



PROGRAM MANAGERIAL 2016 – 2020

Octavian Tărăbuță

*Consolidarea statutului Academiei Navale "Mircea cel Bătrân"
de pol al cunoașterii în domeniul maritim*



Junie 2016

CUPRINS

Rolul și locul actual al academiei în spațiul educațional național și european.....	3
Viziunea	4
Misiunea	5
Obiectivele strategice	6
Educația și formarea	7
Cercetarea-dezvoltarea și inovarea	9
Cooperarea inter-instituțională	10
Leadershipul și managementul calității	11
Logistica și resursele materiale	14
Promovarea valorilor academiei în societate	15
Concluzii	16

Rolul și locul actual al academiei în spațiul educațional național și european

Academia Navală "Mircea cel Bătrân" este continuatoarea unei tradiții de 143 de ani de învățământ românesc de marină. Data de naștere a acestuia a fost 17 noiembrie 1872, când, prin ordinul ministrului de război, a fost înființată la Galați *Școala Flotilei*. Necesitatea înființării școlii s-a datorat dezvoltării marinei militare moderne a României, începută sub Alexandru Ioan Cuza și desăvârșită de regele Carol I. Roadele învățământului național de marină nu s-au lăsat mult așteptate, astfel încât, pe timpul Războiului de Independență din 1877-1878, marinarii români și-au adus pe deplin contribuția la realizarea unui deziderat căutat de mai bine de 450 de ani – independența de stat și recăpătarea Dobrogei.

Școala românească de marină a urmat apoi un curs ascendent de dezvoltare, în concordanță cu nevoile de educație și instruire a ofițerilor de marină. După înființarea *Școlii Navale* la Constanța în 1920, instituția de formare a cadrelor superioare de marină a trecut printr-o serie transformări succesive. Cele mai importante pentru statutul actual al Academiei Navale sunt cele din 1954, când școala a căpătat caracter oficial tehnic și cea din 1959, când a fost restabilită secția marinei comerciale. Până în 1990 Academia Navală a reprezentat unica instituție de formare a ofițerilor de marină militară și comercială, sub numele de atunci, Institutul de Marină "Mircea cel Bătrân". În același an, în urma descentralizării care a urmat Revoluției române, din Institutul de Marină s-a desprins actuala Universitate Maritimă din Constanța. Rămasă cu un corp de profesori și studenți dedicați dezvoltării valorilor educative și științifice deja construite, Academia Navală "Mircea cel Bătrân" a continuat cu succes să își îndeplinească misiunea de educare și formare a ofițerilor de marină militară și comercială.

Istoria recentă a Academiei Navale – considerând ultimii 15 de ani, mai ales – se caracterizează printr-o adâncă reformare și transformare, generată de noile necesități și oportunități politico-militare, economice și sociale. La nivel național, contrar dezvoltării altor instituții educaționale nou apărute, în Academia Navală s-a schimbat fondul, și nu forma. Programele de studii au fost constant revizuite și modernizate în concordanță cu competențele cerute de beneficiari și cu standardele de calitate. Corpul de cadre didactice, instructori și personal administrativ s-a format și dezvoltat calitativ, adaptându-se din mers la cerințele noilor discipline și metode didactice. De asemenea, infrastructura educațională și de cercetare științifică s-a dezvoltat spectaculos, fapt care permite desfășurarea unui proces modern, de nivel european, de educație și formare a ofițerilor marinari. Integrarea României în Organizația Tratatului Atlanticului de Nord în 2004 și accesarea sa la statutul de membru al Uniunii Europene în 2007 au determinat schimbări majore și în mediul legislativ, economic și administrativ în care Academia Navală trăiește. Printr-o conducere coerentă de-a lungul anilor și cu ajutorul muncii de echipă a tuturor membrilor comunității academice, *școala noastră* nu numai că a făcut față noilor condiții, dar a și prosperat, în special calitativ.

Pe plan național, "gradul de încredere ridicat" pe care ARACIS ni l-a acordat de două ori succesiv în ultimii șapte ani, de când se aplică sistemul de management al calității în învățământul superior, precum și clasificarea ca "universitate de educație și cercetare științifică" din partea Ministerului Educației Naționale și Cercetării Științifice, evaluările unor instituții europene (EUA, EMSA) și multiplele parteneriate inter-universitare sau cu mediul economic, sunt cele mai importante recunoașteri oficiale ale calității superioare a educației furnizate de Academia Navală viitorilor ofițeri și ingineri de marină.

Pe plan internațional, de asemenea, Academia Navală a devenit în ultimii 10 ani o instituție recunoscută pe scena europeană și mondială, atât în domeniul marinei militare, cât și în cel al industriei maritime. Proiectele internaționale la care academia participă în cadrul mai multor programe europene sau asociații europene sau globale au angrenat întreaga comunitate academică. Cadrele didactice, cercetătorii și personalul administrativ, precum și studenții, au depus eforturi susținute pentru a învăța la început de la partenerii internaționali, pentru ca mai apoi să poată și furniza cunoaștere din experiența și rezultatele proprii.

Academia Navală înseamnă “tradiție, profesionalism, aventură”, așa cum este postat pe pagina sa de web. Având în vedere toate aceste caracteristici, și cunoscând în detaliu evoluția ascendentă a școlii din ultimii 25 de ani, pot afirma cu certitudine faptul că Academia Navală “Mircea cel Bătrân” este o instituție de învățământ superior solidă, al cărui loc și rol unic în țară și marcant în Europa este recunoscut atât de către toți angajatorii absolvenților noștri, cât și de comunitatea academică internă și internațională.

Contraamiralul de flotilă (r) profesor dr. ing. Vergil Chițac, precedentul comandant (rector) al Academiei Navale, preciza în programul său managerial: *“Aspirația 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.”* Cred că toți cei din comunitatea noastră, dar și cei care ne supervizează activitatea sau ne sunt parteneri consideră că viziunea sa a fost îndeplinită.

Astăzi, Academia Navală “Mircea cel Bătrân” reprezintă un *pol al cunoașterii științifice* în domeniul maritim, unanim apreciat. Acesta este punctul de plecare în strategia mea managerială, destinată nu simplei prezervări, ci consolidării cantitative și calitative a acestui statut.

