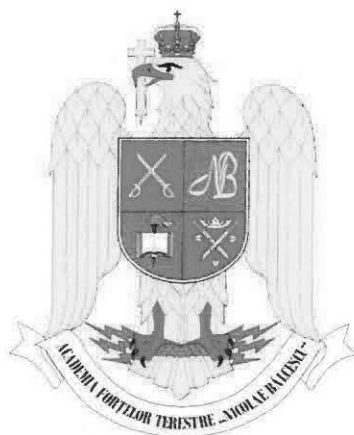


**ACADEMIA FORTELOR TERESTRE
„NICOLAE BĂLCESCU” DIN SIBIU**

NR. A- 12216/15.11.2024



**PLANUL STRATEGIC DE
DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ A
ACADEMIEI FORTELOR TERESTRE
„NICOLAE BĂLCESCU” DIN SIBIU**

PENTRU PERIOADA 2024-2029

Aprobat prin Hotărârea Senatului Universitar nr. 764/2024

SIBIU, 2024



CUPRINS

INTRODUCERE	4
CAPITOLUL 1: MISIUNE ȘI VALORI INSTITUȚIONALE	6
CAPITOLUL 2: VIZIUNE ȘI SCOP STRATEGIC	7
CAPITOLUL 3: STRATEGII MANAGERIALE.....	7
CAPITOLUL 4: SCOPURI STRATEGICE PE DOMENII DE RESPONSABILITATE	9
Domeniu: MANAGEMENTUL INSTITUȚIONAL.....	9
Domeniu: EDUCAȚIE ȘI FORMARE CONTINUĂ.....	10
Domeniu: INTERNAȚIONALIZAREA PROGRAMELOR DE STUDII.....	12
Domeniu: CERCETARE ȘTIINȚIFICĂ, DEZVOLTARE ȘI INOVARE	13
Domeniu: RESURSE UMANE, MATERIALE ȘI FINANCIARE	14
Domeniu: DIGITALIZAREA PROCESELOR EDUCATIONALE ȘI A PROCEDURILOR INSTITUȚIONALE	15
Domeniu: IMAGINEA INSTITUȚIONALĂ.....	16
Domeniu: PARTENERIATUL CU STUDENȚII ȘI ABSOLVENȚII	17
Domeniu: CALITATEA EDUCAȚIEI.....	18
CAPITOLUL 5: OBIECTIVE ȘI OPȚIUNI STRATEGICE	19
CAPITOLUL 6: DISPOZIȚII FINALE ȘI TRANZITORII.....	24
Anexa A INDICATORII DE PERFORMANȚĂ privind managementul exercitat la nivelul Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu pentru mandatul de rector, în perioada 2024-2029	25



INTRODUCERE

Planul strategic de dezvoltare instituțională a Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu pentru perioada 2024-2029 exprimă viziunea de ansamblu a managementului universitar cu privire la evoluția instituției în contextul academic național și euroatlantic, ținând cont de provocările și oportunitățile generate de schimbările actuale și de perspectivă din mediul militar, economic, social, informațional, cultural și științific.

Prevederile *Planului strategic* sunt în acord cu legislația națională și europeană aferentă domeniului învățământului și cercetării științifice, cu standardele de calitate din învățământul superior, precum și cu reglementările existente la nivelul Ministerului Apărării Naționale cu privire la învățământul superior militar.

În acest context, cadrul normativ general și procedural include următoarele:

- *Legea învățământului superior nr. 199/2023*
- *Legea nr. 346/2006 privind organizarea și funcționarea Ministerului Apărării Naționale, cu completările și modificările ulterioare;*
- *Hotărârea Guvernului nr. 606/2005 privind organizarea programelor de studii universitare în instituțiile militare de învățământ superior din subordinea Ministerului Apărării Naționale;*
- *Hotărârea Guvernului nr. 404/2006 privind organizarea și desfășurarea studiilor universitare de masterat;*
- *Hotărârea Guvernului nr. 1418/2006 pentru aprobarea Metodologiei de evaluare externă a standardelor de referință și a listei indicatorilor de performanță ai ARACIS, cu completările și modificările ulterioare;*
- *Ordonanța Guvernului nr. 57/2002 privind cercetarea științifică și dezvoltarea tehnologică, cu modificările ulterioare;*
- *Ordonanța Guvernului nr. 27/2014 privind finanțarea instituțiilor de învățământ superior militar, de informații, de ordine publică și de securitate națională, cu modificările ulterioare;*
- *Ordinul Ministrului Educației și Cercetării nr. 4492/2005 privind promovarea eticii profesionale în universități;*
- *Strategia Națională de Apărare a Țării;*

- *Concepta Modernizării și dezvoltării învățământului militar în perioada 2021-2026 și în perspectivă până în anul 2030;*
- *Carta Albă a Apărării – 2021;*
- *Carta universitară, ediția 2024.*

Activitățile desfășurate în mediul academic sunt fundamentate pe aplicarea și respectarea următoarelor principii:

- ✓ principiul autonomiei universitare;
- ✓ principiul libertății academice;
- ✓ principiul răspunderii publice;
- ✓ principiul asigurării calității;
- ✓ principiul echității;
- ✓ principiul eficienței manageriale și financiare în baza căruia se urmărește obținerea de rezultate educaționale adecvate, prin gestionarea resurselor existente;
- ✓ principiul transparenței;
- ✓ principiul respectării drepturilor și libertăților membrilor comunității universitare;
- ✓ principiul libertății de mobilitate națională și internațională a studenților, a cadrelor didactice și a cercetătorilor;
- ✓ principiul consultării partenerilor sociali în luarea deciziilor;
- ✓ principiul relevanței, în baza căruia educația răspunde nevoilor de dezvoltare personală și social-economice;
- ✓ principiul garantării identității culturale a tuturor membrilor comunității academice și dialogului intercultural;
- ✓ principiul asumării, promovării și păstrării identității naționale și a valorilor culturale ale poporului român;
- ✓ principiul recunoașterii și garantării drepturilor persoanelor aparținând minorităților naționale, dreptul la păstrarea, la dezvoltarea și la exprimarea identității lor etnice, culturale, lingvistice și religioase;
- ✓ principiul asigurării egalității de șanse și nediscriminării;
- ✓ principiul libertății de gândire și al independenței față de ideologii și doctrine politice și religioase;
- ✓ principiul centrării educației pe student;
- ✓ principiul participării studenților în luarea deciziilor.



Toate principiile asumate instituțional produc efecte asupra comunității academice și spațiului universitar propriu.

CAPITOLUL 1: MISIUNE ȘI VALORI INSTITUȚIONALE

1.1. MISIUNE

Generarea și transferul de cunoaștere prin:

- a) formarea inițială și continuă, la nivel universitar și postuniversitar, a ofițerilor pentru toate armele/specialitățile militare aparținând Forțelor Terestre, precum și a specialiștilor militari și civili, pentru alți beneficiari interni și externi, potrivit protocoalelor/contractelor încheiate în acest sens;
- b) cercetare științifică, dezvoltare, inovare și transfer tehnologic, prin creație individuală și colectivă, în domeniul științelor, precum și valorificarea și diseminarea rezultatelor acestora;
- c) implicarea în comunitate, prin desfășurarea unor activități comune în beneficiul instituției și al mediului social, economic și cultural.

1.2. VALORI

„PATRIE, ONOARE, DATORIE!” – valori definitorii pentru generațiile de ofițeri – absolvenți ai învățământului militar românesc de-a lungul celor 177 de ani de existență.

„MEREU ÎMPREUNĂ!” – mottoul care ne-a orientat acțiunile
în cei 28 de ani de existență a academiei.

CAPITOLUL 2: VIZIUNE ȘI SCOP STRATEGIC

2.1. VIZIUNE

ACADEMIA FORȚELOR TERESTRE „NICOLAE BĂLCESCU” DIN SIBIU – universitate de educație și cercetare științifică este parte a învățământului superior militar, național și european, specializată în formarea ofițerilor pentru Forțele Terestre ale Armatei României și pentru alți beneficiari, promotoare a calității educației, a creativității și excelenței în cercetarea științifică și a colaborării interinstituționale.

2.2. SCOP STRATEGIC INSTITUȚIONAL

Scopul instituțional în perioada de referință este **implementarea de soluții de dezvoltare durabilă și digitalizarea proceselor** în ACADEMIA FORȚELOR TERESTRE „NICOLAE BĂLCESCU” DIN SIBIU, în acord cu bunele practici din sistemul de învățământ superior național și din Spațiul european al învățământului superior prin asigurarea condițiilor de manifestare a excelenței în educație, instruire, cercetare și inovare.

CAPITOLUL 3: STRATEGII MANAGERIALE

Strategiile manageriale sunt stabilite prin valorificarea experienței și spiritului celor aproape 177 de ani de existență instituțională, precum și prin evaluarea obiectivă a rezultatelor obținute de Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu.

Evaluarea și analiza efectuată a condus la identificarea următoarelor puncte tari și slabe, a oportunităților și vulnerabilităților entității, după cum urmează:

Puncte tari

- Acreditare instituțională cu calificativul GRAD DE ÎNCREDERE RIDICAT;
- Ofertă educațională diversificată;
- 9 programe de studii universitare de licență (8 pe 4 ani/I, Art.Ra., Ge., Tc., Au., Ap.CBRN, Intd., CTIAC și 1 pe 3 ani/Fin.-cont.);
- 5 programe de masterat acreditate/ autorizate;
- 9 programe de studii postuniversitare;
- Facilități în domeniul modelării simulării acțiunilor militare (laboratoare rețele informatice), platformă e-learning, echipamente IT de ultimă generație;
- Interconectarea sistemelor de simulare din Centrul de Modelare Simulare Acțiuni Militare al AFT cu Centrul Național de Instruire Întrunită „GETICA” (CNÎI);
- Editură proprie, acreditată CNC SIS;

Puncte slabe

- Grad deficitar de încadrare a posturilor didactice cu personal didactic titular în raport cu volumul sarcinii didactice rezultate din cifra de școlarizare, respectiv din trecerea programelor de studii pe 4 ani;
- Număr insuficient de locuri de cazare a studenților în raport cu cifra de școlarizare solicitată de beneficiari.

- Parteneriate cu universități naționale și europene, militare și civile, în vederea efectuării mobilităților de studenți, personal didactic, instructori militari;
- Prestigiu național și internațional recunoscut în domeniile învățământ și cercetare științifică;
- Infrastructură modernă destinată învățământului, digitalizării procesului educațional, instrucției, cazării și petrecerii timpului liber.

Oportunități

- Derularea proiectului de digitalizare a AFTNB (finanțare din PNRR) în valoare de 2,7 milioane euro – proiect Digital ArmyAcademy;
- Atragerea altor surse de finanțare pentru modernizarea infrastructurii academice;
- Integrarea simulatorului MILES (Multiple Integrated Laser Engagement System) pentru instruirea studenților academiei în condiții mai apropiate de realitatea câmpului de luptă;
- Participarea academiei în cadrul proiectului Campus integrat pentru învățământul dual – Produal, coordonat de Universitatea „Lucian Blaga” (finanțare din PNRR) în valoare de 123.725.278 lei;
- Modernizarea poligonului Perii Dăii (spații de cazare, de servire a mesei, două terenuri de sport cu nocturnă, turn rapel și poligon pentru luptă în localitate);
- Posibilitatea participării la competiții naționale și europene pentru accesarea finanțării unor proiecte de cercetare științifică instituționale sau în parteneriate cu alte universități, institute de cercetare etc.;
- Participarea academiei în cadrul unui proiect care vizează crearea unei rețele europene de universități militare (European Universities Alliances – Programul Erasmus+);
- Diversificarea ofertei educaționale, prin implementarea unor noi module care vizează atât pregătirea academică, cât și pregătirea militară în cadrul Programului EMILYO.

