

**ROMÂNIA**  
**MINISTERUL APĂRĂRII NAȚIONALE**  
**ACADEMIA NAVALĂ „MIRCEA CEL BĂTRÂN”**



**PLAN STRATEGIC**  
**DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ**  
**al Academiei Navale „Mircea cel Bătrân”**

**PENTRU PERIOADA 2021 - 2025**

**CONSTANȚA**

**2020**

## CUPRINS

<b>1</b>	<b>INTRODUCERE.....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>VIZIUNE ȘI MISIUNI.....</b>	<b>4</b>
	2.1 <i>Viziune.....</i>	4
	2.2 <i>Misiune.....</i>	5
<b>3</b>	<b>OBIECTIVE STRATEGICE PENTRU PERIOADA 2021-2025.....</b>	<b>6</b>
	3.1 <i>Consolidarea culturii calității și asigurarea excelenței în domeniul educației.....</i>	7
	3.2 <i>Stimularea creativității și inovării pentru dezvoltarea cercetării științifice.....</i>	9
	3.3 <i>Consolidarea parteneriatului management - profesori – studenți.....</i>	12
	3.4 <i>Asigurarea resurselor și îmbunătățirea calității vieții în comunitatea academică.....</i>	14
	3.5 <i>Consolidarea cooperării la nivel național și internațional și promovarea imaginii instituției.....</i>	16
	3.6 <i>Asigurarea unui management eficient bazat pe implementarea leadership-ului la toate nivelurile de conducere.....</i>	17
<b>4</b>	<b>CONCLUZII.....</b>	<b>19</b>

## I. INTRODUCERE

*Academia Navală „Mircea cel Bătrân” (ANMB)*, instituția etalon a învățământului românesc de marină, cu peste 148 de ani de tradiție, se prezintă astăzi ca o instituție modernă care asigură formarea și dezvoltarea continuă a specialiștilor navaliști cu un bogat bagaj de cunoștințe tehnico-stiințifice și de management.

Actuala structura a ANMB prevede 2 facultăți, o structură de formare continuă, structuri de stat major, structuri de logistică didactică (bibliotecă, bază sportivă, bază de practică) și structuri administrative. *Facultatea de Inginerie Marină (FIM)* are în componere 3 departamente, un *Centru de cercetări științifice* și o *Școală de studii postuniversitare*. *Facultatea de Navigație și Management Naval (FNMN)* are în componere 2 departamente și un *centru de cercetări științifice*. În ANMB se derulează 5 programe de studii universitare de licență în 3 domenii de studiu și 6 programe de studii universitare de masterat în 3 domenii de studiu, toate la forma de învățământ *cu frecvență*. De asemenea, ANMB gestionează, începând cu anul 2018, formarea studenților militari pentru specializarea „Arhitectură Navală” din cadrul Universității „Dunărea de Jos” din Galați, fiind responsabilă de pregătirea militară, asigurarea logistică și financiară a acestora.

ANMB este evaluată instituțional de către experții evaluatori ai Agenției Române de Asigurare a Calității în Învățământul Superior (ARACIS) cu calificativul maxim „GRAD DE ÎNCREDERE RIDICAT”, are implementat sistemul de management al calității ISO 9001:2015 și are 3 programe de studii universitare de licență (SUL) și 2 programe de studii universitare de masterat (SUM) certificate de către Autoritatea Navală Română (ANR) destinate obținerii brevetelor de personal navigant.

Planul strategic de dezvoltare instituțională al Academiei Navale „Mircea cel Bătrân” a fost întocmit în concordanță cu legislația specifică învățământului superior românesc, militar și civil și cu prevederile actelor subsecvente emise de ministerele de resort (Ministerul Apărării Naționale, Ministerul Educație și Cercetării, Ministerul Transporturilor, Infrastructurii și Comunicațiilor), cu schimbările promovate prin implementarea noii structuri de organizare a ANMB, cu Strategia de dezvoltare a învățământului militar românesc, cu punctele tari, punctele slabe, oportunitățile și amenințările identificate, cu situația economică actuală și previzionată atât la nivel național cât și internațional, cu situația demografică și perspectivele nefavorabile

produse de aceasta, cu politicile naționale, europene și internaționale în domeniul educației și cercetării științifice.

De asemenea, Planul strategic de dezvoltare instituțională (PSDI) împărtășește prevederile *Declarației Universale a Drepturilor Omului*, *The Lima Declaration on Academic Freedom and Autonomy of Institution of Higher Education*, *The Magna Charta of European Universities* și *Declarația de la Bologna* din 1999.

## II. VIZIUNE ȘI MISIUNI

### 2.1 Viziunea

Planul strategic de dezvoltare instituțională al Academiei Navale „Mircea cel Bătrân” pentru perioada 2021 – 2025 abordează strategii concrete despre consolidare instituțională și despre continuarea trendului de dezvoltare construit într-un efort colectiv, complex participativ, de-a lungul ultimilor ani. Planul strategic este orientat către oameni, mizând pe resursele lor de creativitate și inovare, singurele care ne pot redefini cu adevărat viitorul instituțional și profesional.

