



**СТРАТЕГИЯ ЗА  
ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ  
НА  
ВИСШЕ УЧИЛИЩЕ  
ПО МЕНИДЖМЪНТ, ГРАД ВАРНА  
ЗА  
ПЕРИОДА 2015-2020**

**Приета: октомври 2015**

**Актуализирана: ноември 2016**

**Варна, България**

## СЪДЪРЖАНИЕ

1. Въведение и концептуална рамка	3.
2. Мисия, визия и ценности на ВУМ	5.
3. Интернационализация и глобализация: стратегически цели и планирани инициативи във ВУМ	6.
4. Анализ на състоянието и изходни позиции	9.
5. SWOT анализ	11.
6. Дейности за постигане на целите на стратегията за интернационализация	13.
7. Индикатори за измерване на напредъка в процесите на интернационализация	17.

## 1. ВЪВЕДЕНИЕ И КОНЦЕПТУАЛНА РАМКА

Процесите на интернационализация на висшите училища са многостранни и многопластови и в най-общ план представляват движение и взаимодействие на хора и идеи между висши училища от различни страни и култури. Настоящата Стратегия за интернационализация на Висше училище по мениджмънт, гр. Варна (ВУМ) е разработена въз основа на следните два документа, одобрени и интегрирани на европейско ниво:

1. European Higher Education Modernization Agenda (2011)
2. European Higher Education in the World (2013).

На национално ниво настоящата стратегия следва принципи и цели, заложи в Стратегията за развитие на висшето образование в Република България за периода 2014-2020, одобрена от Народното Събрание през февруари 2015 г. На институционално ниво настоящата стратегия е част от целите и инициативите, заложи за изпълнение в Стратегията за цялостно развитие на ВУМ, приета през 2014 г. и актуализирана през 2016 г., която цели постигането на **интелигентна, устойчива и приобщаваща промяна** във висшето училище.

Според документа на Европейската Комисия, публикуван през 2011 година със заглавие European Higher Education Modernization Agenda, интернационализацията е основен стълб в развитието и модернизацията на висшите училища. Този процес обаче не означава само буквално пресичане на националните граници, а предполага свързване на местното с глобалното, помиряване на познатото с неизвестното, инкорпориране на принципите на интердисциплинарност, многоезичие, културно многообразие, иновативност, социална справедливост и социално включване. Съществуват различни дефиниции за интернационализация на висшето образование, като според една от най-широко разпространените интернационализацията на едно висше училище предполага интегриране на международно, межкултурно и глобално измерение в целите, начина на функциониране и процесите на преподаване и обучение, научни изследвания и трансфер на знания в дадено висше училище. Интернационализацията е термин, свързан с политиките и практиките, прилагани в дадена институция с цел подобряване на качеството на предоставяното висше образование, разширяване на достъпа до обучение и промотиране на международно сътрудничество, които водят до подобряване на конкурентоспособността на институцията, насърчаване на знанието и подобряване на чуждоезиковите компетенции и увеличение на приходите на институцията. В този смисъл интернационализацията е управленски подход в образователната сфера, при който дейностите, свързани с международно сътрудничество престават да бъдат изолирани в рамките на един отдел и се превръщат в приоритет и част от всички дейности, осъществявани в рамките на висшето училище, а именно преподаване, учене, научни изследвания, академични проекти, мобилност на учебни програми, студенти, преподаватели и администрация, задгранични стажове в индустрията, академично обслужване и създаване на благоприятна за развитие мултикултурна среда за работа, обучение и общуване.

Съгласно документа на Европейска Комисия публикуван през 2013 година със заглавие European Higher Education in the World, в 21. век основните области, върху които европейските университети следва да концентрират своите усилия и капацитет във връзка с интернационализацията на висшето образование са: (1) международна мобилност на студенти и академичен и неакадемичен персонал, (2) интернационализация у дома и дигитално обучение (3) изграждане на стратегически партньорства и на институционален

капацитет. Макар изходящата мобилност на студенти и персонал да е традиционно основен приоритет в процесите на интернационализация на висшите училища, академичната мобилност ще бъде винаги ограничена до определен процент студенти и преподаватели. В този смисъл т.н. „интернационализация у дома“, която се отнася до привличане на чуждестранни студенти за целия курс на обучение и по обмен, и на преподаватели с международен опит, както и интернационализацията на учебните програми и съдържание и на въвеждането на иновативни методи на преподаване и учене са от изключителна важност за развитието на висшите училища. В рамките на третата приоритетна област, посочена в доклада на Европейската Комисия се предвижда премахване на всички бариери на институционални и национално ниво при въвеждането и преподаването на програми за двойни и съвместни дипломи, както и реализиране на стратегически съвместни проекти с цел повишаване на конкурентоспособността на институциите и подобряване на капацитета им.