Viziunea

Academia Navală, la fel ca orice universitate angajată spre dezvoltare și modernizare continuă, își desfășoară activitatea într-un *mediu puternic concurențial*, atât intern cât și extern. Competiția internă, intra-instituțională, rezidă în atingerea și menținerea permanentă a standardelor de calitate pe care activitatea educațională și de cercetare științifică le impune pe termen mediu și lung. Corpul profesoral trebuie să-și actualizeze constant cunoștințele, deprinderile și atitudinile pe care, prin metode didactice moderne, le transmit studenților. Autoperfecționarea continuă este un “modus vivendi” al oricărui cadru didactic devotat, dar care presupune responsabilitate și eforturi susținute. Mergând mai sus, structurile organizatorice ale învățământului trebuie să răspundă cerințelor managementului performant al proceselor operaționale, administrative și decizionale din sfera învățământului universitar. Aceste imperative necesită, iarăși, transformări permanente, astfel încât conceptul de “învățare pe tot parcursul vieții” este binecunoscut de către profesori încă de la începutul carierei lor. De aceea, competiția comunității academice cu sine însăși reprezintă primul nivel de dezvoltare instituțională. În acest mod au fost dezvoltate și actualizate în permanență programele de studii, infrastructura, procedurile operaționale, fapt care a permis Academiei Navale să satisfacă pe deplin cerințele privind competențele absolvenților, solicitate de către beneficiari - Statul Major al Forțelor Navale, respectiv industria

maritimă – sau de organisme de monitorizare și evaluare – Ministerul Educației Naționale și Cercetării Științifice, ARACIS, Autoritatea Navală Română, EMSA, etc.

Din partea mediului extern există, de asemenea, o competiție însemnată, care se reflectă până la urmă atât cantitativ, prin numărul candidaților care bat la porțile școlii noastre, cât și calitativ, prin gradul de satisfacere al cerințelor Forțelor Navale, Poliției de Frontieră și industriei maritime. Din punct de vedere al domeniului de activitate, se știe că Academia Navală nu este singura universitate/școală vocațională care furnizează ofițeri de marină civilă sau ingineri și manageri navali și portuari. În plus, rata redusă de absolvire a bacalaureatului observată în ultimii 2 ani impietează asupra cererii de educație terțiară la nivel național, nu numai pentru profesiile maritime. Așadar, atragerea în Academia Navală de tineri și tinere cât mai bine pregătiți, care să se formeze în cadrul programelor de studii oferite de instituție, este un proces cu un grad înalt de competitivitate. Concurența cu alte universități se manifestă și în atragerea fondurilor externe, în special cele destinate programelor de cercetare-dezvoltare și proiectelor co-finanțate din fonduri europene, care necesită aplicații de înaltă calitate pentru obținerea granturilor. Deși sperăm în creșterea fondurilor alocate de la bugetul MAPN, ca urmare a creșterii cheltuielilor pentru apărare, totuși sursele principale de venituri proprii – taxele de școlarizare, respectiv proiectele naționale și europene – pot fi augmentate semnificativ numai prin consolidarea calității învățământului și cercetării în Academia Navală. Mai mult decât atât, trebuie să fim mai buni ca alții.

Având în vedere aceste caracteristici funcționale interne și externe, care influențează profund dezvoltarea Academiei Navale "Mircea cel Bătrân", doresc ca instituția noastră să devină și mai proeminentă în zona educației și cercetării din domeniul maritim. Această viziune, pe care îmi bazez strategia și obiectivele de dezvoltare, descrie o instituție de învățământ superior militar cu un grad înalt de maturitate științifică, dar și organizațională. Leadershipul la toate nivelurile organizaționale trebuie să fie îndreptat spre creșterea performanței întregii comunități academice, ca factor motivațional primordial, care să confere în același timp auto-sustenabilitatea academiei, în toate sferile ei de activitate.

Academia Navală pe care o doresc peste 4 ani se va caracteriza prin mecanisme de reglare internă eficiente, deja testate, cu reacție rapidă la variația mediului educațional, social, economico-militar. Precum în cazul unei nave, care este caracterizată de *echilibrul* dintre două proprietăți contrare, stabilitatea și manevrabilitatea, Academia Navală "Mircea cel Bătrân" trebuie să profite de stabilitatea practicilor operaționale dezvoltate în ultimii 6 ani, care s-au dovedit a fi benefice, dar să poată în același timp să "manevreze în siguranță" în funcție de noile cerințe de formare a ofițerilor de marină militară și comercială, în funcție de condițiile mediului economic și social românesc și european.

Consolidarea polului de cunoaștere reprezentat astăzi de Academia Navală va consta în extinderea ariei educaționale și în transferul tehnologic intensificat către industria de apărare și de transport maritim, prin utilizarea unui spectru largit de resurse umane și materiale.

Misiunea

În conformitate cu Legea Educației Naționale nr. 1 din 2011 și cu Carta Universitară a instituției, adoptată în octombrie 2013, Academia Navală "Mircea cel Bătrân" are misiunea "*de a genera și transfera cunoaștere către societate prin:*

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

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

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

Programul meu managerial se bazează pe această declarație strategică asumată de întreaga comunitate universitară și aprobată de reprezentanții acesteia din Senatul Universitar. Fiind și eu parte din această comunitate de peste 25 de ani, împărtășesc și îmi asum în totalitate necesitatea continuării acestei misiuni, în condiții de calitate și recunoaștere superioară. Misiunea Academiei Navale este pentru mine calea prin care va fi realizată viziunea proprie, descrisă mai sus, asupra locului și rolului pe care școala noastră trebuie să-l ocupe la nivel național și european. De asemenea, misiunea asumată determină obiectivele strategice de dezvoltare pe care vi le propun în continuare.

Obiectivele strategice

Un pol al cunoașterii precum este Academia Navală are caracter multivalent și se datorează tuturor rezultatelor obținute în domeniul educației, cercetării științifice, leadershipului, managementului calității, resurselor, etc. Pe de altă parte, instituția noastră, ca organizație solidă de învățământ superior de marină, respectă și aplică în permanență un set de principii, de *valori fundamentale*, care trebuie luate în considerare în orice proces de planificare pe termen mediu și lung.

