

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



**STRATEGIA DE INTERNAȚIONALIZARE
INSTITUȚIONALĂ A
ACADEMIEI FORȚELOR TERESTRE
„NICOLAE BĂLCESCU” DIN SIBIU**

2020-2027

CUPRINS

| | |
|--|-----------|
| Introducere | 5 |
| 1. Analiza situației actuale | 7 |
| 2. Analiza SWOT a internaționalizării la nivelul Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu | 25 |
| 3. Viziunea strategică privind internaționalizarea | 29 |
| 4. Domenii de interes | 31 |
| 5. Resurse | 45 |
| 6. Avantajul competitiv | 48 |

INTRODUCERE

Problematika internaționalizării instituțiilor de învățământ superior începe să capete o importanță din ce în ce mai mare și dacă, până nu demult, se considera că „*internaționalizare*” înseamnă să se realizeze cât mai multe mobilități outgoing, adică o „*internaționalizare în afara țării*”, de ceva timp are loc o schimbare de paradigmă și „*internaționalizarea acasă*” capătă din ce în ce mai multă consistență, aceasta dând pentru o universitate adevărata imagine a internaționalizării. O exemplificare a acestei schimbări de paradigmă este și noua *Metodologie de clasificare a universităților și de ierarhizare a programelor de studii* elaborată la nivelul *Ministerului Educației și Cercetării* care cuprinde un set de indicatori de „*măsurare*” a gradului de internaționalizare al unei instituții de învățământ superior, prin cuantificarea, aproape exclusivă, a activităților care vizează componenta de „*internaționalizare acasă*”.

Toate activitățile și evenimentele organizate la nivelul academei au vizată componenta de „*internaționalizare acasă*” datorită faptului că am înțeles impactul acesteia asupra pregătirii studenților noștri, am înțeles că, practic, în loc să „*exportăm internaționalizare*”, iar de aceasta să beneficieze un număr limitat de studenți și în plus să asigurăm un mediu internațional instituțiilor partenere, putem să „*importăm internaționalizare*” și în acest fel să realizăm un mediu internațional în instituția noastră, unde își desfășoară activitatea cei mai mulți dintre studenții noștri.

Pentru realizarea acestei schimbări, în anul 2016 modulele de pregătire militară *Supraviețuire în Condiții de Izolare Temporară* și de *Recunoaștere* au fost oferite instituțiilor similare din spațiul european în cadrul *Inițiativei Europene de Schimb a Tinerilor Ofițeri (Programul EMILYO)*, în anul 2017 au început să fie organizate *Săptămâna Internațională a Studenților* și *Săptămâna Internațională a Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”*, în anul 2018 *Semestru Internațional*, construit în cadrul unui proiect de parteneriat strategic și care a avut primii participanți din Grecia, în anul 2019 apare în oferta noastră educațională modulul de *Leadership Militar*, iar în anul 2020 este adăugat în ofertă și modulul de *Interoperabilitate*.

Activitățile și evenimentele introduse în oferta instituției noastre au avut ca scop „*echilibrarea*” mobilităților outgoing cu cele incoming și implicit a celor două componente ale internaționalizării, și sunt menite să asigure un raport „*echitabil*” între „*exportul de internaționalizare*” și „*importul de internaționalizare*” dintre instituția noastră și celelalte instituții partenere cu care colaborăm. În același timp, am înțeles că este important nu numai să așteptăm de la alții să-și modeleze oferta educațională în funcție de nevoile noastre, ci și că noi trebuie să ne adaptăm oferta educațională la cerințele partenerilor noștri.

Este binecunoscut faptul că programele de pregătire a viitorilor ofițeri sunt diferite de programele de studii din universitățile civile și au în vedere, pe lângă pilonul academic, pilonul de pregătire militară și cel de pregătire fizică. Parteneriatele care s-au realizat au vizat cu prioritate instituțiile militare de învățământ superior, deoarece acestea au capacitatea ca, în afara activităților specifice *Programului ERASMUS+*, și care vizează pilonul academic, să ofere module de pregătire militară (instituțiile partenere din Austria,

Polonia, Italia etc.), concursuri și exerciții aplicativ-militare (competiția din Germania, exercițiile militare din Turcia etc.) sau concursuri sportive (Leonidas Trophy, maraton din Grecia etc.) care vizează ceilalți doi piloni.

Perioada 2016-2019 poate fi caracterizată de cuvintele *echilibru*, *diversificare* și *creștere*.

Echilibru în ceea ce privește:

- mobilitățile de *studii* și cele de *practică* ale studenților academiei;
- mobilitățile *incoming* și *outgoing* ale studenților;
- mobilitățile de *predare* și *formare* pentru cadrele din academie;
- mobilitățile de predare și formare *incoming* și *outgoing* ale cadrelor.

Diversificare prin:

- oferta academică, a modulelor de pregătire militară sau a evenimentelor de promovare a ofertei educaționale pe care instituția noastră o pune la dispoziția instituțiilor partenere;
- parteneriatele noi care au fost încheiate în această perioadă (11 noi parteneriate în cadrul *Programului ERASMUS+*, 17 noi parteneriate în cadrul *Programului EMILYO* și alte 4 acorduri noi cu instituții din afara spațiului european) și implicit a lărgirii paletei de instituții și module de pregătire militară în care studenții noștri au avut posibilitatea să participe;
- trecerea de la *proiecte* derulate doar în cadrul *Acțiunii Cheie 103* la proiecte derulate pe *Acțiunile Cheie 2* și *107*.

Creștere care vizează:

- numărul total de mobilități *outgoing* și *incoming* în cadrul *Programului ERASMUS+*;
- numărul total de studenți și cadre *outgoing* și *incoming* care au participat la module de pregătire militară în cadrul *Programului EMILYO* sau la *alte activități și evenimente internaționale*;
- *sumele* utilizate pentru activitățile derulate (de la 158.283 Euro din cadrul *Programului ERASMUS+* și 47.143 RON din *Bugetul de venituri proprii* în 2016, la 221.792 Euro din cadrul *Programului ERASMUS+* și 400.255 RON din *Bugetul de venituri proprii* în 2019) etc.

