



**PROGRAM MANAGERIAL
2012 – 2016**

Vergil Chițac

Ianuarie 2012

CUPRINS

Contextul național și european	3
Viziune	4
Misiunea academiei și obiectivele strategice pentru perioada 2012 – 2016	4
Misiunea academiei	4
Obiectivele strategice pentru perioada 2012 – 2016	5
Educația	7
Cercetarea – Dezvoltarea – Inovarea	8
Resursele Umane	9
Studentii	10
Managementul calității	11
Managementul general și asigurarea resurselor financiare	12
Cooperare – Comunicare	13
Dezvoltare academică – Vizibilitate – Perspective	14
Incheiere	14

Contextul național și european

În ultimii 20 de ani învățământului superior românesc a parcurs o serie de schimbări mai mult sau mai puțin coerente ori eficiente, care au schimbat semnificativ fața acestuia. Au apărut reglementări noi, legislație nouă (Legea educației este acum la a doua variantă), s-au creat structuri noi menite să asigure performanța și „sănătatea” învățământului superior. Contextul național este destul de complicat și totodată îngrijorător. Câteva cifre ne vor edifica în acest sens. Astfel, fata de anul 1989 când doar 10% din tinerii cu vârsta cuprinsă între 20 și 24 de ani urmau studiile într-o facultate numărul studenților a crescut de 8 ori, iar al universităților de 3 ori, în condițiile unor politici de alocare a resurselor financiare și umane în general defavorabile; rata de participare a tinerilor la învățământul superior s-a ameliorat considerabil, România situându-se în 2009 peste media europeană (29,5% față de 29,2% media la nivelul UE); ponderea persoanelor cu vârsta între 25-34 ani care dețin o diplomă de învățământ superior sau post-liceală, în România coboară mult sub media UE (16% în România față de 29,9% în UE); doar 2,6% dintre românii în vârstă de 26-34 ani participă la forme de educație care se înscriu în conceptul de *învățare pe întreg parcursul vieții*, față de media UE de 15%; în anul 2010, cele 112 universități românești înmatriculau, împreună, aproape 775,000 studenți și angajau 31,000 de cadre universitare aceasta însemnând un raport cadru didactic per student de 1/25 față de media din UE care nu este mai mică de 1/20.

Cu toate acestea se întrevăd oportunități de dezvoltare în viitor care abordate cu curaj și urmărite cu consecvență vor conduce la consolidarea unor universități ale căror programe de studii și de cercetare să fie relevante pentru studenți și mediul economic; în general pentru toate categoriile de actori interesați. Personalizarea și diversificarea ofertei educaționale, consolidarea universităților prin creșterea vizibilității interne și internaționale, creșterea responsabilității publice, promovarea unui leadership puternic și a calității în sistemul de învățământ superior sunt direcțiile fundamentale pe care universitățile trebuie să le aibă în vedere în perioada următoare.

Ca membră a UE România este angajată pe deplin în îndeplinirea standardelor europene, fapt ce reprezintă ținta noastră primordială. În acest context universitățile sunt chemate să răspundă cerințelor procesului de la *Bologna* și mai nou să adere la viziunile cuprinse în *Strategia Europa 2020*.

Viziune

Obiectivul prioritar în perioada următoare îl va constitui creșterea profesionalismului și a calității tuturor serviciilor oferite de academie clienților ei și societății în general, ca o premisă pentru realizarea excelenței și a unor standarde înalte de performanță în toate domeniile de activitate.

Din această perspectivă, nu este suficient să fim cea mai cunoscută și apreciată instituție de învățământ superior din țară care pregătește viitori ofițeri ingineri ce vor lucra în Forțele Navale sau în domeniul transportului maritim offshore sau onshore. *Aspiratia noastră este de a ne număra printre cele mai importante instituții de învățământ superior similare din Europa.* Acest obiectiv este realizabil printr-un efort susținut și conștient al întregii comunități academice (cadre didactice, studenți și personal administrativ) de realizare a performanței recunoscută de mediul academic național și internațional.

În ultimii ani s-au făcut pași importanți în această direcție, dar chiar și așa, este necesară o profundă ameliorare a culturii instituționale pornind de la identificarea și documentarea tuturor proceselor, filozofia organizării academiei pentru a putea conduce aceste procese, până la mecanismele de reacție imediată.