În afară de principiile generale, statuate în Legea Educației Naționale și în Carta Universitară a Academiei Navale, din punct de vedere operațional, valorile centrale pe care consider că se bazează îndeplinirea misiunii asumate, sunt următoarele:

- Urmărirea excelenței în toate domeniile de activitate;
- Învățare și perfecționare continuă a tuturor membrilor comunității academice: cadre didactice, personal didactic auxiliar, studenți;
- Conectarea Academiei Navale la rețele educaționale și de transfer tehnologic naționale și internaționale;
- O cultură a calității impregnată în toate structurile și activitățile școlii;
- Leadership bazat pe cele 3 principii fundamentale – autoritate, responsabilitate, răspundere – la toate compartimentele funcționale;
- Implicarea activă și responsabilă a studenților în viața universitară;
- Promovarea proactivă a instituției în societate și desfășurarea de acțiuni proprii sau în parteneriat în beneficiul comunității locale.

Aceste valori fundamentale pe care Academia Navală trebuie să le păstreze și dezvolte în continuare li se asociază domeniile strategice de acțiune. De asemenea, *Planul Strategic de Dezvoltare Instituțională al Academiei Navale "Mircea cel Bătrân" 2014–2020* constituie o referință importantă pentru programul meu managerial. În precedentul program managerial, fostul comandant (rector) al Academiei Navale menționa: *“Așadar, 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.”, afirmație cu care sunt întru totul de acord. Structura funcțională a Academiei Navale se bazează pe sub-sisteme interdependente, care trebuie să funcționeze perfect atât de sine stătător, cât și în corelație unul cu altul. În consecință, consider că dezvoltarea și consolidarea statutului instituției noastre trebuie să fie stabilită pe obiective strategice, pentru fiecare dintre aceste domenii, similare celor din Planul Strategic. Obiectivele strategice pe care le voi detalia în continuare se referă întocmai la sub-sistemele funcționale ale Academiei Navale, precum și la modul lor de interacțiune.

Educația și formarea

Pilon fundamental al misiunii Academiei Navale, educația și formarea studenților a atins un nivel calitativ înalt, recunoscut atât de către beneficiarii noștri, cât și de organismele de evaluare externă a activității instituției. În ultimii 6 ani s-au obținut, prin eforturile susținute ale întregii comunități academice, rezultate superioare, care au poziționat Academia Navală pe locul pe care se află acum. Consolidarea nivelului educației și formării va presupune cu necesitate actualizarea și diversificarea ofertei educaționale.

Portofoliul de învățământ universitar al Academiei Navale ”Mircea cel Bătrân” constă din 12 programe de studii acreditate, de nivel licență și masterat, la formele de învățământ cu frecvență și cu frecvență redusă. Având în vedere cerințele educaționale speciale ale beneficiarilor noștri – Forțele Navale, Autoritatea Navală Română și industria maritimă în general – se remarcă aici o particularitate a curriculelor instituției noastre. Competențele absolvenților sunt formate atât prin discipline academice, necesare recunoașterii diplomei de inginer, dar și prin discipline vocaționale, solicitate în mod specific și obligatoriu de către organismele care avizează și monitorizează implementarea programelor de studii – modelul absolventului la ofițerii de Forțe Navale, codul STCW’95 și alte convenții IMO în cazul ofițerilor civili. În ceea ce privește cursurile de formare continuă și specializare în domeniul marinei comerciale, instituția furnizează 35 de asemenea programe.

Această paletă variată de tipuri de discipline, furnizate la un înalt nivel calitativ, impune abordarea unor direcții specifice de consolidare a educației și formării, dintre care cele strategice le consider a fi:

- Accentuarea laturii aplicative a educației, de formare a deprinderilor profesionale practice și mentale deopotrivă, prin comprimarea timpului alocat explicării teoretice a proceselor și fenomenelor. Cel puțin la nivel de licență, trebuie să nu uităm că absolvenților noștri nu li se va cere să proiecteze ei înșiși noi sisteme tehnice sau economice. Competența lor de bază, cerută de beneficiari, impune utilizarea în condiții optime a celor deja aflate în exploatare. Aspectele teoretice se află, într-adevăr, la temelia oricărui ansamblu de cunoștințe, dar totuși, în final, nu trebuie să lăsăm casa fără acoperiș. Putem întări acest aspect practic prin aplicații la clasă, prin folosirea intensivă a laboratoarelor, simulatoarelor, ambarcațiunilor și navelor aflate în dotarea tehnică de excepție a academiei.

- Filozofia educației centrate pe student trebuie să fie aplicată mai conștient și mai riguros științific. În primul rând, plecând de la nivelul departamentelor, trebuie ca personalul didactic să aprofundeze implicațiile acestui principiu *sine qua non* educației de nivel terțiarasupra procesului de interacțiune cu studentul. Educația centrată pe student este un corolar al educației adulților, care are abordări metodologice diferite față de educația centrată pe profesor, utilizată la nivelul primar și secundar al educației. Corpul de cadre didactice universitare și instructori trebuie să

conștientizeze că în triunghiul educațional *profesor - student - conținut al învățării* centrul de greutate îl reprezintă așteptările de învățare ale adultului-student, precum și mecanismele mentale ale acestuia, diferite de cele ale unui copil. Prin aplicarea principiilor andragogiei mai degrabă, decât ale pedagogiei și metodicii clasice de predare, eficiența transmiterii cunoștințelor, deprinderilor și atitudinilor către student va crește semnificativ.

- Creșterea gradului de compatibilitate al planurilor de învățământ la nivel european și NATO (pentru studenții militari). Deoarece profesia de ofițer de marină militară sau comercială are un grad înalt de similitudine oriunde pe glob, în mod necesar și curriculele universitare / vocaționale trebuie să răspundă aceluiași nevoi. Putem realiza acest lucru, deoarece Academia Navală nu mai este în prezent o universitate izolată, ci reprezintă un organism viu, în interacțiune directă cu mediul educațional exterior. Proiectele în parteneriat cu academii navale și universități maritime europene derulate cu succes în ultimii 8 ani, activitățile bilaterale pe tărâm educațional și științific desfășurate în programul Erasmus+ sau Erasmus "militar", pe lângă rezultatele directe ne-au dovedit necesitatea compatibilizării curriculelor în beneficiul final al absolvenților. Competențele de nivel european formate vor constitui implicit mijloace mai eficiente de integrare a absolvenților pe piața muncii, sau pentru cooperarea cu structuri de comandă NATO sau în grupări navale multinaționale.