Este adevărat că nu au fost atinse toate obiectivele propuse, însă aceste neîmpliniri se datorează unor cauze obiective dintre care amintim:

- participarea la mobilități internaționale numai a studenților de anii doi și trei;
- bariera lingvistică (nu toți studenții, cadrele didactice și instructorii militari au abilități corespunzătoare de comunicare în limba engleză);
- compatibilizarea programelor de studii cu cele ale instituțiilor partenere (un singur semestru de la un singur program de studii din instituția noastră este aproape identic cu cel care se derulează în alte 2-3 instituții partenere);
- rezultate slabe la învățatură (studenți cu multe restanțe și medii mici care nu îndeplinesc criteriile de selecție stabilite la nivelul instituției).

1. ANALIZA SITUAȚIEI ACTUALE

În perioada 2016-2019, creșterea numărului de mobilități de studenți, cadre didactice și instructori militari, atât incoming, cât și outgoing, în cadrul Programelor ERASMUS+ și EMILYO, dar și a celorlalte programe și activități internaționale în care Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu a fost implicată a reprezentat un obiectiv strategic important.

Una din modalitățile prin care s-a putut realiza acest lucru a reprezentat-o semnarea de noi acorduri interinstituționale în cadrul diferitelor programe, cu instituții din țările membre ale Uniunii Europene, dar și cu instituții din țări partenere.

Dacă în anul 2016 academia avea încheiate acorduri de cooperare, în cadrul Programului ERASMUS+, cu un număr de 19 instituții din Europa, în anul 2019 numărul acestora a ajuns la 27 instituții din Europa și din țări partenere.

Lista instituțiilor cu care academia are semnate, în acest moment, acorduri de cooperare în cadrul Programului ERASMUS+ este prezentată în tabelul de mai jos:

Tabel nr. 1 Lista instituțiilor partenere din cadrul Programului ERASMUS+

| Nr. crt. | Denumirea instituției |
|----------|---|
| 1. | Academia Militară Tereziană, Wiener Neustadt, Austria |
| 2. | Academia Militară Regală, Bruxelles, Belgia |
| 3. | Universitatea Națională Militară „Vasil Levski”, Veliko Tarnovo, Bulgaria |
| 4. | Colegiul Național de Securitate și Apărare „G.S. Rakovski”, Sofia, Bulgaria |
| 5. | Universitatea South-West „Neofit Rilski”, Blagoevgrad, Bulgaria |
| 6. | Universitatea de Apărare din Brno, Brno, Republica Cehă |
| 7. | Universitatea „Helmut Schmidt”, Hamburg, Germania |
| 8. | Academia Națională de Apărare, Gori Georgia |
| 9. | Academia Militară Elenă, Atena, Grecia |
| 10. | Universitatea Națională Tehnică, Atena, Grecia |
| 11. | Universitatea de Studii, Torino, Italia |
| 12. | Universitatea Militară a Forțelor Terestre „General Tadeusz Kosciuszko”, Wrocław, Polonia |
| 13. | Universitatea de Tehnologie Informațiilor și Management, Rzeszów, Polonia |
| 14. | Universitatea de Studii de Război din Varșovia, Polonia |
| 15. | Universitatea Militară Tehnologică din Varșovia, Polonia |
| 16. | Universitatea Jagiellonă, Cracovia, Polonia |
| 17. | Universitatea de Securitate Publică și Individuală „Apeiron”, Cracovia, Polonia |
| 18. | Academia Militară, Lisabona, Portugalia |

| Nr. crt. | Denumirea instituției |
|----------|--|
| 19. | Universitatea Nova de Lisboa, Lisabona, Portugalia |
| 20. | Academia Militară a Forțelor Armate „Alexandru cel Bun”, Chișinău, Republica Moldova |
| 21. | Universitatea de Stat din Moldova, Chișinău, Republica Moldova |
| 22. | Academia Forțelor Armate „General Milan Rastislav Štefánik”, Liptovský Mikuláš, Slovacia |
| 23. | Universitatea de Securitate și Management din Kosice, Slovacia |
| 24. | Universitatea Matej Bel, Banska Bystrica, Slovacia |
| 25. | Universitatea Națională „Taras Shevchenko”, Kiev, Ucraina |
| 26. | Universitatea Națională de Servicii Publice, Budapesta, Ungaria |
| 27. | Academia Militară, Ankara, Turcia |
| 28. | Universitatea Națională de Apărare, Istanbul, Turcia |
| 29. | Universitatea Georgiei de Nord, Atlanta, Georgia, SUA |
| 30. | Institutul Militar din Virginia, Virginia, SUA |

Un alt lucru care a contribuit la creșterea numărului de studenți care au beneficiat de o mobilitate de studiu în cadrul Programului ERASMUS+, atât incoming, cât și outgoing, a fost implementarea unui *Semestru Internațional* în cadrul programului de studii Leadership Militar, care se derulează în semestrul de vară, începând cu anul universitar 2017-2018. Acesta a fost realizat în cadrul unui proiect de parteneriat strategic, alături de alte 4 instituții din Europa: Academia Forțelor Terestre „Gl. Tadeusz Kosciuszko” din Wrocław, Polonia (coordonator de proiect), Academia Militară Tereziană din Wiener Neustadt, Austria, Universitatea de Apărare din Brno, Republica Cehă și Universitatea Națională de Servicii Publice, Facultatea de Științe Militare și Pregătire a Ofițerilor din Budapesta, Ungaria. În acest moment, *Semestrul Internațional* este implementat în instituția noastră, în Universitatea Militară a Forțelor Terestre „General Tadeusz Kosciuszko”, Wrocław, Polonia și în Academia Militară Elenă, Atena, Grecia. De asemenea, în Academia Militară Tereziană, Wiener Neustadt, Austria, toate disciplinele din cadrul acestui semestru se regăsesc în curricula lor educațională, dar nu sunt grupate în cadrul unui semestru (din ultimele discuții, se pare că urmează să le grupeze în cadrul unui semestru, începând cu anul universitar 2020-2021). Instituțiile din Cehia și Ungaria au reușit să includă doar o parte din disciplinele proiectate în cadrul *Semestrului Internațional* la programele lor de studii, datorită reglementărilor care există la nivel național. Implementarea acestui Semestru Internațional a condus nu numai la intensificarea schimburilor de studenți, dar a ușurat și procesul de recunoaștere a studiilor și creditelor transferabile între instituțiile care l-au adoptat.