Интернационализацията във висшето образование често бива описвана като отговор на повсеместните процеси на икономически, политически, социални и културни промени, познати още като глобализация. Светът отдавна се е превърнал в глобална общност, и това предоставя изключителна възможност за развитие на всички висши училища, които по географски, икономически или социални причини са били изолирани в миналото. В този смисъл интернационализацията на тези институции е не просто един възможен път на развитие, а единствената възможна стратегия за тяхното развитие, която ще им помогне да се превърнат в модерни, конкурентоспособни и добре разпознаваеми висши училища. За разлика от традиционните университети от миналото, които се концентрират единствено върху преподаване и научни изследвания, модерните предприемачески висши училища не са елитни клубове на привилегировани интелектуалци, които са загубили връзка с обществото, а се стремят да отразяват процесите, които текат в него и най-вече да му служат, като обучават кадри, които ще бъдат полезни на себе си и на обществото. Днес, когато светът, бизнесът и науката са повече от всякога взаимно свързани и зависими, студентите, които завършват висше образование могат да бъдат истински полезни на себе си и на обществото само, ако са притежават т.н. глобални компетенции, които включват:

- познаване на световните политически, икономически и социални тенденции, както и на промените, към които те водят;
- разбиране за глобалното измерение, което има областта, в която се реализират професионално;
- познаване и развита способност за адаптация в общуването с различни култури, възприятия и подходи;
- способност да комуникират ефективно без културни и езикови бариери;
- способност да работят и творят в мултикултурна и многоезична среда.

## **2. МИСИЯ, ВИЗИЯ И ЦЕННОСТИ НА ВУМ**

### **Визия**

ВУМ се стреми да се утвърди като висше училище от предприемачески тип, което допринася за изграждането на общество, базирано на знанието в България, и е сред най-успешните висши училища в Източна Европа, широко известно чрез:

- качествено обучение и успешната личностна и професионална реализация на своите студенти;
- релевантните на нуждите на обществото научни изследвания и публикации на членовете на академичния състав;
- високата степен на интернационализация на академичната общност и учебното съдържание във ВУМ;
- креативността и предприемаческия дух, прилагани във всички дейности на институцията.

### **Мисия**

Като поставя своите студенти в центъра, ВУМ се ангажира:

- да предоставя качествено и адекватно на нуждите на бизнеса и съвременното общество образование чрез прилагане на ясно изразен интердисциплинарен подход, иновативни методи на обучение и фокус върху предприемаческите умения на студентите;
- да създава либерална среда за развитие на наука и научно-приложни изследвания, която насърчава креативността и предприемаческия дух;
- да си партнира активно с бизнеса и гражданското общество с цел трансфер на иновации и развитие на социално предприемачество.

### **Ценности**

Във всички свои дейности академичната общност на ВУМ ще защитава следните принципи и ценности:

- стремеж към качество и амбиция за успех;
- етика и взаимно уважение;
- социална отговорност и устойчивост.

Настоящата Стратегията за интернационализация на ВУМ е изцяло в съзвучие с мисията, визията и ценностите на висшето училище, защото в тях е заложен принципът на конкурентоспособност и стремеж към успех, които са възможни единствено в контекста на интернационализация на висшето училище. Съгласно мисията на ВУМ, студентите на ВУМ са възпитавани да бъдат креативни и предприемчиви, за да се превърнат в утрешни успешни участници в международния бизнес. Визията за развитие на ВУМ е тясно свързана с неговото място сред останалите бизнес училища в страната и в Европа. Принципите на лоялност, етичност и устойчивост, които представляват основни ценности във висшето училище, са основни принципи и в международния бизнес. Настоящата стратегия е разработена с цел постигане на целите, заложили във визията на ВУМ при следване на принципите и ценностите, следвани от цялата академична общност на висшето училище.