Odată cu proiectarea și aprobarea noilor planuri de învățământ, care au intrat în implementare în acest an universitar, acest obiectiv a fost deja edificat. În viitor, consolidarea gradului de compatibilitate va trebui să aibă în vedere două abordări principale: una la nivel de conținut, privind natura disciplinelor academice și vocaționale, în scopul actualizării competențelor profesionale și transversale, care să se inspire de la alte academii navale/universități maritime europene. A doua se referă la sincronizarea disciplinelor în cadrul anilor de studiu.

- Diversificarea și adaptarea ofertei educaționale, în contextul noilor cerințe ale pieței de muncă în domeniul industriei maritime, respectiv ale sistemului național de apărare. În ultimii 4 ani s-a observat o creștere a nevoii de specialiști în domeniul managementului economic al companiilor de transport maritim și de recrutare de personal, sau al administrațiilor portuare. Deja un prim pas, care trebuie urmat, a fost făcut prin acreditarea unui program de studii de management al sistemelor logistice de nivel masterat. De asemenea, dezvoltarea iminentă a industriei de exploatare a resurselor marine (offshore) în România impune pregătirea pentru implementarea unor programe de studii corespunzătoare. Un al treilea domeniu de diversificare, care a fost deja inițiat și a adus beneficii importante academiei îl reprezintă cursurile profesionale oferite personalului diverselor companii de transport maritim în cadrul departamentului de formare continuă. În consecință, noi parteneriate academie-industrie vor trebui identificate și dezvoltate.

Dacă aceste posibile noi oferte educaționale vizează în principal studenții români, în ultimii 2 ani Academia Navală este tot mai insistent solicitată să formeze ofițeri maritimi de nivel operațional europeni, provenind în special din zona Mării Negre și Egee. Asemenea programe de studii, *implementate în limba engleză*, vor constitui o premieră absolută în evoluția ascendentă a instituției și vor demonstra nivelul calitativ al educației atins în ultimii 6 ani. De asemenea, programele de studii în limba engleză au un potențial mare de creștere a calității învățământului, veniturilor proprii și, bineînțeles, a prestigiului instituției ca pol european de cunoaștere în domeniul maritim. Acest potențial trebuie analizat în continuare, pentru a putea stabili un echilibru optim între resursele alocate și beneficiile obținute.

Cercetarea-dezvoltarea și inovarea

Al doilea pilon fundamental al misiunii Academiei Navale "Mircea cel Bătrân", exprimat în însăși clasificarea pe care Ministerul Educației Naționale și Cercetării Științifice ne-a acordat-o, este cercetarea-dezvoltarea și inovarea. La nivel instituțional, *Strategia pentru Cercetare Științifică, Dezvoltare, Inovare și Transfer Tehnologic pentru Perioada 2014-2020* constituie documentul programatic pe care îl voi lua drept referință în dezvoltarea și – eventual – implementarea programului managerial propus. Întrucât am participat personal, într-o oarecare măsură, la îndeplinirea obiectivelor declarate, consider că direcțiile strategice de acțiune, precum și direcțiile prioritare de cercetare ale Academiei Navale rămân relevante pentru o mare perioadă de acum înainte, deci inclusiv pentru viitorii 4 ani. Rezultatele tradiționale în acest domeniu sunt motivante și dovedesc înaltul nivel științific al activității depuse de personalul didactic și de cercetare. Bazele organizatorice sunt puse, iar procedurile de calitate în cercetarea științifică și-au arătat roadele.

În ultima perioadă se observă însă tendința de creștere a competitivității cercetării aplicative, atât din partea forurilor de evaluare instituțională, cât și din punctul de vedere al accesului la sursele de co-finanțare. Criteriile de ocupare a posturilor didactice superioare s-au înăsprit, de asemenea și criteriile de performanță la nivel instituțional, astfel încât îndeplinirea acestora necesită o muncă de cercetare științifică și mai laborioasă, și mai ales cu impact mai mare în literatura de specialitate și asupra transferului tehnologic către beneficiari – industria maritimă sau Forțele Navale. În consecință, cercetătorii din Academia Navală trebuie să își intensifice eforturile în realizarea de produse viabile ale cercetării-inovării, în vederea unui transfer tehnologic real.

În condițiile aplicării Strategiei de Cercetare 2014-2020, pentru creșterea numărului de rezultate științifice, la fel ca pentru consolidarea eficienței și impactului cercetării-dezvoltării și inovării efectuate în instituția noastră, propun următoarele obiective pe termen mediu și lung:

- Sporirea numărului de cadre didactice și/sau de cercetare, astfel încât ponderea timpului alocat activităților de cercetare-dezvoltare să crească;
- Elaborarea de proiecte de cercetare științifică care să concureze cu succes la programele specifice naționale, europene și internaționale de co-finanțare – PNCDI III, PSCD, Erasmus+, EDA, Horizon 2020, IAMU, etc.
- Elaborarea de aplicații în domeniile prioritare, în parteneriat cu colective similare din instituții de învățământ și cercetare din România, academii navale/universități maritime europene și agenți economici interesați în creșterea productivității muncii. Consider că acest obiectiv este important pentru creșterea eficienței activităților științifice, deoarece distribuirea între parteneri a sarcinilor proiectului determină un volum relativ mai mic de muncă individuală pentru fiecare cercetător. Roadele unor astfel de colaborări se pot culege și în cazul lucrărilor științifice prezentate la conferințe științifice de prestigiu, cu impact mărit.
- Implementarea de proiecte destinate dezvoltării infrastructurii de cercetare-dezvoltare și inovare, din cadrul Programelor Operaționale naționale, co-finanțate din fonduri structurale (în special Programul Operațional Competitivitate, Programul Operațional Regional, Programul Operațional Capital Uman, Programul Operațional Bazinul Mării Negre, programele de cooperare transfrontalieră).
- Creșterea impactului conferințelor științifice anuale organizate de către Academia Navală – SeaConf, CadetNav, MasterNav – printr-o reprezentare

internațională mai accentuată, în vederea schimbului de idei, opinii, proiecte valoroase din punct de vedere științific.

- Organizarea de expoziții de tehnică specifică industriei maritime, prin oferirea de spațiu expozițional diverselor companii economice de profil din țară și din străinătate, în vederea identificării tendințelor moderne de dezvoltarea tehnologiilor din domeniul naval.