Grafic, evoluția mobilităților outgoing în cadrul Programului ERASMUS+ - Acțiunea Cheie 103, în perioada 2016-2019, se prezintă astfel:

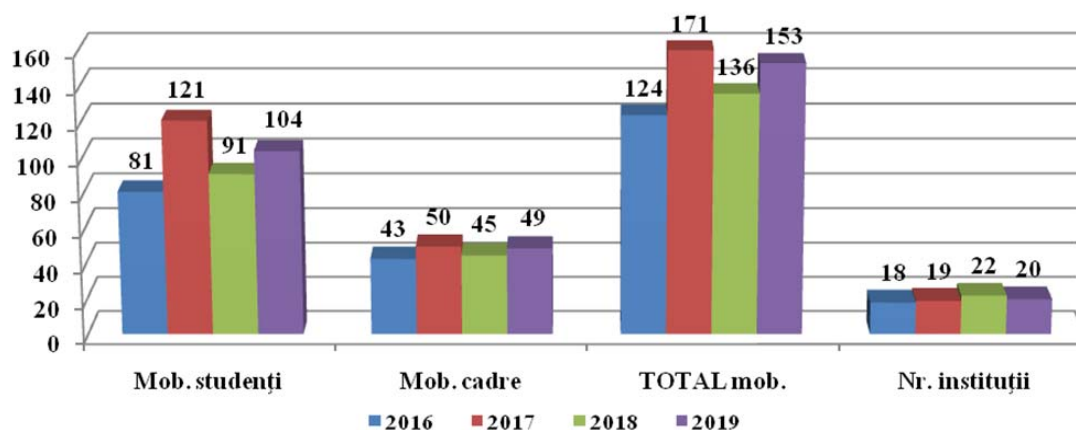


Figura nr. 1 Evoluția mobilităților outgoing în cadrul Programului ERASMUS+ - Acțiunea Cheie 103 în perioada 2016-2019

În ceea ce privește componenta incoming, evoluția mobilităților în cadrul Programului ERASMUS+ - Acțiune Cheie 103, în perioada 2016-2019, se prezintă grafic astfel:

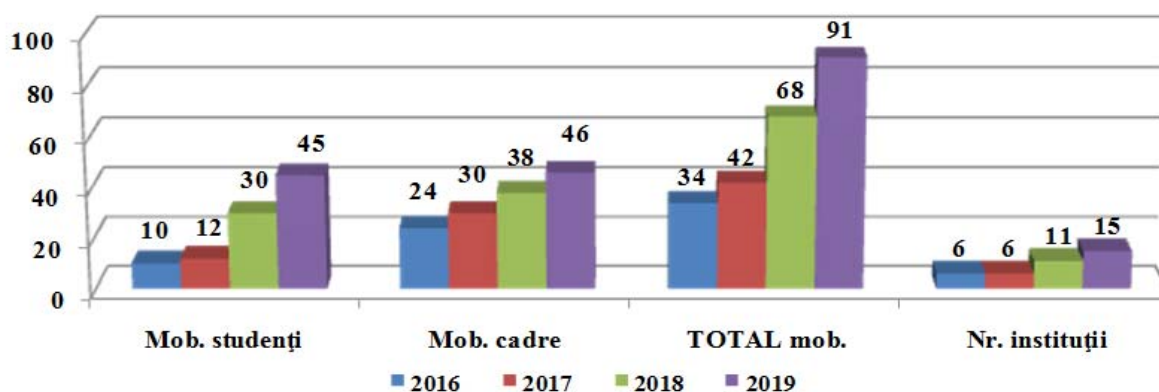


Figura nr. 2 Evoluția mobilităților incoming în cadrul Programului ERASMUS+ - Acțiunea Cheie 103 în perioada 2016-2019

Se constată o creștere progresivă a numărului tuturor tipurilor de mobilități realizate, dar și a numărului instituțiilor de unde au provenit participanții la mobilități. În plus, creșterea numărului de mobilități de predare și formare se datorează diversificării ofertei educaționale, precum și acreditării și autorizării unor noi programe de studii la nivelul instituției.

Situația mobilităților outgoing și incoming realizate în cadrul *Programului ERASMUS+ - Acțiunea Cheie 103*, în perioada 2016-2019, este prezentată sintetic în graficul de mai jos:

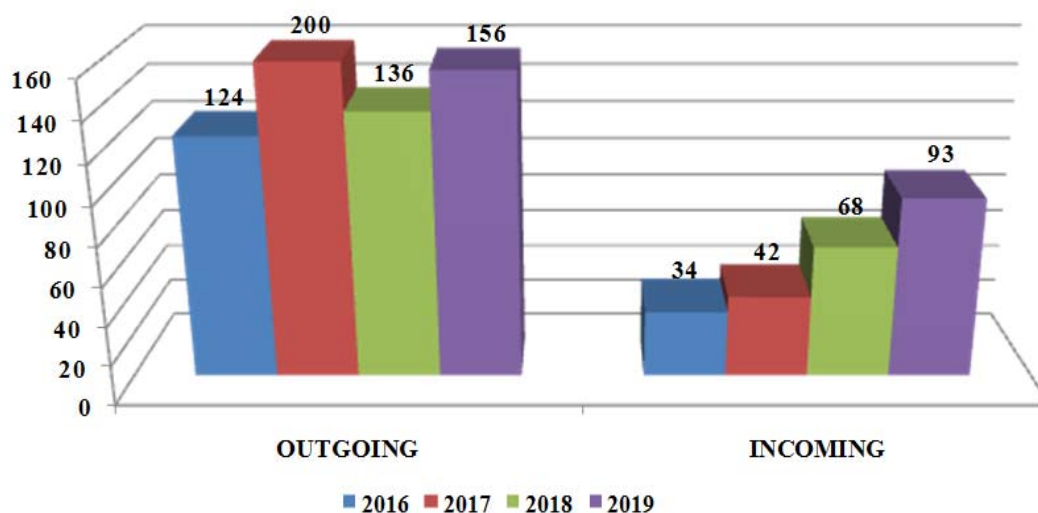


Figura nr. 3 Evoluția mobilităților outgoing și incoming în cadrul *Programului ERASMUS+ - Acțiunea Cheie 103* în perioada 2016-2019

