



GEORGE EMIL PALADE
UNIVERSITY OF MEDICINE,
PHARMACY, SCIENCE, AND
TECHNOLOGY OF TARGU MURES

UMCH | UNIVERSITY TARGU MURES
MEDICAL CAMPUS
HAMBURG

PLAN MANAGERIAL

pentru candidatura la funcția de

DIRECTOR FILIALĂ UNIVERSITARĂ
(filiala UMFST-UMCH Hamburg, Germania)

din cadrul
UNIVERSITĂȚII DE MEDICINĂ, FARMACIE, ȘTIINȚE ȘI TEHNOLOGIE
„GEORGE EMIL PALADE” DIN TÂRGU MUREȘ

Mandat 2024-2029

CUPRINS:

1. Introducere.....	3
2. Analiza tip SWOT a situației actuale pentru programul de studiu <i>Medicină în limba engleză, Hamburg, Germania (MEH)</i>	4
3. Argumente în favoarea candidaturii.....	5
4. Obiective generale.....	7
5. Obiective și activități specifice privind:	
5.1 Procesul didactic.....	7
5.2 Cercetarea științifică.....	9
5.3 Resursa umană.....	10
5.4 Relația cu studenții.....	10
5.5 Managementul academic.....	11
6. Concluzii.....	12

1. Introducere

UMFST G.E. Palade din Tg. Mureș este o instituție emblematică a sistemului național de învățământ superior românesc, care începând din 2018 s-a redimensionat sub forma unei universități comprehensive, alăturând programelor de studiu cu specific medico-farmaceutic, programe din domeniul ingineriei, economiei, dreptului, informaticii, filologiei și științelor politice.

Anul 2019 a reprezentat în istoria UMFST concretizarea unui parteneriat inovator româno-german, cu demararea primului program de studiu de *Medicină în limba engleză* de pe teritoriul Germaniei, organizat și manageriat în campusul din Hamburg de către echipa Facultății de Medicină în Limba Engleză. Programul a oferit în ultimii 5 ani pregătire medicală studenților internaționali dornici să parcurgă studiile de specialitate în spațiul European, cu acces la învățământ preclinic în campusul UMFST din Hamburg și training clinic derulat în spitale partenere din Germania, Spania și Italia.

Având ca principal deziderat formarea de viitori medici ancorați în realitatea sistemelor de sănătate internaționale și crearea unei comunități academice solide, filiala din Hamburg a universității impune în următorii ani continuarea management-ului academic caracterizat prin *flexibilitate, creativitate și rigoare academică*, dar cu o orientare consistentă spre *consolidare și extindere*.



2. Analiza tip SWOT a situației actuale pentru programul de studiu *Medicină în limba engleză, Hamburg, Germania* (MEH)

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
- Filiala UMFST-UMCH este parte integrantă a unei universități cu reputație în mediul academic, cu stabilitate administrativă și financiară. - Programul de studiu din Hamburg beneficiază de un campus cu infrastructura de ultimă generație, cu elemente inovative de predare (ex. învățământ anatomic virtual). - Acreditarea internațională a programului MEH conform standardelor WFME obținută în 2023 augmentează atractivitatea pentru viitorii aplicanți.	- Dificultate în a menține în echilibru gestionarea tuturor componentelor activității unui cadru universitar care predă în paralel studenților internaționali din România și Germania: norma didactică, cercetarea, sarcinile administrative și activitatea profesională medicală. - Numărul mic al colaboratorilor internaționali în echipa de predare a programului MEH (sfera clinică și preclinică) - Heterogenitatea organizării administrative a instituțiilor medicale partenere care impune particularizarea training-ului clinic.
OPORTUNITĂȚI	RISCURI
- Există la nivel internațional un interes crescut pentru învățământul medical în limba engleză, datorită integrării facile a absolvenților în piața muncii; - Campusul din Hamburg prezintă potențial de extindere și dezvoltare în domenii similare sau complementare. - Derularea progresivă a programului de studiu din Germania și creșterea cifrei de școlarizare oferă șanse reale de dezvoltare profesională și promovare a staff-ului academic. - Rețeaua alcătuită din 24 instituții medicale partenere internaționale reprezintă premisa unei colaborări didactice și de cercetare de succes.	- Concurența altor centre universitare din Europa care oferă programe de studiu în filiale externe. - Schimbări legislative și metodologice care pot influența negativ evoluția carierelor profesionale sau derularea programelor de studiu din cadru filialelor. - Schimbările economice și administrative din sistemul german de sănătate cu repercursiuni asupra colaborării cu spitalele partenere. - Tendința generală a studenților internaționali de transfer în țările de origine în anii IV-VI de studiu, pentru integrarea mai rapidă în sistemul de sănătate propriu.