Vulnerabilități

- Dificultate în îndeplinirea anumitor standarde de calitate ARACIS – generate de trecerea pe 4 ani, creșterea cifrei de școlarizare și încadrarea deficitară cu personal didactic;
- Gestionarea digitală a documentelor poate fi îngreunată de nivelul de clasificare al acestora;
- Atacuri cibernetice;
- Creșterea cheltuielilor la utilități.

CAPITOLUL 4: SCOPURI STRATEGICE PE DOMENII DE RESPONSABILITATE

Domeniu: MANAGEMENTUL INSTITUȚIONAL

Scopuri strategice:

1. Menținerea acreditării instituționale și a programelor de studii, conform legislației în vigoare.
2. Menținerea clasificării academiei în categoria universităților de educație și cercetare științifică.
3. Menținerea/obținerea dreptului legal de a organiza programe de studii universitare (licență, masterat) și postuniversitare.
4. Exercițarea unui management universitar axat pe asigurarea și evaluarea calității educației în concordanță cu standardele, standardele de referință și indicatorii de performanță promovați de Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Superior.

Măsurile preconizate a fi implementate:

- participarea academiei la activitățile de evaluare în scopul clasificării universităților și ierarhizării programelor de studii organizate de ministerul de resort;
- elaborarea documentației necesare evaluării externe periodice și depunerea acesteia la ARACIS în termenele precizate în actele normative în vigoare;
- organizarea și desfășurarea în condiții legale a alegerilor pentru desemnarea reprezentanților personalului didactic și de cercetare, respectiv a studenților pentru locurile vacante alocate în structurile de conducere academică;
- asigurarea transparenței decizionale la toate nivelurile organizaționale;
- evaluarea periodică a impactului rezultatelor în scopul validării deciziilor adoptate și/sau aplicarea măsurilor corective;
- respectarea competențelor decizionale atribuite prin lege și Carta universitară structurilor și funcțiilor de conducere universitară;
- implementarea unor mecanisme eficiente de prevenire sau de identificare a eventualelor fraude în activitățile academice, de cercetare sau de orice natură;
- actualizarea oportună a cadrului normativ intern prin integrarea modificărilor legislative produse la nivelul național și departamental;
- publicarea anuală a raportului rectorului privind starea academiei.
- asigurarea de servicii de asistență medicală prin cabinetul medical propriu și *Spitalul Militar de Urgență „Dr. Alexandru Augustin”* din Sibiu, servicii de consiliere psihologică și profesională, respectiv servicii de asistență religioasă.



Domeniu: EDUCAȚIE ȘI FORMARE CONTINUĂ

Scopuri strategice:

1. Adaptarea continuă a conținuturilor programelor de studii universitare și postuniversitare la solicitările socioprofesionale specifice profesiei de ofițer
2. Îmbunătățirea calității procesului de predare – învățare și de evaluare academică la nivel licență/master/învățământ postuniversitar.
3. Diversificarea ofertei educaționale, prin implementarea unor noi module cu predare în limba engleză care vizează atât pregătirea academică, cât și pregătirea militară în cadrul Programului EMILYO.
4. Promovarea unui proces educațional modern, centrat pe nevoile studenților și corelat cu cerințele beneficiarilor.
5. Corelarea procesului de formare și dezvoltare profesională continuă a ofițerului cu provocările mediului operațional aflat în continuă schimbare și dezvoltarea competențelor profesionale care să-i permită conducerea eficientă a forțelor din subordine în misiuni, în context național sau multinațional, atât pe teritoriul țării, cât și în afara acestuia.
6. Creșterea nivelului de încadrare cu personal didactic și de cercetare în vederea încadrării în standardele ARACIS și corelării dimensionale a structurii organizatorice cu necesitățile generate de creșterea cifrei de școlarizare.
7. Practicarea consecventă a sportului, în general, și a educației fizice militare, în special, de întreg personalul academiei.
8. Crearea oportunității de instruire metodică a studenților militari, prin teme și ședințe specifice, activități de conducere a programului zilnic de către Corpul gradaților, stagii la comanda subunităților de studenți și în unități operaționalizate/structuri beneficiare.
9. Participarea împreună cu *Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu* la consorțiul integrat pentru învățământul dual.
10. Implementarea unor mecanisme eficiente de prevenire sau de identificare a eventualelor fraude în activitățile academice, de cercetare sau de orice natură.

Măsurile preconizate a fi implementate:

- concretizarea conexiunii pregătire academică – pregătire militară de specialitate, prin corelarea directă a programelor de studii universitare de licență (calificărilor universitare) cu armele și specialitățile militare;
- evaluarea permanentă a cadrelor didactice asociate și a specialiștilor invitați să susțină sarcinile didactice prevăzute în planul de învățământ.
- aplicarea cu perseverență a principiului îmbinării armonioase a necesității îndeplinirii misiunii și obiectivelor academiei cu asigurarea șanselor echitabile de evoluție în carieră.
- planificarea, desfășurarea și evaluarea instrucției individuale și colective în acord cu realitatea câmpului de luptă modern și a procedurilor și tehnicilor nato.
- proiectarea realistă a activității formative și a finalităților propuse, prin utilizarea eficientă a resurselor umane, de timp, financiare și materiale aflate la dispoziție.

- intensificarea instrucției specifice mediului urban prin folosirea noii infrastructuri realizate în poligonul perii dăii care poate asigura această pregătire până la nivel inclusiv pluton, cu aplicarea tacticilor, tehnicilor și procedurilor specifice și folosirea muniției de manevră și utilizarea expertizei acumulate de către centrul național de instruire întrunită „getica”.
- asigurarea funcționalității optime a platformei e-learning moodle a academiei în vederea desfășurării procesului educațional, în mediul on-line.
- integrarea proceselor educaționale digitalizate prin proiectul PNRR/2022/C-15/MEDU/116.
- înglobarea Cursului de bază în cadrul programelor de studii universitare de licență sau de masterat;
- optimizarea raportului pregătire teoretică versus pregătire aplicativă în cadrul procesului de predare – învățare – evaluare;
- invitarea cadrelor didactice cu vizibilitate internațională pentru susținerea procesului educațional din academie (cursuri, prelegeri publice etc.);
- validarea rezultatelor proceselor formative inclusiv prin invitarea cadrelor didactice universitare recunoscute din alte universități în cadrul comisiilor de finalizare a studiilor;
- stimularea participării studenților și cadrelor militare și civile la competiții sportive naționale și internaționale;
- continuarea, într-un mod proactiv, de a asigura o educație predominant interdisciplinară, conectată la cerințele beneficiarilor și adaptată provocărilor din mediul de securitate/operațional actual;
- continuarea orientării către un învățământ centrat pe student;
- întreprinderea de măsuri pentru creșterea funcționalității și a gradului de utilizare a platformelor IT specifice învățământului la distanță;
- armonizarea programelor de studii universitare și postuniversitare cu cerințele actuale și cu previziunile de evoluție a mediului operațional;
- creșterea importanței acordate instruirii întrunită, interinstituționale și interculturale prin adaptarea programelor de studii și argumentelor educaționale specifice, astfel încât să se creeze competențele cerute de posibile contexte acționale;
- revizuirea rezultatelor învățării și susținerea dezvoltării competențelor transversale;
- elaborarea și revizuirea procedurilor de asigurare a calității și a documentației aferente; promovarea culturii feedbackului în asigurarea calității;
- dezvoltarea mecanismelor de instruire/perfecționare și de motivare a personalului didactic;
- diversificarea formelor interactive de predare – învățare.



Domeniu: INTERNAȚIONALIZAREA PROGRAMELOR DE STUDII

Scopuri strategice:

1. Creșterea numărului parteneriatelor interinstituționale în cadrul Programului Erasmus+, a Inițiativei Europene de Schimb a Tinerilor Ofițeri – EMILYO.
2. Creșterea numărului de studenți, cadre didactice, instructori militari și alte categorii de personal din academie care să participe la programe de mobilități internaționale.
3. Atragerea unui număr cât mai mare de studenți, cadre didactice și instructori militari din instituțiile partenere, prin îmbunătățirea permanentă a ofertei noastre educaționale, în corelație cu necesitățile partenerilor și posibilitățile proprii de implementare.
4. Includerea de noi semestre internaționale (cel puțin un program de studii din cadrul fiecărei facultăți din structura academiei să aibă implementat un Semestru Internațional), module academice și de pregătire militară care să completeze oferta educațională a academiei (*Semestrul Internațional de la programul de studii Leadership Militar, modulele de pregătire academică Leadership Militar și Interoperabilitate și modulul de pregătire militară Cercetare și Supraviețuire în Condiții de Izolare Temporară*) în vederea atragerii unui număr cât mai mare de participanți internaționali.
5. Creșterea vizibilității internaționale a academiei prin organizarea unor evenimente menite să promoveze imaginea instituției, programele de studii și activitățile de cercetare științifică desfășurate în academie (Săptămâna Internațională a Studenților, Săptămâna Internațională a Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu, Ziua Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu, iMAF, EUMACS, întâlnirile din cadrul Grupului de Implementare etc.).

Măsurile preconizate a fi implementate:

- extinderea relațiilor de cooperare cu noi universități, militare și civile, în vederea încheierii de acorduri de parteneriat în cadrul Programului Erasmus+, Inițiativei Europene de Schimb a Tinerilor Ofițeri –EMILYO și a altor programe și inițiative;
- analiza periodică a rezultatelor obținute în cadrul Semestrului Internațional și a modulelor de pregătire academică și militară în vederea realizării corecțiilor care se impun;
- adăugarea de noi module de pregătire academică și militară în oferta educațională a academiei care să conducă la creșterea numărului de mobilități incoming;
- organizarea de evenimente cu participare internațională care să promoveze programele de studii care se derulează în academie și modulele de pregătire academică și militară care sunt oferite instituțiilor partenere (Săptămâna Internațională a Studenților, Săptămâna Internațională a Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu, modulele Interoperabilitate, Leadership militar, Supraviețuire în condiții de izolare temporară și Recunoaștere).
- diversificarea relațiilor de colaborare cu cât mai multe instituții similare din UE și din afara acesteia în cadrul diferitelor acțiuni care vizează proiecte de mobilitate, parteneriate de cooperare, alianțe de universități etc. care să conducă la creșterea numărului de studenți, cadre didactice, instructori militari și alte categorii de personal din academie care participă la activități internaționale.
- atragerea unui număr cât mai mare de participanți la evenimentele științifice internaționale organizate de instituția noastră, dezvoltarea unui portofoliu de

parteneriate și alianțe în domeniul cercetării științifice (ARUST etc.) care să faciliteze participarea membrilor comunității noastre academice la un număr cât mai mare de activități de cercetare științifică desfășurate de parteneri și promovarea rezultatelor obținute în cadrul activităților de cercetare științifică la nivel național și internațional.

- participarea reprezentanților instituției noastre la evenimente internaționale dedicate promovării instituționale, a ofertei educaționale și de cercetare științifică (întâlnirile din cadrul Grupului de Implementare, târguri educaționale, săptămâni internaționale, competiții sportive, module de pregătire, tabere de instrucție etc.).
- analizarea periodică a rezultatelor activității de relații internaționale și prezentarea de informări în Senatul Universitar, la ședințele de lucru ale comandantului etc.