### **3. ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ И ГЛОБАЛИЗАЦИЯ: СТРАТЕГИЧЕСКИ ЦЕЛИ И ПЛАНИРАНИ ИНИЦИАТИВИ ВЪВ ВУМ**

Целта на Стратегията за цялостно развитие на ВУМ, за която беше споменато в т. 1., е да посочи пътя и конкретните работни стъпки, които ВУМ следва да извърви в периода до 2020 година, за да изгради у своите студенти, преподаватели и администрация т.н. глобални компетенции и да се превърне в предприемачески тип университет. Стратегията за развитие на ВУМ в периода до 2020 г. включва пет стратегически теми/области на развитие, една от които е **интернационализация и глобализация**. Както и останалите четири стратегически области, така и стратегическа област интернационализация и глобализация следва да се разглежда в контекста на концепцията за предприемачески университет. Последната предлага универсални решения и отговори на такива глобални предизвикателства пред висшите училища, като необходимостта от диверсификация на съществуващите финансови модели, глобализацията в сектора, необходимостта от отчетност и точно измерване на резултатите и въздействието, превръщането на образованието в специфичен продукт, а на студента в активен участник и потребител на този продукт, повсеместната дигитализация и прилагане на информационните технологии в процесите в сектора и т.н. Концепцията за предприемачески университет се простира далеч отвъд преподаването на предприемачество в рамките на учебните програми и стимулирането на бизнес начинания и инициативи сред студентите.

На първо място, предприемаческият университет е отворена институция, която е тясно свързана и си взаимодейства активно с всички вътрешни и външни заинтересовани страни, които от своя страна определят и споделят дневния ред и актуалните приоритети на висшето училище. Настоящата Стратегия за интернационализация на ВУМ цели да допринесе за превръщането на ВУМ във висше училище от предприемачески тип. В тази връзка в рамките на стратегическа област интернационализация и глобализация са формулирани 3 стратегически цели, към постигането на които водят следните планирани инициативи:

#### **Стратегическа цел 1.**

#### **Стимулиране на международната мобилност на студентите и персонала**

##### Планирани инициативи:

1. Превръщане на изходящата студентска мобилност с мин. продължителност от 3 месеца в задължителен елемент и изискване при дипломиране в бакалавърските програми за обучение.
2. Диверсифициране на възможностите за студентска мобилност с цел обучение чрез увеличаване на броя на регионите, страните, партньорските университети и програмите за обучение, в които студенти на ВУМ могат да осъществят мобилност с цел обучение.
3. Разширяване на мрежата от работодатели и бизнес партньори на ВУМ в чужбина, включително в страни извън ЕС, с цел увеличаване на възможностите за студентски стажове и практики в индустрията в чужбина.
4. Увеличаване на размера на привлеченото финансиране по Еразъм+ Ключова дейност 1, както и привличане на финансиране за изходящи студентски мобилности извън европейската програма за мобилност.
5. Подобряване на механизмите за организиране, фасилитиране и отчитане на изходящите студентски мобилности чрез оптимизиране дейностите на отдел Международно

сътрудничество, Учебен отдел, Център за благополучие и обслужване на студента и Кариерен център.

6. Стимулиране на краткосрочната мобилност с цел преподаване чрез прилагане на гъвкав подход при организиране на учебния график и признаване на периода на мобилност в чужбина като пълноценно работно време във ВУМ.

7. Повишаване на общия брой на изходящите мобилности на персонала за всяка академична година до мин. 50% от общия брой на служителите.

8. Гарантиране на участие в мин. три мобилности до 2020 г. на всеки представител на академичния персонал във ВУМ.

9. Оптимизиране на механизмите за признаване на резултатите от мобилността на персонала и обвързването им с годишната атестация.

## **Стратегическа цел 2.**

**Насърчаване на международното измерение във ВУМ (на англ. *internationalization at home*) чрез интернационализация на академичната общност и учебното съдържание във ВУМ**

### Планирани инициативи:

1. Повишаване броя на чуждестранните студенти, регистрирани за целия курс на обучение във ВУМ, до 50% от общия брой студенти чрез оптимизиране на маркетинговата стратегия и онлайн присъствието на ВУМ.

2. Постигане на устойчив ежегоден ръст в броя на входящите студенти с цел кредитна мобилност чрез активно участие на ВУМ в програма Еразъм+ Ключова дейност 1 за мобилност с университети в ЕС, страни от Източното партньорство (Армения, Беларус, Грузия, Молдова и Украйна), Русия, Азия и в частност страните от Централна Азия, Монголия и страните членки на ASEAN; САЩ, както и Латинска Америка с фокус върху Аржентина, Бразилия и Мексико.

3. Диверсифициране на регионите и увеличаване броя на страните до мин. 50, от които идват чуждестранните студенти във ВУМ чрез разработването на нови образователни пазари и създаването и утвърждаването на нови академични партньорства в страни и региони, с които в миналото ВУМ не е сътрудничил в Южна и Северна Америка, Африка и Азия.