- Dezvoltarea caracterului antreprenorial al cercetării științifice prin extinderea participării Academiei Navale ca membru în rețele universitare și în clustere de cooperare între mediul de afaceri și mediul academic. Sprijinirea transferului rezultatelor cercetării științifice către economie prin colaborarea cu IMM-uri, centre de transfer tehnologic naționale și europene, incubatoare de afaceri.

În concluzie, consolidarea activității de cercetare științifică va trebui să se repercuteze în special asupra plusvalorii științifice și tehnice în beneficiul industriei maritime sau al sistemului de apărare a căilor de comunicații navale/fluviiale. De asemenea, consider că o mai mare integrarea problematicii și rezultatelor cercetării-dezvoltării în procesul educațional adresat studenților va determina intensificarea caracterului aplicativ al competențelor profesionale și transversale ale absolvenților Academiei Navale, de orice nivel.

Cooperarea inter-instituțională

Academia Navală "Mircea cel Bătrân" a devenit în ultimii 10 ani un pol de cunoaștere și datorită apartenenței sale la comunitatea națională, europeană și chiar mondială de învățământ superior și cercetare științifică în domeniul maritim. Manifestările științifice, culturale sau sportive organizate în instituție, proiectele educaționale sau de cercetare-dezvoltare promovate de academie în consorții naționale și internaționale, legăturile personale între cadrele didactice și studenții universităților partenere, toate acestea au contribuit semnificativ la creșterea calității și renumelui nostru.

În contextul actual, cooperarea pe plan național și internațional este factorul primordial de asigurare a viabilității programelor de studii oferite studenților și de consolidare a calității științifice a personalului didactic. Izolarea, sau includerea în consorții artificiale, irelevante pentru dezvoltarea Academiei Navale, pot constitui *riscuri cu impact major, imediat și ireversibil* asupra viitorului acestei instituții de tradiție a Forțelor Navale Române și a României, ca țară cu interese maritime.

Tocmai din aceste motive, Consiliul de Administrație și Senatul Academiei Navale au dirijat și sprijinit în mod direct conectarea pe multiple planuri la mediul educațional, economic și social în care instituția își desfășoară activitatea. Legăturile cu mediul academic național au fost dezvoltate liniar, dar mai ales cele cu mediul economic din domeniul industriei maritime au cunoscut o creștere marcantă. Beneficiile acestei legături solide cu actorii naționali din domeniu se pot vedea în modernitatea programelor de studii recent reproiectate, în extinderea portofoliului de cursuri post-universitare, în dezvoltarea infrastructurii de învățământ și cercetare, ș.a.m.d.

În același timp, în ultimii 4 ani s-au făcut eforturi considerabile din partea marii majorități a cadrelor didactice și a personalului administrativ pentru racordarea Academiei Navale "Mircea cel Bătrân" la *Spațiul European al Învățământului Superior*. Începută acum 8 ani cu programul Erasmus și cu proiectul româno-norvegian Ronomar, conectarea accelerată a instituției la viața universitară europeană, militară și civilă, a produs transformări fundamentale de fond în ceea ce privește atât rezultatele

directe determinate de schimburile de studenți, profesori și de proiectele comune, cât și din perspectiva filozofiei planificării învățământului superior de marină, a concepției despre rolul academiei în general. Cum este și normal, la începutul procesului de internaționalizare am fost beneficiari ai experienței europene a partenerilor noștri. Îmbucurător, în ultimii 4 ani am trecut la un nivel de participare activă, de aceea pot afirma că *Academia Navală este un furnizor de educație europeană*. Această caracteristică, obținută prin eforturi considerabile din partea organizatorilor și participanților la acțiunile internaționale, trebuie consolidată și mai mult în viitor. Premisele organizatorice și procedurale există deja, experiența este în creștere, de aceea este necesar și întru totul posibil a se implementa proiecte de colaborare mai intensă cu partenerii europeni și internaționali pe care îi avem acum. Pe de altă parte, dezvoltarea extensivă a cooperării inter-instituționale presupune lărgirea bazei de parteneriate cu mediul universitar și economic internațional. Consolidarea acțiunilor de internaționalizare și de conectare a Academiei Navale la lumea “reală” va rămâne un factor decisiv în afirmarea instituției ca pol de cunoaștere. Creșterea calității învățământului terțiar și cercetării în domeniul maritim fără implicarea puternică și creativă în mediul universitar internațional este sortită de la început eșecului.

Leadershipul și managementul calității

Academia Navală “Mircea cel Bătrân” este o organizație complexă, compusă din structuri funcționale interdependente, care acționează permanent în relație cu mediul său exterior – lanțurile de comandă din care face parte, mediul academic național și european, industria maritimă, comunitatea locală și regională.

În consecință, leadershipul și managementul comunității academice la nivel de rectorat reprezintă procese complexe, care necesită în primul rând cunoașterea profundă a realităților Academiei Navale și a perspectivelor de dezvoltare a acesteia. În al doilea rând, comanda și controlul strategic al instituției noastre are nevoie de o proiectare clară, viabilă, a cursului de acțiune care să consolideze statutul său de pol al cunoașterii maritime.

Toate acestea au ca punct de origine analiza SWOT corespunzătoare stării actuale a academiei, adică analiza *punctelor tari* și a *punctelor slabe* ce caracterizează mediul intern, cât și evidențierea *pericolelor* și utilizarea *oportunităților* care provin din mediul extern. În concepția mea, odată ce aceste aspecte sunt identificate obiectiv, leadershipul și managementul structurilor academiei poate fi construit programatic, în scopul atingerii viziunii propuse și al realizării obiectivelor strategice declarate. Din acest moment vor putea fi apoi discutate și aprobate planul strategic al rectorului și, subsecvent, planurile operaționale anuale.

Generalul Dwight David Eisenhower are o maximă celebră despre leadership: “Leadershipul este arta de a face pe cineva să facă ceea ce dorești, pentru că el vrea acest lucru”. Într-adevăr, consider personal că *motivarea* oamenilor în îndeplinirea sarcinilor de serviciu constituie factorul determinant în crearea unor legături profesionale și personale corecte din punct de vedere moral și legal, care să determine eficiența acțiunilor *echipajului* Academiei Navale.