Cred ca obiectivul nu este imposibil; stă în puterea noastră să-l realizăm, în beneficiul tuturor și al societății în care trăim.

Misiunea academiei și obiectivele strategice pentru perioada 2012 - 2016

Misiunea academiei

Misiunea Academiei Navale „Mircea cel Bătrân” (ANMB), așa cum este stipulată în Carta universitară, recent aprobată de Senat și avizată de Ministerul Educației Cercetării Tineretului și Sportului, ***este de a genera și transfera cunoaștere către societate prin formarea inițială și continuă la nivel universitar și postuniversitar a studenților; prin cercetarea științifică, dezvoltarea, inovarea și transferul tehnologic, prin creație individuală și colectivă în domeniul științelor ingineresti, prin asigurarea, valorificarea și diseminarea rezultatelor acestora. Consecventa tradiției sale universitare, Academia își asuma misiunea de asimilare a valorilor culturii naționale și universale și se implica în procesul de consolidare a spiritualității europene.***

Este limpede ca societatea actuală nu mai seamănă aproape deloc cu cea de acum 20 de ani și ca atare trebuie să ne adaptăm realităților actuale. Spre exemplu România a ales să adopte toate rezoluțiile IMO și UE privitoare la transportul maritim și fluvial inclusiv cele referitoare la educația inițială și permanentă a lucrătorilor de la bordul navelor de transport; cea mai importantă fiind rezoluția de adoptare a codului STCW'95 împreună cu amendamentele de la Manila din 2010. Prevederile acestor documente se regăsesc și va continua să

fie așa, în curriculumul educațional de formare a viitorilor ofițeri din marină comercială.

De asemenea calitatea României de membru NATO impune noi abordări în formarea ofițerilor de marina militară, astfel încât aceștia să fie apti să desfășoare activități în comandamentele multinaționale și să îndeplinească misiuni specifice. Mai mult decât atât, misiunea academiei trebuie să pornească de la statutul recent câștigat și validat de către MECTS, în urma evaluării naționale și internaționale la care a fost supusă în anul 2011, acela de *universitate de educație și cercetare*. Acest statut va trebui consolidat ca o condiție esențială spre atingerea performanței de *universitate de cercetare avansată și educație* pe care ne-o propunem pe termen lung.

In consecință, misiunea academiei va putea fi îndeplinită dacă vom depune un efort susținut de reformă în toate domeniile de activitate, conștienți fiind de realitatea înconjurătoare și de riscurile și dificultatea pe care un astfel de parcurs le implică.

Obiectivele strategice pentru perioada 2012 – 2016

Invățământul de marină în România are o tradiție de aproximativ 140 de ani iar cel superior datează din 1920, la acel moment Școala Superioară de Marină fiind singura instituție de învățământ superior din Dobrogea. Așadar moștenim o tradiție onorantă pe care trebuie să o ducem mai departe.

Disponem de resurse umane de calitate și de o bază materială didactică și de cercetare în continuă ameliorare, am dovedit preocupări pentru implementarea și menținerea unui sistem de management al calității de circa 12 ani, atunci când acest fapt nu era în atenția multor universități din România, avem o inserție foarte bună a absolvenților pe piața muncii, am câștigat prin competiție granturi de cercetare naționale și internaționale pe care le-am finalizat sau le derulăm, am dezvoltat cooperările internaționale și încurajat mobilitățile internaționale ale studenților și profesorilor noștri.

În același timp trebuie să recunoaștem cu onestitate că lăsam prea puțin loc inovării în activitatea noastră, justificând aceasta printr-o falsă înțelegere a tradiției. Sigur că tradiția trebuie păstrată, însă numai extragând din ea valorile autentice și perene. Cred că nu am reușit să creăm în interiorul comunității academice, de o manieră suficientă, o emulație creativă, un entuziasm, un cult al calității, nu am modernizat organizarea academiei, fără de care progresul vine mai greu sau mai degrabă nu vine. Sigur că apartenența la sistemul militar poate fi o explicație care ar avea ca argument birocrăția unui astfel de sistem deși trebuie privite și beneficiile, cum ar fi de exemplu rigurozitatea sau concentrarea pe legalitatea deciziilor. Cu siguranță nu suntem suficient de vizibili în mediul educațional și științific național și internațional, deși o evoluție pozitivă există fără îndoială. Aceste minusuri vor trebui soluționate în perioada următoare.