4. Повишаване на дела на студентите, записани в програми на ВУМ, водещи до придобиване на двойни степени, до  $\frac{3}{4}$  от общия брой регистрирани студенти във ВУМ.

5. Интегриране във всички програми на ВУМ на учебни дисциплини, целящи подобряване на уменията на студентите за общуване и взаимодействие в мултикултурна среда.

6. Създаване на условия за подобряване на чуждоезиковите компетенции на студентите на ВУМ чрез организиране и провеждане на допълнителни учебни часове по всички предлагани за обучение във ВУМ езици; въвеждане в учебния план на обучение по български език и култура за всички чуждестранни студенти във ВУМ.

7. Повишаване на броя и продължителността на входящите преподавателски мобилности към ВУМ чрез привличане на финансиране по Еразъм+, както и чрез активиране на механизмите за реципрочност на преподавателски мобилности, заложен в партньорски споразумения на ВУМ, сключени извън Еразъм+.

8. Създаване във ВУМ на модерна онлайн платформа, предлагаща MOOCs (Massive Open Online Courses) по примера на Coursera и EdX, в която преподаватели от ВУМ и партньорски на ВУМ университети разработват, публикуват и провеждат MOOCs, и която е с отворен достъп за студенти и обучаеми от цял свят.

### **Стратегическа цел 3**

**Подобряване на конкурентоспособността на ВУМ чрез участие в международни академични и научни проекти и консорциуми, целящи изграждане на капацитета и развитието на наука и иновации във висшето образование**

#### Планирани инициативи:

1. Разработване от екипа на ВУМ на успешни проекти по Еразъм+ Ключова дейност 2 с цел изграждане на капацитета във висшето образование в сътрудничество с университети в различни региони на света, включително в Латинска Америка (с фокус върху Аржентина, Бразилия и Мексико), страните от т.н. Южно партньорство, т.е. Близкия Изток и Северна Африка, както и Азия и по-точно страните в Централна Азия и страните членки на ASEAN.
2. Участие на ВУМ като партньор в международни проекти за стратегически партньорства, обмен на добри практики и трансфер на иновации в различни области и дейности на висшето училище, включително връзки с бизнеса, развитие на предприемачеството, подобряване на механизмите за управление и финансов мениджмънт, интернационализация на учебното съдържание и т.н.
3. Разработване на иновативна магистърска програма в областта на дигиталния маркетинг и търговия в сътрудничество с университети, които вече предлагат такива програми, с цел създаване на магистърска програма в рамките на програма Erasmus Mundus Joint Master Degrees.
4. Участие на изследователски екипи на ВУМ в проекти по програма Хоризонт 2020, които подкрепят интернационализацията в науката и създаването на устойчиви международни научни консорциуми.

Прилагането на настоящата Стратегията за интернационализация на ВУМ представлява ангажимент, към който е съпричастна цялата общност на висшето училище, а именно студенти, академичен състав, ръководство, административен състав на отдел Международно сътрудничество, отдел Международни проекти, Учебен отдел, отдел Маркетинг и студентски прием, Студентски и кариерен център, Научно-изследователски център, бизнес партньори, алумни и приятели на висшето училище, родители.

Принципите, на които настоящата стратегия се основава, са:

- сътрудничество и взаимодействие между участниците в процесите на интернационализация на ВУМ
- прозрачност на действие от страна на всички участници
- доброволност
- гъвкавост
- измеримост
- отчетност.



#### **4. АНАЛИЗ НА СЪСТОЯНИЕТО И ИЗХОДНИ ПОЗИЦИИ**

Анализът на състоянието, в което ВУМ се намира по отношение на процесите на интернационализация преди настоящата стратегия да започне да бъде прилагана, е необходим, за да бъдат дефинирани изходните позиции. ВУМ беше регистриран като специализирано висше училище през май 2015 г., след като проектът за преобразуване на Висше училище Международен колеж – Албена (ВУМК) във Висше училище по мениджмънт със седалище гр. Варна беше одобрен с решение на Народното събрание от 21. май 2015 г., обнародвано в брой 38. на Държавен вестник от 26. май 2015 г. Новият статут на висшето училище, промяната на неговото седалище, въвеждането на нови учебни програми на нови нива на обучение и най-вече актуалните планове за развитието и превръщането на ВУМ в модерно висше училище от предприемачески тип, предполагат и утвърждаването на настоящата нова и още по-амбициозна Стратегия за интернационализация на ВУМ.