Acest Plan strategic de dezvoltare instituțională expune modul în care Academia își poate depăși limitele actuale, utilizând oportunități generate de prezent, iar implementarea acestuia va impune *totala implicare a comunității academice* dar și o *atitudine proactivă*, ținând cont de schimbările din mediul academic și social în scopul creșterii competitivității universitare.

Noul context național și internațional, definit de incertitudine și volatilitate, ne obligă să prevedem soluții adaptate și solide, nu atât pentru definirea unui ”**viitor dezirabil**”, cât mai ales pentru asigurarea unui ”**viitor realizabil**”, centrat în mod pragmatic, pe prioritatea asigurării sustenabilității și continuității proiectelor instituționale, în efortul de traversare a ”vremurilor” dificile de la orizont. În mod categoric, astfel după cum în mod necesar se impune urmărirea ”firului roșu” al dezvoltărilor recente, aceste proiecte vor fi orientate și către strategii extensive, cu centrare pe diversificarea bazei materiale prin investiții, cumulat în mod ambițios cu armonizări curriculare definite prin excelență, inovație și diversitate, atitudine care justifică cu suficient temei o orientare managerială în creștere de la viziunea ”**calității**” la aspirația ”**excelenței**”.

Academia Navală, depinde astăzi, dar și pentru viitorul apropiat, nu numai de investiții sau tehnologie în parcursul dezvoltării profesionale și academice, ci va fi definitiv determinată de unitatea umană și de legăturile indestructibile ce au fost consolidate între membrii comunității academice. Performanța instituțională este dependentă de performanța individuală, de implicarea personală și de calitatea muncii membrilor comunității, de coeziunea grupului, de modernizarea sistemelor și flexibilizarea proceselor pentru binele individual și instituțional, într-o viziune integratoare, în care fiecare membru al comunității academice este chemat să fie lider și camarad.

Responsabilitatea majoră a conducerii ANMB este de a contura modul în care Academia Navală va „*arăta și va funcționa*” în viitor și felul în care va performa în fața provocărilor educaționale și științifice, context dinamic la nivel național, regional și internațional.

Viziunea ANMB ***reprezintă intuiția de a depăși dificultățile actuale și de a proiecta viitorul în care fiecare membru al comunității academice să se regăsească prin interesele și motivațiile sale.***

Activitatea și rezultatele instituției sunt influențate de factorii politici, economici, sociali și tehnici care sunt într-o continuă schimbare pe plan național, regional și internațional. Academia este un organism viu și dinamic, aflat într-un permanent proces de adaptare la toate aceste schimbări, fapt ce presupune un proces complex de inovare permanentă pentru a găsi metodele și resursele necesare unei evoluții mereu ascendente. Abilitatea de schimbare și dezvoltare a fost deja dovedită prin implementarea și menținerea sistemului de management al calității ISO pe parcursul ultimilor 16 ani. Tradiția este blazonul școlii noastre, dar numai împreună cu o structură organizațională dinamică și flexibilă, sprijinită de eforturi substanțiale din partea comunității academice se pot obține progrese semnificative.

***Suntem datori istoriei și responsabili pentru viitor!***, pentru viitorul instituției și al tinerilor pe care ni-i dorim alături. Suntem conștienți de faptul că suntem reper educațional și moral atât pentru mediul academic, cât și pentru societate și avem responsabilitatea de a consolida această poziție.

## **2.2 Misiune**

În contextul actual, grevat de o criză majoră cu impact semnificativ pe termen scurt, mediu și lung în toate dimensiunile vieții economice și sociale, continuarea proiectelor demarate este esențială și prioritară. Actualul *Plan strategic pentru dezvoltarea instituțională* este, în

fapt, fundamentat pe continuitate, consolidare, diversificare și dezvoltare către excelență, cu asumarea misiunii, așa cum este ea prevăzută în Carta universitară a ANMB, prin care este statuat faptul că Academia Navală „Mircea cel Bătrân” „își asumă misiunea de a genera și transfera cunoaștere către societate prin:

- formarea inițială și continuă la nivel universitar a studenților, în scopul dezvoltării personale, cu accent pe inserția profesională a individului pentru satisfacerea nevoii de competență a mediului specific Forțelor Navale Române, dar și a celui socio-economic sau a altor beneficiari din sistemul național de apărare;

- cercetarea științifică, dezvoltarea, inovarea și transferul tehnologic, prin creație individuală și colectivă în domeniul științelor ingineresti, prin asigurarea, valorificarea și diseminarea rezultatelor acestora.