Domeniu: CERCETARE ȘTIINȚIFICĂ, DEZVOLTARE ȘI INOVARE

Scopuri strategice:

1. Aprofundarea cercetării științifice, teoretică și aplicativă, în domeniile de interes, ca sursă de practici și idei pentru modernizarea organizației militare, în general, și a procesului formativ, în special, precum și ca sursă de finanțare.
2. Creșterea gradului de diseminare a rezultatelor cercetării științifice proprii în publicații recunoscute și cu factor de impact.
3. Reproiectarea, la nivelul facultăților, pe domenii științifice explicite, a Conferinței Internaționale Knowledge-Based Organization în vederea creșterii nivelului de atractivitate și interes pentru potențialii participanți, dar și a respectării standardelor internaționale de organizare a unor astfel de activități, precum și a exigențelor impuse de procesul de evaluare în vederea indexării WoS.
4. Internaționalizarea activității de cercetare științifică în concordanță cu aspirațiile și necesitățile membrilor comunității academice militare sibiene și cu obiectivele de dezvoltare instituțională (acreditare etc.).
5. Creșterea performanțelor calitative și cantitative și îmbunătățirea vizibilității rezultatelor științifice ale personalului academiei, care să conducă la dezvoltarea de noi parteneriate și consorții în scopul creșterii nivelului de accesibilitate la proiecte și granturi;
6. Dezvoltarea și consolidarea excelenței în strategia de resurse umane specifică pentru activitățile de CDI, concomitent cu îmbunătățirea permanentă a infrastructurii destinate cercetării științifice și creșterea accesibilității la bazele de date științifice Open Access;
7. Digitalizarea activităților administrative de cercetare – dezvoltare – inovare, drept componentă a procesului de digitalizare instituțională din fondurile provenite din cadrul PNRR;
8. Stimularea creativității tinerilor cercetători, studenților, masteranzilor și doctoranzilor prin includerea acestora în teme și proiecte de cercetare realizate de cadrele didactice și de cercetare, precum și susținerea financiară a lor în activități de cercetare de profil;
9. Invitarea de cercetători și cadre didactice cu vizibilitate internațională în domeniul cercetării științifice la manifestările științifice ce se derulează în academie pentru

orientarea și stimularea comunității academice spre performanță și excelență în cercetare.

Măsurile preconizate a fi implementate:

- revigorarea cercetării științifice prin identificarea domeniilor în care academia are expertiză și prin derularea unor proiecte care să răspundă necesităților instituționale și ale Armatei României;
- stimularea cadrelor didactice prin deducerea cheltuielilor de publicare și participare la conferințe internaționale;
- creșterea gradului de vizibilitate a Revistei Academiei Forțelor Terestre și/sau a Buletinului Științific;
- restructurarea conferințelor științifice și creșterea gradului de publicitate.
- dezvoltarea și optimizarea continuă a cadrului instituțional favorabil valorificării potențialului creativ și creșterii vizibilității științifice a cadrelor didactice și personalului de cercetare din academie, în acord cu reglementările naționale și internaționale;
- aprofundarea cercetării în domeniile în care Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu are experiență și expertiză, în vederea obținerii unui avantaj competitiv și atragerii personalului din afara akademiei către o carieră didactică și de cercetare de viitor;
- creșterea interesului de cercetare în academie față de utilizarea roboticii și inteligenței artificiale (ai) în domeniul militar, cu influență semnificativă asupra operațiunilor militare și activităților de suport logistic;
- creșterea semnificativă a numărului de publicații în conferințe și reviste indexate și cotate clarivate analytics, isi și web of science, din țară și străinătate și cu factor de impact.

Domeniu: RESURSE UMANE, MATERIALE ȘI FINANCIARE

Scopuri strategice:

1. Implementarea unei politici de personal care să încurajeze excelența profesională bazată pe competențe, rezultate și inițiative privind eficientizarea activității și creșterea performanțelor și care să valorizeze într-un mod superior atașamentul și loialitatea față de instituție.
2. Modernizarea infrastructurii universitare și de pregătire militară, inclusiv prin creșterea gradului de informatizare.
3. Dezvoltarea și modernizarea bazei materiale de instrucție, dotarea cu echipamente de ultimă generație.
4. Gestionarea eficientă a resurselor financiare alocate și atrase.
5. Integrarea oportună a tehnologiilor informaționale performante în procesul formativ și în componenta administrativă.

Măsurile preconizate a fi implementate:

- dezvoltarea unui corp didactic universitar capabil să ofere soluții de transformare viabile, funcționale ale învățământului superior militar;

- dezvoltarea platformelor e-learning instituțional;
- reconsiderarea statutului instructorilor militari în ansamblul procesului de formare a ofițerilor pentru creșterea atractivității acestor funcții;
- creșterea nivelului de încadrare cu personal competent a structurilor administrative prin scoaterea la concurs, în raport de necesități și în condițiile legii, a posturilor vacante;
- continuarea modernizării facilităților administrative și de instruire din poligoanele Perii Dăii și Crințu;
- îndeplinirea standardelor de evaluare privind dotările cu mobilier adecvat, echipamente și aparatură audio-video performante a sălilor de clasă, laboratoarelor didactice și de cercetare, amfiteatrelor etc.;
- planificarea, monitorizarea și finalizarea la termenele stabilite a proiectelor de modernizare a infrastructurii destinate instruirii, cazării, hrănirii și petrecerii timpului liber din campusul universitar și poligoanele de instrucție;
- dezvoltarea bazei de antrenament și competiții sportive prin adăugarea de noi facilități concomitent cu continuarea modernizării celor existente;
- sprijinirea proiectelor generatoare de resurse financiare;
- integrarea facilităților administrative și academice în cadrul campusului militar integrat.

Domeniu: DIGITALIZAREA PROCESELOR EDUCAȚIONALE ȘI A PROCEDURILOR INSTITUȚIONALE

Scopuri strategice:

1. Dezvoltarea unui ecosistem digital adecvat care să promoveze etica digitală, protecția datelor și securitatea cibernetică.
2. Digitalizarea proceselor educaționale și de cercetare, administrative și de management.
3. Dezvoltarea competențelor digitale avansate pentru tranziția către o organizație competitivă.
4. Transformarea digitală a proceselor care se referă la relația cu studenții (cazare, hrănire, bibliotecă, acces, rezultate etc.).
5. Formarea competențelor digitale pentru un număr semnificativ de cadre didactice și de cercetare și personal didactic auxiliar, conform cadrului european pentru competențele digitale ale cadrelor didactice.
6. Formarea competențelor digitale pentru studenții de la ciclurile universitare de licență și master, prin participarea la programe de formare ce vizează dezvoltarea de competențe digitale, în corelare cu Cadrul european al competențelor digitale DigComp.
7. Actualizarea programelor de studii care vizează specializări care vor asigura pregătirea studenților pentru domeniile stabilite de Ministerul Educației ca prioritare, prin includerea de noi conținuturi și competențe digitale conform nevoilor studenților și practicilor internaționale, pentru dezvoltarea competențelor digitale, a



unor competențe specifice profesiei de militar și a consolidării competențelor antreprenoriale în sectorul digital.

Măsuri preconizate a fi implementate:

- dezvoltarea unui centru de date nou prin achiziționarea de noi instrumente (hardware și software aferent) și echipamente, pentru a susține introducerea metodelor inovative digitale de predare – învățare și de realizare a pregătirii practice și pentru deschiderea de noi direcții de cercetare bazate pe noi tehnologii digitale.
- modernizarea de laboratoare cu tehnologie digitală modernă (hardware și software aferent) prin achiziționarea de noi instrumente și echipamente pentru introducerea metodelor inovative digitale de predare – învățare și de realizare a pregătirii practice.

Domeniu: IMAGINEA INSTITUȚIONALĂ

Scopuri strategice:

1. Menținerea caracterului deschis și transparent, cu respectarea specificului militar, a informațiilor privind activitatea academiei și a acțiunilor întreprinse pentru îndeplinirea misiunii asumate.
2. Participarea la evenimente și acțiuni publice organizate la nivel local, care pun în evidență specificul militar al instituției, precum și contribuția la efortul de dezvoltare al comunității sibiene.
3. Continuarea parteneriatului strategic cu Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu.
4. Creșterea vizibilității naționale și internaționale a academiei în plan educațional, științific și militar.
5. Dezvoltarea platformei civice de conectare a academiei la evenimentele locale și implicarea în organizarea acestora.

Măsuri preconizate a fi implementate:

- utilizarea mijloacelor mass-media clasice și a celor specifice noilor tehnologii;
- desfășurarea de acțiuni de promovare a imaginii publice a academiei în contextul unor manifestări, evenimente cu impact local, național și internațional;
- dezvoltarea platformei civice de conectare a academiei la evenimentele locale și implicarea în organizarea acestora;
- organizarea de evenimente internaționale (Săptămâna Internațională a Studenților, Săptămâna Internațională a Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu, Seminarul Comandanților Academiiilor Militare din Uniunea Europeană – EUMACS, international Military Academic Forum – iMAF etc.);
- depunerea de proiecte pe agenda culturală și sportivă a municipiului Sibiu.
- promovarea evenimentelor și acțiunilor academiei pe site-ul propriu sau prin editarea unor materiale, în limba engleză, care să promoveze oferta educațională și

activitățile desfășurate în academie (Ghidului Studentului Internațional, Catalogul Internaționalizării etc.) etc.

- promovarea unei imagini fundamentate pe următoarele valori: **Tradiție, Onoare, Responsabilitate, Deschidere, Excelență și Etică.**

Domeniu: PARTENERIATUL CU STUDENȚII ȘI ABSOLVENȚII

Scopuri strategice:

1. Consolidarea parteneriatului studenți – management universitar.
2. Amplificarea implicării studenților în cercetarea științifică.
3. Sprijinirea activităților desfășurate de promoțiile de absolvenți.
4. Sprijinirea asociațiilor studențești și a studenților performanți.
5. Consilierea în carieră – Centru de Consiliere și Orientare în Carieră.

Măsurile preconizate a fi implementate:

- analiza permanentă a cadrului normativ național privind acordarea burselor (sociale, sociale ocazionale, de merit și de performanță) și a altor forme de sprijin material pentru studenții militari înmatriculați la programele de studii universitare din oferta educațională, în mod unitar și nediscriminatoriu, inclusiv asigurarea accesului la taberele studențești.
- alocarea de resurse financiare din venituri proprii în vederea participării studenților cu rezultate performante la învățătură/în activitatea sportivă la stagii de studii/module de pregătire militară în universități militare din *uniunea europeană*, la competiții sportive interne și internaționale etc.
- sprijinirea asociațiilor studențești și a studenților performanți;
- eficientizarea colaborării cu studenții în scopul promovării performanței școlare în mediul universitar militar;
- sprijinirea consecventă a inițiativelor studențești care generează plus valoare în ansamblul demersului formativ desfășurat în academie;
- promovarea activităților Corpului cadeților „Gl.mr. Nicolae Uscoi” și creșterea rolului asociației în viața studențească, precum și sprijinirea activităților corpului prin asigurarea facilităților necesare (spații, mobilier etc.);
- includerea în bugetul academiei a resurselor financiare necesare și suficiente asigurării burselor pentru studenți;
- proiectarea de programe adecvate pregătirii pentru loturile sportive;
- continuarea demersului de asigurare a echipamentului sportiv personalizat atât loturilor, cât și tuturor studenților;
- crearea unui sistem de atragere/reținere în Corpul instructorilor militari din academie a absolvenților cu potențial de dezvoltare a carierei în domeniul instruirii militare a studenților;
- asigurarea, la cerere, a facilităților necesare derulării întâlnirilor aniversare ale promoțiilor de absolvenți;
- sprijinul Corpului cadeților pentru aderarea la asociații ale studenților la nivel național.



Domeniu: CALITATEA EDUCAȚIEI

Scopuri strategice:

1. Exercițarea unui management universitar modern, centrat pe asigurarea calității educației în acord cu standardele, standardele de referință și indicatorii de performanță promovați de *Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Superior*.
2. Reproiectarea ofertei educaționale cu noi programe de studii universitare de master și/sau programe de studii postuniversitare, rezultat al autorizării provizorii sau acreditării programelor de studii de licență de 4 ani.
3. Extinderea colaborării cu mai multe instituții din spațiul european în scopul dezvoltării abilităților studenților și personalului academiei de a lucra într-un mediu internațional și de a înțelege alte sisteme de formare și instruire a ofițerilor.
4. Menținerea acreditării școlii de șoferi cu respectarea Ordinului ministrului transporturilor nr. 733 din 25 aprilie 2013 pentru aprobarea „*Normelor privind autorizarea școlilor de conducători auto și a instructorilor auto*”, a „*Programei de școlarizare*”, precum și a condițiilor și obligațiilor ce ne revin pentru pregătirea teoretică și practică a persoanelor în vederea obținerii permisului de conducere.