Instituțiile partenere cu care au fost derulate cele mai multe mobilități sunt cele cu care avem cele mai vechi relații de cooperare, însă, treptat, au apărut și alte instituții importante cu care am început să cooperăm foarte bine, iar în acest fel, numărul de mobilități realizate cu acestea a crescut de la an la an. Astfel, s-a reușit treptat scăderea presiunii exercitate asupra instituțiilor partenere avute inițial în 2016, prin repartizarea personalului outgoing (studenți, cadre didactice și instructori militari) într-un mod mai echilibrat și la celelalte instituții cu care academia a semnat noi acorduri de colaborare. De asemenea, implementarea *Semestrului Internațional*, dar și alte activități de promovare pe care le vom menționa ulterior, au contribuit la creșterea substanțială a numărului de mobilități incoming. Mai mult, această creștere a numărului de mobilități incoming se datorează și parteneriatelor încheiate cu instituții din afara spațiului european în cadrul Programului ERASMUS+ - Acțiunea Cheie 107.

Un alt program în care instituția noastră s-a implicat activ este *Programul EMILYO (Inițiativa Europeană de Schimb a Tinerilor ofițeri, inspirat de Erasmus)*. Este un program prin care instituția noastră acoperă pregătirea unui pilon important din devenirea viitorilor ofițeri din Forțele Terestre. Acest program permite participarea studenților și instructorilor militari din instituția noastră la modulele de

pregătire militară organizate de instituțiile partenere, dar și participarea studenților și cadrelor militare de la instituțiile partenere la modulele de instrucție oferite de instituția noastră și reprezintă un bun prilej pentru participanți de a se instrui într-un mediu internațional și de a-și împărtăși unii altora experiențele proprii.

Lista instituțiilor cu care academia a cooperat în cadrul acestui program în perioada 2016-2019 este prezentată în tabelul de mai jos:

Tabel nr. 2 *Lista instituțiilor partenere din cadrul Programului EMILYO*

| Nr. crt. | Denumirea instituției |
|----------|---|
| 1. | Academia Militară Tereziană, Wiener Neustadt, Austria |
| 2. | Academia Militară Regală, Bruxelles, Belgia |
| 3. | Universitatea Națională Militară „Vasil Levski”, Veliko Tarnovo, Bulgaria |
| 4. | Universitatea de Apărare din Brno, Brno, Republica Cehă |
| 5. | Școala Militară din Saint-Cyr, Franța |
| 6. | Universitatea „Helmut Schmidt”, Hamburg, Germania |
| 7. | Academia Națională de Apărare, Gori Georgia |
| 8. | Academia Militara Elenă, Atena, Grecia |
| 9. | Academia Militară Regală, Breda, Olanda |
| 10. | Academia Militară, Zagreb, Croația |
| 11. | Universitatea de Studii, Torino, Italia |
| 12. | Academia Națională de Apărare din Riga, Letonia |
| 13. | Academia Militară, Skopje, Macedonia |
| 14. | Universitatea Militară a Forțelor Terestre „General Tadeusz Kosciuszko”, Wroclaw, Polonia |
| 15. | Universitatea de Studii de Război din Varșovia, Polonia |
| 16. | Universitatea Militară Tehnologică din Varșovia, Polonia |
| 17. | Academia Militară a Forțelor Aeriene din Deblin, Polonia |
| 18. | Academia Militară a Forțelor Armate „Alexandru cel Bun”, Chișinău, Republica Moldova |
| 19. | Universitatea de Apărare din Stockholm, Suedia |
| 20. | Universitatea Națională de Servicii Publice, Budapesta, Ungaria |
| 21. | Academia Militară, Ankara, Turcia |
| 22. | Universitatea Georgiei de Nord, Atlanta, Georgia, SUA |

Grafic, evoluția mobilităților outgoing în cadrul *Programului EMILYO*, în perioada 2016-2019, se prezintă astfel:

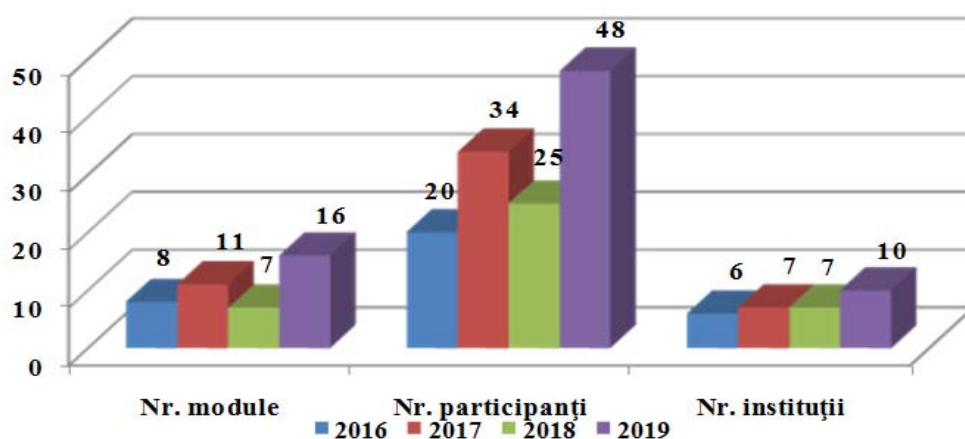


Figura nr. 4 Situația participării outgoing la activitățile din cadrul Programului EMILYO în perioada 2016-2019

Din graficul de mai sus, reiese faptul că numărul de module din cadrul Programului EMILYO la care au participat reprezentanți ai academiei noastre a cunoscut o creștere din 2017 până în 2019, numărul de participanți, de asemenea, a cunoscut o evoluție semnificativă, datorată, pe de o parte, diversificării ofertei de module și, pe de altă parte, creșterii numărului de instituții organizatoare.