Consecventă tradiției sale universitare, Academia își asumă misiunea de asimilare a valorilor culturii naționale și universale și se implică în procesul de consolidare a spiritualității europene.”

### **III. OBIECTIVE STRATEGICE PENTRU PERIOADA 2021-2025**

Obiectivul strategic general propus pentru perioada 2021-2025 este **asigurarea excelenței în educație, cercetare și dezvoltare**, proces ce trebuie să conducă la **consolidarea poziției ANMB în rândul universităților de profil la nivel național, european și internațional**.

#### **Obiective fundamentale:**

- **Consolidarea culturii calității și asigurarea excelenței în domeniul educației;**
- **Stimularea creativității și inovării pentru dezvoltarea cercetării științifice;**
- **Consolidarea parteneriatului management - profesori - studenți;**
- **Asigurarea resurselor și îmbunătățirea calității vieții în comunitatea academică;**
- **Consolidarea cooperării la nivel național și internațional și promovarea imaginii instituției;**
- **Asigurarea unui management eficient bazat pe implementarea leadership-ului la toate nivelurile de conducere.**

### **3.1 Consolidarea culturii calității și asigurarea excelenței în domeniul educației**

Obiectivele educaționale sunt strâns legate de formarea de competențe specifice necesare obținerii calificării declarate, ținându-se cont de interesul studenților și aplicând principiul *studentul - partener în educație*.

#### **Directii de actiune:**

3.1.1 Adaptarea și actualizarea permanentă a curriculumului în concordanță cu noutățile tehnologice și științifice din domeniile de studiu, armonizat cu cerințele angajatorilor, cadrul normativ și practicile naționale și internaționale în vigoare, astfel încât competențele dobândite de către studenți să le faciliteze accesul pe piața muncii și să le permită o evoluție cât mai bună în carieră, prin:

- ✓ adaptarea metodelor și mecanismelor de predare - învățare și promovarea metodelor didactice activ-participative;
- ✓ individualizarea procesului de învățare, care să țină cont de particularitățile studenților;
- ✓ orientarea conținutului către prioritățile de formare și în special spre dezvoltarea creativității studenților;
- ✓ eliminarea conținutului redundant și corelarea tematicii cu obiectivele operaționale specifice;
- ✓ utilizarea judicioasă a mijloacelor moderne de instruire și stabilirea unor metode de evaluare obiective și moderne, corelate cu obiectivele stabilite, inclusiv prin dezvoltarea tehnicilor docimologice de evaluare;
- ✓ adaptarea și actualizarea permanentă a materialelor didactice suport: note de curs, îndrumare de laborator/proiect, culegeri de probleme, în conformitate cu conținutul permanent revizuit al fișelor de disciplină;
- ✓ creșterea digitalizării procesului de educație și instruire, prin revizuirea materialelor didactice și utilizarea resurselor digitale interactive, de învățare online;
- ✓ prioritizarea dimensiunii aplicative a cunoștințelor dobândite, prin accentuarea dimensiunii practice (abilități și deprinderi), cu valorizarea tehnicilor autonome și independente de învățare prin simulare, proiecte sau rezolvarea de probleme, utile în formarea de competențe profesionale dar și transversale;

- ✓ obiectivizarea proceselor de evaluare prin adoptarea progresivă a tehnicilor digitale de evaluare.

3.1.2 Diversificarea ofertei educaționale a ANMB prin acreditarea unor noi programe de studii (SUL și SUM) în acord cu nevoile viitoare ale principalului beneficiar, Statului Major al Forțelor Navale (SMFN) sau ale mediului economic, în baza unor analize în domeniu a ofertei educaționale din instituțiile similare ale statelor partenere;

3.1.3 Diversificarea ofertei educaționale a ANMB la nivel internațional, prin acreditarea unor programe de studii în limba engleză atât la nivel SUL cât și SUM, care să ofere bazele sustenabile alternative pentru asigurarea numărului optim de studenți și premisele pentru creșterea notorietății internaționale;

3.1.4 Diversificarea ofertei educaționale a ANMB privind programele de formare continuă prin acreditarea de noi cursuri postuniversitare de specializare, profesionalizare sau de carieră, în acord cu nevoile SMFN sau cu cererea/nevoile mediului economic;

3.1.5 Diversificarea ofertei educaționale a ANMB privind programele de formare continuă prin acreditarea de noi cursuri non-universitare, în acord cu nevoile SMFN sau cu cererea/nevoile mediului economic;

3.1.6 Dezvoltarea unui portofoliu de cursuri de carieră/specializare cu predare în limba engleză și diversificarea ofertei de cursuri sub egida European Security and Defense College;

3.1.7 Dezvoltarea unui portofoliu de cursuri online susținute digital prin platforma ADL (inclusiv cursuri sub egida ESDC), pentru valorizarea potențialului instituțional;