Важно е да се отбележи, че процесите на интернационализация съвсем не са нови за ВУМ и неговия предшественик ВУМК. Отдел Международно сътрудничество съществува от самото създаване на колежа през 1999, като служителят, отговорен за развитието на международните връзки е пряко подчинен на ректора и докладва за дейността си директно на него. В първите години от съществуването си колежът изгражда стратегически партньорства с цел трансфер на свои студенти към университети от Холандия, Норвегия и Великобритания. Преподаватели от тези университети многократно са посещавали колежа в миналото в качеството си на гост-преподаватели с цел обмяна на добри практики и въвеждане на иновативни за системата на българското висше образование методи на преподаване като напр. т.н. методи на PBL (problem-based learning) и CBL (case-based learning). От самото начало ВУМК е обучава студенти в програми, преподавани изцяло на английски език. Колежът участва в програма Еразъм за мобилност на студенти и преподаватели от 2004 година. От 2007 година ВУМК притежава разширена Еразъм харта, която дава възможност за участие на студенти в програма за мобилност с цел практика. От 2008 колежът започва да издава научно списание в областта на туризма – European Journal of Tourism Research, в редколегията на което влизат водещи изследователи и експерти по туризъм от тридесет страни.

През академичната година 2009/2010 ВУМК започва обучение по програми, водещи до придобиване на двойни дипломи в сътрудничество с University of Wales Institute, Cardiff (UWIC) във Великобритания, днес познат като Cardiff Metropolitan University. Важно е да се отбележи, че за разлика от международната дейност, развивана от колежа до 2008 година, когато колежът е трансферирал свои студенти преди завършването им към чуждестранни партньори с цел дипломиране в чужбина, сътрудничеството с Cardiff Metropolitan University поставя ВУМК в качествено нова и напълно равностойна позиция в рамките на партньорството.

Друга положителна тенденция в процесите на интернационализация на ВУМК в годините непосредствено преди преобразуването му във ВУМ, е добрата организация и координация на тези процеси между различните засегнати страни. Като резултат от това, в периода 2008-2015 се наблюдава трайна тенденция на увеличаване на броя на изходящите и входящи мобилностите на студенти, преподаватели и неакадемичен състав. Все повече чуждестранни студенти избират колежа като дестинация за своята академична мобилност. От друга страна,

ежегодно се увеличава броят на чуждестранните студенти, които се обучават в колежа за целия период на своето следване. През май 2015 общо 163 чуждестранни студенти от над тридесет страни са регистрирани като студенти на ВУМК. Това представлява 18% от общия брой студенти през 2014/2015 академична година и поставя ВУМК сред висшите училища с най-висок процент чуждестранни студенти в България.

Към ноември 2016 година ВУМ си сътрудничи с над 90 висши училища от т.н. Програмни страни, които включват страните от ЕИО, Турция и Македония. Към същия период, единствената Програмна страна, с университети в която ВУМ няма действащо сътрудничество е Лихтенщайн. От друга страна, след стартиране на програма Еразъм+, ВУМ значително активира и разшири мрежата от академични партньори в т.н. Партниращи страни, които с малки изключения включват почти всички страни на света извън вече посочените Програми страни. Към ноември 2016 ВУМ има установено сътрудничество с над 90 университета от общо 40 Партниращи страни от следните региони:

- страни от т.н. Източното партньорство;
- страни от т.н. Южно партньорство
- Западни Балкани
- Централна Азия
- Иран
- Южна Корея, Индия и страни от ASEAN
- Латинска Америка
- САЩ.

#### **4. SWOT АНАЛИЗ**

Планирането и реализацията на целите и мерките по интернационализация, посочени на стр. 7. и 8. от настоящата Стратегия за интернационализация на ВУМ, изисква предварителна оценка на условията на външната и вътрешната среда (SWOT анализ).

##### **Плюсове (Strengths)**

- Изградена мрежа от устойчиви и работещи академични партньорства с висши училища от ЕС и голям брой от страни от пост-съветското пространство
- Наличие на програми, водещи до придобиване на двойни дипломи в сътрудничество с утвърден партньорски университет във Великобритания
- Добре подготвени преподаватели и експерти, квалифицирани да преподават на английски език
- Програми, преподавани изцяло на английски език
- Възможност за мобилност на студенти и преподаватели в рамките на програма Еразъм+ в голям брой европейски университети с разнообразен профил и традиции
- Наличие на силна подкрепа от страна на ръководството на институцията по отношение на процесите на интернационализация на ВУМ
- Богат опит в управлението на европейски проекти в сътрудничество с академични институции в Европа и Америка
- Приятна и приятелски настроена среда за обучение и работа
- Изградена култура на общуване в многоезична и мултикултурна среда
- Обучение на студенти от повече от тридесет страни
- Обособени екипи на отдел Международно сътрудничество и отдел Международни проекти, които има професионален и образователен опит, придобит в чужбина
- Наличие на модерна база за обучение и настаняване на студенти
- Активен и ангажиран студентски съвет, който оказва помощ на чуждестранните студенти в процеса на адаптация
- Активен социален студентски живот.

