații proprii de școală economică și de afaceri, astfel încât să fie o prezență vizibilă, recunoscută la nivel internațional, ca opțiune competitivă de formare și de cercetare. Acest lucru se realizează prin programe proprii de studii, inclusiv acreditate internațional; prin câștigarea statutului de partener agreat pentru consorții de proiecte europene, precum și în calitate de membru instituțional al unor rețele tematice internaționale.

Internaționalizarea la nivel sectorial / național / instituțional este definită ca un proces de integrare a unei dimensiuni internaționale, interculturale sau globale în scopul, funcțiile și livrarea de învățământ universitar.

Această definiție a fost subsumată în definiția mai recentă a "internaționalizării cuprinzătoare" (definită ca un angajament, confirmat prin acțiune, de a insufla perspectivele internaționale și comparative în cadrul misiunilor de predare, cercetare, și serviciile învățământului superior, modelând etosul și valorile instituționale și atingând întreaga dimensiune a învățământului superior, fiind esențial ca acesta să fie îmbrățișat de către conducerea instituțională, guvernare, facultate, studenți, și toate unitățile academice de servicii și asistență.

La nivelul ASEM, în cadrul procesului de planificare strategică a internaționalizării, se are în vedere urmărirea atingerii obiectivelor generale stabilite în cadrul următoarelor documente programatice:

➤ **Planul strategic de dezvoltare pentru perioada 2018-2022**, prin care universitatea își propune următoarele ținte:

- ✓ *Atragerea de studenți și cadre didactice din străinătate și crearea unei comunități universitare multiculturale;*

- ✓ *Creșterea reputației universității și consolidarea brandului ASEM, ca universitate furnizoare de educație și cercetare, pe plan regional și internațional.*

În completarea imaginii generale cu privire la procesul de internaționalizare la nivelul ASEM, este de menționat și faptul că pentru perioada 2016-2019 a fost obținut proiectul ELEVATE "Sporirea nivelului de internaționalizare a învățământul superior în Republica Moldova", coordonat de instituția noastră cu suportul financiar al Comisiei Europene în cadrul programului ERASMUS + Capacity Building for Higher Education (CBHE) (ref.nr. ???). În cadrul proiectului a fost realizat studiu privind percepția cadrelor didactice asupra gradului de internaționalizare a activității ASEM și analiza indicatorilor de internaționalizare. Astfel, cu privire la obiectivele considerate fezabile în ceea ce privește creșterea gradului de internaționalizare al ASEM în următorii 5 ani, analiza răspunsurilor participanților la studiu relevă faptul că, în general, obiectivele de internaționalizare sugerate sunt considerate în proporții semnificative ca fiind fezabile. În plus, se observă o percepție majoritar favorabilă în raport cu potențialul de internaționalizare a curriculei și a creșterii mobilității studenților în ambele sensuri, precum și o perspectivă mai rezervată cu privire la internaționalizarea cercetării științifice.

I. SITUAȚIA ACTUALĂ, PROBLEMELE IDENTIFICATE ȘI TENDINȚELE GENERALE

În prezent, mediul universitar din Republica Moldova, în general, și în special Academia de Studii Economice a Moldovei (ASEM) se confruntă cu provocări importante care amenință atât perspectivele de dezvoltare pe termen scurt, cât și pe termen lung. Cele mai severe amenințări includ migrația în masă a populației, evoluția demografică negativă, precum și creșterea concurenței internaționale în domeniul academic, în special în ceea ce privește alocarea masivă a burselor finanțate din fonduri guvernamentale pentru studenții moldoveni oferite de România. După cum se poate observa în figura 1, în ultimii 8 ani, numărul total al studenților din instituțiile de învățământ superior din Republica Moldova a scăzut cu aproape 40%, cu o tendință negativă crescândă în ultimii ani. Academia de Studii Economice a Moldovei a fost

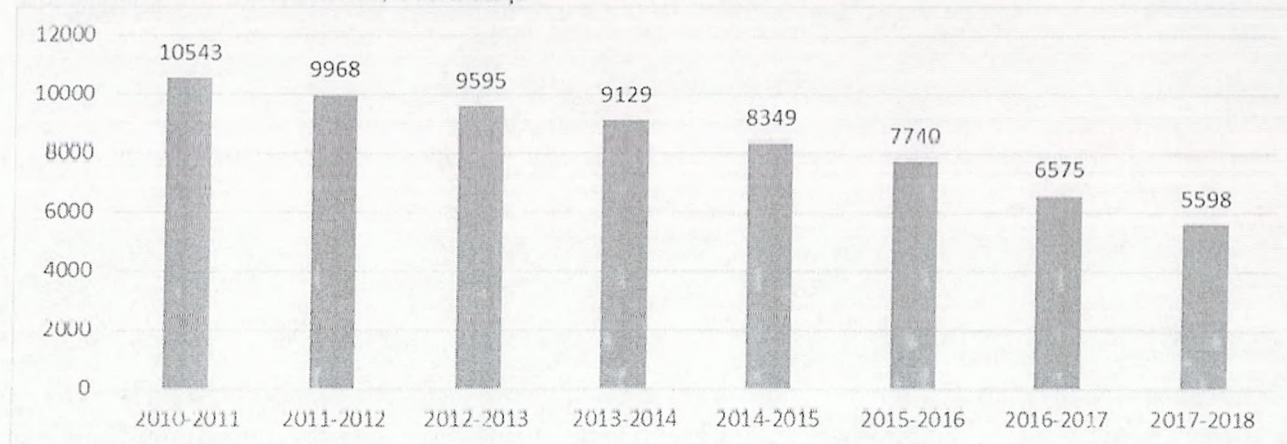
afectată în mod special de acești factori cu impact negativ, deoarece numărul obișnuit de înscrieri a scăzut de la 2000 în anii anteriori la 800 în prezent. Numărul studenților instituției a scăzut cu 5125 (sau aproape 50%) în decurs de 7 ani (figura 2).

Figura 1. Numărul de studenți în instituțiile de învățământ superior din Republica Moldova

| | 2010/11 | 2011/12 | 2012/13 | 2013/14 | 2014/15 | 2015/16 | 2016/17 | 2017/18 |
|------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Studenții din instituțiile de învățământ superior (mii studenți) | 107.8 | 104 | 102.5 | 97.3 | 89.5 | 81.7 | 74.7 | 65.5 |
| În raport cu perioada anterioară (%) | -1.9 | -3.5 | -1.4 | -5.1 | -8.0 | -8.7 | -8.6 | -12.3 |

Sursa: Biroul Național de Statistică al Republicii Moldova, codul indicatorului [inv010200].

Figura 2. Numărul total al studenților înscriși la Academia de Studii Economice a Moldovei, studenți



Sursa: Rapoartele de activitate ASEM, 2011-2018.