Cel mai dificil demers îl va constitui *schimbarea atitudinii întregii comunități academice în* sensul implicării totale în viața academiei. Fiecare trebuie să cunoască încotro se îndreaptă Academia, care sunt obiectivele și realizările în orice moment. Pledez pentru încurajarea diversității punctelor de vedere apreciind deopotrivă pe cei care optează pentru risc și pe cei care propun siguranța, păreriile celor din management și ale celor de la nivelul de execuție, considerând ca aceasta abordare generează o nesecată sursă de idei. Cred că o conducere care preferă ca cei cu care colaborează să spună „Să trăiți! Am înțeles!” la toate deciziile este cea mai slabă, pentru că se privează pe sine însăși de toată această gamă bogată de sugestii.

Sigur că formularea obiectivelor strategice pentru perioada 2012 – 2016 va trebui să pornească de la analiza îndeplinirii acelor conținute în Planul strategic de dezvoltare instituțională în perioada 2007 – 2013. Este reconfortant să constatăm că o bună parte din ele au fost îndeplinite, iar altele sunt în curs de realizare, încă actuale și vor fi preluate și în prezentul Plan managerial.

Obiectivele noastre academice pentru perioada 2012 – 2016 sunt:

- consolidarea poziției Academiei în cadrul spațiului național și european al învățământului superior (EHEA) și al cercetării (ERA);
- creșterea competitivității activității de cercetare - dezvoltare-inovare (CDI) și orientarea ei spre problemele militare, economice, sociale și culturale actuale;
- ameliorarea metodelor și mecanismelor de predare și învățare și trecerea la excelența în aceasta direcție;
- crearea premiselor pentru acreditarea unei școli doctorale în domeniul fundamental al științelor ingineresti;
- susținerea unui management performant și a unei administrații eficiente;
- promovarea mobilității studenților, absolvenților și cadrelor didactice;
- dezvoltarea unei culturi a calității în rândul întregii comunități academice;
- protejarea patrimoniului, dezvoltarea și modernizarea bazei materiale a învățământului, a cercetării și a microproducției, a serviciilor oferite studenților;

Asadar, cei care vor conduce Academia în mandatul următor vor avea de rezolvat o problematică complexă legată de educație, cercetare, resurse umane și financiare, studenți, managementul calității, cooperare și comunicare.

Educația

ANMB are un portofoliu de 13 programe de studii acreditate la formele de învățământ „cu frecvență” și „frecvență redusă” pe două cicluri de studii. Planurile de învățământ ale studiilor masterale sunt o completare a licenței reprezentând o valoare adăugată explicită. Programele masterale sunt de tip profesional dedicate anumitor profesii reglementate și folosesc pe lângă cadre didactice, specialiști din domeniile de activitate vizate.

Realizarea unei educații performante la toate programele rămâne una din prioritățile fundamentale ale academiei. Va trebui să abordăm cu curaj și consecvență următoarele probleme:

- reforma curiculară continuă pentru toate programele de studii. Încă nu avem o înțelegere comprehensivă a reformei curriculare și a ceea ce înseamnă *învățământ centrat pe student*, poate din lipsa studiului acestei problematice sau dintr-o lipsă de comunicare. Va trebui să organizăm în fiecare facultate dezbateri periodice pe acest subiect. Vom încuraja lecțiile de tip interactiv în care studenților să nu li se predea cunoștințe teoretice ci să fie încurajați să rezolve probleme, să-și argumenteze pozițiile, să li se prezinte studii de caz;
- reflecția inovatoare asupra actului didactic și a procesului de învățare pornind de la principiul că în centrul acestui proces stau rezultatele învățării;
- aplecarea cu consecvență pe formarea competențelor transversale cu cele patru dimensiuni: limbi străine, computer, dezvoltare personală și spirit antreprenorial. Un studiu recent a reliefat faptul că angajatorii sunt mai interesați de competențele transversale ale absolvenților decât de cele de specialitate;
- prioritizarea dezvoltării competențelor practice ale studenților prin utilizarea la capacitate maximă a simulatoarelor, laboratoarelor, activităților de practică și stagiu. Instruirii prin simulare i se va acorda o atenție specială, așa cum prevăd standardele pentru pregătirea viitorilor ofițeri de marină militară și comercială. Se vor documenta proceduri specifice acestei secvențe didactice, ca parte a Sistemului de Management al Calității, care să aibă în vedere realismul simulării, analiza inițială și analiza post acțiune, obiectivitatea evaluării studenților;
- analiza posibilităților de transformare a masteratelor profesionale dedicate ofițerilor de marină comercială care vor să accedă la nivel managerial, de la forma de învățământ „cu frecvență” la forma „frecvență redusă”, conceperea lor cu caracter interdisciplinar, în formă modulară intercalate cu stagii de practică la bordul navelor;