##### **Минуси (Weaknesses)**

- Сравнително високи такси за обучение за студенти, които не са граждани на страни от ЕС
- Сравнително малък брой преподаватели, които са придобили поне една от образователните си степени в чуждестранни университети
- Сравнително малък брой преподаватели, които разполагат с професионален опит, придобит извън България
- Сравнително малък брой преподаватели, които публикуват в реферирани научни списания извън България.

##### **Възможности (Opportunities)**

- Членство на България в ЕС
- Допустимост на институцията за участие в многообразие от проекти, финансирани по програма Еразъм+
- Ниски разходи за живот България

- Близост на ВУМ до летище със сравнително добри връзки в Европа, както и близост до големите черноморските курорти в България
- Повишаването на таксите за обучение в британските университети от началото на академичната година 2012/2013 на фона на тенденцията ВУМ да запази своите такси за обучение в програмите, водещи до придобиване на двойни дипломи

### **Опасности (Threats)**

- Липсата на единна национална рекламна стратегия тип Study in Bulgaria за промотиране на висшето образование в България зад граница
- Не особено добър имидж на България от гледна точка на сигурността
- Страх и резерви пред непознатото от страна на родители и потенциални студенти по обмен и за целия курс на обучение
- Неразпознаваемост на България като образователна дестинация в чужбина заради липсата на традиции и добър имидж на българското висше образование
- Тежка и бюрократична процедура по прием на чуждестранни студенти в България утвърдена от законодателя
- Сложна процедура по издаване на виза тип D с цел обучение в България; високи разходи при издаването на виза тип D дори при студентска мобилност по Еразъм+
- Конкуренция от страна на останалите български университети, които по принцип предлагат обучение с по-ниски такси.

## 6. ДЕЙНОСТИ ЗА ПОСТИГАНЕ ЦЕЛИТЕ НА СТРАТЕГИЯТА ЗА ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ

В 21. век т.н. глобални компетенции са от изключителна важност за успешната професионална реализация на всички завършващи висше образование. Екипът на ВУМ осъзнава това предизвикателство и се стреми да се превърне в лидер сред останалите бизнес училища в България и Източна Европа по отношение на предоставяне на обучение близко до реалния бизнес, което подготвя студентите за успешна реализация в областта на международния бизнес, мениджмънт и туризъм. Превръщането на ВУМ в престижно бизнес училище с активна и социално ангажирана общност, в която всички учат, работят и общуват свободно без езикови и културни бариери ще допринесе и за развитието на града и региона на Варна.

В периода 2015-2020 година, в рамките на изпълнението на настоящата Стратегия екипът на ВУМ ще се концентрира върху следните ключови и взаимно-свързани дейности:

1. Интернационализация на студентската общност
2. Засилване на институционалния ангажимент за интернационализация
3. Интернационализация на учебните програми и учебното съдържание

Таблицата по-долу съдържа информация за дейностите, които ще бъдат осъществени, както и отговорните отдели и служители.

### 1. ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ НА СТУДЕНТСКАТА ОБЩНОСТ

Дейност	Пряк изпълнител
Повишаване на броя на чуждестранни студенти за пълен курс на обучение във ВУМ	отдел Маркетинг и студентски прием
Увеличаване на броя на входящите студентски мобилности от партньорски университети към ВУМ	отдел Международно сътрудничество
Увеличаване на броя на изходящите мобилности на студенти на ВУМ към чуждестранни университети за период от един или два семестъра в рамките на програма Еразъм+	отдел Международно сътрудничество
Стимулиране на мобилността на студенти от ВУМ към бизнес организации с цел практика в международни компании, опериращи в България, както и в малки и средни предприятия и фирми извън България	Студентски и кариерен център Отдел Международно сътрудничество
Трансфер на чуждестранни студенти от университети, с които ВУМ има постигнати споразумения за трансфер на студент в резултат на предварително постигнато синхронизиране на учебните планове и изхода от обучение след завършване на втората година от обучение	отдел Международно сътрудничество Учебен отдел