3.1.8 Promovarea unei *Strategii instituționale*, asumată de Senatul universitar și implicit de comunitatea academică, privind îndeplinirea unui deziderat extrem de important pentru instituția noastră, cu privire la înființarea unei *Școli doctorale*, în mod independent sau în parteneriat cu o universitate cu tradiție în acest domeniu, din țară sau din spațiul european/internațional, în vederea dobândirii statutului de IOSUD pentru ANMB;

3.1.9 Introducerea unui mecanism intern privind dimensionarea adecvată a capacității de școlarizare în funcție de resursele existente, dar și adaptat în raport cu cererea de pe piața muncii;

3.1.10 Creșterea numărului de cadre didactice titulare, instructori militari și cercetători, concomitent cu promovarea unor politici instituționale pentru menținerea în calitate de titulari a cadrelor didactice și cercetătorilor de valoare;



3.1.11 Reducerea încărcării didactice actuale și stabilirea unei metode echitabile de determinare a normei didactice maxime;

3.1.12 Promovarea unor politici instituționale coerente, de încurajare a tinerilor pentru a opta pentru o carieră didactică sau de cercetare;

3.1.13 Implicarea, în cadrul consorțiilor universitare, în promovarea unor inițiative legislative care să vizeze îmbunătățirea cadrului legislativ specific învățământului superior militar și civil (acordarea unor sporuri, creșterea coeficienților pentru funcțiile didactice militare și de instructori militari, eliminarea condiției de a deține doctoratul pentru funcția de asistent universitar și asistent de cercetare etc.);

3.1.14 Acordarea de sprijin cadrelor didactice și de cercetare titulare în îndeplinirea standardelor specifice pentru promovarea în carieră sau pentru obținerea abilitării;

3.1.15 Promovarea valorii în rândul cadrelor didactice și de cercetare prin adoptarea unor măsuri financiare pentru obținerea unor rezultate remarcabile în activitatea profesională;

3.1.16 Continuarea realizării coeziunii corpului profesoral și de cercetare, necesară îndeplinirii principalului obiectiv transferul de cunoaștere către studenți și societate;

3.1.17 Finalizarea informatizării bibliotecii universitare ANMB, pentru a facilita accesul la resursele bibliografice și pentru demararea procesului de trecere la biblioteca electronică;

3.1.18 Accentuarea deschiderii spre mediul instituțional românesc, dar și către cel internațional pentru promovarea recunoașterii academice a corpului profesoral și pentru valorificarea ofertei educaționale a ANMB;

3.1.19 Promovarea atragerii de cadre didactice asociate competente, cu rezultate notabile în domeniile disciplinelor în domeniu care nu au putut fi acoperite de cadre didactice titulare;

3.1.20 Promovarea participării ANMB la competiții sportive, în special în domeniul nautic, pentru consolidarea unei tradiții de reprezentare sportivă în domeniul sporturilor nautice și al sporturilor militare, cu valențe și impact internațional.

### ***3.2 Stimularea creativității și inovării pentru dezvoltarea cercetării științifice***

Stimularea creativității și valorizarea potențialului de inovare al cercetătorilor, cadrelor didactice dar, mai ales al studenților este cheia îndeplinirii cu succes a misiunii ANMB, de *cercetare științifică, dezvoltare, inovare și transfer tehnologic, prin creație individuală și*

colectivă în domeniul științelor inginerești, pentru asigurarea, valorificarea și diseminarea rezultatelor acestora.

**Directii de acțiune:**

3.2.1 Consolidarea implementării procedurilor specifice privind accesarea programelor și proiectelor de cercetare-inovare, cu asigurarea asistenței și consilierii permanente a cercetătorilor și cadrelor didactice cu privire la oportunitățile de valorificare a inițiativelor de cercetare științifică;

3.2.2 Încurajarea permanentă a dezvoltării cercetării științifice și a spiritului inovativ al comunității academice, cu implicarea inter-disciplinară și trans-departamentală a cadrelor didactice, cercetătorilor, studenților și masteranzilor;

3.2.3 Promovarea unor politici instituționale dinamice privind:

- creșterea vizibilității Buletinului științific al ANMB pentru asigurarea indexării revistei în BDI cu impact asupra carierei cadrelor didactice sau de cercetare (ex. SCOPUS);
- evaluarea suficienței/necesității și ajustarea/creșterea numărului de publicații periodice și a modului de realizare (tipărit sau online) a acestora;

3.2.4 Încadrarea tuturor funcțiilor de cercetători și șefi de laboratoare din cadrul departamentelor și centrelor de cercetare, în conformitate cu noul stat de organizare, adaptat noilor nevoi și realități strategice și funcționale;

3.2.5 Orientarea echipelor de cercetare pe direcțiile prioritare ale MAPN, în acord cu cele existente pe plan național și mondial pentru care corpul profesoral și de cercetare al ANMB are expertiză sau potențial de dezvoltare;