Măsurile preconizate a fi implementate:

- actualizarea cadrului normativ intern, în baza prevederilor *Legii învățământului superior nr. 199/2023*.
- implementarea măsurilor și direcțiilor de acțiune prevăzute în *Planul strategic de dezvoltare instituțională a Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu*, *Planurile operaționale anuale* și în *Planul de acțiune al Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu pentru punerea în aplicare a prevederilor Concepției modernizării și dezvoltării învățământului militar în perioada 2021-2026 și în perspectivă până în anul 2030*.
- susținerea efortului instituțional de formare, menținere și dezvoltare a deprinderilor de luptător, instructor militar și de lider/conducător de structuri militare prin modulele de pregătire militară organizate și desfășurate în poligoane/tabere de instrucție, într-un mediu întrunit și internațional, acolo unde este posibil.
- participarea studenților la competițiile militare organizate la nivelul instituțiilor militare de învățământ. Competițiile sportive trebuie să contribuie la crearea unui mediu competitiv și motivant la nivelul subunităților de studenți și să ofere condiții optime pentru dezvoltarea abilităților de luptători și de lideri la studenții militari, în paralel cu creșterea nivelului de coeziune în cadrul subunităților.

CAPITOLUL 5: OBIECTIVE ȘI OPȚIUNI STRATEGICE

Având în vedere principiul continuității asumat, instituția, împreună cu comunitatea universitară, își propune să consolideze procesele de formare și dezvoltare profesională continuă a ofițerilor în acord cu necesitățile de personal ale structurilor din organica Armatei României și solicitările socioprofesionale specifice exercitării profesiei de ofițer conform nevoilor operaționale.

În aceste condiții, academia poate să devină un actor important în procesul de reorganizare structurală și funcțională a instituțiilor militare de învățământ din România, fapt pentru care se impun cel puțin următoarele **direcții de acțiune**:

- ✓ continuarea procesului de corelare a programelor de studii pe 3 și 4 ani cu armele și specialitățile militare și integrarea învățământului militar în sistemul național și cel euroatlantic;
- ✓ dezvoltarea durabilă și dezvoltarea digitalizării proceselor și procedurilor operaționale;
- ✓ promovarea unui proces educațional modern, centrat pe nevoile studenților și corelat cu cerințele beneficiarilor;
- ✓ creșterea vizibilității internaționale a academiei, având în vedere existența unei infrastructuri moderne de educație și cercetare științifică (săli de curs și seminar moderne, bibliotecă digitală, conexiune la internet în orice locație, laboratoare cu echipamente de ultimă generație, facilități sportive excelente, cazare adecvată, popotă/cantină studențească etc.);
- ✓ utilizarea rezultatelor obținute în activitatea de cercetare științifică ca ambasador în susținerea cu succes a procesului de internaționalizare instituțională;
- ✓ dezvoltarea de noi module de pregătire în limba engleză care, alături de semestrul internațional, să deschidă noi oportunități de colaborare internațională;
- ✓ utilizarea cercetării științifice în calitate de ambasador pentru internaționalizarea instituției;
- ✓ consolidarea parteneriatului studenți – management universitar;
- ✓ transformarea rolului educației fizice militare și a sportului în general, ca mod de viață;
- ✓ implementarea de servicii moderne în cadrul campusului universitar;
- ✓ sprijinirea organizațiilor studențești și îmbunătățirea sistemului de premiere a studenților cu rezultate deosebite și promovarea reușitelor în mediul universitar militar;
- ✓ intensificarea eforturilor de identificare și asigurare a resurselor financiare necesare finalizării lucrărilor de modernizare a laboratoarelor, cabinetelor de specialitate și



sărilor de clasă/seminar, oferind astfel condiții optime de pregătire pentru studenți, cursanți și cadre didactice;

- ✓ finalizarea construcției noului cămin, facilităților de hrănire (bucătărie și sală de mese), amenajarea sălilor de forță, de recreere și a clubului studenților;
- ✓ implicarea absolvenților în viața academică.
- ✓ extinderea colaborării cu mai multe instituții din spațiul european în scopul dezvoltării abilităților studenților și personalului academiei de a lucra într-un mediu internațional și de a înțelege alte sisteme de formare și instruire a ofițerilor;
- ✓ dezvoltarea profesională a personalului prin participarea la diverse forme de pregătire;
- ✓ dezvoltarea de noi programe de cercetare științifică care să răspundă necesităților armatei și să fie cuprinse în Planul sectorial al Ministerului Apărării Naționale;
- ✓ transformarea rolului educației fizice militare și a sportului în general, ca mod de viață;
- ✓ dezvoltarea de instrumente care să stimuleze creșterea numărului de articole cu factor de impact, brevete etc.;
- ✓ continuarea procesului de dezvoltare și modernizare a bazei tehnico-materiale a învățământului și cercetării științifice, modernizarea poligoanelor de instruire din Daia și Crințu;
- ✓ continuarea procesului de îmbunătățire a condițiilor de instruire, cazare, hrănire și petrecere a timpului liber;
- ✓ finalizarea construcției noului cămin, amenajarea sălilor de forță, de recreere și a clubului studenților;
- ✓ implicarea absolvenților în viața academică;
- ✓ identificarea unei soluții alternative de relocare a Poligonului de tragere din Poplaca;
- ✓ inițierea demersurilor pentru proiectarea și realizarea graduală a facilităților de tragere cu armamentul ușor de infanterie în poligonul Perii Dăii.
- ✓ stabilirea nivelurilor pentru calificările și competențele obținute la finalizarea programelor de studii din Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu (pentru punerea în aplicare a *Dispozițiunii privind implementarea prevederilor cadrului sectorial al calificărilor pentru profesia de ofițer „Sectoral Qualification Framework for the Military Officer Profession – SQF-MILOF DGMRU-6/19.04.2023, în vederea implementării SQF-MILOF)*);
- ✓ atragerea altor surse de finanțare prin:
 - accesarea noului sistem informatic destinat fondurilor nerambursabile 2021-2027 al Ministerului Investițiilor și Proiectelor Europene privind modernizarea infrastructurii academice, în vederea promovării dezvoltării programelor de studii terțiare de înaltă calitate, flexibile și corelate cu cerințele pieței muncii – stagii practice pentru studenți prin următoarele proiecte:
 - a) *Dezvoltarea abilităților practice ale studenților Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu prin aplicații practic-itinerante în teren;*

- b) Îmbunătățirea capacităților de cercetare și dezvoltare a inovării prin adaptarea și transpunerea conceptelor teoretice la tehnologiile și activitățile practice în domeniul infrastructurii;
- accesarea fondurilor din Planul Național de Redresare și Reziliență (PNRR):
 - a) construcție spațiu de recreere „Amfiteatru în aer liber pentru desfășurarea activităților cultural-educative în poligonul de instrucție Perii Dăii;
 - b) reabilitarea și modernizarea facilităților de cazare, hrănire și a spațiilor de recreere și lectură în poligonul de instrucție Perii Dăii.
- ✓ integrarea simulatorului MILES (*Multiple Integrated Laser Engagement System*) pentru instruirea studenților academiei în condiții mai apropiate de realitatea câmpului de luptă;
- ✓ participarea academiei în cadrul proiectului *Campus integrat pentru învățământul dual – Produal*, coordonat de Universitatea „Lucian Blaga” (finanțare din PNRR) în valoare de 123.725.278 lei;
- ✓ participarea Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu (singura instituție de învățământ superior militar din România) în cadrul unui proiect care vizează crearea unei rețele europene de universități militare (European Universities Alliances – Programul Erasmus+) – 6 parteneri internaționali;
- ✓ diversificarea ofertei educaționale, prin implementarea unor noi module care vizează atât pregătirea academică, cât și pregătirea militară în cadrul Programului EMILYO;
- ✓ creșterea numărului de studenți, cadre didactice și instructori militari din academie care participă la mobilități în cadrul Programului ERASMUS+ și al Programului EMILYO;
- ✓ dezvoltarea de noi module de pregătire în limba engleză care, alături de Semestrul Internațional, să deschidă noi oportunități de colaborare internațională;
- ✓ extinderea colaborării cu mai multe instituții din spațiul european în scopul dezvoltării abilităților studenților și personalului academiei de a lucra într-un mediu internațional și de a înțelege alte sisteme de formare și instruire a ofițerilor;
- ✓ reanalizarea numărului de locuri alocate structurilor beneficiare și stabilirea, împreună cu acestea, a necesarului de locuri în funcție de posibilitățile de recrutare și selecție ale acestor structuri;
- ✓ implementarea proiectului *Digital Army Academy*, proiect finanțat prin PNRR cu o valoare de peste 2.700.000 euro prin dezvoltarea unui centru de date, implementarea de servicii informatice pentru transformarea digitală a proceselor care implică relația cu studenții, modernizarea de laboratoare cu echipamente hardware și software de ultimă generație care să permită utilizarea metodelor inovative digitale de predare – învățare;
- ✓ identificarea și implementarea unor soluții care să stimuleze creșterea numărului de articole cu factor de impact, brevete etc.;
- ✓ dezvoltarea de noi proiecte de cercetare științifică care să răspundă necesităților armatei și să fie cuprinse în *Planul sectorial de cercetare – dezvoltare al M.Ap.N.*;
- ✓ planificarea și desfășurarea exercițiului CADET cu studenții anului III de studii universitare de licență de la toate armele și specialitățile militare;
- ✓ continuarea procesului de întocmire a documentației și trecerea la proiectarea și execuția următoarelor obiective:



- realizarea unei stații de spălare a autovehiculelor în cazarma 380 Sibiu;
- realizarea unor drumuri de acces și platforme în cazarma 380 Sibiu;
- realizarea unui complex socioeducațional (Biserică) în cazarma 380 Sibiu (etapă proces de apărare – fază studiu de fezabilitate);
- ✓ modernizarea poligonului *Perii Dăii* (spații de cazare, de servire a mesei, două terenuri de sport cu nocturnă, turn rapel și poligon pentru lupta în localitate);
- ✓ inițierea demersurilor pentru proiectarea și realizarea graduală a facilităților de tragere cu armamentul ușor de infanterie în poligonul *Perii Dăii*;
- ✓ găsirea unei soluții alternative de relocare a poligonului de tragere automatizat de garnizoană din Poplaca;
- ✓ construirea unui nou pavilion de cazare a studenților și a unui pavilion bloc alimentar cu săli de mese.
- ✓ exercitarea unui management universitar capabil să asigure nivelul de excelență în domeniul calității educației în acord cu standardele, standardele de referință și indicatorii de calitate promovați de Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Superior (ARACIS) și crearea premiselor de participare a instituției într-o Alianță Universitară Europeană;
- ✓ consolidarea proceselor educaționale și organizaționale implementate în ultimii ani în contextul trecerii tuturor programelor de studii universitare de licență pe patru ani și înglobarea *Cursului de bază* în cadrul proiecției curriculare, precum și reacreditarea domeniului de masterat și reproiectarea masteratelor cu durata de studii de un an, respectiv 60 de credite;
- ✓ menținerea instituției ca exemplu de bună practică în cadrul Programului Inițiativei de Schimb a Tinerilor Ofițeri (EMILYO), manifestarea ca membru activ în cadrul International Military Academic Forum (iMAF) și a Seminarului comandanților de academii militare din Europa (EUMACS), precum și creșterea numărului parteneriatelor interinstituționale în cadrul Programului ERASMUS+;
- ✓ corelarea domeniilor de interes în acord cu provocările mediului operațional și identificarea de soluții de interes în domeniul aplicativ al Științelor militare și al tehnicii și tehnologiilor militare cu accent pe implementarea roboticii și inteligenței artificiale, a soluțiilor de realitate virtuală și augmentată, precum și a modelelor de management avansat, economie aplicată și administrație militară;
- ✓ finalizarea proiectului PNRR DIGITAL ARMYACADEMY în scopul dezvoltării unui ecosistem digital adecvat care să promoveze etica digitală, protecția datelor și securitatea cibernetică, digitalizarea proceselor educaționale și de cercetare, administrative și de management, precum și dezvoltarea competențelor digitale avansate pentru tranziția către o organizație competitivă;
- ✓ implementarea de soluții bazate pe energia verde, continuarea modernizării poligonului de instrucție Daia și a Taberei de instrucție de iarnă din Crințu, precum și identificarea de soluții pentru eficientizarea soluțiilor de cazare și hrănire;
- ✓ identificarea de soluții de conștientizare a rolului central al studentului în formarea sa ca ofițer, implicarea studenților și absolvenților în procesul decizional, manifestarea conștientă a studenților ca viitori lideri militari și susținerea activităților ALUMNI ca pol de manifestare a memoriei instituționale și motor de accelerare a proceselor formative;

✓ continuarea parteneriatului strategic cu Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu și menținerea platformei civice comune manifestate în comunitatea sibiană, menținerea caracterului deschis și transparent în scopul creșterii vizibilității naționale și internaționale a academiei în plan educațional, științific și militar.