Așa cum menționez anterior, leadershipul și managementul proceselor funcționale trebuie să aibă la bază trei principii fundamentale – autoritate, responsabilitate și răspundere, care să se manifeste la toate nivelurile decizionale. Leadershipul nu constituie - așa cum mulți au tendința să considere – simpla comandă către subordonați a unor ordine și apoi evaluarea acțiunii ordonate (negativă în cvasitotalitatea cazurilor). Leadershipul modern reprezintă un proces complex de

influențare a colectivului organizației conduse, bazat pe principii și tehnici însușite. *Autoritatea, responsabilitatea și răspunderea* trebuie să fie prezente în orice decizie, fie ea la nivel de rectorat, consiliu de administrație, senat universitar, facultăți, departamente sau compartimente de sprijin al învățământului. De asemenea, la nivel individual, aceste atribute trebuie să fie aplicate de fiecare dintre noi, de la rector până la studentul de anul întâi, proaspăt intrat pe poarta școlii noastre.

De ce mă bazez pe această “sfântă treime” a leadershipului? În primul rând, deoarece *autoritatea*, ca atribut al oricărui membru al comunității academice, este dată de competența profesională în domeniul de activitate. Mai mult decât atât, competența, experiența, viziunea, și îndeosebi exemplul personal al liderului de pe orice treaptă a structurii ierarhice trebuie să stea la baza motivării personalului subordonat, astfel încât misiunea colectivă să fie unanim înțeleasă și, mai ales, asumată.

În al doilea rând, *responsabilitatea* față de acțiunile proprii și cele ale subordonaților va impune de la sine creșterea eficienței comunicării în interiorul echipei, adică creșterea eficienței și calității muncii depuse. În al treilea rând, consider că *răspunderea* față de autoritățile superioare sau, în sens și mai larg, față de mediul academic, economic și social din care facem parte, trebuie să fie luată în considerare în orice decizie sau acțiune pe care un membru al comunității academice o întreprinde.

Un alt aspect al leadershipului pe care aș dori să-l implementez este *delegarea* atribuțiilor. După cum se spune în marina militară și comercială, un comandant de navă poate delega orice sarcină, cu excepția siguranței echipajului său. Bazându-mă pe această idee, care a fost deja experimentată și implementată cu succes pe timpul mandatului comandantului (rectorului) anterior, voi încuraja ocuparea pozițiilor din structura organizatorică a Academiei Navale cu persoane competente, responsabile și cu răspundere, cărora să le fie delegate atribuțiile funcționale specifice fișei postului. Distribuirea sarcinilor unei echipe de profesioniști în domeniul de activitate va fluentiza în primul rând procesul de comandă și control al unei organizații complexe cum este instituția noastră. Efectul imediat va fi creșterea calității și eficienței rezultatelor obținute.

Politica de formare, selectare și promovare a personalului Academiei Navale va trebui să urmărească principiile generale de mai sus, dacă dorim ca instituția să facă față provocărilor și oportunităților, de orice natură, care vor apărea în viitor. Complexitatea comunității academice a școlii noastre este dată de multitudinea categoriilor de personal și a atribuțiilor specifice acestora. Avem ofițeri care sunt cadre didactice sau care sunt implicați în derularea regulamentară a acțiunilor militare ale organizației noastre. Avem maiștri militari și subofițeri care îndeplinesc atât roluri didactice la laboratoare, simulatoare și alte facilități de instruire, cât și roluri administrative. Nu trebuie să uităm de soldații și gradații profesioniști, care ne asigură cu eforturi considerabile securitatea instituției și mentenanța în campusul universitar. De asemenea, cadrele didactice civile, precum și numerosul personal civil contractual cu atribuții administrative sau de sprijin logistic, au competențe profesionale și, implicit, atribuții de o mare varietate. Toate aceste categorii de personal necesită un leadership specific, adaptat drepturilor și obligațiilor lor, dar care să se subordoneze celor trei principii generale expuse anterior.

Evident, la baza structurii organizaționale a Academiei Navale ”Mircea cel Bătrân” stau *studentii noștri*. Educația și formarea lor, ca obiectiv fundamental al nostru, trebuie să modeleze toate hotărârile și acțiunile întreprinse în comun. Din punctul de vedere al formării competențelor transversale, consider că dezvoltarea

atitudinilor de muncă și viață ale studenților, sau didactic spus a “competenței de lider”, trebuie accentuată și mai mult. Studenții sunt adulți, cu nevoi de învățare diferite de cele ale copiilor, de aceea ei trebuie să ne fie parteneri, mânăți în acțiunile lor de aceleași principii de comportament propriu – autoritate, responsabilitate și răspundere. Cu necesitate, contribuția cadrelor didactice și a personalului didactic auxiliar va trebui îndreptată și mai mult spre motivarea studenților, spre delegarea de autoritate către aceștia, fapt ce va crește responsabilitatea lor. De partea cealaltă, acest parteneriat trebuie să fie sprijinit de o *asociație studentească* vie, matură, care să contribuie și ea la dezvoltarea socio-profesională a viitorilor ofițeri sau manageri de marină. Premisele există deja. Asociația Studenților din Academia Navală s-a dezvoltat mult în ultimii doi ani, prin eforturile comune ale unor lideri veritabili din rândul studenților, precum și ale îndrumătorilor lor oficiali sau ad-hoc, din partea corpului profesoral. De aceea, cred că implicarea și mai intensă a ambelor părți ale acestui parteneriat în identificarea și implementarea de acțiuni care să răspundă nevoilor extra-școlare ale studenților este cheia întăririi spiritului de echipă în întreaga comunitate academică, cu beneficii educaționale reciproce.

O importanță crucială în îndeplinirea misiunii Academiei Navale îl are și *managementul*. Controlul programatic, procedural, standardizat, al mecanismelor și funcțiilor structurilor academiei, indiferent care sunt acelea, determină limbajul comun al echipei, simplifică și compatibilizează procesele decizionale și operaționale, și nu în cele din urmă, crează cultura calității în întreaga comunitate. Regulamentele, regulile, procedurile operaționale standard, nu trebuie privite ca niște limitări, ca niște îngrădiri ale creativității personale, ci ca jaloane de stabilitate ale acțiunilor noastre, care controlează în mod predictibil cursul lor. În plus, asumarea managementului riguros la toate nivelurile funcționale ale academiei determină formarea de automatisme, de deprinderi procedurale care duc la scăderea timpului de reacție de-a lungul lanțului decizional deci, implicit, la creșterea eficienței și calității muncii noastre.