3.2.6 Încurajarea întregului corp profesoral pentru participarea la competițiile naționale și internaționale de granturi de cercetare-dezvoltare, prin implementarea unor politici instituționale coerente, corelative și integrate;

3.2.7 Încurajarea formării de colective de cercetare, cu viziune trans-disciplinară și inter-departamentală, care să activeze la nivelul fiecărei facultăți și/sau centru de cercetare, în mod armonizat și coordonat cu structurile similare din Academie și cu rețeaua instituțională de parteneri la nivel național și internațional;

3.2.8 Utilizarea eficientă a întregii infrastructuri didactice și de cercetare în activități de inovare și cercetare științifică, prin înființarea unei baze de date care să ofere în mod oportun și

complet, detalii cu privire la dotările existente și modul de accesare către personalul interesat, avându-se în vedere ca perspectivă, conectarea acestei baze de date de cercetători și dotări, la portalurile internaționale și la rețelele de parteneri în care Academia este parte;

3.2.9 Promovarea unor politici instituționale pentru susținerea excelenței și încurajarea valorificării rezultatelor cercetării pe direcțiile de cercetare prioritare ale ANMB prin:

- decontarea taxelor de publicare a lucrărilor științifice în reviste cu factor de impact semnificativ la nivel național și internațional (indexate ISI);
- decontarea taxelor de participare la conferințe de prestigiu la nivel național și internațional (workshop-uri, sesiuni de comunicări științifice) cu impact semnificativ asupra integrării Academiei în rețelele de diseminare a rezultatelor cercetării;
- decontarea taxelor de publicare a lucrărilor științifice în volumele conferințelor cotate ISI Proceeding cu impact și vizibilitate, respectiv pentru publicarea de cărți în edituri de prestigiu din țară sau străinătate;

3.2.10 Eficientizarea activității cercurilor științifice studențești prin orientarea acestora către cercetare, dezvoltare, inovare și transfer tehnologic, prin creație individuală și colectivă, precum și diversificarea ofertei și creșterea numărului de studenți implicați în aceste activități;

3.2.11 Implicarea studenților în cercetarea științifică, prin stimularea acestora pentru a participa la evenimente de profil sau prin orientarea metodologică a lucrării de absolvire către dimensiunea practică a fenomenelor cercetate;

3.2.12 Încurajarea tinerilor cercetători (studenți, masteranzi, asistenți, instructori) prin promovarea unor politici de susținere financiară a acestora;

3.2.13 Integrarea rezultatelor cercetării științifice în procesele educaționale și valorizarea potențialului de cercetare al studenților în corelație cu potențialul nevalorificat suficient al cadrelor didactice și de cercetare;

3.2.14 Dezvoltarea infrastructurii din cadrul centrelor de cercetare prin atragerea de fonduri prin accesarea granturilor de cercetare-dezvoltare și unirea eforturilor la nivel inter-departamental corelat și armonizat, cu recunoașterea priorității imperative a programelor de cercetare pentru toți membrii comunității academice;

3.2.15 Promovarea unei politici instituționale coerente privind organizarea conferințelor, sesiunilor de cercetări științifice, workshop-urilor, meselor rotunde, pentru diseminarea

rezultatelor cercetării într-o manieră cât mai folositoare atât carierei personale a cadrelor didactice și cercetătorilor, cât și a masteranzilor și studenților la nivel de departament, centru de cercetare, facultate sau academie;

3.2.16 Identificarea și recrutarea masteranzilor și studenților cu potențial pentru a-i încadra în echipe mixte de cercetare – dezvoltare;

3.2.17 Crearea unei baze de date la nivelul ANMB cu toate proiecte de cercetare-dezvoltare la care instituția a luat parte și modul de valorificare/diseminare a rezultatelor, pentru promovarea portofoliului de cercetare-dezvoltare, în cadrul rețelei internaționale de parteneri, la dispoziția potențialilor beneficiari;

3.2.18 Introducerea în planul de cercetare al academei a unor proiecte de cercetare științifică sau dezvoltare, finanțate prin competiție, pe direcțiile prioritare de cercetare ale ANMB, coordonat, corelat și armonizat la nivel instituțional, pentru asigurarea implicării active a întregii comunități academice;

3.2.19 Încheierea de noi acorduri de colaborare în domeniul cercetării științifice, cu universități sau institute/centre de cercetare de prestigiu din țară sau străinătate, pentru creșterea șanselor de succes în câștigarea competițiilor de proiecte și implicarea/stimularea cadrelor didactice/cercetătorilor în cooperarea internațională cu conectarea la echipe internaționale de cercetare cu interese sau obiective similare;

3.2.20 Încurajarea și sprijinirea facultăților/departamentelor pentru organizarea de expoziții de tehnică din domeniul naval sau/și învățământ tehnic superior;

3.2.21 Identificarea nevoilor de cercetare ale Armatei, în general și ale Forțelor Navale, în special, prin consultarea tuturor beneficiarilor și încheierea de parteneriate cu structuri de cercetare științifică din cadrul MApN și agenții economice din cadrul industriei naționale de apărare.