Mai jos este prezentată, sub formă grafică, situația participării reprezentanților instituțiilor partenerie la cele trei module oferite de instituția noastră în cadrul Inițiativei Europene de Schimb a Tinerilor Ofițeri (EMILYO), în perioada 2016-2019:

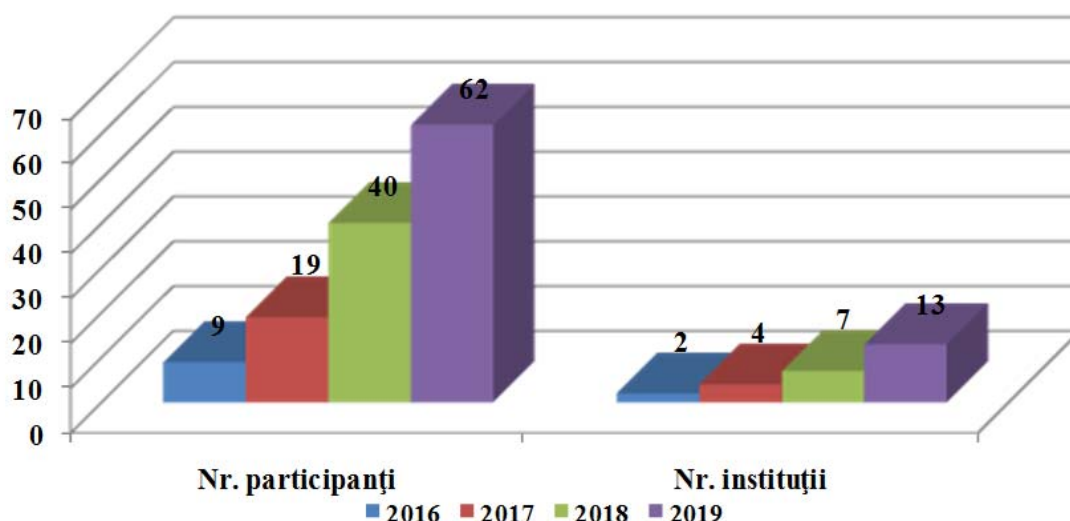


Figura nr. 5 Situația participării incoming la activități în cadrul Programului EMILYO în perioada 2016-2019

Putem observa o evoluție foarte importantă a numărului de participanți din 2016 până în 2019 și, de asemenea, o creștere a numărului de instituții participante la cele 3 module oferite de instituția noastră.

Evoluția participării la modulele din cadrul Programului EMILYO, atât outgoing cât și incoming, este prezentată sintetic în graficul de mai jos:

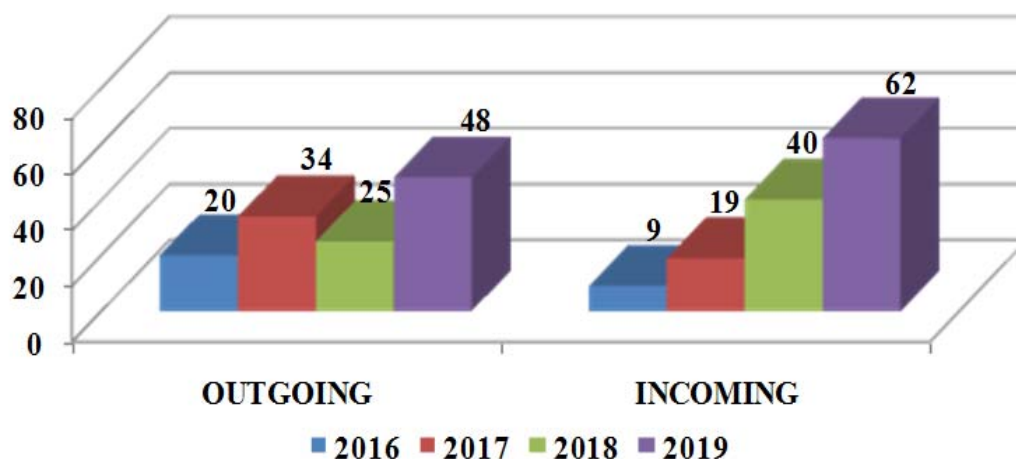


Figura nr. 6 Evoluția participării outgoing și incoming în cadrul Programului EMILYO în perioada 2016-2019

Se poate observa că, atât în ceea ce privește participarea outgoing, cât și cea incoming, la modulele din cadrul *Programului EMILYO* organizate de instituția noastră sau de cele partenere, a înregistrat o creștere considerabilă din anul 2016 până în 2019. Este unul din capitolele la care componenta incoming depășește componenta outgoing datorită implementării modulului *Leadership Militar A* în anul universitar 2018-2019 (modul care face parte din programa universitară a *Semestrului Internațional*), pe lângă cele două module deja existente (*Supraviețuire în condiții de izolare temporară* și *Cercetare*), iar în acest fel este îndeplinit unul dintre dezideratele referitoare la „*internaționalizarea acasă*”. Menționăm și faptul că, începând cu anul universitar 2019-2020, un nou modul din cadrul *Semestrului Internațional*, modulul *Interoperabilitate în acțiunile militare*, este oferit partenerilor în cadrul *Programului EMILYO*.

Pentru promovarea programelor de studii care se derulează în academie, a modulelor de pregătire militară pe care instituția noastră le oferă instituțiilor partenere și a celorlalte evenimente internaționale care se organizează la nivelul instituției noastre, începând cu anul 2017, academia a organizat *Săptămâna Internațională a Studenților*.

Săptămâna Internațională a Academiei Forțelor Terestre este un alt eveniment care a contribuit la creșterea vizibilității instituției noastre în mediul academic internațional și a vizat, în special, identificarea unor elemente concrete care să conducă la realizarea unor proiecte de interes comun, prin dialogul și întâlnirile dintre participanții la acest eveniment.

Pe lângă rolul de promovare pe care îl au cele două evenimente menționate mai sus, acestea au menirea să îmbine componenta de internaționalizare cu cea de cercetare științifică, deoarece, în cadrul acestor săptămâni sunt organizate și evenimentele științifice pe care instituția noastră le găzduiește anual: SECOSAFT și CADET INOVA – dedicate studenților și Conferința Științifică Internațională „*The Knowledge-Based Organization*” – dedicată cadrelor didactice și cercetătorilor.

Un alt eveniment în care instituția noastră este implicată este *Seminarul Comandanților Academii Militare Europene*. Acest eveniment reunește anual comandanți și alți reprezentanți ai instituțiilor militare de învățământ superior din spațiul european și este consacrat dezbaterii la nivel decizional a unor probleme legate de coordonarea și planificarea activităților în domeniul educației la nivel european, importanța și avantajele internaționalizării, provocări și bariere în calea internaționalizării instituțiilor de învățământ superior militar, impactul internaționalizării instituționale asupra procesului de formare și instruire, cu accente pe învățământul vocațional, așa cum este cazul academiilor militare.