### 2. ИНСТИТУЦИОНАЛЕН АНГАЖИМЕНТ ЗА ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ

Дейност	Пряк изпълнител
Разработване и сключване на договори за нови академични партньорства в нови за ВУМ страни и	отдел Международно сътрудничество

региони на света в Азия, Африка и Южна и Северна Америка.	
Утвърждаването на вече съществуващите стратегически партньорства на ВУМ с висши училища, предлагащи качествени програми в областта на бизнеса и социалните науки в страните от ЕС и бившия Съветски съюз.	отдел Международно сътрудничество
Разработване и участие в серия от проекти в рамките на програма Еразъм + КД1 Международна кредитна мобилност и по КД2 Сътрудничество за иновации и обмен на добри практики.	отдел Международно сътрудничество отдел Международни проекти Академичен състав
Подобряване на квалификацията на преподавателския състав чрез натрупване на международен опит, придобит в рамките на краткосрочна мобилност или при продължителен престой в чуждестранен университет от мин. 3 месеца и назначаване на нови чуждестранни преподаватели.	Академичен състав
Участие на академичния състав на ВУМ в съвместни проекти за трансфер на знание и иновации с участието на представители на чуждестранни компании в България	Академичен състав Студентски и кариерен център
Участие на академичния състав на ВУМ в научно-изследователски проекти с международно участие, включително в рамките на програма Хоризонт 2020	Академичен състав Научно-изследователски център
Увеличаване на броя на публикациите на членове на академичния състав на ВУМ в реферирани научни списания в чужбина	Академичен състав Научно-изследователски център
Участие на неакадемичния състав на ВУМ в тренинги и обучения, организирани в сътрудничество с партньорски бизнес и академични организации с цел обмяна на добри практики и подобряване на езиковите и експертни умения на административния персонал	отдел Международно сътрудничество Административен персонал
Организация и провеждане на международни конференции, семинари и уоркшопове, които предоставят нови възможности за сътрудничество и установяване на нови контакти в академичните и бизнес среди	отдел Международно сътрудничество Научно-изследователски център Студентски и кариерен център

### 3. ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ НА УЧЕБНИТЕ ПРОГРАМИ И УЧЕБНОТО СЪДЪРЖАНИЕ

Дейност	Изпълнител
Въвеждане на нови англоезични програми за двойни и съвместни дипломи в сътрудничество с университети в Германия, Франция и скандинавските страни	Академичен състав отдел Международно сътрудничество Учебен отдел

Фокусиране върху глобалното измерение на различните области на специализация	Академичен състав
Актуализиране на програмите с цел увеличаване на броя на кредити, придобити при чуждоезиково обучение	Академичен състав Преподаватели по чужди езици
Актуализиране на учебното съдържание и интегрирането на нови дисциплини в областта на межкултурното общуване	Академичен състав

## 7. ИНДИКАТОРИ ЗА ИЗМЕРВАНЕ НА НАПРЕДЪКА В ПРОЦЕСИТЕ НА ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ

Определянето на индикатори за измерване на напредъка в постигане на целите, заложи в Стратегията, е важно в контекста на процесите на самооценка (self-evaluation), бенчмаркинг (benchmarking) и съответно определяне на мястото на висшето училище в различни класации (ranking). Самооценяването е вътрешен за организацията процес, който служи за вътрешни цели. Най-общо казано това е дейност, целяща да отбележи напредък в дадена област съгласно предварително зададени от организацията индикатори и крайни цели, които трябва да бъдат постигнати в рамките на предварително определени периоди. В близкото минало т.н. нареченият метод на бенчмаркинг се превърна в метод за управление на висшите училища, при който се проследява и сравнява напредъка във вътрешни за организацията процеси със сходни на тях процеси, които протичат в други институции. В този смисъл бенчмаркингът осигурява външен поглед на вътрешни за организацията процеси.

Резултатите от прилагането на метода на бенчмаркинг в определени области често биват използвани при формирането на различни класации. Така например през есента на 2010 за първи път Министерството на образованието, младежта и науката публикува класация на висшите училища в България (<http://rsvu.mon.bg/>), като ВУМ участва в този рейтинг ежегодно. През 2010 висшето училище беше включено и в класацията на Eduniversal (<http://www.eduniversal-ranking.com/>). Според тази класация ВУМ се нарежда сред добрите бизнес училища в Източна Европа, които притежават три палми и които са утвърдени на национално ниво и се радват на международно признание. Не на последно място трябва да посочим и U-Multirank (<http://www.umultirank.org/>), рейтинговата система, разработена с финансовата подкрепа на ЕК, в рамките на която ВУМ неизменно заема водещо място по критериите за международна ориентация и студентска мобилност.