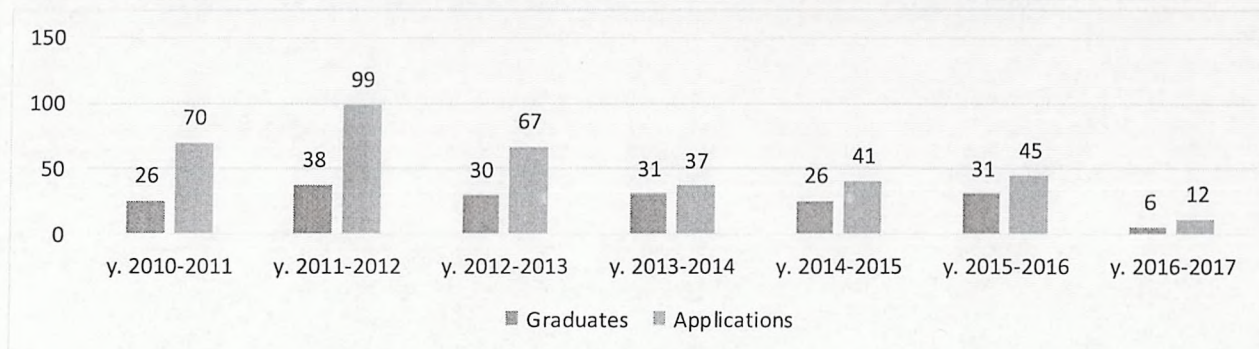
În consecință, prin strategia actuală, ASEM își propune să se implice mai activ în internaționalizare pentru a-și spori capacitatea și competitivitatea de a atrage

și reține cât mai mulți studenți străini pentru a putea dezvolta și a spori în mod durabil calitatea serviciilor.

I.1. Evoluția numărului de studenți străini înmatriculați

În ultimii 7 ani, atractivitatea ASEM pentru studenții străini a fost destul de modestă, deoarece numărul de cereri internaționale raportate la numărul total a fost relativ mic cu cele mai bune rezultate care nu depășesc 4% în 2011/12 și cele mai scăzute în anul universitar 2016/17, 0,67%. În medie, pentru perioada cercetată, 2,23% din cereri provin din afara țării, principalele țări de origine fiind Ucraina, Rusia, Azerbaidjan, Turcia și România. Performanța ASEM în menținerea studenților străini până la absolvire este chiar mai modestă, deoarece în medie 1,39% dintre absolvenți au fost internaționali, cel mai înalt nivel nu depășind 1,55% în 2011/12, în timp ce cel mai mic a fost doar de 0,45% în 2016/17. Este important de remarcat faptul că numărul de aplicații și absolvenți internaționali este variabil (figura 3), dar cu un caracter descrescător în ultimii ani. În plus, ASEM a reușit să ofere diplome duble doar în perioada 2010/11 și 2011/12, când 26 și respectiv 36 de studenți au finalizat respectivul tip de programe.

Figura 3. Numărul de aplicații internaționale și absolvenți străini, studenți



Sursa: Sondajul de internaționalizare efectuat în cadrul proiectului Elevate.

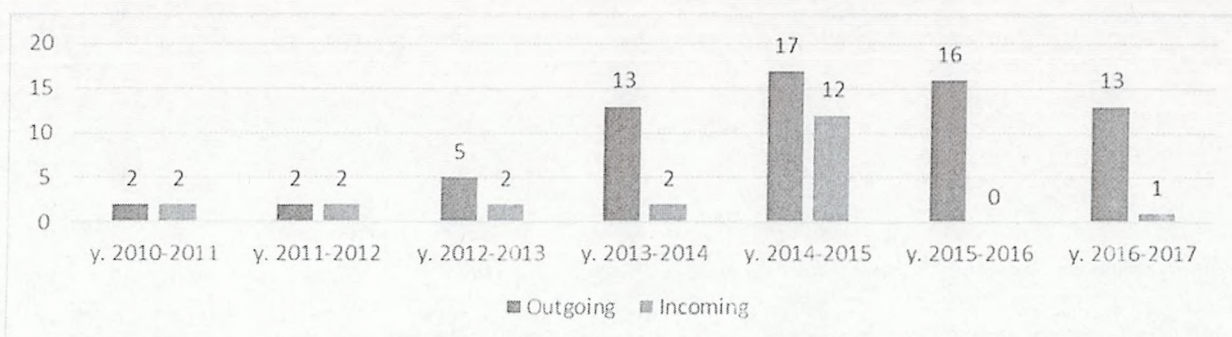
Consolidarea eforturilor în domeniul internaționalizării este imperativă pentru creșterea numărului de aplicații din străinătate, precum și pentru oferirea de oportunități puternice studenților internaționali pentru ai păstra până la absolvire. Mai mult decât atât, este necesar să crească numărul de programe de

diplomă dublă / comună pentru a obține un avantaj competitiv în raport cu mediul intern și internațional.

I.2. Evoluția numărului de studenți moldoveni în cadrul mobilităților Erasmus+

Numărul de mobilități ale studenților ASEM este destul de modest (figura 4), astfel încât pe întreaga perioadă el nu a depășit 17 studenți pe an (sau 0,24% din numărul total ale studenților înscriși în ASEM). Cu toate acestea, se poate observa că la începutul perioadei, doar 2 studenți ai Academiei (0,02% din total) studiau în afara, prin intermediul unui program de schimb, în timp ce pentru ultimii 3 ani această rată a crescut la 0,24%. Atractivitatea ASEM pentru mobilitatea de intrare rămâne limitată, astfel încât în ultimii 2 ani, Universitatea a fost gazdă doar pentru 1 student venit. În plus, performanța pentru întreaga perioadă a fost mai degrabă redusă, deoarece în 4 ani din cei toți reflectați, ASEM a găzduit nu mai mult de 2 studenți internaționali pe an. Numai în 2014/15 ASEM a reușit să aducă 12 studenți străini. Numărul programelor internaționale de schimburi de studenți care implică mobilitatea a cel puțin o persoană a variat între 1 (2010/11) și 5 (2013 / 14-2014 / 15), iar în ultimii doi ani numai 4 inițiative fiind eficiente în această privință.

Figura 4. Numărul de studenți care participă la programe de mobilitate de ieșire / intrare



Sursa: Sondajul de internaționalizare efectuat în cadrul proiectului Elevate.

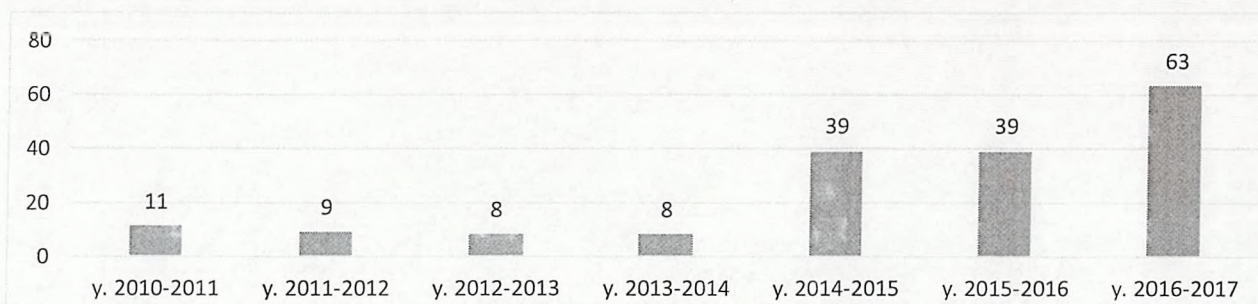
Astfel, ASEM are doar câteva acorduri bilaterale prin care se poate realiza mobilitatea studenților, și anume cu Universitatea de Economie din Cracovia, Școala de Economie din Stockholm cu sediul în Riga și în cadrul programului Erasmus plus cu Academia de Economie D.A.Tsenov, din Svishtov;

Universitatea "Vasile Alecsandri" din Bacău; Universitatea din Granada; Universitatea Politehnica din Timisoara; Université de Bretagne-Sud; Universitatea Mykolo Romerio, Vilnius și Universitatea "Al.I. Cuza" din Iasi.