Evenimentul anual *International Military Academic Forum*, este organizat de instituția noastră în colaborare cu Academia Militară a Forțelor Terestre „Gl. Tadeusz Kosciuszko” din Wrocław, Polonia, Academia Militară Tereziană din Wiener Neustadt, Austria, Universitatea de Apărare din Brno, Republica Cehă și Universitatea Națională de Servicii Publice, Facultatea de Științe Militare și Pregătire a Ofițerilor din Budapesta, Ungaria. Acest eveniment este găzduit prin rotație de cele 5 instituții partenere și pune în dezbatere, la nivelul specialiștilor din domeniul educației, probleme legate de modalitățile prin care pot fi îmbunătățite relațiile de cooperare dintre instituțiile militare de învățământ superior din spațiul european, schimburile de studenți și instructori militari sau activitățile derulate în cadrul *Programului EMILYO*. De asemenea, participanții au posibilitatea să-și promoveze activitățile și evenimentele organizate de instituțiile pe care le reprezintă, ofertele educaționale și modulele de pregătire militară care sunt cu participare internațională sau posibilitatea dezvoltării de parteneriate strategice în cadrul *Programului ERASMUS+* sau a altor programe, în vederea formării de consorții viabile etc.

În afara programelor și parteneriatelor amintite mai sus, instituția noastră a desfășurat și alte activități de relații internaționale, ca răspuns la solicitările venite din partea Ministerului Apărării Naționale sau la invitațiile transmise de diferite instituții similare.

Pentru programele gestionate la nivelul Ministerului Apărării Naționale menționăm faptul că instituția noastră a găzduit, începând cu anul universitar 2011-2012, *Programul Cultural Understanding and Language Proficiency – CULP*, iar începând cu anul 2017 un *Program bilateral România-Franța*, care prevede un stagi de pregătire a ofițerilor cadeți din Saint-Cyr.

Situația participării la activitățile internaționale, altele decât cele derulate în cadrul *Programelor ERASMUS+*, *EMILYO* și a celorlalte programe gestionate la nivelul M.Ap.N., este prezentată sintetic în graficul de mai jos:

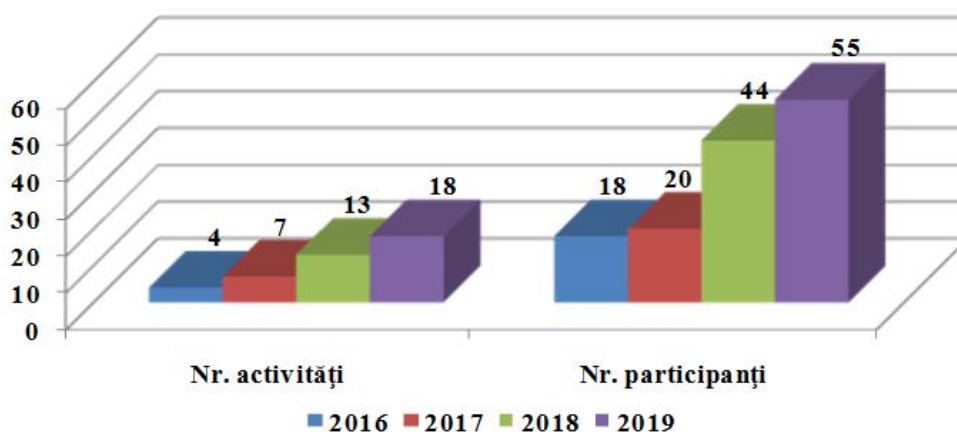


Figura nr. 7 Situația participării outgoing la alte activități internaționale în perioada 2016-2019

În ceea ce privește participarea outgoing la activitățile internaționale, în perioada analizată se înregistrează o evoluție semnificativă, atât la nivelul activităților la care academia a luat parte, cât și la nivelul numărului de participanți. Această evoluție se datorează diversificării ofertei de activități internaționale pe care instituțiile partenere au început să le organizeze și a creșterii interesului pe care acestea îl manifestă față de instituția noastră.

Următorul grafic prezintă sintetic situația mobilităților outgoing și incoming care s-au derulat în afara Programelor ERASMUS+, EMILYO și a celorlalte programe gestionate la nivelul M.Ap.N., pentru perioada 2016-2019, la capitolul incoming fiind luate în considerare doar săptămânile internaționale organizate de instituția noastră:

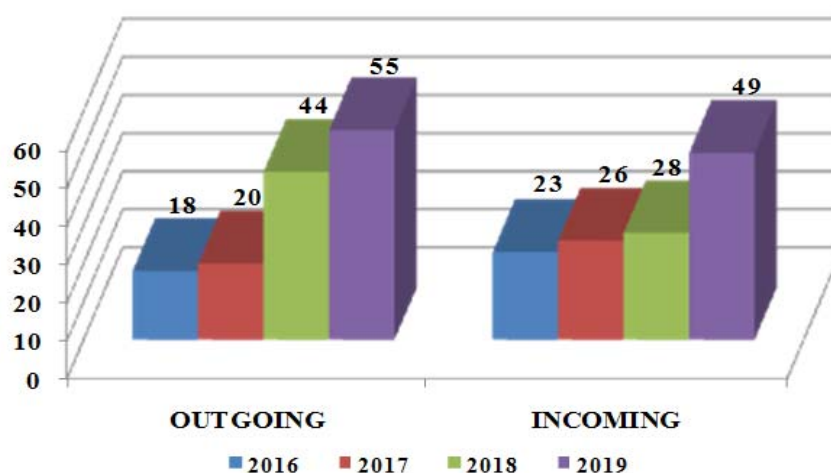


Figura nr. 8 Evoluția mobilităților outgoing și incoming în cadrul altor activități internaționale în perioada 2016-2019

Putem observa o evoluție clară din anul 2016 până în anul 2019, atât în ceea ce privește participarea personalului academiei noastre la evenimentele internaționale organizate de parteneri, cât și participarea reprezentanților instituțiilor partenere la săptămânile internaționale organizate de instituția noastră.