Adeseori leadershipul și managementul sunt privite ca aspecte contrarii, primul însemnând schimbarea, iar al doilea prezervarea *status quo*-ului momentan. În realitate, precum exemplul relativ la manevrabilitatea versus stabilitatea unei nave menționat la început, leadershipul și managementul trebuie să coexiste în fiecare dintre membrii comunității academice, ce-i drept, în proporții diferite pe măsura urcării pe scara ierarhică. În consecință, îmi propun astfel să dezvolt continuu aceste două atribute în toate structurile funcționale, la întreg personalul Academiei Navale “Mircea cel Bătrân”, începând cu mine însumi. Pe baza unui leadership și management structurat științific, riguros, asumat de întreg personalul, vom putea să dezvoltăm în continuare calitatea de pol de cunoaștere în domeniul maritim.

În cadrul procesului de comandă și control al academiei, ca instituție militară de învățământ superior, Senatul Universitar și Consiliul de Administrație vor juca în continuare același rol important. Dezbateră creativă de idei și propuneri în Senat, aprobarea politicilor eficiente de dezvoltare educațională și instituțională vor reprezenta fundamentul asumării colective a obiectivelor strategice și operaționale. Consiliul de Administrație, ca for executiv, va trebui să dovedească, de asemenea, maturitate și determinare în îndeplinirea acestora.

În ceea ce privește managementul specific calității, Academia Navală “Mircea cel Bătrân” a pus în aplicare încă din anul 2003 *sistemul de management al calității*. Structura responsabilă de implementarea acestuia – secția de management educațional – are rolul primordial și contribuie determinant la menținerea Academiei Navale la nivel calitativ superior, așa cum a fost întotdeauna dovedit de evaluările interne și, mai ales, externe, ale instituției noastre. Implementarea celor mai noi

standarde de calitate, precum ISO 9001:2008, sau cele ale ARACIS, are la bază un *manual al calității*, regulamente și proceduri operaționale periodic revizuite, ceea ce a condus la procese decizionale și rezultate aflate pe treapta cea mai de sus a calității academice. Evaluările instituționale prin care școala noastră a trecut, din partea a numeroase organisme de verificare și certificare - precum ARACIS, EMSA, EUA, ANR, SMFN, BVQ, etc. - au confirmat faptul că efectele urmăririi constante a procedurilor operaționale și actualizarea lor permanentă în urma feedbackului primit din surse interne și externe au format în rândurile noastre o adevărată cultură a calității. Plecând de la acest atú deja existent al Academiei Navale, consolidarea calității va urmări în primul rând asumarea acestei culturi de către fiecare membru al comunității noastre academice.

Logistica și resursele materiale

Un dicton binecunoscut spune: *calitatea costă*. Este așadar evident faptul că logistica în sprijinul învățământului, și în special gestionarea eficientă a resurselor materiale limitate aflate la dispoziție constituie un factor cheie în dezvoltarea continuă a școlii noastre, la nivel calitativ înalt. La momentul prezent, Academia Navală "Mircea cel Bătrân" beneficiază de o infrastructură educațională de excepție, capabilă să asigure formarea de competențe de nivel european pentru absolvenții săi. Amfiteatrele, sălile de curs, laboratoarele, simulatoarele și toate facilitățile de instruire conexe sunt dotate cu echipamente moderne, în concordanță cu cerințele educaționale ale beneficiarilor noștri. Campusul universitar, stațiunea de pregătire marinărească și sporturi nautice de la Palazu Mare, divizionul de nave școală cu reprezentantul ei de marcă, Nava Școală "Mircea", sunt locații și sub-diviziuni administrative complexe, care se însumează la patrimoniul valoros al Academiei Navale.

Mentenanța, reparațiile, modernizările și scoaterea din ciclul de viață al tuturor elementelor sistemului de sprijin logistic necesită eforturi considerabile în termeni de resurse materiale și umane. În plus, achizițiile permanente de bunuri și servicii care însoțesc modernizarea instituției necesită o planificare meticuloasă și realistă a bugetului Academiei Navale, care în mod ideal trebuie sporit de la an la an. Referitor la buget, dacă în ceea ce privește subvențiile primite de la ordonatorul de credite superior – Statul Major al Forțelor Navale – trebuie să ne limităm la un management economic cât mai eficient, în schimb putem dezvolta extensiv sursa de venituri proprii din surse externe. Pentru aceasta, programul meu managerial vizează creșterea veniturilor proprii ale Academiei Navale din patru surse principale: extinderea ofertei educaționale pentru programe de licență și/sau masterat (în limba română sau în limba engleză), lărgirea portofoliului de cursuri profesionale pentru industria maritimă și domeniile conexe, oferirea de servicii către beneficiari interesați să utilizeze infrastructura educațională, în sfârșit atragerea de proiecte educaționale și de cercetare științifică cofinanțate din fonduri naționale sau din fonduri europene.

Aceste direcții de dezvoltare economică a școlii noastre vor putea fi urmărite printr-o politică și strategie coerente, planificate etapizat, astfel încât eforturile de implementare a acestora să fie progresive. Pe de altă parte, atât membrii corpului profesoral, cât și cei ai compartimentului logistic trebuie să-și dezvolte, de asemenea, spiritul antreprenorial. A ne limita doar la transmiterea cunoștințelor în sala de clasă sau la laborator, fără a depune eforturi în elaborarea și implementarea de proiecte cu beneficii atât educaționale, cât și materiale, trebuie să fie de domeniul trecutului. Potențialul intelectual și patrimoniul material pe care îl are Academia Navală poate fi

valorificat și mai mult, în scopul creșterii veniturilor proprii. După cum menționam la început, mediul competițional în care Academia Navală "Mircea cel Bătrân" își desfășoară activitatea are și această componentă materială, crucială pentru evoluția școlii noastre. Sunt încredințat că și în acest domeniu, fiecare membru al comunității academice poate să contribuie într-o mai mare măsură.

În ceea ce privește managementul propriu-zis al resurselor materiale, compartimentul logistic, condus de către directorul administrativ, trebuie să urmărească gestionarea cât mai eficientă a acestora, în condițiile respectării legilor și normativelor specifice. Suplimentar, consider că un compartiment logistic necesar dezvoltării în continuare a Academiei Navale prin planuri de investiții care să aducă plusvaloare reală, trebuie să se caracterizeze la rândul-i de un leadership specific vizionar, dinamic, anti-birocratic, cu spirit antreprenorial, care să sprijine în adevăratul sens al cuvântului eforturile educaționale depuse de personalul didactic și studenți. În consecință, consider că directorul administrativ trebuie să își asume în totalitate planul strategic și operațional al rectorului și să contribuie activ la realizarea obiectivelor stabilite prin acestea.

