

ROMÂNIA
MINISTERUL APĂRĂRII NAȚIONALE
STATUL MAJOR AL FORȚELOR NAVALE
ACADEMIA NAVALĂ “MIRCEA CEL BĂTRÂN”

Anexă la Hotărârea Senatului universitar nr. 728/22.10.2020, înregistrată cu nr. A 6071/22.10.2020



PROGRAM MANAGERIAL

în susținerea candidaturii pentru ocuparea funcției de
Rector al Academiei Navale “Mircea cel Bătrân”

PERIOADA MANDATULUI: 2020 - 2024

Cdr Conf. Univ. Dr. Ing. Alecu TOMA

CONSTANȚA

2020

CUPRINS

1 MOTIVАTІЕ.....	3
2 VIZIUNE, MISIUNE, VALORI FUNDAMENTALE ȘI PRINCIPII ASUMATE.....	5
2.1 Viziune.....	6
2.2 Misiune.....	6
2.3 Valori fundamentale.....	7
2.4 Principii asumate.....	8
3 STAREA ACTUALĂ A ACADEMIEI NAVALE "MIRCEA CEL BĂTRÂN".....	9
3.1 Nivelul actual de dezvoltare.....	9
3.2 Analiza SWOT.....	11
4 OBIECTIVE STRATEGICE PENTRU PERIOADA 2020-2024.....	13
4.1 Consolidarea culturii calității și asigurarea excelenței în domeniul educației.....	14
4.2 Stimularea creațivității și inovării pentru dezvoltarea cercetării științifice.....	17
4.3 Consolidarea parteneriatului management - profesori - studenți.....	20
4.4 Asigurarea resurselor și îmbunătățirea calității vieții în comunitatea academică.....	22
4.5 Consolidarea cooperării la nivel național și internațional și promovarea imaginii instituției.....	23
4.6 Asigurarea unui management eficient bazat pe implementarea leadership-ului la toate nivelurile de conducere.....	25
5 CONCLUZII.....	26
6 REFERINȚE.....	28

PROGRAM MANAGERIAL

în susținerea candidaturii pentru ocuparea funcției de
Rector al Academiei Navale "Mircea cel Bătrân"

PERIOADA MANDATULUI: 2020 - 2024

Cdr Conf. Univ. Dr. Ing. Alecu TOMA

Moto:

„Ceea ce ești se va vedea în ceea ce faci”

Thomas Edison

I. MOTIVАȚІЕ

Mă prezint în fața dumneavoastră cu un program managerial pragmatic, inspirat din experiența acumulată, orientat spre dezvoltarea unei universități în care educația și cercetarea științifică să înregistreze performanțe superioare, într-un cadru organizațional de complexitate sporită, cu noi valențe și realități, în care este imperativ necesară reposiționarea centrului de greutate către implicarea și responsabilizarea valoroaselor sale resurse umane de care Academia Navală dispune în prezent.

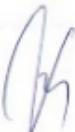
Acest program managerial nu este orientat către detalierea unor direcții inovative de dezvoltare cu titlu de *ambiiții insuficient fundamentate*, ci abordează strategii concrete despre consolidare instituțională, despre cum putem continua trendul de dezvoltare construit într-un efort colectiv complex participativ de-a lungul ultimilor ani. În programul managerial îmi propun o abordare sinceră dar pragmatică, orientată nu către idei exultate și aspirații proprii, ci către oameni, mizând pe resursele lor de creativitate și inovare, singurele care ne pot redefini cu adevarat viitorul instituțional și profesional. Si ca să justific afirmațiile, am să detaliez succint dar suficient de elovent, ca retorică și adresabilitate, acest punct de vedere extrem de important



privind fundamentarea programului managerial de față, în raport cu situația și poziția în care ne aflăm astăzi.

Noul context al crizei sanitare fără precedent, declanșator al unei crize economice foarte probabile, într-un climat definit de incertitudine și volatilitate, m-au obligat să prevăd în prezentul program managerial, 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 ambicios cu armonizări curriculare definite prin excelență, inovație și diversitate, atitudine care justifică cu suficient temei o orientare managerială în creștere de la vizionea "calității" la aspirația "excelenței". Am înțeles, încercând să-mi configurez prioritățile strategice, că doar printr-un efort colectiv asumat sufletește și responsabilizat la nivel individual și colectiv, vom reuși să ieșim întăriți din această încercare istorică, conștienți că asigurarea continuității Academiei Navale "Mircea cel Bătrân" depinde de noi, ca istorie și aspirație, ca spirit și cultură de grup, învățând din trecut, trudind în prezent și visând frumos și ambicioz la viitor.

Așa cum am simțit cu totii în ultimele săptămâni, implicați în lupta surdă și inegală cu vicisitudinile naturii, existența acestei familii frumoase care este colectivul Academiei Navale, depinde astăzi, dar și pentru viitorul apropiat, nu numai de investiții sau tehnologie în parcursul dezvoltării profesionale și academice, ci va fi definiitoriu determinat de unitatea umană și de legăturile indestructibile ce au fost consolidate între membrii comunității academice. Profesori și studenți, indiferent de poziția pe care ne aflăm, împărtășim astăzi aceleași incertitudini, îngrijorări și nevoi, dar nutrim în aceeași măsură aceleași aspirații, susținând valori comune, cu valențe axiologice definiitorii pentru consolidarea unei culturi de grup omogene. Pentru aceste motive, programul managerial se dorește a fi, așa cum am afirmat, **nu despre mine și ambițiile mele personale, nu despre șansa unică de a conduce acest colectiv minunat, ei mai degrabă despre oameni și aspirațiile lor**, resursa umană implicată în parteneriatul indestructibil "management-profesori-studenți", fiind singura care poate da sens, valoare și consistență ideilor pe care, cu condescendență și responsabilitate, mi-am permis să le formulez.