- reorganizarea facultăților și departamentelor astfel încât să întărim responsabilitățile și competențele acestora în gestionarea programelor de studii. Pledez pentru departamente configurate după domeniile în care se încadrează programele de studii;
- organizarea unor masterate de aprofundare care deschid perspectiva pentru expertiza avansată și spre studiile doctorale; ca o condiție absolut necesară și premergătoare înființării școlii doctorale;
- racordarea la tendința europeană de punere în aplicare a principiilor învățării pe întreg parcursul vieții. Dacă suntem atenți la tendința de scădere dramatică a numărului de candidați la admiterea în facultăți putem privi acest concept ca pe un câmp de acțiune extrem de interesant și productiv. Actualul Centru de Formare Continuă a Resurselor Umane este chemat să îplinească acest demers. Încurajez tendința de extensie a portofoliului de programe de formare, specializare, perfecționare susceptibile să trezească vocații și ocupații noi, însă recomand concentrarea pe programe ca rezultat al unor parteneriate în materie de educație cu Statul Major al Forțelor Navale și întreprinderi din mediul economic;
- dezvoltarea mijloacelor specifice învățământului la distanță pentru a putea fi capabili să oferim educație oricui, oricând, oriunde s-ar afla, la standarde înalte de calitate și la costuri mici.

Cercetarea – Dezvoltarea - Inovarea

Experiența pe care am avut-o cu ocazia evaluării externe a tuturor universităților din România în vederea clasificării și ierarhizării programelor de studii ne-a arătat că cercetarea științifică reprezintă o componentă esențială în misiunea universităților; de performanța în cercetare depinzând în cea mai mare parte rankingul universităților. Cercetarea științifică trebuie privită ca o ‚fabrică’ de resurse umane și financiare, factor esențial al creșterii vizibilității naționale și internaționale a Academiei. Trebuie, prin urmare, abordate următoarele obiective majore:

- Conversia documentului aprobat de Senatul Academiei în anul 2007 și intitulat *Strategia de cercetare științifică în ANMB în perioada 2007 – 2013 într-un program de acțiune cu ținte precise și cuantificabile pe termen mediu și lung, cu responsabilități și termene clare*. Obiectivele acestui program trebuie să vizeze printre altele: domeniile țintă în care Academia are expertiză, selectarea și formarea resursei umane dedicate cercetării, dezvoltarea infrastructurii de cercetare;
- găsirea mijloacelor legale pentru reducerea normei didactice a directorilor și responsabililor de granturi și proiecte de cercetare;

- susținerea cadrelor didactice care pot în scurt timp sa obțină abilitarea pentru a conduce doctorate;
- încurajarea proiectelor finanțate din fonduri structurale care au componente de cercetare științifică;
- dezvoltarea cercetării aplicative;
- simplificarea birocrăției instituționale legate de derularea granturilor și contractelor de cercetare științifică;
- creșterea calității lucrărilor publicate la Editura Academiei Navale „Mircea cel Batran” prin exigenta mai mare și selectivitatea mai bună de care vor da dovadă membrii Colectivului de referenți;
- susținerea bibliotecii universitare „Eugeniu Botez” și abonarea la periodice românești și straine; înscrierea în *Consortiul ANELiS Plus* pentru a avea accesul la baze de date reprezentative care acoperă cât mai bine domeniile noastre de interes;
- cooperarea cu alte universități în domeniul cercetării ca factor strategic al dezvoltării acestei activități.