I.3. Evoluția mobilităților cadrelor didactice

Spre deosebire de dinamica înregistrată în domeniul mobilității studenților, se poate observa că numărul cadrelor didactice care au efectuat vizite de studiu în străinătate este în creștere, ajungând la numărul de 63 de persoane în 2016/17, ceea ce reprezintă 16% din totalul cadrelor didactice în comparație cu doar 9% în cei doi ani anteriori sau comparativ cu 1-2% în restul perioadei (figura 5). În același timp, este important de remarcat faptul că numărul de prelegeri externe ai personalului ASEM a crescut la 7 în ultimul an, de la 0 la începutul perioadei (figura 6). Aproximativ 19% din totalul cadrelor didactice au un grad avansat de cunoaștere al unei limbi străine, fiind capabili să conducă cursuri. În ciuda faptului că numărul cadrelor didactice care posed o limbă străină în valori absolute a scăzut de la 95 în 2010-11 la 75 în 2016-17, ca cotă, nivelurile rămân mai mult sau mai puțin aceleași. De asemenea, merită menționat faptul că în ultimii trei ani 139 de cadre didactice au beneficiat de cursuri de limbi străine organizate de ASEM. Este necesar să se sublinieze că doar 5 profesori din străinătate au fost numiți pentru a conduce lecții în cadrul Academiei în anii 2014/15 și 2015/16, ceea ce este un nivel foarte scăzut.

Figura 5. Personalul academic care a efectuat vizite de studiu în străinătate

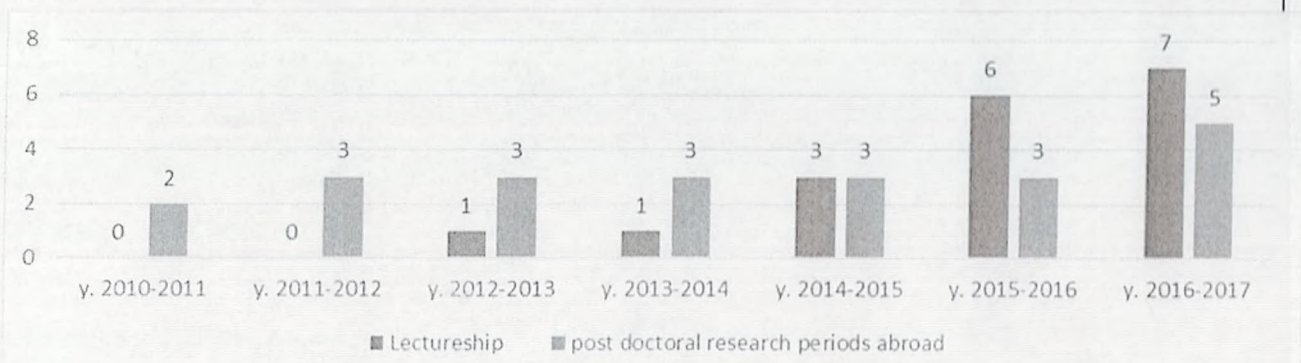


Sursa: Sondajul de internaționalizare efectuat în cadrul proiectului Elevate.

Numărul de cadre universitare cu perioade de cercetare post-doctorală în străinătate este de asemenea limitat, 5 profesori (figura 6), nivel care se situează

în jurul valorii de 1,3% din total. Numărul de participări ale cadrelor universitare în cadrul conferințelor internaționale (cu contribuție calificată) a înregistrat dinamică negativă pe întreaga perioadă cercetată 80 în 2010/11, 82 în 2011/12, 93 în 2012/13 , 86 în 2013/14, 90 în 2014/15, 74 și 76 în următorii doi ani universitari.

Figura 6. Numărul de cadre didactice care au ținut cel puțin o prelegere în străinătate



Sursa: Sondajul de internaționalizare efectuat în cadrul proiectului Elevate.

3.4. Acorduri bilaterale și multilaterale de cooperare academică

În prezent, ASEM este partener în 66 de acorduri de colaborare cu universități internaționale, după cum se arată în tabelul de mai jos:

| Zone de interes | Numărul de acorduri |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vecinătate | România (18), Ucraina (14), Federația Rusă (2), Belarus (3) și alte state CSI (0) |
| Uniunea Europeană | Letonia (2), Franța (5), Polonia (1), Bulgaria (1), Italia (1), Grecia (1) Republica Cehă (1), Spania (1), Lituania (2), Slovenia (1), Austria (1) |
| America de Nord | SUA (2) |
| Europa (altele decât primele 2 grupe) | Serbia (1), Macedonia (1), Norvegia (1), Elveția (1), Suedia (1) |
| America Latină | 0 acorduri |
| Asia | China (2), Azerbaidjan (2) |
| Orientul Mijlociu | Turcia (1) |

În cadrul programului Erasmus +, Academia de Studii Economice din Moldova a încheiat 9 acorduri de cooperare, inclusiv cu următoarele universități:

Universitatea Mykolas Romeris (Lituania), Univesridad de Granada (Spania), Universite de Bretagne Sud (Franța), Alma Mater Studiorum - Universitatea din Bologna (Italia), Universitatea Politehnică Timișoara (România), Universitatea Alexandru Ioan Cuza din Iași (România), Universitatea Transilvania din Brașov (România), International School of Social and Business Studies (Slovenia), Academia Economiei Naționale D. A. Tenov (Bulgaria).

I.5. Analiza SWOT a internaționalizării în cadrul ASEM

Strategia propusă în acest document este elaborată pe baza necesităților și sugestiilor identificate de studenții și personalul ASEM. Pe baza unei analize a situației actuale din domeniul activității academice internaționale și a studiului de internaționalizare, este furnizată următoarea analiză SWOT:

| Puncte forte | Puncte slabe |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Infrastructură educațională dezvoltată, mediu de învățare - cercetare, susținut de accesul gratuit la Internet de mare viteză în întregul campus | Lipsa culturii organizaționale orientate spre internaționalizare |
| ASEM - Universitatea de economie specializată, care a deschis treptat domeniilor conexe, cum ar fi administrația publică, sociologia, resurse umane, drept | Percepția rezervată a profesorilor ASEM cu privire la necesitatea de a-și internaționaliza programele |
| Disponibilitatea programelor de licență și master într-o limbă străină, desfășurate la Facultățile de Relații Economice Internaționale, Business și Administrarea Afacerilor și Finanțe ASEM, care permite accesul direct la studenții străini | Numărul redus de programe de studii la Licență și Masterat de tip diplomă dublă/ joint |
| Fondul de carte diversificat și actualizat în biblioteca ASEM și acces la bazele de date internaționale | Vizibilitatea internațională redusă a majorității programelor de studiu ASEM |
| Relațiile de cooperare dezvoltate cu mediul universitar european | Absența unei strategii de marketing și comunicare pentru promovarea instituțională a ASEM și a ofertei sale de cercetare |
| | Buget redus pentru activitățile de internaționalizare și previzibilitate redusă în utilizarea sa |