CAPITOLUL 6: DISPOZIȚII FINALE ȘI TRANZITORII

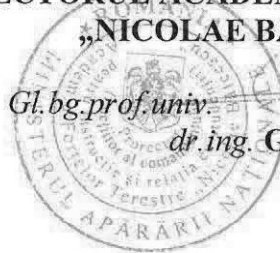
1. Prevederile *Planului strategic* se vor materializa în planuri operaționale anuale.
2. Prezentul plan poate fi actualizat, ori de câte ori este nevoie, în funcție de modificările din legislația de profil, prin hotărâri ale Senatului Universitar care vor constitui documente adiționale la Planul strategic.
3. Anual, Senatul Universitar va analiza stadiul de îndeplinire a prevederilor *Planului strategic* și ale planurilor operaționale și va adopta măsurile necesare aplicării integrale a conținutului acestora.

Anexa A: Indicatorii de performanță privind managementul exercitat la nivelul Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu pentru mandatul de rector, în perioada 2024-2029.

12/ **RECTORUL ACADEMIEI FORTELOR TERESTRE
„NICOLAE BĂLCESCU” DIN SIBIU**

Gl. bg. prof. univ.

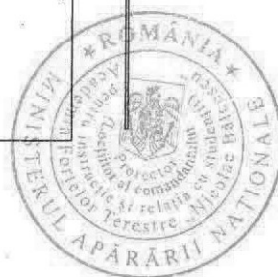
dr. ing. **Ghiță BĂRSAN**



Anexa A

INDICATORII DE PERFORMANȚĂ
privind managementul exercitat la nivelul Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu
pentru mandatul de rector, în perioada 2024-2029

Domenii	Criterii	Standarde	Indicatori de performanță (conform normativelor Agenției Române de Asigurare a Calității în Învățământul Superior)	Indicatori de performanță specifiți și standarde specifice
A. Capacitatea instituțională	A.1. Structurile și procesele instituționa le de tip managerial și administra tiv, care implică studenții și alte părți interesate	S.A.1.1 Misiune, strategie și acțiuni ÎfS și-a stabilit misiunea, obiectivele strategice și acțiunile anuale, în conformitate cu prevederile legale în vigoare și valorile și principiile asumate.	IP.A.1.1.1. ÎfS și-a asumat prin carta proprie misiunea și își definește obiectivele strategice prin planul strategic multianual de dezvoltare instituțională, asigurând implementarea acestora prin acțiuni corelate prevăzute în planurile operaționale anuale.	- Actualizarea cadrului normativ intern, conform prevederilor <i>Legii învățământului superior nr. 199 din 2023</i> , Cartei universitare, Dispoziției comandantului elaborată anual respectiv actelor normative subsecvente legii, emise de <i>Ministerul Educației</i> și cadrului normativ specific, elaborat la nivelul <i>Ministerului Apărării Naționale (M.Ap.N.)</i> . -Implementarea de soluții de dezvoltare durabilă și digitalizarea proceselor prin asigurarea condițiilor de manifestare a exceleței în educație, instruire, cercetare și inovare. -Menținerea clasificării academiei în categoria universităților centrate pe educație și cercetare științifică în urma exercițiilor de



PLANUL STRATEGIC DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ
a Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu pentru perioada 2024-2029

Domenii	Criterii	Standarde	Indicatori de performanță (conform normativelor Agenției Române de Asigurare a Calității în Învățământul Superior)	Indicatori de performanță specifice și standarde specifice
				evaluare organizate de ministerul de resort. – Acreditarea școlii doctorale în domeniul „Științe militare”. – Menținerea acreditării domeniului de master „Științe militare”. – Îmbunătățirea permanentă a ofertei educaționale a academiei în corelație cu necesitățile partenerilor și posibilitățile proprii de implementare.

PLANUL STRATEGIC DE DEZVOLTARE INSTITUTIONALĂ
a Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu pentru perioada 2024-2029

Domenii	Criterii	Standarde	Indicatori de performanță (conform normativelor Agenției Române de Asigurare a Calității în Învățământul Superior) <i>IP.A.1.2.1.</i> <i>Pentru desfășurarea acțiunilor stabilite prin documentele strategice, ÎIS dispune de o structură organizatorică și un sistem de management adecvate, a căror funcționare se bazează pe metodologii, regulamente și proceduri revizuite periodic, în condițiile legii.</i>	Indicatori de performanță specifiți și standarde specifice
		S.A.1.2 Componente, structuri organizatorice, precum și proces instituționale <i>ÎIS are în structură componente organizatorice, direcții și servicii tehnico- administrative, care funcționează pe bază de competențe, atribuții, proces și proceduri de aplicare adecvate, prin care se asigură un sistem de management eficace.</i>		– Funcționarea sistemului de conducere al academiei în concordanță cu organizarea și desfășurarea activităților didactice specifice procesului educațional și în conformitate cu legislația în vigoare, pe baza procedurilor aprobate de Senatul Universitar. – Întreprinderea de măsuri oportune de către conducerea universitară pentru a asigura cooperarea și coeziunea structurilor academiei, manifestând responsabilitate, transparență, receptivitate, eficiență și respect față de lege. – Monitorizarea periodică a oportunității și validității deciziilor pe baza evaluării impactului rezultatelor. – Analizarea și evaluarea periodică a funcționalității structurilor administrative, raportate la obiectivele stabilite. – Exercitarea unui management universitar axat pe asigurarea și evaluarea calității educației în concordanță cu standardele, standardele de referință și indicatorii de performanță promovați de Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Superior.



Domenii	Criterii	Standarde	Indicatori de performanță (conform normativelor Agenției Române de Asigurare a Calității în Învățământul Superior)	Indicatori de performanță specifice și standarde specifice
		S.A.1.3. Implicarea părților interesate <i>IIS demonstrează că implică părțile interesate relevante în elaborarea documentelor strategice și a procedurilor de aplicare.</i>	I.P.A.1.3.1 <i>Opiniile membrilor comunității universitare și ale altor părți interesate sunt avute în vedere în procesul de adoptare și revizuire a documentelor strategice și a metodelogilor, regulamentelor și procedurilor de aplicare.</i>	-Sistemul de conducere și regulamentul de funcționare internă utilizează și sisteme informaționale și de comunicare, de tip Internet și Intranet, care implică membrii comunității universitare, inclusiv studenții, și răspund intereselor publice. Mecanismul de alegere a reprezentanților studenților în consilii, senate și alte structuri este clar descris în Carta universitară și în regulamentele interne. -Implementarea și dezvoltarea unui sistem informațional de management universitar pentru eficientizarea fluxului de informații.
	A.2 – Baza materială și optimizarea utilizării acesteia	S.A.2.1 Baza materială <i>IIS dispune de bunuri imobile și mobile adecvate pentru îndeplinirea misiunii asumate.</i>	IP.A.2.1.1. <i>IIS deține, în condițiile legii, spații dedicate proceselor de învățământ, de cercetare și administrative corespunzătoare, precum și pentru servicii destinate studenților, studenților doctoranzi și cursanților, prin care se asigură un mediu favorabil pentru viață și studiu, inclusiv pentru cei cu dizabilități. Sunt, de asemenea, asigurate spații optime pentru desfășurarea activităților membrilor</i>	-Modernizarea spațiilor destinate învățământului, instrucției, activităților sportive, activităților administrative, cazării studenților, petrecerii timpului liber, la standardele de calitate specifice învățământului universitar, precum și la normele tehnice de siguranță și igienico-sanitare în vigoare. -Creșterea investițiilor în dezvoltarea laboratoarelor didactice și de cercetare. -Accesarea noului sistem informatic destinat fondurilor nerambursabile 2021-2027 al Ministerului Investițiilor și Proiectelor

Domenii	Criterii	Standarde	Indicatori de performanță (conform normativelor Agenției Române de Asigurare a Calității în Învățământul Superior) <i>comunității universitare. Acestea sunt dotate în mod adecvat.</i>	Indicatori de performanță specifiți și standarde specifice
		S.A.2.2. Gestionarea bazei materiale <i>IÎS gestionează optim și sustenabil bunurile imobile și mobile pe care le deține.</i>	IP.A.2.2.1 <i>Bunurile imobile și mobile sunt întreținute adecvat, astfel încât să fie asigurate condiții optime de studiu, cercetare și viață, precum și de muncă.</i>	Europene privind modernizarea infrastructurii academice – Accesarea fondurilor din Planul Național de Redresare și Reziliență (PNRR) – Dispunerea sălilor de predare/seminarizare cu echipamente tehnice de învățare, predare și comunicare care facilitează activitatea cadrlui didactic și receptivitatea fiecărui student; laboratoarele de cercetare dispun de echipamente și mijloace de funcționare, corespunzătoare exigențelor minime. infrastructură necesară în raport cu cerințele în vigoare – Îndeplinirea standardelor specifice privind spațiile de învățământ și baza materială conform criteriilor de evaluare academică pentru programele de studii din domeniu. – Sprijinirea activităților generatoare de resurse. – Identificarea și asigurarea resurselor financiare necesare finalizării lucrărilor de modernizare a laboratoarelor, cabinetelor de specialitate și sălilor de clasă/seminar, oferind astfel condiții optime de pregătire pentru studenți, cursanți și cadre didactice.