Resursele Umane

Resursele umane din ANMB vor fi gândite ca două echipe compatibile, respectiv: personalul didactic (civil și militar) și personalul nedidactic și auxiliar (civil și militar). Creșterea calității resurselor umane este extrem de importantă pentru îndeplinirea țintelor pe care ni le-am propus, motiv pentru care este un obiectiv prioritar care va fi abordat din următoarele perspective:

- elaborarea unei strategii de dezvoltare a domeniului „Resurse umane”, care să vizeze calitatea și cantitatea resurselor umane pe categorii de personal, în măsură sa asigure perspectiva pe o perioadă de cel puțin 10 ani (identificare, formare, selecție, confirmare, valorificare);
- identificarea modalităților de recompensare materială a performanței dovedită de către membrii corpului didactic. O referire specială trebuie făcută la adresa tinerilor cărora Academia trebuie sa le acorde un suport constant;
- stabilirea unor criterii diferențiate de acordare a gradărilor de merit pe grade didactice de la asistent la profesor, astfel încât să creăm condițiile ca fiecare membru al corpului didactic în funcție de performanțele necesare pentru palierul pe care se află să poată beneficia de gradația de merit;
- învățarea limbii engleze de către personalul didactic. Vom iniția încă de la începutul acestui an un program de învățare și perfecționare a limbii engleze care se va derula în cadrul Centrului

Principal de Invatare a Limbilor Straine sub forma unor cursuri intensive („crash courses”);

- identificarea unor soluții pentru a debloca promovările cadrelor didactice, în special pentru gradele didactice superioare (conferențiar și profesor) și, de ce nu, modificarea actualelor criterii de promovare, aprobate prin decizii superioare, după părerea mea, eronate.

Studentii

În ultimii ani am făcut pași înainte în construirea unui parteneriat responsabil cu studenții în sensul considerării acestora ca parteneri în construcția academică. Acest tip de parteneriat a căpătat acum putere de lege întrucât în Legea Educației Naționale este prevăzut în mod explicit acest lucru la *art.199, al.(1) Studenții sunt considerați parteneri ai instituțiilor de învățământ superior și membri egali ai comunității academice.*

ANMB are atualmente circa 1900 de studenți la toate formele de învățământ. Acest număr este în conformitate cu cifrele aprobate de ARACIS în urma evaluării tuturor programelor de studii. Numărul este în creștere față de anii precedenți în ciuda condițiilor defavorabile (scăderea demografică, creșterea ratei abandonului școlar, etc.) care au făcut ca numărul absolvenților de liceu să scadă permanent în ultimii ani.

- promovarea în continuare a unui dialog deschis atât cu reprezentanții studenților în Consiliile facultăților și Senat cât și cu membrii Consiliului de Indrumare a Studenților (CIS);
- studenții vor trebui să se implice activ și onest în evaluarea cadrelor didactice conform procedurii specifice din Sistemul de Management al Calității. În calitate de parteneri la procesul educațional, cadrele didactice vor înțelege ca rezultatele evaluării lor de către studenți reprezintă un feedback foarte util pentru corectarea unor deficiente;
- trecerea de la actualul sistem de îndrumare a studenților nerelevant și ineficient, la cel de *tutoriat*, fără de care identificarea problemelor studenților și rezolvarea lor vor rămâne la stadiul de bună intenție. *Sistemul tutorial* se va aplica în mod obligatoriu la studiile de licență, iar la studiile masterale este facultativ;
- instituirea unei ședințe anuale speciale a Senatului dedicată problemelor studențești, ședința în care reprezentanții studenților în Senat, în Consiliile facultăților și membrii CIS vor prezenta problemele studenților, realizările și proiectele de viitor materializate într-un plan de acțiune;

- continuarea acțiunilor în direcția asigurării celor mai bune condiții de cazare, masa și studiu;
- încurajarea studenților cu rezultate deosebite și continuarea premierii șefilor de promoție. Rezultatele vor fi publicate pe pagina web a academiei (www.anmb.ro);
- încurajarea activităților extracuriculare prin colaborarea cu sectorul public și sectorul privat.