Consider astfel, că pentru un management eficient este necesară o echipă managerială pro-activă, care să propună și să implementeze soluții inovative, o echipă cu viziune care poate intui și genera acțiuni adaptate pentru prezent, dar și schimbări necesare pentru viitor, o echipă pragmatică și performantă care să promoveze excelență și care să fie capabilă să reprezinte **interesele tuturor membrilor comunității academice**, în relațiile atât de complexe și provocatoare din interior dar și în relațiile dintre instituție și mediu extern. Pentru a implementa acest management eficient îmi propun readucerea în centrul proceselor instituționale a unității funcționale fundamentale într-o cultură universitară și anume, **OMUL** reprezentat în mod implicit, de fiecare membru al comunității noastre: studenți militari, studenți civili, cadre didactice, cercetători, personal didactic auxiliar, personal administrativ. Performanța instituțională este dependentă de performanța individuală, de implicarea personală și de calitatea muncii fiecărui dintre noi, de coeziunea grupului, de modernizarea sistemelor și flexibilizarea proceselor pentru binele individual și instituțional, într-o vizion integratoare, în care fiecare membru al comunității academice este chemat să fie lider și camarad.

II. VIZIUNE, MISIUNE, VALORI FUNDAMENTALE ȘI PRINCIPII ASUMATE

Programul managerial pe care-l propun a fost întocmit în concordanță cu legislația specifică învățământului superior românesc militar și civil și cu prevederile actelor subsecvențe emise de ministerele de resort (Ministerul Apărării Naționale, Ministerul Educației și Cercetării, Ministerul Transporturilor, Infrastructurii și Comunicațiilor), cu schimbările promovate prin implementarea noii structuri de organizare a Academiei Navale „Mircea cel Bătrân” (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.



2.1 Viziunea

Așa cum este prevăzut în documentele de dezvoltare strategică, vizionarea ANMB „*reprezintă intuiția de a depăși dificultățile actuale și de a proiecta viitorul în care fiecare membru al comunității academice să se regâsească prin interesele și motivațiile sale*”.

Responsabilitatea majoră a conducerii ANMB este de a contura modul în care Academia 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.

Activitatea și rezultatele instituției sunt influențate de factorii politici, economici, sociali și tehnologici 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 unui sistem de management al calității pe parcursul ultimilor 16 ani, atunci când *cultura calității* nu era în atenția multor universități din România. 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.

Acest *Program managerial* 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 *attitudine proactivă*, ținând cont de schimbările din mediul academic și social în scopul creșterii competitivității universitare.

De asemenea, *Programul managerial* 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*, 1999.

2.2 Misiunea

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 în mandatul anterior este esențială și prioritată. Actualul *Program managerial* este, în fapt



fundamentat pe continuitate, consolidare, diversificare și dezvoltare către excelență, configurând o propunere de *Plan strategic pentru dezvoltarea instituțională* pentru următoarea perioadă, cu consistența unei declarații de asumare a misiunii, așa cum este ea prevăzută în art. 4 din Carta universitară 2013 a ANMB, prin care este statuat faptul că Academia Navală „Mircea cel Bătrân” „*și 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 ingineresci, prin asigurarea, valorificarea și diseminarea rezultatelor acestora.*

Consecvență 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.”

2.3 Valori fundamentale

Misiunea Academiei este susținută prin asumarea unor valori fundamentale, pe care managementul academic trebuie să le promoveze în toate deciziile sale comunității academice, principaliilor săi beneficiari și societății, astfel:

- **Libertatea de gândire și de exprimare** – asigurarea libertății de a gândi și de a-și exprima opiniile și ideile pentru toți membrii comunității academice, cu respectarea legislației specifice domeniului militar.
- **Obiectivitatea** — asigurarea imparțialității și nediscriminării în întreaga activitate a comunității academice.
- **Transparența** — asigurarea vizibilității și accesibilității deciziilor, cu informarea și coparticiparea tuturor membrilor comunității academice și a partenerilor sociali.
- **Integritatea** — promovarea responsabilității morale, civice, sociale și profesionale a tuturor membrilor comunității academice.



- **Recunoașterea și promovarea valorii** – recunoașterea meritelor, la modul individual și identificarea formelor potrivite de dezvoltare profesională pentru toți membrii comunității academice.
- **Tradiție și solidaritate** – promovarea tradiției și a sentimentului de apartenență la comunitatea academică, precum și la comunitatea locală, regională, națională și europeană.