Domenii	Criterii	Standarde	Indicatori de performanță (conform normativelor Agenției Române de Asigurare a Calității în Învățământul Superior)	Indicatori de performanță specifici și standarde specifice
A.3 – Resurse umane adevate și proceduri transparente de recrutare a personalul ui, elaborate în condițiile legii		S.A.3.1 Resurse umane <i>ÎIS dispune de resursele umane necesare pentru îndeplinirea misiunii asumate.</i>	I.P.A.3.1.1 <i>Resursele umane ale ÎIS sunt adevate pentru desfășurarea activităților care decurg din misiunea asumată.</i>	– Creșterea nivelului de încadrare cu personal didactic și de cercetare în vederea încadrării în standardele ARACIS și corelării dimensionale a structurii organizatorice cu necesitățile generate de creșterea cifrei de școlarizare. – Îndeplinirea standardelor specifice privind spațiile de învățământ și baza materială conform criteriilor de evaluare academică pentru programele de studii din domeniu. – Sprijinirea activităților generatoare de resurse. – Asigurarea încadrării necesarului de personal administrativ. – Creșterea calității actului didactic prin facilitarea accesului cadrului didactic și didactic auxiliar la cursuri de pregătire și prin participarea în cadrul proiectelor finanțate prin fonduri PNRR.
			I.P.A.3.1.2 <i>ÎIS asigură dezvoltarea profesională și personală a personalului.</i>	– Cunoașterea permanentă și exactă a situației personalului, precum și principalele date necesare evoluției în carieră și asigurarea drepturilor materiale și financiare.
		S.A.3.2. Proceduri de recrutare <i>Procedurile de recrutare pentru personalul</i>	I.P.A.3.2.1 Procedurile de recrutare sunt în concordanță cu prevederile legale, stabilite și derulate în mod	– Sistemul de evidență a personalului academiei este în deplină concordanță cu prevederile actelor normative naționale și specifice



Domenii	Criterii	Standarde	Indicatori de performanță (conform normativelor Agenției Române de Asigurare a Calității în Învățământul Superior) transparent.	Indicatori de performanță specifice și standarde specifice
A.4. Resursele financiare	S.A.4.1. Resurse financiare IFS alocă resurse suficiente, în vederea obținerii unor rezultate adekvate, în concordanță cu misiunea asumată.	IP.A.4.1.1. IFS are în vedere atragerea de resurse financiare suficiente, din diverse surse, pentru susținerea activităților care decurg din obiectivele strategice stabilite și misiunea asumată.		Ministerului Apărării Naționale referitoare la managementul resurselor umane, asigurând cunoașterea permanentă și exactă a situației personalului, precum și principalele date necesare evoluției în carieră și asigurarea drepturilor materiale și financiare – Planificarea, monitorizarea și finalizarea la termenele stabilite a proiectelor de modernizare a infrastructurii destinate instruirii, cazării, hrănirii și petrecerii timpului liber din campusul universitar și poligoanele de instrucție; – Sprijinirea proiectelor generatoare de resurse financiare. – Eficientizarea activităților de identificare și asigurare a veniturilor proprii. – Repartizarea resursei financiare proporțional cu realizările cuantificabile ale fiecărui departament și sprijinirea prioritară a departamentelor celor mai performante. – Monitorizarea periodică a gradului de realizare a bugetului de venituri și cheltuieli. – Dezvoltarea unui ecosistem digital adecvat care să promoveze etica digitală, protecția
A.5. Digitalizar ea	S.A.5.1 Transformarea digitală Procesul de transformare	IP.A.5.1.1 IFS utilizează instrumente informative în cadrul procedurilor		

PLANUL STRATEGIC DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ
a Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu pentru perioada 2024-2029

Domenii	Criterii	Standarde	Indicatori de performanță (conform normativelor Agenției Române de Asigurare a Calității în Învățământul Superior)	Indicatori de performanță specifiți și standarde specifice
	proceselor instituționa le	digitală la nivelul ÎIS are în vedere simplificarea administrativă și creșterea calității serviciilor oferite membrilor comunității universitare și terților	proprie, în vederea îmbunătățirii accesului și asigurării de servicii de calitate pentru membrii comunității universitare și beneficiarii indirecti ai educației.	datelor și securitatea cibernetică administrative și de management, precum și dezvoltarea competențelor digitale avansate pentru tranziția către o organizație competitivă, -Transformarea digitală a proceselor care se referă la relația cu studenții (cazare, hrănire, bibliotecă, acces, rezultate etc.). -Actualizarea programelor de studii care vizează specializări care vor asigura pregătirea studenților pentru domeniile stabilite de Ministerul Educației ca prioritate, prin includerea de noi conținuturi și competențe digitale conform nevoilor studenților și practicilor internaționale, pentru dezvoltarea competențelor digitale, a unor competențe specifice profesiei de militar și a consolidării competențelor antreprenoriale în sectorul digital.
			I.P.A.5.1.2 <i>ÎIS are în vedere asigurarea interoperabilității bazelor de date electronice proprii, precum și cu cele care decurg din aplicarea prevederilor legale în vigoare.</i>	-Dezvoltarea de proiecte de cercetare științifică în concordanță cu necesitățile armatei, cu finanțare din Planul Sectorial al Ministerului Apărării Naționale și Planul Național de Cercetare, Dezvoltare și Inovare (PNCDI III)

PLANUL STRATEGIC DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ
a Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu pentru perioada 2024-2029



Domenii	Criterii	Standarde	Indicatori de performanță (conform normativelor Agenției Române de Asigurare a Calității în Învățământul Superior)	Indicatori de performanță specifice și standarde specifice
A.6. Colectarea, analiza și utilizarea datelor în vederea eficientizării proceselor și adoptării unor politici anageriale la nivel instituțional bazate pe evidențe		S.A.6.1. Colectare și analiză a datelor ÎfS a dezvoltat procese robuste și fiabile de colectare și analiză a datelor instituționale relevante pentru susținerea deciziilor manageriale.	I.P.A.6.1.1 ÎfS colectează sistematic și analizează periodic date referitoare la activitățile proprii, care decurg din misiunea asumată.	-Întreprinderea de măsuri oportune pentru a asigura cooperarea și coeziunea structurilor academiei, manifestând responsabilitate, transparență, receptivitate, eficiență și respect față de lege. - Aplicarea chestionarelor de evaluare a nivelului de satisfacție al studenților, absolvenților și beneficiarilor - Implementarea măsurilor care rezultă în urma desfășurării controalelor curente pe linia asigurării calității
		S.A.6.2. Utilizarea datelor în procesul managerial ÎfS adoptă decizii bazate pe evidențe	I.P.A.6.2.1 ÎfS utilizează în procesul decizional evidențele rezultate din analiza datelor colectate.	-Consultarea/informarea oportună a membrilor comunității academice. - Informațiile obținute în urma aplicării chestionarelor sunt prelucrate și materializate în cadrul unor sinteze prezentate, în cadrul ședințelor de lucru ale comandantului.

PLANUL STRATEGIC DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ
a Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu pentru perioada 2024-2029

Domenii	Criterii	Standarde	Indicatori de performanță (conform normativelor Agenției Române de Asigurare a Calității în Învățământul Superior)	Indicatori de performanță specifici și standarde specifice
B. Eficacitatea educațională	B.1 – Conținutul și relevanța programelor de studii	S.B.1.1 Conținutul programelor de studii Fiecare program de studii are la bază un curriculum prin care se urmărește obținerea de câte studenți, studenți doctoranzi și cursanți a rezultatelor așteptate ale învățării.	IP.B.1.1.1. Fiecare program de studii universitare este dezvoltat și structurat în raport cu rezultatele așteptate ale învățării și este organizat în baza creditelor de studii transferabile. Acesta cuprinde totalitatea experiențelor de învățare, predare, instruire practică, cercetare și evaluare, care împreună conduc la o calificare universitară.	– Corelarea planurilor de învățământ ale programelor de studii universitare de licență cu standardele de calitate stabilite de ARACIS și la realitățile de pregătire în armă/specialitate militară.



Domenii	Criterii	Standarde	Indicatori de performanță (conform normativelor Agenției Române de Asigurare a Calității în Învățământul Superior)	Indicatori de performanță specificei și standarde specifice
		S.B.1.2 Relevanța programelor de studii <i>Programele de studii răspund nevoilor de dezvoltare profesională și personală a absolvenților, precum și a celor socioeconomice și sunt organizate în condiții menite să asigure încrederea beneficiarilor.</i>	IP.B.1.2.1. <i>Programele de studii funcționează în condițiile actului de autorizare, respectiv de acreditare, vizând realizarea idealului educațional al învățământului superior conform legii.</i>	- Acreditare instituțională cu calificativul GRAD DE ÎNCREDERE RIDICAT - Îndeplinirea standardelor ARACIS (evaluarea periodică a programelor) pe domenii de studii referitoare la ansamblul de documente care individualizează programele de studii (plan de învățământ, fișe ale disciplinei, programe analitice etc.).
	B.2 – Concor- danța dintre curriculum și calificare	S.B.2.1. Concordanța cu nivelul calificării și competențele vizate <i>În procesul de proiectare și dezvoltare curriculară IFS are în vedere să asigure nivelul calificării și corelarea cu ocupațiile vizate.</i>	IP.B.2.1.1. <i>Rezultatele învățării sunt concordante cu nivelul calificării.</i> IP.B.2.1.2. <i>Rezultatele așteptate ale învățării sunt corelate cu competențele solicitate de ocupațiile corespunzătoare, conform standardelor ocupaționale și/sau Clasificării europene a ocupațiilor (ESCO).</i>	- Proiectarea programelor de studii în concordanță cu Cadrul Național al Calificărilor, cu cerințele Autorității Naționale pentru Calificări (înscriserea programelor în Registrul Național al Calificărilor din Învățământul Superior) și/sau Cadrul European al Calificărilor și descrierile din portalul ESCO.
	B.3. Învățarea,	S.B.3.1.1. Principii IFS implementează	IP.B.3.1.1 <i>IFS asigură implementarea</i>	- Promovarea unui proces educațional modern, centrat pe nevoile studenților și

PLANUL STRATEGIC DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ
a Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu pentru perioada 2024-2029

Domenii	Criterii	Standarde	Indicatori de performanță (conform normativelor Agenției Române de Asigurare a Calității în Învățământul Superior)	Indicatori de performanță specifici și standarde specifice
	predarea și evaluarea centrate pe student	principiile învățării centrate pe student.	principiilor învățării centrate pe student în cadrul curriculumului și prin strategiile didactice utilizate în activitățile și experiențele de învățare și predare.	corelat cu cerințele beneficiarilor (respectarea prevederilor Codului Drepturilor și Obligațiilor Studentului)
			I.P.B.3.1.2 ÎfS asigură pentru studenți oportunități de a participa în programe de mobilități academice, desfășurate cu prezență fizică și/sau virtuală.	- Diversificarea relațiilor de colaborare cu cât mai multe instituții similare din UE și din afara acesteia în cadrul diferitelor acțiuni care vizează proiecte de mobilitate, parteneriate de cooperare, alianțe de universități etc., care să conducă la creșterea numărului de mobilități, cadre didactice, instructori militari și alte categorii de personal din academie care participă la activități internaționale.
	B.4. Accesibili- tatea și eficiența resurselor și a	S.B.3.2. Echitate ÎfS asigură oportunități echitabile pentru studenți.	I.P.B.3.2.1 ÎfS asigură oportunități echitabile pentru studenți, în concordanță cu potențialul și aspirațiile acestora, luând în considerare diversitatea stilurilor și abilităților de învățare.	- Aplicarea cu perseverență a principiului îmbinării armonioase a necesității îndeplinirii misiunii și obiectivelor academiei cu asigurarea șanselor echitabile de evoluție.
		S.B.4.1. Acces la resurse și servicii ÎfS asigură accesul la resurse și servicii de sprijin adecvate în raport cu nevoile studenților.	I.P.B.4.4.1 ÎfS asigură accesul pentru studenți, inclusiv pentru cei cu cerințe educaționale speciale/dizabilități, la resurse și servicii destinate susținerii procesului de învățare, adecvate în	- Existența unei infrastructuri moderne de educație și cercetare științifică (săli de curs și seminar moderne, bibliotecă digitală, conexiune la internet în orice locație, laboratoare cu echipamente de ultimă generație, facilități sportive excelente, cazare

PLANUL STRATEGIC DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ
a Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu pentru perioada 2024-2029



Domenii	Criterii	Standarde	Indicatori de performanță (conform normativelor Agenției Române de Asigurare a Calității în Învățământul Superior)	Indicatori de performanță specifici și standarde specifice
	serviciilor de sprijin adequate învățării		raport cu nevoile individuale de învățare, cu domeniul de studii, ciclul de studii și forma de organizare a programelor de studii. I.P.B.5.1.1 Rezultatele învățării sunt descrise în mod adecvat și sprijină înțelegerea așteptărilor studentului și cadrului didactic cu privire la conținutul disciplinelor din planul de învățământ.	- Specificarea rezultatelor învățării în planurile de învățământ precum și în suplimentele la diplome, conform standardelor în vigoare
	B.5. Rezultatele învățării	S.B.5.1. Definiția și evaluarea Definiția și evaluarea rezultatelor învățării se realizează în mod adecvat.	I.P.B.5.1.2 Verificarea obținerii rezultatelor învățării se realizează prin examene de evaluare pe parcurs și prin examene de finalizare a studiilor.	- Evaluarea rezultatelor obținute de studenți la evaluarea continuă, la evaluările semestriale și la examenele de finalizare a studiilor, conform prevederilor planurilor de învățământ.
	B.6. Insertia și retenția pe piața muncii a absolven- ților în acord cu nivelul calificării	S.B.6.1. Insertia Îns sprijină insertia absolvenților pe piața muncii. S.B.6.2. Date cu privire la insertie și retenție Îns colectează date cu privire la parcursul profesional al	I.P.B.6.1.1 Îns desfășoară activități sistematice pentru a asigura o tranziție facilă a absolvenților de la învățare la piața muncii. I.P.B.6.2.1 Îns colectează și analizează date, în condițiile legii, cu privire la parcursul profesional al absolvenților, raportat la nivelul	- Asigurarea absolvenților a unui loc de muncă și un statut social corespunzător, prin prisma profesiei militare (<i>grad de absorbție</i> 100 %) - Aplicarea chestionarelor de evaluare a nivelului de satisfacție al angajatorilor precum și organizarea de activități specifice în cadrul asociației ALUMINI.