### ***3.3 Consolidarea parteneriatului management -profesori - studenți***

Consolidarea implementării conceptului „*studentul - partener în educație*” impune orientarea politicilor instituționale către dezvoltarea și consolidarea parteneriatului dintre studenți și profesori, respectiv dintre studenți și managementul universitar ținând cont permanent de *modelul absolventului* dorit de beneficiarii noștri: MApN, MAI sau societăți economice din industria navală și nu numai. Acest parteneriat trebuie să asigure condițiile optime dezvoltării

armonioase a absolvenților noștri, atât din punct de vedere profesional cât și socio-uman, asigurându-le acestora competențele profesionale și abilitățile necesare îndeplinirii atribuțiilor specifice funcțiilor ocupaționale prevăzute pentru fiecare specializare, dar și competențele transversale necesare îndeplinirii rolurilor specifice integrării sociale: cetățean - membru al echipei și comunității.

**Directii de acțiune:**

3.3.1 Responsabilizarea managementului universitar prin atribuirea sarcinii „relația cu studenții” prorectorului pentru formarea continuă;

3.3.2 Stimularea interacțiunilor extracurriculare student-profesor și consolidarea relației cu îndrumătorii de grupă prin revizuirea rolului tutorelui în educarea vocațională și orientarea studenților în carieră;

3.3.3 Dezvoltarea programelor de cadetie și internship pentru studenți prin colaborare cu societățile de crewing și agenții economici din industria navală și portuară, la nivel regional și internațional;

3.3.4 Asigurarea integrală a drepturilor studenților și accesului neîngrădit și echitabil al acestora la resursele materiale, umane și informaționale ale Academiei;

3.3.5 Creșterea transparenței decizionale în raport cu comunitatea studentască;

3.3.6 Asigurarea sprijinului Asociației Studenților din Academia Navală (ASAN) în implicarea acesteia în organizarea de evenimente dedicate studenților sau cu impact pozitiv asupra imaginii instituției;

3.3.7 Inițierea unei strategii instituționale de întărire și reglementare a „*Instituției voluntariatului*” în ANMB;

3.3.8 Intensificarea parteneriatului student-profesor, prin schimbarea graduală a concepției de evaluare a studenților, în sensul diminuării ponderii evaluării sumative finale în favoarea evaluării pe parcurs, pentru identificarea și valorificării potențialului real al studenților din perspectivă practică;

3.3.9 Intensificarea cantitativă și calitativă a mobilităților outgoing pentru studii și practică, inclusiv pentru studenții militari, pentru stimularea formării de deprinderi multiculturale și promovarea schimbului de idei și cunoștințe în mediu complex internațional;

3.3.10 Creșterea importanței predării în limba engleză, pentru creșterea gradului de angajabilitate și inserție pe piața forței de muncă, prin armonizarea terminologiei de specialitate

cu terminologia de specialitate în limba engleză (limbaj tehnic), urmând asimilarea bunelor practici de comunicare la bordul navelor maritime și fluviale, civile sau militare;

3.3.11 Îmbunătățirea serviciilor de consiliere și orientare în carieră a studenților și îndrumarea acestora pentru prevenirea abandonului școlar;

3.3.12 Stimularea și încurajarea studenților în vederea implicării active în activitatea structurilor colective de conducere și a grupurilor de lucru din care fac parte;

3.3.13 Diversificarea ofertei de cursuri și activități extracurriculare în funcție de nevoile studenților pentru creșterea inserției pe piața muncii;

3.3.14 Sprijinirea Societății Antreprenoriale Studențești din ANMB (SAS ANMB) în organizarea activităților extracurriculare pentru formarea studenților – viitori angajatori;

3.3.15 Stimularea facultăților/departamentelor în organizarea periodică a întâlnirilor dintre studenți și angajatori pentru conectarea viitorilor absolvenți la realitățile din mediul economic și social în vederea asigurării gradului de obiectivitate necesar planificării carierei personale;

3.3.16 Stimularea studenților cu rezultate deosebite la învățătură, cercetare științifică sau în alte activități cu impact pozitiv major pentru vizibilitatea instituției prin acordarea de stimulente sau reducerea taxei de studii;

3.3.17 Inițierea revizuirii regulamentului de acordare a burselor studențești prin introducerea unor criterii specifice includerii în categoria beneficiarilor și a studenților militari;

3.3.18 Inițierea unor politici instituționale de finanțare a componentelor practice-aplicative din cadrul proiectelor de diplomă sau lucrărilor de dizertație și a lucrărilor realizate în cadrul cercurilor științifice studențești.