2.4 Principiile promovate

Valorile fundamentale vor fi asumate prin promovarea următoarelor principii:

1. **Principiul calității actului educațional**, în baza căruia activitățile didactice și de cercetare sunt prioritare și se raportează la standardele de calitate și la bunele practici naționale și internaționale.
2. **Principiul relevanței**, în baza căruia serviciile educaționale asigurate beneficiarilor, răspund nevoilor de dezvoltare personală și social-economică.
3. **Principiul eficacității și eficienței**, în baza căruia se urmărește obținerea satisfacției maxime a beneficiarilor de servicii educaționale, prin gestionarea eficientă a resurselor disponibile și asigurarea unei inserții superioare pe piața forței de muncă de profil.
4. **Principiul echității, nediscriminării și al egalității de șanse**, în baza căruia accesul la învățare, precum și procesele de selecție, promovare și evaluare ale personalului se realizează în mod echitabil, fără discriminare.
5. **Principiul autonomiei și responsabilității** potrivit căruia toți membrii comunității academice acționează autonom și responsabil pentru îndeplinirea, în conformitate cu politicile instituționale și armonizat cu obiectivele profesionale personale.
6. **Principiul consultării și al dialogului**, care impune transparența deciziilor și rezultatelor și consultarea tuturor membrilor comunității academice și a partenerilor sociali.
7. **Principiul integrării și armonizării** cu practicile naționale și internaționale în domeniul profesional și academic, care vizează necesitatea stimulării cooperării interinstituționale la nivel local, național și internațional, pentru valorizarea superioară a elementelor de avantaj competitiv.
8. **Principiul comportamentului etic**, care presupune ca toți membrii comunității academice să acționeze într-o manieră responsabilă din punct de vedere etic.



9. **Principiul asumării, promovării și consolidării tradiției și identității instituționale**, prin care toți membrii comunității academice sunt angajați să participe proactiv la promovarea tradiției și valorilor asumate, în vederea consolidării poziției ANMB ca instituție etalon a învățământului superior de marină.

III. STAREA ACTUALĂ A ACADEMIEI NAVALE „MIRCEA CEL BĂTRÂN”

3.1 Nivelul actual de dezvoltare

Academia Navală „Mircea cel Bătrân”, instituția etalon a învățământului românesc de marină cu peste 147 de ani de tradiție, se prezintă astăzi ca o instituție modernă care asigură formarea și dezvoltarea continuă a specialiștilor în domeniul naval, cu un bogat bagaj de cunoștințe tehnico-științifice și de management pe direcția formării celor patru categorii de competențe generale: instrumentale, interpersonale, sistemicе și de specialitate.

Astăzi, Academia Navală „Mircea cel Bătrân” are un număr de 60 de cadre didactice titulare și 3 cercetători cu norma de bază în universitate, 33 cadre didactice asociate și peste 1800 de studenți repartizați astfel: 1500 studenți la programe de studii universitare de licență din care 308 studenți la secția militară și 328 studenți la programe de studii universitare de masterat. Aceștora li se alătură un număr de peste 600 de cursanți aflați la diferite forme de pregătire postuniversitară sau nonuniversitară în cadrul structurilor de formare continuă. 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.

În cadrul celor 2 facultăți (Facultatea de Inginerie Marină - FIM care are în compunere 3 departamente și o școală postuniversitară respectiv, Facultatea de Navigație și Management Naval – FNMN cu 2 departamente) se derulează 5 programe de studii universitare de licență în 3 domenii de studiu și 5 programe de studii universitare masterale în 3 domenii de studiu, toate la forma de învățământ cu frecvență. De asemenea, este în proces de acreditare un program de studii masterale într-un domeniu acreditat. În cadrul structurilor de formare continuă (o școală postuniversitară, 2 centre pentru învățarea limbilor străine, un departament de formare continuă nonuniversitară), sunt acreditate, la buget, având ca beneficiar Ministerul Apărării Naționale (MapN) următoarele programe de studii: 4 cursuri postuniversitare, 10 cursuri de limbă engleză din care 5 cursuri online și 7 cursuri de specializare. De asemenea, în cadrul aceleiași structuri se



desfășoară 5 cursuri IMO pentru studenții secției civile și, la solicitarea mediului economic, 5 cursuri de specializare.

Finanțarea ANMB este realizată atât de la bugetul de stat, cât și din venituri proprii, pe baza sumelor încasate de universitate din diferite surse. Bugetul de venituri asigură finanțarea de bază, respectiv cheltuielile de personal și materiale necesare funcționării și menținerii stării de operativitate a instituției, dar și finanțarea complementară, destinată cheltuielilor sociale pentru studenți, dotării, investiții, reparării etc. Înțînd cont de modul de finanțare, din totalul numărului de locuri acreditate, 308 sunt finanțate de la bugetul MApN, iar 98 de studenți civili (10% din numărul total de studenți înmatriculați la SUL) primesc bursă de studii echivalentă cu taxa de școlarizare. Din analiza bugetului pentru perioada 2016 - 2020, se observă o creștere de peste 100% a bazei de finanțare (de la 32 mil. lei la 70 mil. lei) cu sprijinul Statului Major al Forțelor Navale, o redimensionare pozitivă care a fost proporțională cu creșterea cheltuielilor pentru investiții și dotări, stimulată în subsidiar de preocuparea permanentă a managementului academic de a absorbi fonduri europene.