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Relațiile de cooperare într-un stadiu incipient, dar foarte bune cu mediul universitar din America de Nord</p> | <p>Lipsa serviciilor de asistență pentru internaționalizarea globală a universității și lipsa unui serviciu de recrutare</p> |
| <p>Percepția foarte bună a studenților ASEM care efectuează studii suplimentare în învățământul superior european</p> | <p>Folosirea slabă a canalelor de comunicare social media pentru a promova - în engleză și în română a ofertei educaționale</p> |
| <p>Prezența la Chișinău a instituțiilor și organizațiilor care promovează cooperarea în domeniul educației și culturii (Konrad Adeneuer, USAID, delegația UE, AUF)</p> | <p>Nivelul redus de participări la programele internaționale de cercetare din cauza lipsei resurselor financiare alocate în acest scop</p> |
| | <p>Nivelul scăzut al mobilității pe termen scurt a studenților și a profesorilor (de intrare și ieșire)</p> <p>Absența unui registru cuprinzător al acțiunilor de internaționalizare individuală și instituțională</p> |
| | <p>Absența unei asociații de absolvenți străini care au studiat în ASEM, cu potențialul de a promova imaginea și beneficiile studiilor ASEM</p> <p>Dificultăți în reținerea și întoarcerea studenților ASEM care studiază în străinătate, pe fondul lipsei de stimulente la nivel național</p> |

Oportunități

Posibilitatea de a accesa fonduri europene pentru a finanța oportunități de cooperare transnațională în cadrul programele europene

Capitalizarea rezultatelor participării la diferite clasamente internaționale

Amenințări

Absența culturii de cooperare în cadrul comunității universitare și a părților interesate din țară și din străinătate

Lipsa acreditărilor internaționale legate de mediul universitar

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Experiență bogată în organizarea unor evenimente științifice internaționale</p> <p>Rețeaua absolvenților moldoveni, în special cei care lucrează / studiază în străinătate, ca mijloc de promovare instituțională</p> <p>Mediul socio-cultural prietenos și sigur din Chișinău și diversitatea evenimentelor, i.e. arte și divertisment care favorizează interculturalitatea</p> <p>Costul relativ scăzut de trai și de a studia în Chișinău în comparație cu alte destinații europene</p> <p>Apropierea Chișinăului de zone cu atractivitate turistică ridicată în toate sezoanele anului</p> | <p>Existența unui deficit de cercetare cu vizibilitate internațională, la nivel național și instituțional</p> <p>Absența unui sistem instituțional pentru recompensarea inițiativelor de internaționalizare</p> <p>Finanțare slabă pentru învățământul superior din Moldova</p> <p>Mediul politic instabil din Moldova, adoptarea unor legi controversate</p> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Ca urmare a acestei analize, internaționalizarea ASEM va încerca să valorifice și să maximizeze potențialul instituției în ceea ce privește infrastructura educațională, abilitățile internaționale și relațiile de cooperare, în contextul oportunităților oferite de mediul extern, materializate prin accesarea surselor internaționale de finanțare a cooperării transnaționale, valorificarea rezultatelor participării la diferite rating-uri internaționale și posibilitatea creșterii prestigiului internațional prin intermediul absolvenților din Rețeaua Alumni a Moldovei care lucrează / studiază în străinătate. O prioritate va fi și implicarea profesorilor ASEM de economie, afaceri și administrație publică în procesul de amplificare a internaționalizării.

II. OBIECTIVELE GENERALE ȘI SPECIFICE

Abordarea strategică în vederea internaționalizării la nivelul ASEM trebuie să urmărească integrarea pragmatică a unui set de condiționalități specifice procesului de internaționalizare în cadrul abordării strategice instituționale:

- Natura dinamică a proceselor de internaționalizare și importanța lor tot mai mare pentru reformele instituționale și naționale;
- Re-evaluarea generală a rațiunilor și scopurilor internaționalizării în cadrul învățământului superior;
- Cererea pentru responsabilitate sporită a instituțiilor de învățământ superior, cărora li se solicită demonstrarea beneficiilor internaționalizării;
- Investițiile necesare pentru a atinge succesul în internaționalizare.

Elaborarea Strategiei de internaționalizare a ASEM a fost rezultatul proiectului Erasmus + CBHE "Sporirea nivelului de internaționalizare a învățământului superior din Republica Moldova – ELEVATE" în perioada 2016-2019 (www.elevate-project.md), în general, și a unui proces de evaluare, analiză și planificare strategică, ce își are începutul în luna Februarie 2017, moment la care a fost elaborat și testat chestionarul ce a stat la baza studiului privind percepția cadrelor didactice asupra gradului de internaționalizare a activității ASEM, în particular.

În acest context, ținând cont de rezultatele analizei de tip SWOT efectuate, dat fiind ansamblul programatic la nivelul ASEM (viziune, misiune, valori), ținând seama de concluziile discuțiilor purtate în cadrul diferitelor forme de consultare strategică (întâlniri în grupuri de lucru în cadrul proiectului ELEVATE, benchmarking cu persoane relevante), considerăm și ne propunem ca **Ariile prioritare de planificare strategică în domeniul internaționalizării** să fie astfel definite:

- **Internaționalizarea acasă** (de a incorpora internaționalizarea în sisteme și cultură a ASEM, respectiv abordările în sala de clasă, în campus sau în comunitatea academică, care ajută comunitatea universitară să dezvolte cunoștințele și înțelegerea internațională și competențe interculturale);
- **Internaționalizarea în străinătate** (respectiv activitățile care necesită trecerea frontierelor, inclusive mobilitatea studenților, profesorilor și cercetătorilor, internaționalizarea programelor de studii);
- **Internaționalizarea cercetării** (respectiv setul de acțiuni care să permită extinderea rețelelor de cercetare, dezvoltare, inovare (CDI) colaborative ale cercetătorilor din ASEM, să încurajeze formarea de consorții internaționale de cercetare sau aderarea la consorții deja existente și funcționale, să asigure un cadru eficient de perfecționare a cercetătorilor din ASEM în acord cu noile tendințe în CDI);

- **Consolidarea prestigiului extern** (respectiv setul de acțiuni care să permită creșterea vizibilității internaționale a ASEM și să permită universității să se poziționeze ca lider regional, Europa de Est și Parteneriatul Estic, în învățământul superior economic).

În scopul punerii în aplicare a acestor arii strategice prioritare, se formulează următoarele obiective strategice și specifice:

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ARIA STRATEGICĂ PRIORITARĂ 1: Internaționalizarea acasă | |
| Obiectiv strategic 1.1. Internaționalizarea curriculumului | |
| | Obiectiv specific 1.1.1. Dezvoltarea programelor de tip dublu diplomă și joint degree |
| | Obiectiv specific 1.1.2. Diversificarea programelor de studii cu predare în limbi străine și a programelor de formare trans-culturale și acreditarea internațională, precum și creșterea numărului de catedre Jean Monnet |
| | Obiectiv specific 1.1.3. Definirea și operaționalizarea unei structuri integrate de activități internaționale extra-curriculare (scoli de vara, săptămânii internaționale a ASEM, etc) |
| Obiectiv strategic 1.2. Creșterea numărului de studenți internaționali și a numărului de profesori din străinătate care predau în cadrul ASEM | |
| | Obiectiv specific 1.2.1. Creșterea numărului de studenți străini la toate tipurile de programe de studii prin intensificare acțiunilor de promovare și conștientizare |
| | Obiectiv specific 1.2.2. Atragerea de personal didactic și de cercetare internațional |
| | Obiectiv specific 1.2.3. Definirea și operaționalizarea unei structuri integrate de servicii suport destinată studenților străini și cadrelor didactice din străinătate |
| ARIA STRATEGICĂ PRIORITARĂ 2: Internaționalizarea în străinătate | |
| Obiectiv strategic 2.1. Creșterea mobilității europene și internaționale a studenților și cadrelor didactice ale ASEM | |
| | Obiectiv specific 2.1.1. Creșterea mobilității europene și internaționale a studenților ASEM |
| | Obiectiv specific 2.1.2. Creșterea mobilității internaționale a cadrelor didactice în scopul îmbunătățirii calității actului de predare, îmbunătățirii abilităților de cercetare |
| | Obiectiv specific 2.1.3. Perfecționarea personalului administrativ implicat în activitățile specifice de internaționalizare |
| Obiectiv strategic 2.2. Dezvoltarea parteneriatelor internaționale | |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Obiectiv specific 2.2.1. Consolidarea acordurilor bilaterale de cooperare existente și definirea cadrului strategic de prioritizare a cooperării academice internaționale |
| | Obiectiv specific 2.2.2. Creșterea implicării partenerilor din mediul de afaceri multi și transnațional în activitatea de internaționalizare |
| | Obiectiv specific 2.2.3. Creșterea ponderii veniturilor ca urmare implementării în parteneriat a proiectelor internaționale |
| ARIA STRATEGICĂ PRIORITARĂ 3: Internaționalizarea cercetării | |
| Obiectiv strategic 3.1. Creșterea cooperării științifice internaționale și a vizibilității internaționale a rezultatelor cercetării din ASEM | |
| | Obiectiv specific 3.1.1. Creșterea participării la conferințe internaționale relevante și stagii internaționale de perfecționare pentru cadrele academice și studenți |
| | Obiectiv specific 3.1.2. Creșterea participării cercetătorilor și a entităților de cercetare din ASEM în procesul de integrare internațională a cercetării științifice, precum și recunoașterea performanței în inovare și cercetare |
| | Obiectiv specific 3.1.3. Susținerea cercetării științifice de înaltă performanță și creșterea capacității organizaționale de transfer al rezultatelor cercetării în spațiul cercetării internaționale |
| ARIA STRATEGICĂ PRIORITARĂ 4. Consolidarea prestigiului extern | |
| Obiectiv strategic 4.1. Creșterea vizibilității internaționale a ASEM ca furnizor regional de excelență în învățământul superior economic | |
| | Obiectiv specific 4.1.1. Creșterea capacității administrative de marketing și promovare a ofertei de studii pe piața educațională internațională |
| | Obiectiv specific 4.1.2. Promovarea inovativă în plan regional și internațional a domeniilor de excelență ale ASEM |
| | Obiectiv specific 4.1.3. Concentrarea eforturilor pentru îmbunătățirea poziției ASEM în raport cu indicatorii de internaționalizare |

III. MĂSURILE/ACTIVITĂȚILE NECESARE PENTRU ATINGEREA OBIECTIVELOR ȘI REZULTATELOR SCONTATE

Obiectiv specific 1.1.1. Dezvoltarea programelor de tip dublu diplomă și joint degree, astfel încât, până anul 2023 să existe cel puțin 5 programe de tip dublu diplomă și 2 - joint degree.

Acțiuni prioritare:

1.1.1.1. Dezvoltarea de programe de studii cu dublă diplomă.

1.1.1.2. Dezvoltarea de programe de studii în cooperare (joint degree)

Obiectiv specific 1.1.2. Diversificarea și acreditarea internațională a programelor de studii cu predare în limbi străine și a programelor de formare trans-culturale, precum și creșterea numărului de catedre Jean Monnet, astfel încât, 10% din programe să fie acreditate internațional și 1 catedră Jean Monnet nouă existentă, până anul 2023.

Acțiuni prioritare:

1.1.2.1. Crearea de programe noi cu predare în limbi de circulație internațională.

1.1.2.2. Dezvoltarea și implementarea de proiecte care includ dezvoltare curriculară și transfer de bune practici.

1.1.2.3. Dezvoltarea competențelor lingvistice ale cadrelor didactice implicate în programe de studii cu predare în limbi de circulație internațională.

1.1.2.4. Armonizarea organizării programelor de studii și a regulilor de raportare internă cu cerințele principalelor organisme de acreditare.

1.1.2.5. Pregătirea acreditării internaționale instituționale și de programe de studii

1.1.2.6. Dezvoltarea și promovarea școlilor de vară inter și trans-disciplinare, vizitelor de studii și programelor de formare continuă pentru studenți internaționali, organizate în parteneriat cu universități partenere din țară și străinătate.

Obiectiv specific 1.1.3. Definirea și operaționalizarea unei structuri integrate de activități internaționale extra-curriculare (scoli de vara, săptămânii internaționale a ASEM, etc), astfel încât, numărul studenților internaționali implicați în activități extra-curriculare sa crească cu cel puțin cu 50% anual.

Acțiuni prioritare:

1.1.3.1. Inițierea și derularea Școlilor de vară Internaționale inter și trans-disciplinare.

1.1.3.2. Inițierea, dezvoltarea și promovarea unui program de On Job Training pentru studenți internaționali în cadrul companiilor partenere ASEM ce dispun de un intens mediu intercultural.

1.1.3.3. Creșterea numărului de evenimente internaționale (simpozioane, școli de vară, ateliere de lucru, seminare, competiții sportive, concerte, expoziții, etc.) organizate de către ASEM.

Obiectiv specific 1.2.1. Creșterea numărului de studenți străini la toate tipurile de programe de studii prin intensificare acțiunilor de promovare și conștientizare, astfel încât numărul studenților străini înmatriculați la ASEM să fie în creștere cu cel puțin 100 de persoane anual (ajungând în anul 2022-2023 de 500 de persoane)

Acțiuni prioritare:

1.2.1.1. Recrutarea de studenți internaționali pentru programele de studii (prin intermediul platformelor educaționale, agenții de recrutare, studenți străini a ASEM)

1.2.1.2. Crearea unui sistem comprehensiv pentru admitere online a studenților internaționali, indiferent că optează pentru o mobilitate sau un ciclu complet de studii la ASEM.

1.2.1.3. Creșterea numărului de studenți incoming în cadrul programelor de mobilitate și al acordurilor bilaterale.

1.2.1.4. Inițierea și intensificarea cooperării cu Erasmus Studenți Network ASEM pentru organizarea de evenimente tematice.

1.2.1.5. Inițierea și derularea „International Student Week” la ASEM, după modelul „Erasmus Welcome Week” în țările Uniunii Europene.

Obiectiv specific 1.2.2. Atragerea de personal didactic și de cercetare internațional, astfel încât numărul de cadre didactice recrutați să fie în creștere de 10% anual, și cel de cercetare de 5%, respectiv.

Acțiuni prioritare:

1.2.2.1. Identificarea și atragerea profesorilor invitați din străinătate.

1.2.2.2. Recrutarea cadrelor didactice și cercetătorilor din străinătate.

1.2.2.3. Dezvoltarea centrelor culturale și a centrelor de studii în arii geostrategice, în cadrul ASEM.

Obiectiv specific 1.2.3. Definirea și operaționalizarea unei structuri integrate de servicii suport destinată studenților străini și cadrelor didactice din străinătate.

Acțiuni prioritare:

1.2.3.1. Îmbunătățirea serviciilor oferite studenților internaționali prin operaționalizarea unei structuri integrate de primire și orientare pentru viața studențească.

1.2.3.2. Elaborarea Ghidului pentru studenți și cadre didactice străini în limbile de circulație internațională (materiale informative despre serviciile oferite de ASEM, cazare, burse etc.).