### ***3.4 Asigurarea resurselor și îmbunătățirea calității vieții în comunitatea academică***

O atenție deosebită trebuie acordată satisfacerii nevoilor întregii comunități academice prin creșterea nivelului de asigurare cu resurse conform drepturilor legale.

#### **Directii de actiune:**

3.4.1 Asigurarea, pentru toți membrii comunității, a unor condiții de viață și trai adaptate la tipul activităților depuse și la standardele actuale;

3.4.2 Creșterea și diversificarea surselor de finanțare prin dezvoltarea ofertei de colaborare cu agenții economici sau alți beneficiari;

3.4.3 Conceperea și implementarea unei Strategii instituționale privind diversificarea facilităților de practică pentru studenți, care să vizeze printre altele măsuri, reabilitarea/achiziția/preluarea unor ambarcațiuni cu rame și vele pentru SPMSN Palazu Mare și dotarea Divizionului Nave Școală cu nave special destinate activităților de practică;

3.4.4 Dezvoltarea infrastructurii de învățământ și de cercetare științifică prin modernizarea și dotarea laboratoarelor existente, dar și prin achiziționarea de laboratoare moderne și performante, în vederea îmbunătățirii calitative a procesului didactic și de cercetare științifică:

- modernizarea laboratoarelor/cabinetelor de armament naval;
- achiziționarea unui laborator de trageri cu artilerie navală;
- modernizarea poligonului de vitalitate;
- reabilitarea bazei sportive a ANMB;
- construirea unor poligoane de pregătire militară generală (trageri cu armamentul individual de infanterie, boarding);
- reabilitarea bazinului de înot;
- modernizarea Centrului principal de limbi străine, prin dotarea cu laboratoare fonice moderne;
- modernizarea tipografiei;
- modernizarea bibliotecii universitare;
- modernizarea aulei universitare;

3.4.5 Continuarea modernizării SPMSN Palazu Mare, prin:

- introducerea rețelei termice pe gaz;
- construirea unor terenuri multisport;
- dotarea cu ambarcațiuni noi și reabilitarea celor existente;

3.4.6 Identificarea soluțiilor optime privind asigurarea spațiilor de cazare pentru cursanții militari din cadrul Școlii postuniversitare, prin revizuirea alocării spațiilor existente, preluarea unor spații existente pe platforma de învățământ sau construirea unui pavilion nou;

3.4.7 Dezvoltarea colecțiilor din cadrul Muzeului ANMB, reabilitarea spațiilor de expunere și înființarea unei colecții de armament și tehnică de marină cu expunere exterioră;

3.4.8 Continuarea acțiunilor de reabilitare a instalațiilor, clădirilor din sectorul administrativ sau suport pentru activitățile didactice sau de cercetare științifică, în ordinea priorităților și în funcție de fondurile disponibile;

3.4.9 Demararea procedurilor de închiriere a terenului adiacent bazei sportive pentru construire unei infrastructuri cu destinație similară la standarde internaționale.

### **3.5 Consolidarea cooperării la nivel național și internațional și promovarea imaginii instituției**

Un factor extrem de important în consolidarea calității și asigurarea excelenței în educație și cercetare științifică este cooperarea inter-instituțională la nivel local, regional, național și internațional.

#### **Directii de acțiune:**

3.5.1 Dezvoltarea rețelei de parteneri internaționali în vederea lărgirii cooperării în domeniul educației și cercetării științifice;

3.5.2 Consolidarea poziției și promovarea imaginii ANMB la nivelul învățământului superior național și internațional, militar și civil;

3.5.3 Creșterea vizibilității ANMB în cadrul *Rețelei academiilor navale militare europene*, prin implicarea în lucrările conferinței, în special din perspectiva armonizării strategiilor de dezvoltare a învățământului militar de marină demarate sub egida European Security and Defence Colege;

3.5.4 Menținerea statutului de membru în organizațiile regionale și internaționale la care ANMB este parte (IAMU, BSAMI, ENASC);

3.5.5 Identificarea și accesarea a noi organizații/asociații internaționale pentru creșterea vizibilității instituționale (BIMCO, ELA-European Logistic Association, IMarEST-*Institute of Marine Engineering, Science and Technology*);

3.5.6 Revizuirea politicilor instituționale în raport cu nevoile mediului economic, local și regional în sensul îmbunătățirii și intensificării legăturilor de cooperare și parteneriat cu companiile de shipping, crewing și operare portuară, dar și cu autoritățile navale și portuare, pentru asigurarea sustenabilității programelor de studii pentru marina civilă și asigurare a unui grad ridicat de satisfacție pentru angajatori;



3.5.7 Valorizarea superioară a potențialului de instruire la bordul Navei Școală „MİRCEA”, din perspectiva dezvoltării și diversificării relațiilor de cooperare și reprezentare internațională;