ANMB este evaluată instituțional de către experții evaluatori ai ARACIS cu calificativul maxim „GRAD DE ÎNCREDERE RIDICAT”, are implementat sistemul de management al calității ISO 9001:2015 și are 3 programe SUL și 2 programe SUM certificate de către Autoritatea Navală Română (ANR) destinate obținerii brevetelor de personal navigant. ANMB a fost evaluată instituțional de către Institutional Evaluation Programme (IEP) al European University Association (EUA), este clasificată „Universitate de educație și cercetare științifică”, este evaluată periodic de către International Maritime Organization (IMO), începând cu 2014 este clasificată în U-Multirank și din 2017, în cadrul proiectului PIMET al *International Association of Maritime Universities* (IAMU) este evaluată din punct de vedere al performanțelor. De asemenea, ANMB este evaluată periodic de către structuri ale Ministerului Apărării Naționale. Toate aceste evaluări și clasificări conțurează imaginea unei instituții de prestigiu la nivel național și internațional și de asemenea, permit managementului academic să implementeze măsuri coerente și concrete de ajustare a proceselor în raport cu obiectivele și misiunica esențială a universității.

În ANMB, activitatea de cercetare științifică se realizează atât în cadrul celor 5 departamente, cât și în cadrul celor două centre de cercetare acreditate și începând din 2019, încadrate cu cercetători. Managementul activităților de cercetare-științifică este asigurat cu



sprinjul secției de cercetare științifică, structură înființată în anul 2019. Din punct de vedere al rezultatelor cercetării, în ultimii ani, se constată o scădere a numărului de competiții de proiecte la nivel național, toate acestea confirmând necesitatea de sporire a cooperării în acest domeniu la nivelul Ministerului Apărării Naționale și internațional din fonduri europene. Prin urmare, în ultimii 4 ani activitatea de cercetare-dezvoltare-inovare a fost orientată mai mult pe segmentul dezvoltării, astfel valoarea fondurilor atrase a fost semnificativă. Valorificarea cercetării prin publicații relevă o creștere semnificativă în ultimii doi ani a numărului de articole publicate în reviste cotate ISI sau indexate în bazele de date internaționale (BDI), precum și o creștere a numărului de articole publicate în reviste cotate BDI sau lucrări prezentate la conferințe științifice internaționale.

În scopul eliminării unor practici neconforme cu etica, Academia Navală utilizează începând cu anul 2017, soft-uri pentru detectarea plagiaturii, accesibil online, atât pentru cadre didactice (soft dedicat pentru care ANMB detine licență), cât și pentru studenți (soft realizat de către specialiștii ANMB la care cadrele didactice și studenții au acces gratuit). Astfel, toate lucrările publicate în Buletinul Științific al ANMB precum și toate proiectele de diplomă și lucrările de disertație sunt evaluate din punct de vedere al gradului maxim de similitudine.

3.2 Analiza SWOT

Puncte forte:

- ✓ ANMB are implementat un sistem de management al calității (SMC) în conformitate cu standardul educațional ARACIS și respectiv unul profesional sub supravegherea BVRCI conform ISO 9001:2015;
- ✓ Comunicarea deciziilor și a reglementărilor interne se face cu mare rapiditate și acuratețe prin rețelele informatiche publice și instituționale, care asigură fluxul informațional pe nivele de competență;
- ✓ Resursa umană existentă îndeplinește standarde ridicate de performanță;
- ✓ ANMB dispune de o infrastructură educațională și de cercetare modernă și adaptată specificului învățământului superior de marină;
- ✓ Este asigurată acordarea de burse de performanță, de studii și burse sociale pentru studenții secției civile, în condițiile lipsei de finanțare de la bugetul de stat;



- ✓ Inserția foarte bună pe piața muncii a absolvenților;
- ✓ Absolvenții ANMB își desfășoară activitatea pe o piață a muncii globalizată, beneficiind de recunoașterea studiilor oriunde în lume;
- ✓ ANMB are peste 20 de parteneri internaționali de cooperare tradiționali și a dezvoltat conexiuni solide cu rețea mondială a universităților maritime;
- ✓ ANMB are încheiate convenții cu peste 40 de centre europene de practică în domeniul maritim prin programul de mobilități de practică Erasmus+;
- ✓ Fondurile atrase pentru mobilități în cadrul Erasmus+ reprezintă aproape dublu față de media absorbției per student la nivel național;

Punete slabe

- ✓ Lipsa programelor de studii în limba engleză;
- ✓ Nivelul scăzut de participare a studenților în cadrul organizațiilor studențești la nivel local și național;
- ✓ Atragerea sporadică a studenților în proiecte de cercetare-dezvoltare;
- ✓ Absența ciclului al III - lea de studii universitare de doctorat în domeniile de referință ale programelor de studii universitare derulate de către ANMB;
- ✓ Numărul relativ scăzut al cadrelor didactice și de cercetare științifică titulare;
- ✓ Nivelul scăzut de contracurare a unor proiecte de cercetare-dezvoltare-inovare finanțate prin competiții la nivel național sau european;
- ✓ Internaționalizarea insuficientă a programelor de cercetare-inovare și nevalorizarea rețelei de parteneri la nivelul potențialului real.