1.2.3.3. Dezvoltarea unei structuri de facilitare a acomodării cadrelor didactice din străinătate în cadrul ASEM.

Obiectiv specific 2.1.1. Creșterea mobilității europene și internaționale a studenților ASEM, astfel încât numărul de mobilități să fie în creștere cu 10% anual.

Acțiuni prioritare:

2.1.1.1. Creșterea numărului de candidați pentru programele de mobilități.

2.1.1.2. Asigurarea finanțării prin mobilități.

2.1.1.3. Dezvoltarea competențelor lingvistice ale studenților.

2.1.1.4. Organizarea sesiunilor de informare pentru studenți ASEM cu privire la oportunitățile de mobilitate/plasarea în practică internațională și serviciile oferite de către Serviciul Relații Internaționale

Obiectiv specific 2.1.2. Creșterea mobilității internaționale a cadrelor didactice în scopul îmbunătățirii calității actului de predare, îmbunătățirii abilităților de cercetare, astfel încât numărul de mobilități să fie în creștere cu 20% anual.

Acțiuni prioritare:

2.1.2.1. Susținerea participării cadrelor didactice ASEM pentru misiuni de predare în străinătate.

2.1.2.2. Dezvoltarea programelor de mobilitate pentru cadrele didactice.

2.1.2.3. Dezvoltarea competențelor interculturale ale cadrelor didactice implicate în programele de studii cu predare în limbi de circulație internațională.

Obiectiv specific 2.1.3. Perfecționarea personalului administrativ implicat în activitățile specifice de internaționalizare, astfel încât numărul participărilor în cadrul sesiunilor de instruire, etc. sa fie în creștere cu 5% anual.

Acțiuni prioritare:

2.1.3.1. Dezvoltarea și consolidarea Serviciului Relații Internaționale prin crearea bazei tehnico-materiale necesare intensificării activităților acestuia.

2.1.3.2. Dezvoltarea și furnizarea unui pachet de asistență tehnică (instruiri, orientare, suport infrastructură, networking) destinat personalului din cadrul ASEM implicat în activitățile specifice de internaționalizare.

2.1.3.3. Îmbunătățirea colaborării dintre Serviciul Relații Internaționale și facultățile, departamentele și alte servicii ale ASEM

Obiectiv specific 2.2.1. Consolidarea acordurilor bilaterale de cooperare existente și definirea cadrului strategic de prioritizare a cooperării academice internaționale, astfel încât în anul 2020 toate acordurile bilaterale existente să fie revitalizate.

Acțiuni prioritare:

2.2.1.1. Analiza calitativă a acordurilor de cooperare internațională existente și definirea unui cadru procedural de acțiune în domeniu.

2.2.1.2. Aderarea la rețele universitare internaționale.

2.2.1.3. Valorificarea oportunităților oferite de mediul universitar internațional prin creșterea numărului acordurilor de colaborare internațională încheiate și implimentate.

Obiectiv specific 2.2.2. Creșterea implicării partenerilor din mediul de afaceri multi și transnațional în activitatea de internaționalizare, astfel încât numărul companiilor internaționale implicați să fie în creștere de 2% anual.

Acțiuni prioritare:

2.2.2.1. Definirea și implementarea unui plan de acțiune privind implicarea companiilor multi și transnaționale în activitatea de internaționalizare.

Obiectiv specific 2.2.3. Creșterea ponderii veniturilor ca urmare implementării în parteneriat a proiectelor internaționale

Acțiuni prioritare:

2.2.3.1. Dezvoltarea și consolidarea Serviciului Proiecte și Programe Europene prin crearea bazei tehnico-materiale necesare pentru îmbunătățirea colaborării cu facultățile, departamentele și alte servicii ale ASEM;

2.2.3.2. Identificarea programelor de finanțare pentru proiecte educaționale și de cercetare cu dimensiune internațională, care se încadrează în obiectivele ASEM în domeniul educației și cercetării;

2.2.3.3. Diseminarea informației prin rețeaua intranet a ASEM, precum și organizarea sesiunilor de informare pentru cadrul didactic și de cercetare cu privire la programele de finanțare internaționale relevante ale ASEM pentru fiecare an academic;

2.2.3.4. Identificarea echipelor de lucru în cadrul facultăților, departamentelor și organizarea seminarelor de instruire cu privire la regulile de participare în cadrul programelor specifice de finanțare internaționale și oferirea consultanței în procesul de elaborare și depunere a dosarului propunerii de proiect;

2.2.3.5. Susținerea proiectelor internaționale în derulare în care ASEM participă în calitate de coordonator sau partener prin realizarea activităților de diseminare, monitorizare și raportare.

Obiectiv specific 3.1.1. Creșterea participării la conferințe internaționale relevante și stagii internaționale de perfecționare pentru cadrele academice și studenți

Acțiuni prioritare:

3.1.1.1. Realizarea de activități de mobilitate de scurtă durată în scopul îmbunătățirii abilităților de redactare a articolelor științifice cu relevanță internațională pentru tinerii cercetători.

3.1.1.2. Stimularea participării la programe de burse destinate cercetătorilor postdoctoranzi.

3.1.1.3. Dezvoltarea programelor de mobilitate specifice cercetării științifice pentru cadrele didactice.

Obiectiv specific 3.1.2. Creșterea participării cercetătorilor și a entităților de cercetare din ASEM în procesul de integrare internațională a cercetării științifice, precum și recunoașterea performanței în inovare și cercetare

Acțiuni prioritare:

3.1.2.1. Dezvoltarea programelor de mobilitate pentru doctoranzi.

3.1.3.2. Stimularea încheierii de parteneriate pentru doctorat în cotutelă.

3.1.3.3. Creșterea ratei de succes a granturilor internaționale de cercetare dezvoltare de echipe de cercetare din ASEM, în parteneriat cu echipe partenere din străinătate.

3.1.3.4. Stimularea participării la apelurile internaționale de proiecte de cercetare.

3.1.3.5. Promovarea internațională a manifestărilor științifice organizate în ASEM și a publicațiilor cu caracter științific.

Obiectiv specific 3.1.3. Susținerea cercetării științifice de înaltă performanță și creșterea capacității organizaționale de transfer al rezultatelor cercetării în spațiul cercetării internaționale

Acțiuni prioritare:

3.1.3.1. Integrarea centrelor de cercetare din cadrul ASEM în cadrul rețelelor internaționale.

3.1.3.2. Asigurarea accesului la literatură internațională de specialitate.

3.1.3.3. Încurajarea publicării de articole științifice în parteneriat internațional în cadrul jurnalelor de prestigiu, cu vizibilitate internațională.

3.1.3.4. Includerea revistelor științifice ale ASEM în mai multe baze de date internaționale

3.1.3.5. Stimularea și promovarea implicării ASEM în Știința Deschisă (Open Science) prin crearea și înregistrarea cercetătorilor din ASEM pe diverse platforme de cercetare internaționale (acțiunile COST, Elsevier, European Research Gate, PURE)

Obiectiv specific 4.1.1. Creșterea capacității administrative de marketing și promovare a ofertei de studii pe piața educațională internațională.

Acțiuni prioritare:

4.1.1.1. Dezvoltarea de pachete și resurse informaționale uniformizate pentru toate facultățile.

4.1.1.2. Implementarea unei campanii de comunicare internațională și definirea unui brand internațional al ASEM.

4.1.1.3. Eficientizarea lucrului cu Social Media pentru promovarea imaginii ASEM pe platformele de socializare (Facebook, LinkedIn).