În continuare dorim să realizăm o analiză a participării studenților, cadrelor didactice și instructorilor militari ai academiei noastre la activitățile internaționale derulate în cadrul tuturor programelor și parteneriatelor, dar și o radiografie a impactului pe care evenimentele care au început să se organizeze la nivelul academiei l-a avut asupra componentei de „*internaționalizare acasă*”, adică a atragerii de studenți, cadre didactice și instructori militari de la instituțiile partenere în instituția noastră.

Dacă la început, în academie, își derulau activitatea doar studenți, cadre didactice și instructori militari de la câteva instituții partenere, în special din Bulgaria, Cehia, Polonia și Ungaria, treptat, odată cu introducerea *Semestrului Internațional* a noilor module academice și a celorlalte evenimente de promovare instituțională, numărul de mobilități, dar și numărul de instituții de la care acestea proveneau, au crescut semnificativ.

Graficul de mai jos prezintă evoluția participării studenților academiei la mobilități Erasmus+, în comparație cu participarea acestora în cadrul tuturor programelor și parteneriatelor internaționale derulate în perioada 2016-2019:

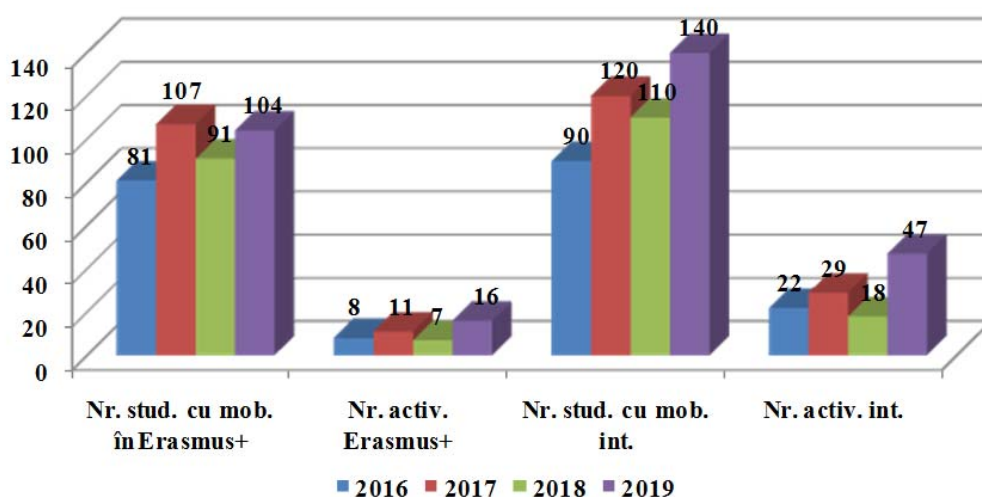


Figura nr. 9 Situația participării studenților Academiei la mobilități Erasmus+ și la mobilități internaționale în perioada 2016-2019

În perioada 2016-2019, mobilitățile Erasmus+, atât numărul acestora, cât și cel al studenților din anul II și III care au participat la acestea, au cunoscut o evoluție relativ constantă, dar în schimb, numărul de activități Erasmus+ s-a dublat în 2019 față de 2016. În ceea ce privește toate activitățile internaționale desfășurate în perioada 2016-2019, inclusiv participarea în cadrul Programelor ERASMUS+ și EMILYO, s-au dublat din 2016 până în 2019, în timp ce numărul de mobilități și de studenți a crescut simțitor în perioada analizată.

Mai jos, prezentăm, din punct de vedere procentual, evoluția mobilităților Erasmus+ și a totalului mobilităților internaționale în perioada 2016-2019, procente raportate la numărul total de studenți înmatriculați la studii de licență:

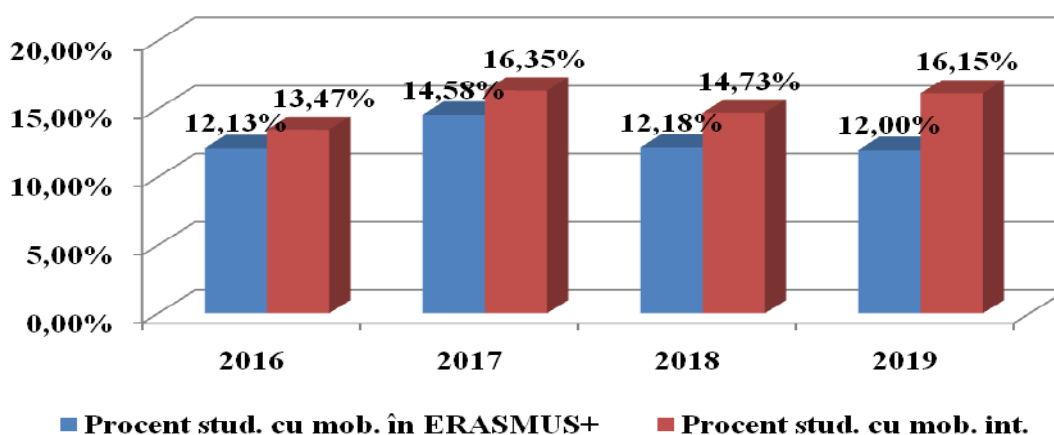


Figura nr. 10 Evoluția mobilităților Erasmus+ și totalul mobilităților internaționale în perioada 2016-2019

Putem observa că, anual, procentul studenților care au participat la mobilități Erasmus+, raportat la numărul total de studenți înmatriculați la programele de licență, este relativ bun (în jurul de 12%), ținând cont de faptul că studenții de anul întâi nu participă la mobilități. De asemenea, procentul studenților care au participat la mobilități internaționale, inclusiv Erasmus+, este acceptabil (de aproximativ 16% în 2019) datorită mențiunii făcute anterior și a faptului că au fost studenți care au beneficiat într-un an de mai multe experiențe internaționale.