Мониторинг на дейностите, предвидени в настоящата стратегия и актуализиране на данните по индикатори ще бъде извършван в края на всяка академична година. Оценка на напредъка въз основа на индикаторите, посочени в таблиците по-долу ще бъде правена в края на всяка академична година в периода 2015-2020 година. В таблиците по-долу са посочени стойностите на различните индикатори за дейностите по интернационализация, които ВУМ ще отчита и публикува регулярно на своя сайт след официалното приключване на дадена академична година.

### 1. ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ НА СТУДЕНТСКАТА ОБЩНОСТ

Индикатор	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Брой чуждестранни студенти	163	162				
Съотношение между брой чуждестранни студенти спрямо общия брой студенти	163:872 18%	162:792 20%				



Съотношение между броя на чуждестранните студенти в първи курс спрямо броя на всички първокурсници	54: 156 34 %	48:128 37%				
Брой страни, от които се обучават студенти във ВУМ	34	39				
Брой входящи чуждестранни студенти по обмен	16	65				
Брой изходящи студенти участващи в програми за мобилност с цел обучение	9	3				
Брой изходящи студенти участващи в програми за мобилност с цел практика	27	45				
Брой студенти в програми за двойни или съвместни дипломи	427					
Съотношение на брой студенти в програми за двойни или съвместни дипломи спрямо общия брой студенти	427: 872 48%	543:792 68%				
Брой студенти участващи в практики и	26	38				

стажове в чужбина						
Брой дипломанти в програми, водещи до придобиване на двойни или съвместни дипломи	86	78				

## 2. ИНСТИТУЦИОНАЛЕН АНГАЖИМЕНТ ЗА ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ

### Отдел Международно сътрудничество

Индикатор	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Брой активни партньорства с чуждестранни университети, администрирани от отдел Международно сътрудничество	85	98				
Брой партньорства в рамките на програма Еразъм+, по които е реализирана мин. една мобилност	20	32				
Брой позиции на в Международен отдел, ангажирани в дейности, свързани с обслужването на чуждестранни студенти	3	4				
Брой служители в отдел Международно сътрудничество, които владеят	2	2				

поне два чужди езика						
Брой служители в отдел Международно сътрудничество с професионален опит в чужбина	2	1				

#### Академичен и неакадемичен състав

Индикатор	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Общ брой мобилности, реализирани от преподаватели и административен персонал в рамките на Еразъм+, КД1	12	12				
Общ брой мобилности, реализирани от преподаватели и административен персонал в рамките на други европейски програми						
Брой преподаватели и служители, които са придобили поне една от образователните си степени в чужбина	20	19				
Брой преподаватели и служители с международен	36	36				

професионален опит						
Брой чуждестранни преподаватели във ВУМ, пребиваващи постоянно в България	5	4				
Съотношение между брой чуждестранни преподаватели, пребиваващи постоянно в България, спрямо общия брой преподаватели	5:59	4:48				
Брой гост- преподаватели, преподавали във висшето училище в продължение на мин. 1 седмица	12	10				
Брой преподаватели, които преподават на английски език	49	45				
Съотношение между брой преподаватели, които преподават на английски език, спрямо общия брой преподаватели	49:59	48				

#### Научно-изследователска дейност

Индикатор	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

Брой научни работници и изследователи, които са придобили поне една от образователните си степени в чужбина	9	8				
Общ брой участия на научния състав на висшето училище в международни научни конференции	56	61				
Брой научно-изследователски и проекти с международно финансиране	4	2				
Брой публикации в чуждестранни издания на изследователи от висшето училище	43	85				
Брой международни научни списания, издавани от ВУМ	2	2				

### **3. ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ НА УЧЕБНИТЕ ПРОГРАМИ И УЧЕБНОТО СЪДЪРЖАНИЕ**

<b>Индикатор</b>	<b>2014/2015</b>	<b>2015/2016</b>	<b>2016/2017</b>	<b>2017/2018</b>	<b>2018/2019</b>	<b>2019/2020</b>
Брой програми водещи до придобиване на двойни дипломи	6	6				

Брой програми, преподавани изцяло на английски език	6	6				
Наличие на дисциплини в учебните планове в областта на межкултурното общуване	4	4				
Съотношение на брой кредити придобити в рамките на обучение по чужди езици спрямо общия брой кредити в рамките на една програма	36:192	36:192				
Брой чужди езици, които се предлагат за обучение във висшето училище в рамките на една академична година	4 (английски, испански, немски, руски)	4 (английски, испански, немски, руски)				