4.1.1.4. Elaborarea unei pagini web Internaționale a ASEM (versiunea în limba engleză și alte limbi de circulație internațională).

4.1.1.5. Realizarea unei Galerii Multimedia a ASEM ca un spațiu multifuncțional care să aibă rolul de a prezenta instituția (ex., „tur virtual al universității”, „resursele educaționale deschise”).

4.1.1.6. Utilizarea parteneriatelor și rețelelor universitare din care ASEM face parte pentru promovarea imaginii universității.

Obiectiv specific 4.1.2. Promovarea inovativă în plan regional și internațional a domeniilor de excelență ale ASEM

Acțiuni prioritare:

4.1.2.1. Definierea unui plan de acțiune, cu implicarea stakeholderilor relevanți, care să definească și să integreze evenimente inovatoare privind ariile de expertiză de excelență ale ASEM.

4.1.2.2. Utilizarea motoarelor/sistemelor de căutare ca metodă de aducere a grupului-țintă direct pe site-ul ASEM (Google, Yandex) și susținerea financiară a acestora.

4.1.2.3. Participarea la târguri educaționale din străinătate, în special în ariile geografice de interes ale ASEM (Asia Centrală și de Sud-Est, Rusia, Ucraina, Turcia, Israel)

Obiectiv specific 4.1.3. Concentrarea eforturilor pentru îmbunătățirea poziției ASEM în raport cu indicatorii de internaționalizare

Acțiuni prioritare:

4.1.3.1. Elaborarea planului de acțiune privind includerea ASEM într-un număr mai mare de clasamente internaționale, în conformitate cu criteriile de evaluare ale fiecărui tip de clasament vizat

4.1.3.2. Evaluarea internă periodică a programelor de Licență și Masterat pe baza criteriilor internaționale de acreditare / respectiv pe baza indicatorilor aferenți clasamentelor internaționale.

IV. ESTIMAREA IMPACTULUI ȘI A COSTURILOR FINANCIARE ȘI NONFINANCIARE AFERENTE IMPLEMENTĂRII

Costurile de implementare a prezentei Strategii pot fi destul de mari și sunt dificil de estimat în absența unor detalii adiționale cu privire la modul specific de implementare a unor acțiuni prioritare. În consecință, costurile exacte pentru implementarea Strategiei vor fi estimate de către ASEM în procesul de planificare strategică, în special în cadrul elaborării bugetului anual, precum și în procesul de prioritizare a solicitărilor de finanțare din partea partenerilor de dezvoltare. Finanțarea proceselor de implementare a Strategiei va fi efectuată de la bugetul ASEM, prin atragerea de granturi, fonduri, sponsorizări și alte surse legale.

Chiar dacă costurile exacte pentru implementarea Strategiei nu pot fi prezentate decât în procesul de planificare operațională, cadrul general de cheltuieli poate fi estimat, pornind de la costurile estimate în procesul planificării bugetare în Planul Strategic de dezvoltare a ASEM pentru perioada 2018-2023 și proiectele de asistență externă programate pentru următorii câțiva ani.

În tabelul de jos, sînt prezentate cheltuielile din bugetul estimat, repartizat pe obiectivele specifice din Strategie, care includ atît cheltuielile estimate în

Planul Strategic de dezvoltare a ASEM pentru perioada 2018-2023, cît și proiectele de asistență externă programate pentru următorii cîtiva ani, care vin să susțină obiectivele Strategiei.

Tabel 1. Cheltuieli conform obiectivelor Strategiei, Euro

| Obiectiv strategic | Necesar finanțare / Valoare estimată totală | Surse de finanțare: |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| 1.1 Internaționalizarea currieulei | 300.000 | buget ASEM, Erasmus + CBHE, fonduri bilaterale, altele |
| 1.2. Creșterea numărului de studenți internaționali și a numărului de profesori din străinătate care predau în cadrul ASEM | 200.000 | buget ASEM, Erasmus+ KA2, Erasmus + CBHE, fonduri Bilaterale, altele |
| 2.1. Creșterea mobilității europene și internaționale a studenților și cadrelor didactice ale ASEM | 150.000 | buget ASEM, Erasmus+ KA2, Erasmus + CBHE, fonduri Bilaterale, altele |
| 2.2. Dezvoltarea parteneriatelor internaționale | 150.000 | buget ASEM, Erasmus+ KA2, Erasmus + CBHE, fonduri Bilaterale, altele |
| 3.1. Creșterea cooperării științifice internaționale și a vizibilității internaționale a rezultatelor cercetării din ASEM | 100.000 | buget ASEM, Erasmus+ KA2, Erasmus + CBHE, fonduri Bilaterale, altele |
| 4.1. Creșterea vizibilității internaționale a ASEM ca furnizor regional de excelență în învățămîntul superior economic | 100.000 | buget ASEM, Erasmus+ KA2, Erasmus + CBHE, fonduri Bilaterale, altele |
| Necesar total de finanțare pentru perioada 2018-2023 – 1.000.000 Euro | | |

V. REZULTATELE SCOTATE ȘI INDICATORII DE PROGRES

Având în vedere ariile strategice prioritare și obiectivele formulate, prezenta strategie își propune următoarele ținte de rezultat măsurabile prin intermediul unor indicatori de realizare:

În raport cu obiectivele subsumate Ariei prioritare I - Internaționalizarea acasă:

- ✓ creșterea numărului de programe în limbi de circulație internațională: de la 4 la 10 programe, cu asigurarea continuității studiilor de la programele de licență către cele de masterat.
- ✓ creșterea numărului de programe cu dublă diplomă și joint: de la 1 la 5 programe.
- ✓ creșterea numărului de evenimente extra-curriculare : minim 25 evenimente pe an, până în 2023.
- ✓ creșterea procentului de studenți internaționali în cadrul programelor de studii universitare: de la 2% la cca. 5% din totalul studenților (I.+B).
- ✓ creșterea numărului de cadre didactice cetățeni străini: cca. 5% din totalul cadrelor didactice, cadre didactice străine implicate în activități de predare, în 2023.

În raport cu obiectivele subsumate Ariei prioritare II - Internaționalizarea în străinătate:

- ✓ cca. 5 % studenți outgoing din totalul populației de studenți până în 2023.
- ✓ cca. 75% din personalul didactic angajat să realizeze cel puțin o activitate cu caracter internațional la fiecare 2 ani până în 2023.
- ✓ creșterea numărului de acorduri de cooperare internațională până în 2023, după cum urmează:
 - de la 9 de acorduri de parteneriat în cadrul programului Erasmus la cca. 20 acorduri, pe axele prioritare stabilite,
 - de la 66 de acorduri de cooperare bilaterală la cca. 150 acorduri, cu precădere pe spațiile geografice prioritare stabilite în strategie.
- ✓ creșterea numărului de acțiuni internaționale (internship pentru studenții moldoveni în străinătate și studenți internaționali în Moldova, competiții internaționale, conferințe, ateliere de lucru, etc) în parteneriat cu mediul de afaceri, la cca. 100 acțiuni în 2023.