Promovarea valorilor academiei în societate

Dintotdeauna, Academia Navală "Mircea cel Bătrân" a reprezentat nu doar un așezământ valoros de învățământ superior de marină, ci și o marcă de renume a Constanței, o instituție unică în România. Absolvenții școlii noastre au propagat cunoștințele și leadershipul formate în anii studenției în întreaga societate românească și peste granițe, unii dintre ei devenind personalități private sau publice de înaltă recunoaștere.

Tradițiile marinărești cele mai vechi, păstrate în conștiința tuturor acelor care au studiat în sălile de clasă, laboratoarele, simulatoarele și navele școală ale Academiei Navale, constituie un tezaur național pentru profesia de ofițer de marină militară sau civilă. Valorile pe care instituția noastră le dezvoltă și le diseminează în societate fac parte intrinsecă din rolul său educațional. De aceea, promovarea lor mai departe în societate constituie, de asemenea, un obiectiv strategic de mare însemnătate.

Consolidarea rolului Academiei Navale "Mircea cel Bătrân" de pol al cunoașterii maritime conține și *latura socială* pe care orice școală trebuie să o aibă. În cazul nostru, consider că promovarea valorilor academiei în societate este veriga de închidere a unui cerc virtuos, auto-sustenabil, pe care toate activitățile educative, de cercetare științifică, cultural-sportive și extra-școlare trebuie să îl formeze. Înaltul nivel calitativ la care Academia Navală a ajuns trebuie să se reflecte și în dezvoltarea de ansamblu a comunității locale, a întregii țări și - de ce nu? - a Uniunii Europene, din care facem parte.

Evident, primul mijloc de susținere a societății îl constituie formarea de lideri competenți și cetățeni responsabili, care să dovedească profesionalism și eficiență pe piața muncii națională sau europeană, sau în structurile sistemului de apărare națională și NATO. Pentru aceasta va fi nevoie de dezvoltarea metodelor și mijloacelor de educație și formare, așa cum am menționat mai sus. Pe lângă competențele profesionale, competențele transversale ale absolvenților noștri au un rol determinant în contribuția școlii la dezvoltarea economică și socială a comunității înconjurătoare.

O altă cale de diseminare a valorilor instituției noastre o constituie promovarea ofertei educaționale în rândul elevilor de liceu și chiar a celor mai tineri. Planurile anuale de promovare trebuie să devină mai eficiente, adică să-și mărească impactul

asupra viitorilor candidați, ai așa-numitului grup-țintă căruia ne adresăm. Un număr sporit de candidați pentru admiterea în Academia Navală asigură nu numai derularea optimă a programelor de studii oferite, ci și creșterea calității bazinului de cunoștințe inițiale ale studenților, ceea ce determină formarea de competențe superioare, în folosul beneficiarilor noștri. De asemenea, pe baza experiențelor precedente, considerăm în acest scop pot fi implementate cu deosebit succes proiecte din fonduri structurale care să se adreseze conștientizării tinerilor asupra beneficiilor unei profesii maritime.

Promovarea valorilor academiei în societate presupune, de asemenea, *participarea proactivă*, cu impact important, la evenimentele comunității. Locuitorii cetății au dreptul și trebuie să știe că Academia Navală "Mircea cel Bătrân", ca pol al cunoașterii maritime, generează valori sociale și economice unice. Aceasta se poate realiza numai printr-o prezență constantă a membrilor comunității noastre academice în rândurile cetățenilor orașului, în regiunea Sud-Est și chiar în restul țării. Promovarea programelor de studii în școlile generale și liceele în județul Constanța, în județele adiacente și în colegiile militare naționale, participarea la expoziții cu tematică maritimă, conferințele științifice ale cadrelor didactice și ale studenților, târgurile educaționale, concursurile sportive, programele de mobilități educaționale, evenimentele culturale locale, comemorările eroilor marinari, sărbătorirea Zilei Marinei, ceremonia de absolvire a studiilor, Zilele Porților Deschise, proiectele de voluntariat ale asociației studenților, iată numai câteva dintre acțiunile care descriu rolul școlii noastre în dezvoltarea comunității. În același timp, diseminarea preocupărilor și realizărilor Academiei Navale, prin campanii anuale de informare publică, destinate tuturor canalelor media, constituie un mijloc fundamental de marketing universitar eficient. Toate aceste acțiuni trebuie să fie astfel planificate și organizate încât impactul asupra conștiinței colective, dar până la urmă și beneficiile ulterioare pentru instituție, să fie cât mai mari.

Concluzii

Aș dori să ne reamintim deviza Academiei Navale: "Ad augusta per angusta". Într-adevăr, rezultatele excepționale se obțin doar urmând poteci dificile, presărate cu provocări. Păstrând conformitatea cu acest dicton, programul meu managerial a încercat să zugrăvească succint strategia pe care eu consider a fi optimă pentru dezvoltarea continuă a școlii noastre, pentru *consolidarea statutului Academiei Navale "Mircea cel Bătrân" de pol al cunoașterii în domeniul maritim*. Obiectivele strategice considerate a fi necesare pentru următorii patru ani, precum și modalitățile de realizare a acestora descrise până acum, reprezintă *cursul acțiunii* pe care îl doresc a fi urmat de către întreaga comunitate academică, îndreptat spre continuarea ridicării școlii pe trepte calitative și mai înalte. Cei 25 de ani de muncă în Academia Navală în slujba educației și formării ofițerilor de marină îmi dau încrederea că programul meu managerial este realist și fezabil, bazat pe identificarea obiectivă a nevoilor de dezvoltare și pe estimarea corectă a resurselor de care dispunem. Evident, niciun plan strategic nu poate fi perfect, de aceea voi fi onorat să iau în considerație toate observațiile pertinente ale colegilor și studenților, ale tuturor membrilor comunității noastre, pe care să le aplicăm *împreună* în planurile operaționale anuale. Academia Navală "Mircea cel Bătrân" trebuie să rămână în continuare motorul principal al dezvoltării profesionale și personale a tuturor ofițerilor și managerilor de marină care studiază aici, în beneficiul sistemului național de apărare, al industriei maritime, al întregii societăți.