Oportunități:

- ✓ Posibilități extinse de cooperare și colaborare cu partenerii străini, ca urmare a aderării ANMB la noi organisme internaționale;
- ✓ Implicarea în proiecte de cercetare-dezvoltare-inovare finanțate din fonduri europene;
- ✓ Dezvoltarea rețelelor de colaborare și a parteneriatelor cu universități străine;
- ✓ Existența rezervelor financiare în bugetul de venituri și cheltuieli proprii necesare cofinanțărilor pentru a participa la competiții de proiecte și la derularea acestora;
- ✓ Implicarea în demersurile ESDC privind implementarea semestrului naval comun pentru studenții militari și creșterea numărului de studenți militari incoming/outgoing;



- ✓ Diversificarea programelor educaționale în limba engleză pentru consolidarea premselor ofertării de servicii educaționale unor beneficiari internaționali interesați;
- ✓ Extinderea și diversificarea strategiilor de joint-teaching în mobilitatea cadrelor didactice;
- ✓ Integrarea complexă în clustere academice de profil, prin valorizarea potențialului programului European Universities – Universități Europene.

Amenințări:

- ✓ Fluctuația legislativă accentuată poate face ca planurile strategice să devină în timp nesustenabile, să conducă inclusiv la imposibilitatea consolidării unei strategii în domeniul resurselor umane;
- ✓ Implicarea redusă a mediului economic care activează în domeniul maritim în dezvoltarea programelor de studii;
- ✓ Diminuarea bazinei de recrutare a viitorilor studenți, coroborată cu criza economică și socială declanșată de pandemia actuală;
- ✓ Creșterea costurilor de școlarizare;
- ✓ Diminuarea la nivel național sau european a bugetului destinat finanțării proiectelor de cercetare-dezvoltare-inovare;
- ✓ Neattractivitatea carierei didactice sau de cercetător științific în rândul tineretului;
- ✓ Reducerea fondurilor programului Erasmus+ pentru perioada 2021-2030 poate conduce la blocarea programului de mobilități;
- ✓ Concentrarea pe o ofertă redusă de programe de studii și lipsa diversificării în oferța educațională (academic și vocațional) poate conduce la scăderea competitivității și lipsa flexibilității față de tendurile viitoare în sistemul de educație european.

IV. OBIECTIVE STRATEGICE PENTRU PERIOADA 2020-2024

Obiectivul strategic general propus pentru perioada 2020-2024 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*. Pentru indeplinirea acestui obiectiv strategic propun următoarele obiective fundamentale:

- *Consolidarea culturii calității și asigurarea excelenței în domeniul educației;*
- *Stimularea creativității și inovației 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.*

4.1 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**. Această abordare este o prioritate pentru următorii ani, sens în care propun următoarele direcții de acțiune:

- 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 următoarele măsuri operaționale:
 - ✓ 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 creațivității 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 tehniciilor 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 tehniciilor digitale de evaluare.
- Diversificarea ofertei educaționale a ANMB prin acreditarea unor noi programe de studii (SUL și SUM) în acord cu nevoile viitoare ale Statului Major al Forțelor Navale (SMFN) sau ale mediului economic, în baza unor analize în domeniul a ofertei educaționale din instituțiile similare ale statelor partener;
- 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;
- 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;
- 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;
- 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;
- Dezvoltarea unui portofoliu de cursuri online susținute digital prin platforma ADL (inclusiv cursuri sub egida ESDC), pentru valorizarea potențialului instituțional;
- Promovarea unei *Strategii instituționale*, asumată de Senatul universitar și implicit de comunitatea academică, privind indeplinirea unui deziderat extrem de important pentru instituția noastră, cu privire la înființarea unei *Scoli 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;

- Introducerea unui mecanism intern privind dimensionarea adecvată a capacitații de școlarizare în funcție de resursele existente, dar și adaptat în raport cu cererea de pe piața muncii;
- 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;
- Reducerea incârcării didactice actuale și stabilirea unei metode echitabile de determinare a normei didactice maxime;
- Promovarea unor politici instituționale coerente, de încurajare a tinerilor pentru a opta pentru o carieră didactică sau de cercetare;
- 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.);
- Acordarea de sprijin cadrelor didactice și de cercetare titulare în îndeplinirea standardelor specifice pentru promovarea în carieră sau pentru obținerea abilității;
- Promovarea valorii în rândul cadrelor didactice și de cercetare prin adoptarea unor măsuri financiare pentru obținerea unor rezultate remarcabile în activitatea profesională;
- Continuarea realizării coeziunii corpului profesoral și de cercetare, necesară îndeplinirii principalului obiectiv *transferul de cunoștere către studenți și societate*;
- Finalizarea informatizării bibliotecii universitare ANMB, pentru a facilita accesul la resursele bibliografice și pentru demararea procesului de trecere la biblioteca electronică;
- Accentuarea deschiderii spre mediul instituțional românesc, dar și către cel internațional pentru promovarea recunoașterii academice a corpului profesoral și pentru valorificarea ofertei educaionale a ANMB;
- 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;



- 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.