Managementul calității

Repet ce spuneam în capitolul în care am prezentat obiectivele strategice pentru următorul mandat, anume ca am dovedit preocupări pentru implementarea și menținerea unui sistem de management al calității de circa 12 ani, atunci când acest fapt nu era în atenția multor universități din România. Ne aducem aminte ca în anul 2000 a fost implementat pentru prima dată Sistemul de Management al Calității (SMC) conform cu standardul ISO 9001 / 2000, evaluat și acreditat de către Bureau Veritas Certification. Astăzi SMC este conform cu prevederile standardului ISO 9001 / 2008, cu recomandările Asociației Europene pentru Asigurarea Calității în Invățământul Superior și cu toate criteriile, standardele și indicatorii de performanță ai ARACIS. Acest demers coerent a fost confirmat de rezultatele foarte bune obținute la evaluările externe ale tuturor programelor de studii și evaluarea externă instituțională care s-au desfășurat în ultimii 2 ani. În următoarea perioadă de timp acest segment al activității noastre va trebui consolidat și conectat permanent la schimbările ce intervin. Calitatea dacă este manageriată corect este un proces care se autoîntreține. Amintesc aici cuvintele unui distins profesor care spunea: *„Calitatea este ca fata Morgana, cu cât te apropii mai mult de ea, cu atât se departează de tine”*. Va trebui să abordăm cu responsabilitate următoarea problemă:

- documentarea calității educației pe rezultatele învățării. Având experiența în activitatea de autoevaluare și de evaluare externă atât a programelor de studii cât și la nivel instituțional, constat cu regret că în actualul sistem școlile sunt evaluate după *hârtii* și nu după calitatea proceselor ce se desfășoară în ele, nu după rezultatele concrete ale învățării în termeni de competențe și atitudini ce se formează studenților;
- Creșterea profesionalismului în evaluare; dezvoltarea unei culturi a evaluării studenților, cadrelor didactice și personalului administrativ;
- Creșterea competitivității, la toate nivelele: instituțional, departamental, individual, cu referire specială la cadrele didactice;

- implicarea mai mare a studenților în evaluarea didactică, dar și în cea managerială pornind de la premisa ca studenții sunt cel mai sever dar și cel mai obiectiv observator critic al activității noastre;
- organizarea de către șeful Biroului Invățământ și Asigurarea Calității a unor informări și dezbateri pe tema managementului calității în ANMB (procese, documentarea proceselor, proceduri, etc.) care să includă toată comunitatea academică inclusiv studenții;

Managementul general și asigurarea resurselor financiare

Deși universitatea prin definiție este un loc unde se învață, se dezbat idei și se generează idei noi, nu trebuie omis faptul că se observă o tendință de trecere de la modelul humboldian de universitate, specific de secole Europei, la modelul antreprenorial de succes și anume modelul american.

Acest proces trebuie corelat cu realitățile actuale economice și sociale, iar în cazul nostru și cu apartenența la Ministerul Apărării Naționale. Acest statut ne introduce în următoarea contradicție din care va trebui să găsim soluții de ieșire. Caracterul antreprenorial presupune o permanentă inovare în managementul Academiei pentru a produce profit și a-l folosi inteligent pentru dezvoltare, ceea ce înseamnă ancorarea în realitățile înconjurătoare, flexibilitate și, în special, decizii rapide, ori tocmai statutul de instituție militară ne este potrivit în sensul în care astfel de decizii, pot fi luate numai cu aprobarea eșaloanelor superioare.

Daca la cele prezentate adăugăm și realitățile economice nefavorabile, consider că va trebui să ne îndreptăm atenția spre următoarele direcții:

- afirmarea unui management academic de tip strategic, operațional, receptiv la nou și competitiv;
- valorificarea cu eficiență maximă a resurselor existente și atragerea altora noi care pot veni și din mediul privat sau dinspre comunitatea locală și regională;
- acomodarea structurii de conducere a academiei cu prevederile Legii Educației Naționale. Senatul va avea calitatea de organism care stabilește strategia și politicile de educație și cercetare științifică în timp ce Consiliul de Administrație va opera la nivel tactic asigurând conducerea operațională de zi cu zi a Academiei;
- modificarea statului de organizare în condițiile noi create de Legea Educației Naționale pentru a putea rezista provocărilor ce urmează. Am pus în funcțiune departamentele prin transformarea catedrelor, dar e limpede că trebuie să le reorganizăm, construind departamente mai consistente pentru a putea face față misiunilor și provocărilor (gestionarea programelor de studii, cercetarea științifică, etc);

- scăderea birocrăției prin regândirea circuitelor manageriale care vor fi reglementate simplu și din care vor decurge proceduri standard operaționale pentru toate domeniile: educație, cercetare, administrație;
- susținerea financiară a pregătirii personalului implicat în actul managerial prin participarea la cursuri de formare; care trebuie privită și ca o investiție în creșterea performanței resursei umane;
- una din politicile Consiliului de Administrație va fi transmiterea permanentă de feed-back-uri între conducerea academică și cea administrativă și controlul îndeplinirii sarcinilor, știut fiind că fără control și cele mai bune decizii pot avea efect nul;
- în chestiunile ce privesc facultățile, managementul academiei va acționa întotdeauna cu implicarea directă a acestora și respectând legislația;
- managementul academiei nu va accepta nici o acțiune care să contravină principiilor prevăzute în Carta Universitară, respectiv misiunii instituționale asumate.