3. Argumente în favoarea candidaturii

Experiență profesională-medicală:

- am obținut titlurile de medic primar medicină internă și gastroenterologie, prestând în ultimii ani de activitate medicală într-o secție clinică în care se desfășoară ore de învățământ clinic pentru studenți internaționali.

Activitate didactică:

- parcurgerea întregii ierarhii academice de la preparator la conferențiar universitar în cadrul unei discipline din ciclul preclinic, cumulată cu o activitate de 5 ani în cadrul unei discipline clinice, îmi permite cunoașterea în detaliu a aspectelor particulare ale procesului didactic pentru cele 2 etape de pregătire academică.

Educație și formare în domeniul managementului academic:

- în intervalul 2014-2016 am deținut statutul de student masterand în cadrul programul de Educație Medicală oferit de Universitatea Liverpool, Faculty of Health and Science, School of Medicine și am obținut *Postgraduate Certificate in Medical Education*, parcurgând module de Learning, Teaching and Assessment, Policy & Strategy in Medical Education și Course Design and Evaluation;
- dețin *Certificat de Manager al Sistemelor de Management al Calității*, din noiembrie 2012;
- am obținut *Certificat de Auditor Intern pentru Sistemul de Management al Calității* din iunie 2015.

Acumularea de experiențe în diverse domenii profesionale, științifice și manageriale la nivel

- **internațional:**
 - am participat în calitate de lector-instructor internațional la cursul organizat de Ludwig-Maximilians Universitat, Center for International Health din Munchen, intitulat *Academic Teacher Training Course (ATTC)*, la 4 ediții succesive în intervalul 2016-2019, aplicând în mod sistematizat în context academic european toate principiile educației medicale dobândite în procesul de formare;
- **național:**
 - sunt membră în *Registrul național de evaluatori ARACIS – Domeniul Sănătate, Comisia Științe medicale (C12)* - din august 2017 până în prezent, participând la vizite de autorizare/evaluare a programelor de studii de licență din țară;
- **instituțional:**
 - din august 2019 până în prezent am ocupat funcția de *Decan interimar* și ulterior de *Decan* pentru Facultatea de Medicină în Limba Engleză, UMFST Tg. Mureș, asigurând bazele și funcționalitatea acestei structuri academice înființate în anul 2019;

- în intervalul mai 2016 - iulie 2019 am deținut funcția de *Prodecan Asigurarea Calității și Relații internaționale* – Facultatea de Medicină, UMF/UMFST Tg. Mureș, având în portofoliu programul de studiu Medicină, Limba Engleză;
- din 2012 până în prezent sunt membră a Departamentului Relații Internaționale, UMFST Tg. Mureș, iar din 2016 am devenit *Coordonator instituțional in-comming ERASMUS students*;
- din 2012 până în prezent sunt membră a *Departamentului de Asigurare a Calității* din UMFST Tg. Mureș, iar din 2015 am devenit membră a *Compartimentului Audit Intern* din cadrul aceleiași instituții;
- din anul 2016 până în prezent sunt coordonatoarea domeniului Medicină din cadrul *Compartimentului de Evaluare Internă a Programelor de Studii și Curriculă Universitară (CEIPSCU)*;
- am participat în grupurile de lucru constituite pentru elaborarea documentelor necesare derulării evaluărilor instituționale internaționale EUA-IEP 2012 și EUA-IEP 2016-2017; am reprezentat persoana de contact și coordonatoarea grupului de lucru pentru obținerea acreditării internaționale din partea IAAR pe parcursul anului 2023;
- în intervalul 2013-2022 am participat în calitate de persoană de contact și responsabilă de întocmirea dosarelor de autorizare/acreditare/evaluare periodică ARACIS pentru 7 programe de studiu din cadrul Facultăților de Medicină și Medicină în Limba Engleză, ceea ce mi-a permis identificare aspectelor pozitive sau care necesită îmbunătățiri în derularea activităților din mediul academic local;
- am participat activ la toate demersurile necesare acreditării și derulării în universitatea noastră a singurului curs postuniversitar existent la nivel național pe tema tehnicilor moderne de predare și evaluare a disciplinelor din domeniul medico-farmaceutic, pentru 9 generații de absolvenți.