3.5.8 Dezvoltarea și implementarea unei *Strategii de promovare instituțională* adaptată la cerințele actuale și specificului ANMB cu accent pe fond dar mai ales pe formă, care să coreleze eforturile la nivel departament, facultate, universitate;

3.5.9 Modernizarea paginii web a Academiei cu accentuarea furnizării de informații utile și permanent actualizate, atât în limba română cât și în limba engleză;

3.5.10 Dezvoltarea programului Erasmus+ și a portofoliului de mobilități și schimburi de experiență în domeniul educației și instrucției de specialitate cu țări din program sau țări partenere;

3.5.11 Lărgirea bazei contractuale cu parteneri europeni (agenții economice din domeniul maritim) pentru facilitarea programelor de internship pentru diversificarea programelor de practică/cadeție, la companii din domeniul portuar, al construcțiilor de nave, agenturare sau alte servicii;

3.5.12 Identificarea modalităților de finanțare prin programului Erasmus militar și Erasmus+ a activităților de instruire în comun cu instituțiile de învățământ superior militar partenere la nivel internațional;

3.5.13 Creșterea implicării ANMB în derularea programului NATO-DEEP (*Defence Education Enhancement Programme*) pentru asigurarea de activități de instruire studenților din forțele navale ale Ucrainei și Georgiei;

3.5.14 Aplicarea la proiecte cofinanțate din fonduri structurale sau alte fonduri regionale sau comunitare (inclusiv prin European Defence Agency sau NATO - *Science for Peace and Security Programme*).

### ***3.6 Asigurarea unui management eficient bazat pe implementarea leadership-ului la toate nivelurile de conducere***

Asigurarea unui management eficient impune implementarea leadership-ului la toate nivelurile de conducere, cu stimularea **autonomiei cadrelor didactice** în îndeplinirea obiectivelor de performanță, sub coordonarea structurilor de management instituțional și a organismelor colective de conducere.

**Directii de acțiune:**

3.6.1 Asigurarea unui management flexibil și dinamic, bazat pe transparență, legalitate, responsabilitate, integritate, respect și colaborare, un management centrat pe nevoi și pe prioritizarea obiectivelor, cu reducerea semnificativă a birocrăției funcționale;

3.6.2 Cultivarea spiritului de inițiativă și a atitudinii proactive în rândul personalului ANMB, dar și în rândul studenților, pentru conștientizarea rolului important al fiecărui membru al comunității academice în dezvoltarea instituției și în construirea societății de mâine;

3.6.3 Asigurarea conectării permanente a managementului academic la forța creativă a comunității academice, concomitent cu încurajarea inițiativei personale în scopul găsirii celor mai bune soluții pentru rezolvarea armonizată și corelată a problemelor personale, profesionale sau colective, în spiritul asigurării ”binelui” general al comunității și al prosperității individuale cu respectarea obiectivelor instituționale pe termen scurt, mediu sau lung;

3.6.4 Promovarea personalului în funcții didactice de conducere trebuie să fie transparentă și să aibă la bază criterii de performanță bine definite, care să permită afirmarea cadrelor didactice valoroase, acceptate și respectate de comunitatea academică cu respectarea legislației militare și civile în vigoare și având în vedere îndeplinirea criteriilor de performanță și integritate academică;

3.6.5 Corelarea permanentă a structurii academice cu misiunea și obiectivele instituției ținând cont de schimbările permanente din domeniul educației și cercetării, atât la nivel național cât și internațional;

3.6.6 Inițierea mecanismului de revizuirea *Cartei universitare* și a tuturor strategiilor de dezvoltare, a regulamentelor și procedurilor interne pentru actualizarea acestora la structura actuală și noile provocări și oportunități;

3.6.7 Consolidarea sistemului de management al calității implementat la nivelul tuturor structurilor funcționale implicate în procesele instituționale;

3.6.8 Asigurarea unui echilibru real între modul de implementare a autonomiei universitare și nevoia asigurării lanțului de comandă caracteristic sistemului militar.

#### IV. CONCLUZII

Planul strategic de dezvoltare instituțională al Academiei Navale „Mircea cel Bătrân” pentru perioada 2021 – 2025 este asumat de Consiliul de administrație și după aprobarea sa de către Senatul universitar, de către întreaga comunitate academică.

Planul strategic de dezvoltare instituțională al Academiei Navale „Mircea cel Bătrân” pentru perioada 2021 – 2025 va constitui baza deciziilor structurilor de conducere cu luarea în considerare a resurselor actuale și viitoare, fiind pus în practică prin *Planuri operaționale anuale*. PSDI al ANMB poate fi modificat cu aprobarea Senatului universitar ori de câte ori factorii interni sau externi o impun.

Avizat în ședința Consiliului de administrație nr.....din.....

Aprobat în ședința senatului universitar nr.....din.....

**Rector**