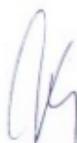
4.2 Stimularea creațivității și inovării pentru dezvoltarea cercetării științifice

Stimularea creațivității 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. Pentru îndeplinirea acestui obiectiv propun următoarele direcții de acțiune:

- 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 inițiatiivelor de cercetare științifică;
- 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;
- 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;
- 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 realității strategice și funcționale;
- 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;



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



- Încurajarea tinerilor cercetători (studenți, masteranzi, asistenți, instructori) prin promovarea unor politici de susținere financiară a acestora;
- 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;
- 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 imperitive a programelor de cercetare pentru toți membrii comunității academice;
- Promovarea unei politici instituționale coerente privind organizarea conferințelor, sesiunilor de cercetări științifice, workshop-urilor, meselor rotunde, pentru diseminarea rezultatelor cercetării într-o manieră căt mai folositoare atât carierei personale a cadrelor didactice și cercetătorilor, căt și a masteranzilor și studenților la nivel de departament, centru de cercetare, facultate sau academie;
- Identificarea și recrutarea masteranzilor și studenților cu potențial pentru a-i încadra în echipe mixte de cercetare – dezvoltare;
- 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;
- Introducerea în planul de cercetare al academiei 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;
- 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 interes sau obiective similare;
- Încurajarea și sprijinirea facultăților/departamentelelor pentru organizarea de expoziții de tehnică din domeniul naval sau/și învățământ tehnic superior;



- 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.

4.3 Consolidarea parteneriatului management - profesori - studenți

Consolidarea implementării conceptului „*studentul - partener în educație*” impune orientarea politicilor institutionale către dezvoltarea și consolidarea parteneriatului dintre studenți și profesori, respectiv dintre studenți și managementul universitar ținând cont permanent de *modelul absolventului* dorit de beneficiari 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. Pentru îndeplinirea acestui obiectiv propun următoarele direcții de acțiune:

- Responsabilizarea managementului universitar prin atribuirea sarcinii „*relația cu studenții*” prorectorului pentru formarea continuă;
- Stimularea interacțiunilor extracurriculare student-profesor și consolidarea relației cu îndrumătorii de grupă prin revizuirea rolului *tutorelui* în educarea vocațională și orientarea studenților în carieră;
- Dezvoltarea programelor de cadeție și internship pentru studenți prin colaborare cu societățile de crewing și agenții economici din industria navală și portuară, la nivel regional și internațional;
- Asigurarea integrală a drepturilor studenților și accesului neîngrădit și echitabil al acestora la resursele materiale, umane și informaționale ale Academiei;
- Creșterea transparenței decizionale în raport cu comunitatea studențească;
- Asigurarea sprijinului Asociației Studenților din Academia Navală (ASAN) în implicarea acesteia în organizarea de evenimente dedicate studenților sau cu impact pozitiv asupra imaginii instituției;



- Inițierea unei strategii instituționale de întărire și reglementare a „Instituției voluntariatului” în ANMB;
- 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;
- 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;
- Creșterea importanței predării în limba engleză, pentru creșterea gradului de angajabilitate și inserție pe piață forței de muncă, prin armonizarea terminologiei de specialitate cu terminologia de specialitate în limba engleză (limbaj tehnici), urmând asimilarea bunelor practici de comunicare la bordul navelor maritime și fluviale, civile sau militare;
- Îmbunătățirea serviciilor de consiliere și orientare în carieră a studenților și îndrumarea acestora pentru prevenirea abandonului școlar;
- Stimularea și încurajarea studenților în vederea implicării active în activitatea structurilor collective de conducere și a grupurilor de lucru din care fac parte;
- Îmbunătățirea condițiilor de viață și studiu pentru studenții militari cu raportare la nivelul de trai actual;
- Diversificarea ofertei de cursuri și activități extracurriculare în funcție de nevoile studenților pentru creșterea inserției pe piață muncii;
- Sprijinirea Societății Antreprenoriale Studențești din ANMB în organizarea activităților extracurriculare pentru formarea studenților – viitorii angajațori;
- Stimularea facultăților/departamentelor în organizarea periodică a întâlnirilor dintre studenți și angajațori pentru conectarea viitorilor absolvenți la realitățile din mediul economic și social în vederea asigurării gradului de obiectivitate necesar planificării carierei personale;
- Stimularea studenților pentru obținerea de rezultate deosebite la învățătură, cercetare științifică sau în alte activități cu impact pozitiv major pentru vizibilitatea instituției prin acordarea de stimulente sau reducerea taxelor anuale de studii;



- Inițierea revizuirii regulamentului de acordare a burselor studențești prin introducerea unor criterii specifice includerii în categoria beneficiarilor și a cursanților militari;
- Inițierea unor politici instituționale de finanțare a componentelor practic-aplicative din cadrul proiectelor de diplomă sau lucrărilor de dizertație și a lucrărilor realizate în cadrul cercurilor științifice studențești.

4.4 Asigurarea resurselor și îmbunătățirea calității vieții în comunitatea academică

Așa cum am afirmat la începutul *Programului managerial*, consider că trebuie să acordăm o atenție deosebită satisfacerii nevoilor întregii comunități academice prin creșterea nivelului de asigurare cu resurse conform drepturilor legale. Pentru îndeplinirea acestui obiectiv propun următoarele direcții de acțiune:

- Asigurarea, pentru toți membrii comunității, a unor condiții de viață și trai adaptate la tipul activităților depuse și la standardele actuale;
- Creșterea și diversificarea surselor de finanțare prin dezvoltarea ofertei de colaborare cu agenții economici sau alți beneficiari;
- Conceperea și implementarea unei *Strategii instituționale* privind diversificarea facilităților de practică pentru studenți, care să vizeze printre alte 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;
- 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 halei 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;
- Continuarea modernizării SPMSN Palazu Mare, prin:
 - ✓ introducerea rețelei termice pe gaz;
 - ✓ construirea unor terenuri multisport;
 - ✓ reabilitarea pavilioanele J și K;
- 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;
- Dezvoltarea colecțiilor din cadrul Muzeului ANMB, reabilitarea spațiilor de expunere și înființarea unei colecții de armament și tehnică de marină cu expunere exterioară;
- 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, astfel:
 - ✓ clădirile: A comandament, D4 studenți și cursanți, M5 - depozit armament, T - centrala termică, E - atelier, parc auto, remize);
 - ✓ reabilitarea rețelei termice (conducte, centrală) și introducerea rețelei de gaz;
 - ✓ extinderea și reabilitarea Imprejmuirii ANMB;
 - ✓ reabilitarea și modernizarea popotei studențești – pavilionul B1;
 - ✓ reabilitarea termică și modernizarea pavilioanelor de cazare pentru studenții militari (D, D1, D2, D5);
 - ✓ reabilitarea rețelei electrice în facultăți (pavilioanele L și L1);
 - ✓ extinderea parcării interioare PC2 (turnul de apă).

4.5 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-institutională la nivel local, regional, național și internațional. Pentru îndeplinirea acestui obiectiv propun următoarele direcții de acțiune:

- 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 angajațiori;
- Consolidarea poziției și promovarea imaginii ANMB la nivelul invățământului superior național și internațional;
- Menținerea statutului de membru în organizațiile regionale și internaționale la care ANMB este parte (IAMU, BSAMI, ENASC);
- 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);
- Dezvoltarea rețelei de parteneri internaționali în vederea lărgirii cooperării în domeniul educației și cercetării științifice;
- Valorizarea superioară a potențialului de instruire la bordul Navei Școală „Mircea”, din perspectiva dezvoltării și diversificării relațiilor de cooperare și reprezentare internațională;
- Creșterea vizibilității ANMB în cadrul *Rețelei academilor navale militare europene*, prin implicarea în lucrările conferinței, în special din perspectiva armonizării strategiilor de dezvoltare a invățământului militar de marină demarate sub egida European Security and Defence College;
- Concepția 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;
- Modernizarea paginii web a Academiei cu accentuarea furnizării de informații utile și permanente actualizate, atât în limba română cât și în limba engleză;
- Dezvoltarea programului Erasmus+ și a portofoliului de mobilități și schimburile de experiență în domeniul educației și instrucției de specialitate cu țări din program sau țări partenere;
- Lărgirea hazelor contractuale cu parteneri europeni (agenții economice din domeniul maritim) pentru facilitarea programelor de internship pentru diversificarea programelor



- de practică/cadetie, la companii din domeniul portuar, al construcțiilor de nave, agenturare sau alte servicii;
- 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;
 - 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;
 - 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*).

4.6 Asigurarea unui management eficient bazat pe implementarea leadership-ului la toate nivelurile de conducere

Nu putem vorbi de un management academic eficient fără a acorda importanță cuvenită identificării, dezvoltării și promovării liderilor la toate nivelurile de conducere, pornind de la conducătorii microstructurilor funcționale până la decani și prorectori. Din această perspectivă, 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. Pentru îndeplinirea acestui obiectiv propun următoarele direcții de acțiune:

- Asigurarea unui management flexibil și dinamic, bazat pe transparentă, legalitate, responsabilitate, integritate, respect și colaborare, un management centrat pe nevoi și pe prioritizarea obiectivelor, cu reducerea semnificativă a birocratiei funcționale;
- Cultivarea spiritului de inițiativă și a atitudinii proactive în rândul personalului ANMB, dar și în rândul studenților noștri, pentru conștientizarea rolului important al fiecărui membru al comunității academice în dezvoltarea instituției și în construirea societății de mâine;
- 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;

- Numirea personalului în funcții de conducere trebuie să fie transparentă și să aibă la bază criterii de performanță bine definite, care să permită afirmarea cadrilor didactice valoroase, acceptate și respectate de comunitatea academică cu îndeplinirea criteriilor de performanță și integritate;
- 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;
- Inițierea mecanismului de revizuire a *Cartei universitare* și a tuturor strategiilor de dezvoltare, a regulamentelor și procedurilor interne pentru actualizarea acestora la structura actuală și noile provocări și oportunități;
- Consolidarea sistemului de management al calității implementat la nivelul tuturor structurilor funcționale implicate în procesele instituționale;
- Asigurarea unui echilibru real între modul de implementare a autonomiei universitare și nevoia asigurării lanțului de comandă caracteristic sistemului militar.

V. CONCLUZII

Fără a ne asuma mai multe virtuți decât ni se cuvin, trebuie să conștientizăm rolul pe care îl avem ca singura instituție de învățământ superior din România care formează resursa umană pentru navele militare, în contextul parteneriatelor strategice pe care țara noastră le are și al apartenenței la cea mai importantă structură politico-militară a momentului, Organizația Tratatului Atlanticului de Nord.

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



Suntem capabili de performanță și excelentă! Fiecare dintre noi este conștient de potențialul pe care îl avem, după cum fiecare dintre noi știe, cu siguranță, că această instituție trebuie să-și continue drumul ascendent, treptă cu treptă pe scara performanței. Adaptarea permanentă a ofertei educaționale, implicarea proactivă a întregii comunități academice în activitatea de educație, cercetare, dezvoltare și inovare, concomitent cu deschiderea unor porți către direcții de interes nexplorate sau insuficientexploata până acum, raportarea și alinierea la standarde naționale, europene și internaționale în domeniul nostru de activitate, fie că vorbim despre marina militară sau industria maritimă, toate trebuie să se regăsească pe agenda echipei manageriale pentru următorii ani.