Consider că experiența cea mai relevantă care mă recomandă pentru ocuparea poziției de *director de filială universitară* este reprezentată de implicarea personală în toate etapele proiectului *UMFST-UMCH*: elaborarea unui curriculum de tip european cu model modular, parcurgerea tuturor etapelor de autorizare provizorie a programului de studiu la ARACIS și ulterior creștere de cifră de școlarizare, construcția și dotarea campusului, organizarea și coordonarea activității didactice pe parcursul a 5 ani de studiu în intervalul 2019-2024, formarea echipei de cadre de predare, crearea unui sistem de comunicare și a unui secretariat local funcțional, precum și derularea primelor manifestări științifice și social-culturale pentru studenții din Hamburg. Provocări absolute au fost demararea învățământului clinic și a unei modalități de evaluare unitare pentru studenți, aplicarea planului de management al calității pentru toate spitalele partenere și sincronizarea aspectelor administrative și legislative româno-germane. Acest proiect ambițios și solicitant, care a impus relocarea mea în Hamburg începând cu anul 2021, mi-a oferit șansa

aplicării în practică a unei abordări multidirecționale în managementul academic, cu un progres personal evident.

4. Obiective generale

Obiectivele generale ale acestui plan managerial se sincronizează perfect cu pilonii esențiali ai planului instituțional **RESTART - IQ** pentru dezvoltare instituțională în perioada 2024-2029:

- *Internaționalizarea (I)*: campusul din Hamburg oferă în prezent mediul ideal de dezvoltare a unui model de educație medicală modernă pentru studenții din 42 de țări, cu elemente de noutate atât în procesul didactic (concept, curriculum, tehnici de predare/evaluare) cât și la nivel administrativ. Acesta reprezintă deja o fațetă a conceptului de internaționalizare prin prezență instituțională, dar filiala trebuie să devină totodată și un model de gestionare și de integrare a colaborărilor academice și medicale între instituții europene.
- *Calitate - Quality (Q)*: viziunea de dezvoltare a filialei universitare include menținerea standardelor de calitate aplicate deja la nivel didactic și administrativ, sincronizarea acestora cu modelul european din țara gazdă și extinderea flexibilă a principiilor de calitate la nivelul instituțiilor medicale partenere UMFST.

5. Obiective și activități specifice privind:

5.1. Procesul didactic

Prin colaborare cu Facultatea de Medicină în Limba Engleză, programul de studiu inclus în structura filialei UMFST din Hamburg - MEH, a oferit studenților internaționali înmatriculați o abordare educativă bazată pe îmbinarea între tradiție și inovație, între cultivarea interacțiunii interumane de calitate și exploatarea beneficiilor pe care tehnologia modernă le aduce în sistemul medical și în educația academică, respectând standardele internaționale.

În acest sens, pentru următorii 5 ani de activitate, propun aplicarea următoarelor măsuri specifice:

- optimizarea sincronizării conceptului modular aplicat deja în UMCH din 2019 cu programele de studiu din Târgu Mureș, pentru a oferi tuturor studenților un mod intensiv de predare/evaluare, dar și pentru a facilita cadrelor didactice participarea la activități de predare în cadrul ambelor campusuri;
- actualizarea conținutului curricular și adaptarea la tehnicile de predare aplicate în prezent: Team Based Learning și Case Based Learning; crearea unei biblioteci de cazuri clinice în limba engleză aferente tuturor patologiilor incluse în "*Must seen clinical list*" pentru disciplinele clinice, ca un suport real unitar pentru instituțiile medicale partenere UMFST;