Domenii	Criterii	Standarde	Indicatori de performanță (conform normativelor Agenției Române de Asigurare a Calității în Învățământul Superior)	Indicatori de performanță specifiți și standarde specifice
	obținute	<i>absolvenților.</i>	<i>calificării obținute, și analizează solicitările pieței muncii.</i>	
	B.7. Proceduri și practici cu privire la concursul de admitere, la parcursul, recunoaș- terea și echivalarea studiilor, precum și la certificarea rezultate- lor	S.B.7.1. Admitere <i>Procedurile și principiile de admitere asigură accesul în învățământul superior</i>	I.P.B.7.1.1 <i>ÎIS stabilește și aplică procedurile cu privire la admitere, cu respectarea termenului de publicare a condițiilor de admitere și cu respectarea metodologiei-cadru de organizare a procesului de admitere în învățământul superior.</i>	- Determinarea și implementarea unor noi criterii de examinare și admitere conform cerințelor și misiunii instituționale asumate. - Implementarea prevederilor metodologiei-cadru emisa de ME și ale Dispoziției DGMRU privind organizarea și desfășurarea admiterii în regulamentul propriu.
			I.P.B.7.1.2 <i>Admiterea la programe de studii universitare se realizează cu respectarea principiilor echității și egalității de șanse, precum și cu înstituirea unor măsuri de sprijin pentru asigurarea accesului grupurilor vulnerabile, aflate în situații de risc social și educațional, inclusiv a candidaților cu cerințe educaționale speciale și/sau dizabilități.</i>	- Organizarea admiterii pe domenii de studii universitare de licență, la programele de studii acreditate sau autorizate să funcționeze provizoriu pentru ocuparea numărului de locuri aprobate de <i>Ministerul Apărării Naționale</i>, pentru fiecare categorie de beneficiari din sistemul de apărare, ordine publică și securitate națională.
		S.B.7.2. Parcursul academic al studenților <i>ÎIS stabilește reguli și realizează acțiuni în</i>	I.P.B.7.2.1 <i>ÎIS stabilește și aplică reglementările privind activitatea profesională a studenților</i>	- Actualizarea și aplicarea <i>Regulamentului activității profesionale a studenților</i>

PLANUL STRATEGIC DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ
a Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu pentru perioada 2024-2029



Domenii	Criterii	Standarde	Indicatori de performanță (conform normativelor Agenției Române de Asigurare a Calității în Învățământul Superior)	Indicatori de performanță specifici și standarde specifice
		sprijinul parcursului academic al studenților.		
		S.B.7.3. Recunoașterea și echivalarea studiilor <i>IFS asigură recunoașterea și echivalarea diplomelor și a perioadelor de studii universitare.</i>	I.P.B.7.3.1 <i>Instituția stabilește și aplică metodologia proprie de recunoaștere și echivalare a diplomelor, precum și pentru recunoașterea studiilor sau a perioadelor de studii efectuate în țară sau în străinătate, elaborată în temeiul metodologiei- cadru, aprobată prin ordin al ministrului educației. Metodologia proprie include și proceduri de contestație.</i>	-respectarea prevederilor regulamentului propriu – Regulamentul privind regimul actelor de studii și al documentelor universitare în Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu
		S.B.7.4. Certificarea rezultatelor <i>IFS eliberează diplome, certificate și alte acte de studii, în condițiile legii.</i>	I.P.B.7.4.1 <i>IFS eliberează diplome, certificate, atestate, precum și suplimente la acestea, în mod gratuit, în limba română și într-o limbă de circulație internațională. IFS pot efectua și emite, la cerere, gratuit sau contra cost, traduceri oficiale ale documentelor și ale altor înregistrări universitare proprii.</i>	- existența unei structuri specializate - <i>Compartiment atestare studii</i> la nivelul instituției prin care se eliberează acte de studii și documente universitare

PLANUL STRATEGIC DE DEZVOLTARE INSTITUTIONALĂ
a Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu pentru perioada 2024-2029

Domenii	Criterii	Standarde	Indicatori de performanță (conform normativelor Agenției Române de Asigurare a Calității în Învățământul Superior)	Indicatori de performanță specifice și standarde specifice
	B.8. Procesul de internaționalizare	S.B.8.1. Internaționalizarea <i>Creșterea calității educației și cercetării prin acțiuni de internaționalizare.</i>	I.P.B.8.1.1 <i>ÎfS realizează acțiuni de cooperare internațională prin care sunt susținute mobilitatea membrilor comunității universitare, organizarea de programe de studii, colaborarea în activitatea de cercetare și în cadrul unor proiecte cu impact social și comunitar, în acord cu misiunea asumată.</i>	– Creșterea vizibilității internaționale a Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu. – Consolidarea și dezvoltarea parteneriatelor interinstituționale pe care academia le are în cadrul <i>Programului Erasmus+, Inițiativei Europene de Schimb a Tinerilor Ofițeri</i> – EMILYO și a altor programe și inițiative (<i>international Military Academic Forum</i> – iMAF, <i>Seminarul Comandanților Academilor Militare din Uniunea Europeană</i> – EUMACS) – Diversificarea relațiilor de colaborare cu cât mai multe instituții similare din UE și din afara – Includerea de noi semestre internaționale (cel puțin un program de studii din cadrul fiecărei facultăți din structura academiei să aibă implementat un Semestru Internațional), module academice și de pregătire militară – Participarea reprezentanților instituției noastre la evenimente internaționale dedicate promovării instituționale, a ofertei educaționale și de cercetare științifică – Organizarea unor evenimente

PLANUL STRATEGIC DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ
a Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu pentru perioada 2024-2029



Domenii	Criterii	Standarde	Indicatori de performanță (conform normativelor Agenției Române de Asigurare a Calității în Învățământul Superior)	Indicatori de performanță specifice și standarde specifice
				internationale menite să promoveze imaginea instituției, programele de studii și activitățile de cercetare științifică desfășurate în instituția noastră (Săptămâna Internațională a Studenților, Săptămâna Internațională a Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu, Ziua Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu, iMAF, EUMACS etc.).
		S.B.9.1. Cercetarea științifică în procesul de educație <i>Activitățile de cercetare științifică sprijină dobândirea de către studenți a rezultatelor învățării.</i>	I.P.B.9.1.1 <i>Învățarea bazată pe investigație științifică și rezultatele cercetării sprijină și sunt valorificate în dobândirea rezultatelor învățării vizate prin programele de studii organizate de către IIS.</i>	— Internaționalizarea activității de cercetare științifică în concordanță cu aspirațiile și necesitățile membrilor comunității academice militare sibiene și cu obiectivele de dezvoltare instituțională (acreditare etc.) — Sprijinirea organizațiilor studențești și îmbunătățirea sistemului de premiere a studenților cu rezultate deosebite și promovarea reușitelor în mediul universitar militar — Utilizarea rezultatelor obținute în activitatea de cercetare științifică ca ambasador în susținerea cu succes a procesului de internaționalizare — Creșterea numărului cadrelor didactice și de cercetare participante la competiții de proiecte
	B.9. Rezultatele cercetării științifice	S.B.9.2. Cercetarea științifică aferentă misiunii IIS <i>IIS desfășoară activități de cercetare științifică în concordanță cu misiunea asumată.</i>	I.P.B.9.2.1 <i>Rezultatele cercetării științifice sunt vizibile la nivel național și internațional în domeniile științifice respective și valorificate în mod adecvat.</i>	

PLANUL STRATEGIC DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ
a Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu pentru perioada 2024-2029

Domenii	Criterii	Standarde	Indicatori de performanță (conform normativelor Agenției Române de Asigurare a Calității în Învățământul Superior)	Indicatori de performanță specifici și standarde specifice
				de cercetare – dezvoltare – inovare (CDI) desfășurate la nivelul Ministerului Apărării Naționale, Ministerului Educației, Ministerului Cercetării, Inovării și Digitalizării, precum și accesarea altor linii de finanțare la nivel național și internațional; – Respectarea cerințelor, standardelor și a indicatorilor conform descriptorilor specifici CNCS. – Indexarea ISI Thompson a volumelor conferinței internaționale KBO. – Publicarea a minimum un articol/lucrare/comunicare/carte/ produs științific cu punctaj stabilit conform criteriilor specifice panelurilor științifice pe domeniu per cadru didactic, anual. – Promovarea și susținerea depunerii de cereri de brevete de invenție. – Promovarea implementării produselor și serviciilor inovative în mediul academic sau în Armata României. – Identificarea resurselor pentru asigurarea accesului la principalele baze de date internaționale (de exemplu EBSCO, SCOPUS, Thomson Web of Science etc.).

PLANUL STRATEGIC DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ
a Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu pentru perioada 2024-2029



Domenii	Criterii	Standarde	Indicatori de performanță (conform normativelor Agenției Române de Asigurare a Calității în Învățământul Superior)	Indicatori de performanță specifice și standarde specifice
C. Managementul calității	C.1 – Strategii și proceduri pentru asigurarea calității, inclusiv în domeniul eticii și deontolo- giei universita- re, care implică studenții, angajații și alte părți interesate și sunt aplicate în mod consequent și transpa-	S.C.1.1 Strategii și proceduri ÎfS dispune de instrumente de planificare strategică și operațională privind asigurarea calității	IP.C.1.1.1. <i>Planul strategic multianual de dezvoltare instituțională, strategia Comisiei de evaluare și asigurare a calității și planurile operaționale anuale cuprind elemente și măsuri privind asigurarea calității în educație și dezvoltarea culturii calității.</i> IP.C.1.1.2. <i>ÎfS aprobă și revizuieste periodic metodologii, proceduri, regulamente privind asigurarea calității.</i> IP.C.1.1.3. <i>ÎfS aprobă și include în Codul de etică și deontologie universitară norme de etică și deontologie universitară, descrierea abaterilor, sancțiuni și măsurile necesare, conform legii.</i>	– Acreditarea internă și/sau națională a cel puțin unui laborator de cercetare pe departament și pe an. – Conform standardelor specifice de evaluare academică pentru programele de studii din domeniu. – Conform recomandărilor primite de la comisiile de evaluare a programelor de studii și instituțională. – Numărul de măsuri/ recomandări implementate ca urmare a evaluărilor externe efectuate de organisme abilitate legal. – Implicarea permanentă a membrilor comunității academice și ai altor părți interesate în procesul de adoptare și revizuire a documentelor strategice și procedurilor aferente, precum și pentru implementarea acestora. – Elaborarea planului strategic și ale Strategiei privind asigurarea calității educației în AFTNB pe mandatul rectorului în conformitate cu prevederile Planului managerial al rectorului și ale metodologiei ARACIS. – Elaborarea anuală a planului operațional în conformitate cu prevederile Planului