Urmând logica citatului asumat ca motto: „*Ceea ce ești se va vedea în ceea ce faci*” (Thomas Edison), aspirația personală în ceea ce privește reușita implementării cu succes a prezentului *Program Managerial*, se bazează atât pe experiența dobândită în structurile în care am activat, dar și pe coeziunea echipelor pe care le-am format și care m-au susținut. Luând în considerare perioada de timp semnificativă petrecută în cadrul comunității Academiei Navale, realizările personale sunt facil de descris, fie cauzativ făcând apel la memoria colectivă, fie cantitativ, cuantificabil în rezultatele obținute în funcțiile didactice sau manageriale detinute în domeniul învățământului, în perioada 2012-2020 (coordonator program de studii, director de departament sau prorector didactic).

Pe principiile amintite ale pragmatismului și responsabilității profesionale, adoptate drept crez și angajamente permanente în exercitarea atribuțiilor funcționale, am lăsat întotdeauna faptele să vorbească pentru mine. Astfel, pe perioada împuñării pe funcția de rector/comandant al Academiei Navale „Mircea cel Bătrân” pentru o perioadă cumulată de peste un an, precum și pe întreaga perioadă din 2017 de la preluarea funcției de prorector didactic, am încercat și cred că am reușit să demonstreze că, asumându-mi poziția de leader, dispun de capacitatea managerială necesară, care alături de experiența acumulată și de dorința sinceră de a-mi folosi totă energia pentru înăperearea cu succes a obiectivelor fundamentale din prezentul *Program Managerial* și să contribui în mod definitiv la performanța pe care o promit comunității academice în exercitarea funcției de Rector.

Candidatura mea este o consecință a îndatoririlor asumate pe funcțiile anterioare, un pas profesional care mă onorează, dar mai ales care mă obligă la un angajament total pentru

asigurarea excelenței în educație, cercetare și dezvoltare, pentru consolidarea poziției ANMB în rândul universităților de profil la nivel național, european și chiar internațional.

Acesta este *obiectivul strategic* pe care îl propun și pe care îl susțin pentru asigurarea managementului Academiei Navale "Mircea cel Bătrân" alături de organele colective de conducere, cu speranța că voi avea ocazia ca, prin investirea încrederii dumneavoastră, să demonstreze că proiectul este unul viabil, consistent și coerent funcțional și strategic, meritând prin fapte și rezultate încrederea și votul comunității academice. Mă angajez să mă implic total, până la dedicație, pentru implementarea acestei strategii, alături de voi, studenții și colegii mei, cu promisiunea că vom ieși întăriți din încercările prezente, împreună ca o echipă mai puternică și mai valoroasă, cu optimism în modelarea viitorului comun, în ton cu sintagma optimistă, asumată ca o promisiune...aveți încredere că „**Total va fi bine**”.

De ce sunt atât de încrezător? Pentru că vă cunosc și știu că împreună, marca familiei *Academia Navală*, ce cu mândrie purtăm numele voievodului *Mircea cel Bătrân*, o putem face, pentru că așa cum vă știu pe fiecare dintre dumneavoastră, militar sau civil, sunteți profesioniști cu o amplă deschidere spre evoluție, adepti ai competiției care generează performanță. Așa cum am slujit împreună ani la rând în bordul acestei impunătoare nave *Academia Navală „Mircea cel Bătrân”*, o putem face și de acum înainte, optimizând traseul în mijlocul unui ocean involburat care însă nu ne sperie ci ne motivează să rămânem uniti și loiali obiectivelor noastre și de a performa într-o lume extrem de complexă și competitivă.

VI. REFERINȚE

1. Legea Educației Naționale (1/2011), cu modificările și completările ulterioare;
2. Strategia de dezvoltare a învățământului militar 2016-2020;
3. Carta universitară 2013 a Academiei Navale „Mircea cel Bătrân”;
4. Carta Erasmus a Academiei Navale „Mircea cel Bătrân”;
5. Planul strategic de dezvoltare instituțională al Academiei Navale „Mircea cel Bătrân” 2014-2020;
6. Strategia pentru cercetare științifică, dezvoltare, inovare și transfer tehnologic pentru perioada 2014-2020 în Academia Navală „Mircea cel Bătrân”;
7. Strategia calității în Academia Navală „Mircea cel Bătrân” 2014-2020;
8. Codul de asigurare a calității a Academiei Navale „Mircea cel Bătrân”;
9. Codul de etică al Academiei Navale „Mircea cel Bătrân”;
10. Codul drepturilor și obligațiilor studenților din Academia Navală „Mircea cel Bătrân”;
11. Raportul de Autoevaluare Instituțională, aprobat prin Hotărârea Senatului Universitar al ANMB nr. 708_N din 05.02.2020;



12. Raportul privind starea anuală a Academiei Navale „Mircea cel Bătrân” în anul 2019;
13. Raportul de evaluare internă privind calitatea educației în Academia Navală „Mircea cel Bătrân” în anul 2019.

14.04.2020