- includerea surselor bibliografice internaționale de actualitate la toate disciplinele din planul de învățământ, exploatând la maxim bibliotecile digitale oferite de la nivel instituțional pentru toți studenții internaționali din domeniul medical;
- introducerea de module tip Problem Based Learning în învățământul clinic, în vederea dezvoltării gândirii critice medicale și aplicării corecte în contexte concrete a conceptelor de etică și profesionalism medical;
- uniformizarea și standardizarea evaluării competențelor și abilităților practice în învățământul clinic, prin finalizarea aplicării O.S.C.E (Objective Structured Clinical Exam) la toți anii clinici (III-IV);
- transferul integral a tuturor materialelor suport de curs și laborator/stagiu clinic în platforma de e-learning CANVAS, pentru a facilita accesul la informații și a fluidiza comunicarea student-cadru didactic;
- menținerea activităților de tip PA (practical activities) cu format 2h+1h (asocierea orelor de interacțiune directă de tip predare/evaluare cu sesiuni de tip *supervised individual study*);
- extinderea colaborării cu universitățile din Germania pentru derularea studiului cadaveric la disciplina Anatomie în primul an de studiu
- menținerea modului de toamnă cu derulare exclusivă în campusul din Tg. Mureș pentru anii de studiu II și III, pentru integrarea studenților internaționali din filială în cultura instituțională a UMFST;
- planificarea, monitorizarea și extinderea învățământului clinic pentru programul de studiu din Hamburg, prin crearea unui model funcțional și intensiv de rotații clinice în spitalele partenere, cu identificarea de soluții reale și de durată pentru acoperirea tuturor disciplinelor de specialitate din curricula fără eforturi de relocare pentru studenți;
- extinderea paletelor de cursuri opționale cu includerea de colaboratori internaționali și introducerea de teme nu doar cu specific medical ținut pe disciplinele de studiu, dar cu abordare globală de tip – *Health Economics, European Health Administration*;
- crearea unui sistem funcțional și flexibil de alocare a studenților pentru elaborarea lucrărilor de licență, pentru promovarea cercetării originale valoroase dar și a interacțiunii eficiente între tutori spitale partenere - coordonator disciplină de studiu UMCH – student;
- flexibilizarea sistemului de transfer a studenților din universitățile publice/private internaționale la programul de studiu MEH, prin sincronizarea eforturilor cu Departamentul de Relații Internaționale pentru identificarea criteriilor optime de echivalare a materiilor direct și/sau prin examene de diferențe organizate prin conducerea filialei;
- aplicarea continuă a tuturor standardelor academice în vederea obținerii acreditării ARACIS (an universitar 2027/2028) și menținerii acreditării internaționale pentru programul de studiu *Medicină în limba engleză* din Hamburg (MEH) pentru perioada 2028-2033.

5.2 Cercetarea științifică

Universul medical în continuă dezvoltare, bombardat de multiple provocări epidemiologice sau tehnologice, trebuie susținut printr-o activitate de cercetare de înaltă calitate, dar desfășurată în sistem coordonat la nivel instituțional sau prin parteneriate. Orientarea instituțională spre conceptul de *SMART Research* cu impact asupra societății, va avea toată susținerea administrației filialei din Hamburg, care în mod activ se va implica și prin următoarele acțiuni:

- încurajarea și recompensarea cadrelor didactice care în conformitate cu domeniile de interes și expertiză se vor alătura colectivelor de cercetare interdisciplinare fizice sau virtual din universitate, și care vor aborda teme incluse în strategia de cercetare instituțională;
- alocarea de resurse în planul financiar al filialei pentru sprijinirea publicării de articole în reviste cu vizibilitate internațională, pentru participarea la manifestări științifice de prestigiu și crearea unui fond de premiere anual propriu pentru rezultate remarcabile;
- identificarea resurselor pentru finanțarea a cel puțin un grant de cercetare/departament/an pentru cadrele didactice tinere care se alătură staff-ului academic al filialei;
- atragerea studenților în activitatea de cercetare, cu identificarea și stimularea candidaților ideali pentru includerea în Junior Researcher Academy; aceștia vor beneficia și de facilități din partea facultății de tip: susținere financiară pentru participări la manifestări, premii;
- continuarea includerii studenților programului MEH în stagii de vară în cadrul CCAMF, pentru selectarea grupurilor de excelență în cercetare care se vor putea alătura echipelor de cercetători și proiectelor derulate în UMFST;
- continuarea organizării *Reseach Day for Medical Students*, eveniment aflat deja la a doua ediție în Hamburg, cu includerea studenților din ambele campusuri;
- organizarea unui sistem funcțional de cooperare româno-germană la nivelul învățământului clinic, care să se concretizeze prin desfășurarea unor manifestări științifice comune dedicate studenților și comunităților medicale; stimularea colaborării în vederea unor publicații comune care pot beneficia de loturi extinse de subiecți sau abordări diversificate de diagnostic și tratament;
- colaborarea cu IOSUD din cadrul UMFST pentru organizarea Școlii Doctorale aferente filialei din Hamburg, cu aplicarea unui model flexibil, adaptat absolvenților din ambele campusuri, dar și colaboratorilor din instituțiile medicale partenere; identificarea și includerea partenerilor cu potențial din cadrul spitalelor europene în programul de studii doctorale din Hamburg.