Cooperare – Comunicare

Noțiunea de cooperare se referă deopotrivă la relațiile cu exteriorul Academiei și la colaborarea din interior. În acest domeniu avem realizări notabile în ultima perioadă care se cer a fi consolidate și dezvoltate în continuare. Ca atare vizăm următoarele obiective:

- întărirea parteneriatelor cu universități performante din țară, cu academii similare din străinătate. Avem vocația colaborării și suntem interesați de domeniul calității, *benchmarking*-ului, predării și învățării;
- conlucrarea cu eșaloanele superioare, SMFN, DMRU, SMG, MapN, pentru obiectivele de interes comun;
- politica susținută de colaborare internațională pentru a ameliora proiectele noastre privind mobilitatea studenților și a cadrelor didactice, în programele tip Erasmus-Leonardo. Vom avea o colaborare stabilă și perseverentă cu partenerii noștri, ce va ținti obiective precise;
- informarea permanentă și dialogul intern cu toate structurile și categoriile de personal privind proiectele și deciziile adoptate. Vom utiliza pentru aceasta mijloace diverse, de la întâlnirile clasice de comunicări de ordin până la cele virtuale, utilizând rețelele de comunicare pe care le avem instalate (Internet, Intranet, Intranet);

- introducerea în statul de organizare a funcției de prorector cu relațiile internaționale și programele europene, căruia îi va reveni sarcina să gestioneze aceste domenii, împreună cu o structura suport încadrată;

Dezvoltare academica – Vizibilitate - Perspective

Academia este un organism viu aflat într-un permanent proces de adaptare la tot ce este nou, fapt ce presupune o inovare permanentă pentru a găsi metodele și resursele necesare unei evoluții mereu ascendente. Din aceasta perspectivă ne vom concentra pe următoarele priorități:

- creșterea vizibilității internaționale a academei prin dezvoltarea relațiilor internaționale, a programelor în limbi străine și a colaborărilor științifice, îndeosebi în programele europene;
- simplificarea conținutului și îmbunătățirea funcționării paginii web a Academiei. Este necesară îmbunătățirea mecanismului de filtrare și actualizare a informațiilor postate;
- acțiuni concrete pentru modernizarea patrimoniului Academiei prin lucrări de modernizare a facilităților existente;
- dezvoltarea și modernizarea infrastructurii de învățământ și cercetare. Fondurile naționale și europene destinate cercetării sunt o sursă ce necesită a fi accesată prin derularea de proiecte, dar nu trebuie neglijate nici investițiile din bugetul propriu de venituri și cheltuieli;
- promovarea parteneriatelor în materie de cunoaștere și consolidarea legăturilor cu întreprinderi, instituții de cercetare – dezvoltare – inovare;
- promovarea agresivă a Academiei și a imaginii sale, ca mijloc de creștere a atractivității și a vizibilității sale naționale și internaționale.

Incheiere.....

Nu știu dacă la sfârșitul acestei lecturi așteptările v-au fost satisfăcute sau nu. Știu însă că demersul meu a fost unul onest, iar acest document oferă o imagine clară a direcțiilor noastre de acțiune în următorul mandat, așa cum le văd eu. Am pornit de la principiul că un plan managerial nu trebuie să ofere soluții pentru toate situațiile particulare, unele pe care nici nu le cunoaștem încă, ci trebuie să aibă în vedere întregul la intersecția obiectivelor noastre cu cele ale altor actori din societate (ministere, agenții etc.). Se regăsesc în acest document elemente de dezvoltare strategică, pe care le voi promova în acest an, pentru a completa cadrul strategic deja existent.

Toate aceste obiective nu pot fi realizate decât prin efortul susținut al fiecăruia dintre noi, zi de zi, conștienți fiind că Academia ne aparține, așa

*cum și noi îi aparținem și îi datorăm realizările profesionale, cu care ne
mândrim.*

Constanta 12 ianuarie 2012