PLANUL STRATEGIC DE DEZVOLTARE INSTITUTIONALĂ
a Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu pentru perioada 2024-2029

Domenii	Criterii	Standarde	Indicatori de performanță (conform normativelor Agenției Române de Asigurare a Calității în Învățământul Superior)	Indicatori de performanță specifice și standarde specifice
	rent			strategic si ale comandantului
		S.C.1.2. Aplicare <i>Direcții strategice, acțiuni și proceduri implementate adecvat</i>	I.P.C.1.2.1 <i>ÎȘ realizează acțiuni și aplică proceduri, în mod consecvent, dovedind impactul acestora în îmbunătățirea calității educației.</i>	<i>- planificarea controalelor curente pe linia asigurării calității educației și implementarea măsurilor precizate în Rapoartele comisiei de control</i>
		S.C.1.3. Implicarea părților interesate <i>ÎȘ demonstrează că implică părțile interesate cu activitate relevantă în elaborarea și aplicarea documentelor strategice și a procedurilor de aplicare.</i>	I.P.C.1.3.1 <i>Opiniile membrilor comunității universitare și ale altor părți interesate sunt avute în vedere în procesul de adoptare și revizuire a documentelor strategice și procedurilor aferente, precum și pentru implementarea acestora.</i>	



Domenii	Criterii	Standarde	Indicatori de performanță (conform normativelor Agenției Române de Asigurare a Calității în Învățământul Superior)	Indicatori de performanță specifici și standarde specifice
	C.2 Funcționalitatea structurilor de asigurare a calității educației, inclusiv în domeniul eticii și deontologiei Universita-re, conform legii	S.C.2.1 Structuri <i>Îns dispune de structuri organizatorice în domeniul asigurării calității și al eticii și deontologiei universitare, înțințate în condițiile legii.</i>	IP.C.2.1.1. <i>În structura organizatorică a Îns se constituie CEAC, precum și structuri tehnico-administrative și de suport în domeniul asigurării calității.</i> IP.C.2.1.2. <i>Îns are organizată Comisia de etică universitară, în cadrul căreia se constituie subcomisia dedicată eticii cercetării.</i>	-Constituirea la nivelul academiei a Comisiei de evaluare și asigurarea calității, aprobată în senatul universitar, conform prevederilor legale - Existența unei structuri specializate – Birou de evaluare și asigurarea calității care gestionează activitățile desfășurate în domeniul asigurării calității. - Comisia de etică universitară funcționează în baza prevederilor Regulamentului propriu de organizare și funcționare a Comisiei de etică universitară
		S.C.2.2. Funcționare <i>Structurile organizatorice din domeniul asigurării calității și al eticii și deontologiei universitare își îndeplinesc rolul și funcțiile specifice, în mod adecvat.</i>	IP.C.2.2.1 <i>CEAC și structurile tehnico-administrative și de suport din cadrul instituției de învățământ superior funcționează în baza regulamentului aprobat de către senatul universitar, în scopul realizării activităților de asigurare și evaluare internă, precum și de evaluare externă a calității educației.</i>	- Regulamentul de organizare și funcționare a Comisiei de evaluare și asigurarea calității, se elaborează și actualizează în conformitate cu cadru normativ în vigoare, este aprobat de senat și postat pe site-ul academiei

PLANUL STRATEGIC DE DEZVOLTARE INSTITUTIONALĂ
a Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu pentru perioada 2024-2029

Domenii	Criterii	Standarde	Indicatori de performanță (conform normativelor Agenției Române de Asigurare a Calității în Învățământul Superior)	Indicatori de performanță specifice și standarde specifice
			I.P.C.2.2.2 Comisia de etică universitară funcționează pe baza regulamentului aprobat de către senatul universitar și acționează independent față de orice altă structură sau persoană din cadrul instituției de învățământ superior, cu respectarea legii.	Raportul privind activitatea Comisiei de etică universitară este postat anual pe site-ul academiei
Proceduri privind inițierea, monitorizarea și revizuirea periodică a programelor și domeniilor de studii și a activităților desfășurate	C.3	S.C.3.1.1. Proceduri și aplicarea acestora ÎȘ dispune de proceduri privind inițierea, monitorizarea și revizuirea periodică a programelor și domeniilor de studii și a activităților desfășurate și le aplică în mod sistematic.	IP.C.3.1.1. ÎȘ aprobă și revizuieste proceduri privind inițierea, monitorizarea și revizuirea periodică a programelor și domeniilor de studii, având ca țintă idealul educațional al învățământului superior.	– Respectarea prevederilor Regulamentului privind inițierea, aprobarea, monitorizarea și evaluarea periodică a programelor de studii, elaborat la nivelul academiei
			IP.C.3.1.2 ÎȘ aprobă și revizuieste proceduri privind desfășurarea activităților de învățare, predare, instruire practică, cercetare și evaluare.	
			I.P.C.3.1.3 ÎȘ aplică în mod consecvent procedurile, dovedind impactul acestora în asigurarea	

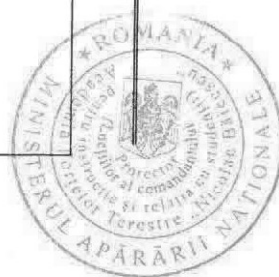


Domenii	Criterii	Standarde	Indicatori de performanță (conform normativelor Agenției Române de Asigurare a Calității în Învățământul Superior) calității.	Indicatori de performanță specifici și standarde specifice
care implică studenții, angajatorii și alte părți interesate			I.P.C.3.1.4 Membrii comunității universitare și ale părți interesate sunt implicate în procesul de adoptare, revizuire și punere în aplicare a procedurilor.	Elaborarea documentației specifice introducerii unui program de studii universitare de masterat în cadrul domeniului de studii de master acreditat în conformitate cu cerințele ARACIS.
		S.C.3.2. Proceduri pentru introducerea de noi programe într-un domeniu de masterat autorizat/acreditat ÎFS organizează noi programe de studii universitare de masterat cu respectarea standardelor.	I.P.C.3.2.1 ÎFS aprobă, revizuește și aplică proceduri de evaluare internă a calității pentru desfășurarea de noi programe de studii universitare de masterat.	
C.4 – Proceduri de evaluare periodică a calității activită- ților persona-	S.C.4.1 Proceduri Aplicarea metodelor contribuie și procedurilor contribuie la îmbunătățirea calității activităților personalului.	IP.C.4.1.1. ÎFS evaluează periodic, la intervale de maximum 5 ani, performanțele și rezultatele personalului didactic și de cercetare, în baza unei metodologii aprobate de senat. IP.C.4.1.2. ÎFS analizează rezultatele procesului		– Nivelul de satisfacție al personalului didactic, de cercetare și administrativ. – Rezultatele evaluării anuale a prestației cadrelor didactice și a programelor de studii de către studenți și de către managementul instituției. – Implementarea permanență de măsuri de îmbunătățire a calității prin utilizarea

Domenii	Criterii	Standarde	Indicatori de performanță (conform normativelor Agenției Române de Asigurare a Calității în Învățământul Superior)	Indicatori de performanță specifiți și standarde specifice
	În lău didactic, didactic auxiliar și adminis- trativ		de evaluare semestrială de către studenții a prestației cadrelor didactice.	eficientă a rezultatelor procedurilor de evaluare. – Existența unui regulament propriu privind evaluarea cadrelor didactice – Gradul de ocupare a posturilor didactice și a posturilor de cercetare.
	C.5 –Baze de date actualizate sistematic, referitoare la asigurarea internă a calității	S.C.5.1 Baze de date ÎS utilizează baze de date în sprijinul activităților de asigurare internă a calității.	IP.C.5.1.1. ÎS stabilește indicatori relevanți în raport cu misiunea asumată, colectează și analizează în mod sistematic date necesare procesului de asigurare internă a calității.	– Colectare și analiza sistematică de către structurile specializate a informațiilor de interes, în cadrul unei baze de date centralizate, actualizată permanent.
	C.6 – Transpa- rența informa- țiilor de interes public, inclusiv a celor privitoare la programele	S.C.6.1 Transparența Componenta organizatorică asigură transparența informațiilor, conform legii.	IP.6.1.1. ÎS asigură publicarea și accesul la informațiile de interes public care decurg din activitatea instituției. IP.6.1.2. ÎS asigură transparența proceselor decisionale.	– Număr de membri ai comunității academice implicați în promovarea și creșterea vizibilității academice în exteriorul instituției. – Număr de evenimente și manifestări organizate de academie în colaborare cu instituții de învățământ și cercetare, centre culturale, muzee, galerii de artă etc. – Numărul de evenimente/ manifestări organizate de instituții de învățământ și cercetare, centre culturale, muzee, galerii de artă etc. la care a participat și academia. – Număr de evenimente organizate de studenți

PLANUL STRATEGIC DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ
a Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu pentru perioada 2024-2029

Domenii	Criterii	Standarde	Indicatori de performanță (conform normativelor Agenției Române de Asigurare a Calității în Învățământul Superior)	Indicatori de performanță specifiți și standarde specifice
	de studii oferite, precum și cu privire la certifica- tele, diplomele și calificările afereente			– Număr de evenimente organizate de studenți (cenacluri, spectacole de teatru/artistic/folclorice, expoziții de pictură/fotografie, competiții sportive etc.). – Impactul mediatic – numărul de interviuri, articole etc. în media națională și internațională. – Numărul de studenți voluntari implicați în programe sociale, culturale, sportive etc. – Informațiile privind programele și domeniile de studii oferite de academie sunt afișate pe site-ul oficial al instituției și sunt actualizate permanent. – Evenimentele desfășurate în academie sunt postate pe site-ul academiei – Participarea, în vederea promovării imaginii academiei, a personalului academiei și a studenților la diverse târguri, festivaluri, expoziții unde sunt puse la dispoziția publicului interesat materiale informative, broșuri, pliante. – Raportul rectorului este publicat anual pe site-ul academiei conform prevederilor Legii învățământului superior 199/2023



Domenii	Criterii	Standarde	Indicatori de performanță (conform normativelor Agenției Române de Asigurare a Calității în Învățământul Superior)	Indicatori de performanță specifici și standarde specifice
C7 Respectare a termenelor și a standar- delor privind raportările prevăzute de legislația în vigoare	C.8 Participa- rea în procese de evaluare externă, conform legii	S.C.7.1 Elaborare și transmitere rapoarte ÎÎS elaborează și transmite sau publică rapoarte, conform legii.	IP.7.1.1. ÎÎS colectează și transmite datele solicitate, respectiv elaborează și publică rapoarte, asigurând respectarea obligațiilor care decurg din răspunderea publică.	– Implementarea în documentele instituționale a prevederilor legale privind obligațiile de raportare a informațiilor. – Raportarea datelor solicitate către instituțiile abilitate și publicarea rapoartelor în termenle prevăzute de lege, în conformitate cu planurile de organizare și desfășurare a activităților adoptate la nivel instituțional.
		S.C.8.1 Respectarea obligației de evaluare externă ÎÎS se supune procesului de evaluare externă a calității, conform legii.	IP.C.8.1.1. ÎÎS se supune procedurilor aferente procesului de evaluare externă a calității, în vederea organizării, în condițiile legii, de programe și domenii de studii, din cadrul formării inițiale, continue și de educație permanentă, precum și la nivel instituțional.	– Avizele obținute la evaluările externe efectuate de către organismele abilitate, cu atribuții în domeniu. – Documentația aferentă autorizorii provizorii/acreditării programelor de studii, instituționale sau a domeniului de masterat și respecte cerințele ARACIS