5.3 Resursa umană

Una dintre valorile de bază ale instituțiilor de învățământ superior o reprezintă resursa umană implicată în derularea activităților didactice, în coordonarea primilor pași ai studenților în cercetare, sau în modelarea personalităților viitorilor tineri medici prin puterea exemplului. Această componentă umană devine cu atât mai valoroasă în cazul filialei UMFST din Germania, deoarece efortul de a performa într-un mediu internațional este dublat de provocările legate de deplasări și discontinuitatea activității medicale de bază. În acest sens, resursa umană trebuie apreciată și susținută din punct de vedere administrativ în viitorii cinci ani, dar și mobilizată pentru a exploata împreună la maxim tot potențialul oferit de programul de studiu dedicat studenților internaționali.

Principalele direcții de acțiune pot fi considerate următoarele:

- reevaluarea satelor de funcții pentru cadrele titulare din Facultatea de Medicină și Facultatea de Medicină în Limba Engleză, cu echilibrarea normelor didactice pentru cele două campusuri, în vederea organizării optime a activității academice modulare;
- atragerea de cadre didactice dornice de a desfășura activități didactice cu studenți internaționali, pentru a completa structura piramidală pentru majoritatea disciplinele din planul de învățământ; atragerea absolvenților programelor de *Medicină în limba engleză* ca viitoare cadre didactice pentru studenții internaționali;
- identificarea și includerea în staff-ul academic UMFST-UMCH a cadrelor medicale din spitalele partenere care îndeplinesc condițiile impuse de statutul de cadru asociat, cu implicarea acestora nu doar în activități de coordonare a stagiilor clinice locale, ci și în organizarea de manifestări științifice comune și/sau cursuri cu caracter obligatoriu sau opțional;
- stimularea participării cadrelor didactice din cadrul filialei la cursul postuniversitar de perfecționare în noi tehnici de predare și evaluare în disciplinele medico-farmaceutice și parcurgerea completă a celor 6 module componente precum și cursul de competențe digitale; doar cadre didactice instruite în domeniul educației medicale moderne pot aplica cu eficiență maximă tehnicile de învățare și examinare precum și facilitățile tehnice ale campusului din Hamburg;
- stimularea mobilității internaționale a cadrelor didactice și a personalului auxiliar.

5.4 Relația cu studenții

UMFST este o universitate centrată pe student, dornică de a identifica potențialul personal și de a cultiva toate abilitățile native și dobândite pe parcursul anilor de studiu, pentru ca în final să poată oferi societății un absolvent care deține cunoștințe teoretice și practice generoase, dar poate mai presus de orice să poată pregăti un viitor medic adaptabil oricărui sistem, dornic de cunoaștere și cu minimă rezistență la schimbare.

În cadrul filialei UMFST din Hamburg vom continua să cultivăm respectul pentru multiculturalism și diversitate, și vom promova conceptul de unitate, de muncă în echipă, pentru consolidarea și echilibrarea relației cadru didactic-student, medic consacrat-viitor doctor, principii care au guvernat încă din 2019.

În următorii 5 ani, în cadrul filialei UMFST-UMCH îmi voi focaliza atenția asupra următoarelor aspecte:

- implicarea activă a studenților din Hamburg în structurile administrative ale filialei, și organizarea unui sistem funcțional de comunicare on-line și/sau ședințe de lucru periodice și menținerea sistemului funcțional de tip *Students' Council* și *Hospital' Ambassador*;
- stimularea interacțiunii directe între studenții celor două programe de studiu *Medicină în limba engleză* din prin acțiuni precum: implicarea celor din Tg. Mureș în organizarea modulului didactic din septembrie destinat studenților UMCH, invitarea studenților din Tg. Mureș la manifestările organizate în campusul din Hamburg;
- susținerea administrativă și financiară a manifestărilor științifice și culturale organizate independent de către studenții internaționali, dar și mobilizarea acestora pentru a se alătura activ manifestărilor organizate de celelalte ligi din Universitate;
- implicarea activă în organizarea "Welcome Week", pentru a facilita și accelera procesul de integrare al studenților internaționali în mediul academic specific filialei;
- promovarea încă din primul an de studiu al conceptului de student-demonstrator și includerea studenților cu abilități didactice și cunoștințe teoretice solide în staff-ul disciplinelor de studiu pentru consolidarea procesului de predare/învățare;
- introducerea sistemului de tutoriat în rândul studenților, cu crearea de grupuri de studiu suport la disciplinele cu promovabilitate scăzută;
- colaborarea eficientă cu *Departamentul de Consiliere, Orientare Profesională și Informare Studenți* în vederea includerii studenților internaționali din Hamburg în programul de consiliere psihologică, atât face-to-face cât și prin sistem on-line;
- extinderea *UMFST-UMCH Student Club*, cu o paletă largă de activități extra curriculare (sporturi de echipă/individuale, orchestra campusului, etc.), toți membrii activi beneficiind de orare personalizate ca un suport al performanței;
- implicarea directă în dezvoltarea comunității ALUMNI începând cu 2025, prin includerea viitorilor absolvenți ai programului de studiu *Medicină în limba engleză* din Hamburg (MEH).

5.5 Managementul academic

Filiala UMFST-UMCH reprezintă în acest moment o structură academică cu potențial didactic, uman și financiar peste medie, dar care poate fi valorificat doar cu ajutorul unui management academic activ, creativ și deschis la schimbare.

Din poziția de director, principalele direcții de acțiune în viitorul mandat vor fi:

- crearea unui *nucleu de lucru compatibil*, alcătuit din directorul adjunct, reprezentanți ai cadrelor didactice și a studenților, care să beneficieze de un sistem de comunicare transparent și continuu, permanent conectat la realitatea academică din Universitate și filială; delimitarea reală și corectă a sarcinilor acordate fiecărui membru din acest nucleu, în vederea dozării corecte a presiunii exercitate de activitatea administrativă la fiecare nivel;
- participarea cadrelor didactice din componența nucleului central la training-uri specifice în vederea optimizării activității, dacă situația o va impune;
- perfectarea sistemului bidirecțional de comunicare în cadrul filialei, care să includă următoarele elemente: cadru didactic - consiliu director - director;
- crearea unor *Comisii de lucru* ale filialei centrate de direcții sincronizate cu viziunea instituțională: cercetare, managementul calității;
- eficientizarea activității din secretariatul filialei, cu exploatarea la maxim a componentei digitale; eficientizarea comunicării filială - structuri organizatorice UMFST;
- creșterea impactului vizual și informativ al filialei pe site-ul instituțional și pe site-ul propriu; nominalizarea unei persoane din cadrul filialei drept responsabil pentru actualizarea informațiilor publice ale filialei și colaborarea cu celelalte departamente instituționale cu activități conexe;
- reevaluarea permanentă a regulamentelor și procedurilor instituționale în vederea modificării/inserării unor articole noi, specifice studenților internaționali care își desfășoară activitatea în spațiul European.

6. Concluzii

"Menține-ți visele vii. Acumulează tot ce îți cere credința și încrederea în tine, viziunea, munca, hotărârea și dedicația. Amintește-ți că orice lucru este posibil pentru cei care cred!"
(G. Devers)

Structura dinamică și inovativă pe care îmi doresc să o coordonez în viitorii 5 ani reprezintă pentru mine deja un vis devenit realitate, dar o realitate mai frumoasă decât visul în sine... Acest model românesc de educație medicală, dezvoltat cu răbdare și perseverență în ultimii mei ani de activitate administrativă mă responsabilizează pentru viitor și mă provoacă să îl protejez, să îi ofer maturitate și noi direcții de dezvoltare. Filiala UMFST-UMCH din Hamburg reprezintă în acest moment potențial pentru a pregăti doctori performanți, pentru a găzdui mai multe programe de studiu de nivel de licență sau masterat, de a organiza o Școală Doctorală competitivă și a fi partener în colaborări didactice și de cercetare internaționale.

25 martie 2024

Simona-Silviana MUREȘAN