În raport cu obiectivele subsumate Ariei prioritare III - Internaționalizarea cercetării:

- ✓ creșterea numărului de participări a cercetătorilor tineri în proiecte de cercetare internaționale : minim 20 participări până în 2023,

- ✓ creșterea numărului de mobilități internaționale ale doctoranzilor și tinerilor cercetători, inclusiv doctorate în cotutelă : de la 2 persoane în 2018 la cca. 20 de persoane până în 2023,
- ✓ creșterea anuală a numărului de acorduri internaționale cu universități, companii și alte instituții relevante având exclusiv obiective de cercetare științifică: cca. 10 până în 2023,
- ✓ creșterea numărului de granturi de cercetare internaționale, de la 0 în 2018 la cca. 2-3 în 2023,
- ✓ creșterea numărului de participări la conferințe internaționale și stagii de perfecționare : minim 200 conferințe/stagii pe an până în 2023.

În raport cu obiectivele subsumate Ariei prioritare IV - Consolidarea prestigiului extern:

- ✓ participarea anuală la minim 2 târguri educaționale internaționale,
- ✓ găzduirea anuală a cel puțin 10 evenimente internaționale relevante
- ✓ actualizarea permanentă a web-sitului Internațional a ASEM
- ✓ Participarea la cel puțin 2 evaluări privind includerea în clasamente internaționale de clasificare a universităților.

VI. IMPLEMENTAREA, MONITORIZAREA ȘI EVALUAREA STRATEGIEI

Din perspectiva monitorizării permanente a implementării Strategiei, se va avea în vedere un set de măsuri și instrumente care să faciliteze această activitate:

➤ **constituirea, instituționalizarea și operaționalizarea Grupului de Lucru pentru**

Internaționalizare (format din prorector RI, decani, prodecani după caz, experți seniori în arealul relațiilor internaționale din cadrul ASEM) – acest grup de lucru va monitoriza permanent modul și stadiul implementării strategiei, va avea reuniuni periodice de analiză, va formula recomandări, va participa la procesul de identificare a domeniilor de excelență ale ASEM, va coordona evaluarea internă a tuturor specializărilor în baza criteriilor de internaționalizare prevăzute QS și de EU-Multiranking, etc;

➤ **constituirea unui Comitet Consultativ pentru Internaționalizare**, la care vor fi invitați să participe reprezentanți ai universităților străine de prestigiu, profesori doctori Honoris Causas ai ASEM, reprezentanți ai Părților interesate relevante (stakeholders) – Autorități publice centrale, ambasade, companii partenere;

➤ **departamentele din cadrul ASEM** implicate în implementarea Strategiei vor efectua analize anuale, materializate sub forma unor rapoarte de monitorizare, precum și activități de chestionare la nivelul comunității academice și a studenților, anual.

În vederea asigurării unui impact satisfăcător al procesului de monitorizare din perspectiva calității datelor raportate, se va acționa în vederea instituirii unui mecanism unitar de colectare a informațiilor referitoare la progresele obținute în procesul de internaționalizare. Astfel, acest proces se va realiza la nivelul Serviciului de Relații Internaționale (SRI), în cadrul căruia va fi concepută o fișă de urmărire a indicatorilor din toate domeniile de acțiune ale strategiei, informația urmând să fie colectată semestrial.

Sursele informațiilor le reprezintă atât bazele de date proprii ale SRI, dar și informațiile deținute la nivelul facultăților, departamentelor didactice și al celor administrative. În baza fișelor semestriale precum și a analizelor anuale elaborate, Prorectorul RI elaborează Raportul Anual privind Internaționalizarea ASEM care va fi prezentat Consiliului de Administrație și Senatului ASEM. Raportul va cuprinde informații privind gradul de îndeplinire a indicatorilor, bugetul cheltuit, dar și eventuale propuneri pentru revizuirea elementelor strategiei în funcție de impactul lor (termene, resurse, indicatori, etc).

Eventuale decizii de modificare a strategiei vor fi luate în Consiliul de Administrație al ASEM și supuse aprobării Senatului.

Data fiind importanța sporită acordată clasamentelor internaționale atât de către potențiali candidați și parteneri internaționali, cât și de către organisme naționale (a se vedea în acest sens inițiativa Ministerului Educației Culturii și Cercetării Republicii Moldova de a introduce meta-rankingul drept criteriu în alocarea finanțării universităților), considerăm că prezența și consolidarea poziției în clasamente internaționale prestigioase reprezintă un catalizator al dezvoltării instituționale.

ASEM este prezentă în Eduniversal, Webometrics, QS World University Ranking și U-Multirank și își propune să participe și la alte clasamente recunoscute, pregătind în paralel acreditarea internațională a unor programe de studii. Avem în vedere faptul că indicatorii utilizați în evaluarea instituțională, în clasamente precum QS WUR, ARWU - Academic Ranking of World Universities (Shanghai) sau THE - Times Higher Education World University Rankings, se traduc într-un set de indicatori de performanță instituționali, care asigură

dezvoltarea durabilă și competitivitatea universității noastre.

VII. RISCURI ÎN PROCESUL DE IMPLEMENTARE A STRATEGIEI

Abordarea problematicii riscului are menirea de a identifica riscurile majore pentru strategie, precum și probabilitatea de producere a lor. Riscurile sunt legate de subevaluarea costurilor, supraevaluarea veniturilor, de modificarea condițiilor de mediu intern și extern al universității. Analiza ar trebui să releve dacă riscurile au fost luate în calcul la estimarea costurilor, care sunt măsurile avute în vedere pentru a atenua impactul negativ al riscurilor majore și măsurile considerate pentru minimizarea riscurilor.

Pe termen mediu și lung, prezenta strategie evidențiază riscuri scăzute din punct de vedere al implementării. Principalele riscuri identificate sunt:

Riscuri financiare: finanțarea deficitară a învățământului superior în Republica Moldova care poate conduce la lipsa surselor de finanțare complementară pentru internaționalizare

- Administrarea acestor riscuri va consta în: estimarea cât mai realistă a costurilor de operare și implementare, asigurarea în bugetul organizației a resurselor financiare aferente finanțării.

Riscuri legale: schimbări legislative frecvente și impredictibile, înăsprirea politicii de acordare a vizelor în contextul migrației dar și a fenomenului terorist

- Administrarea acestor riscuri este greu de controlat deoarece sunt total independente de organizație, dar o abordare pro activă a cadrului legal național și supranațional va permite minimizarea impactului negative al acestui tip de riscuri.

Riscuri instituționale: în relație cu posibile incertitudini generate de activitatea partenerilor de cooperare.

Impactul riscurilor evaluate poate fi gestionat printr-o strategie de asumare a riscului. Eliminarea completă a riscului este o imagine utopică asupra problemelor sau, în cel mai bun caz, este o opțiune inefficientă, din punctul de vedere al costurilor. Managementul riscului nu elimină total acest fenomen, eforturile organizaționale nu trebuie să fie îndreptate pentru realizarea acestui

deziderat, ci pentru monitorizarea acestuia, iar atunci când pragul de risc devine inacceptabil, se intervine pentru diminuarea impactului negativ.

În concluzie, asumarea procesului de internaționalizare comportă o serie de provocări și riscuri asociate acestui proces, dintre care:

- ✓ riscul pierderii, prin migrație, a unei importante resurse a capitalului uman (brain-drain);
- ✓ competiția între universități, determinată de clasificarea în topurile internaționale, care poate să afecteze imaginea universității la nivel internațional;
- ✓ scăderea sau stagnarea finanțării cercetării științifice din fonduri publice, care contribuie la mărirea decalajelor dintre universitățile din țara noastră și universitățile de prestigiu din străinătate;
- ✓ creșterea presiunii asupra universității de a-și diversifica sursele de finanțare.