Graficul de mai jos prezintă evoluția participării promoțiilor de studenți din academie, atât la mobilități Erasmus+, cât și în cadrul tuturor programelor și parteneriatelor internaționale, derulate în perioada 2016-2019:

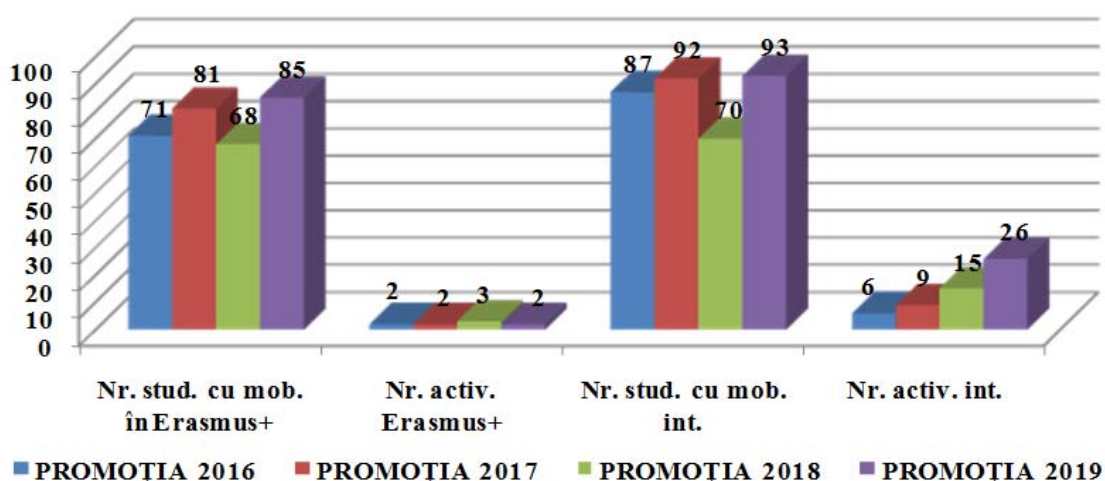


Figura nr. 11 Situația participării promoțiilor de studenți din perioada 2016-2019 la mobilități Erasmus+ și total mobilități internaționale

Analizând graficul precedent, putem observa că, în ceea ce privește mobilitățile Erasmus+, atât numărul lor, cât și cel al participanților, au rămas în jurul aceleiași valori, cu o ușoară creștere în 2019. În schimb, atunci când vorbim de activitățile internaționale derulate în cadrul tuturor programelor și parteneriatelor, inclusiv cele din *Programul ERASMUS+*, se observă o tendință ascendentă la toate capitolele: ca număr de mobilități, ca număr de studenți care au beneficiat de o experiență internațională și ca număr de activități și evenimente la care au participat.

În graficul de mai jos, prezentăm, din punct de vedere procentual, evoluția mobilităților Erasmus+ și a totalului mobilităților internaționale în perioada 2016-2019, procente care reprezintă raportul dintre numărul de studenți dintr-o

promoție care a beneficiat de o mobilitate Erasmus+, respectiv de o mobilitate internațională și numărul total de studenți ai respectivei promoții (înmatriculați la programele de licență):

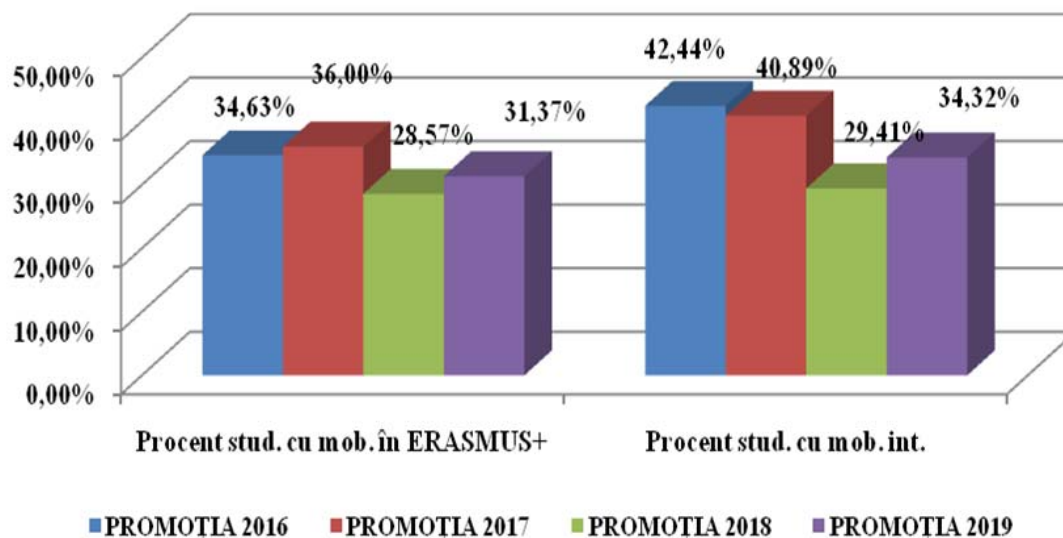


Figura nr. 12 Situația procentuală a participării promoțiilor de studenți din perioada 2016-2019 la mobilități Erasmus+ și la mobilități internaționale

Credem că aceasta este modalitatea corectă de abordare atunci când vorbim despre obiectivul Uniunii Europene ca 20% dintre studenți să fie mobili, iar din graficul de mai sus se poate vedea cu ușurință că în instituția noastră acest deziderat nu numai că este atins, dar este la un nivel foarte bun (aproximativ 35-40%). Evident, ideal ar fi ca toți studenții noștri să beneficieze de cel puțin o experiență internațională, însă acest deziderat este foarte dificil de atins nu datorită fondurilor, ci datorită motivelor expuse la începutul materialului și a incapacității partenerilor noștri de a absorbi într-un an mai mult de 100-110 studenți în cadrul *Programului ERASMUS+*. De asemenea, procentele un pic mai mici din ultimii doi ani se datorează creșterii cifrei de școlarizare raportate la un număr relativ constant de mobilități care pot fi derulate anual în cadrul *Programului ERASMUS+*. Mai mult, se observă apropierea dintre procentul de studenți care au participat la mobilități Erasmus+ și cei care au participat la mobilități internaționale, deoarece sunt studenți care au participat la două mobilități Erasmus+ și chiar la patru mobilități internaționale, inclusiv mobilități Erasmus+, pe parcursul celor trei ani de studii, explicația acestui fenomen fiind expusă în prima parte a materialului.

În ceea ce privește participarea cadrelor din academie, atât la mobilități Erasmus+, cât și la alte mobilități internaționale în cadrul tuturor programelor și parteneriatelor, situația se prezintă astfel:

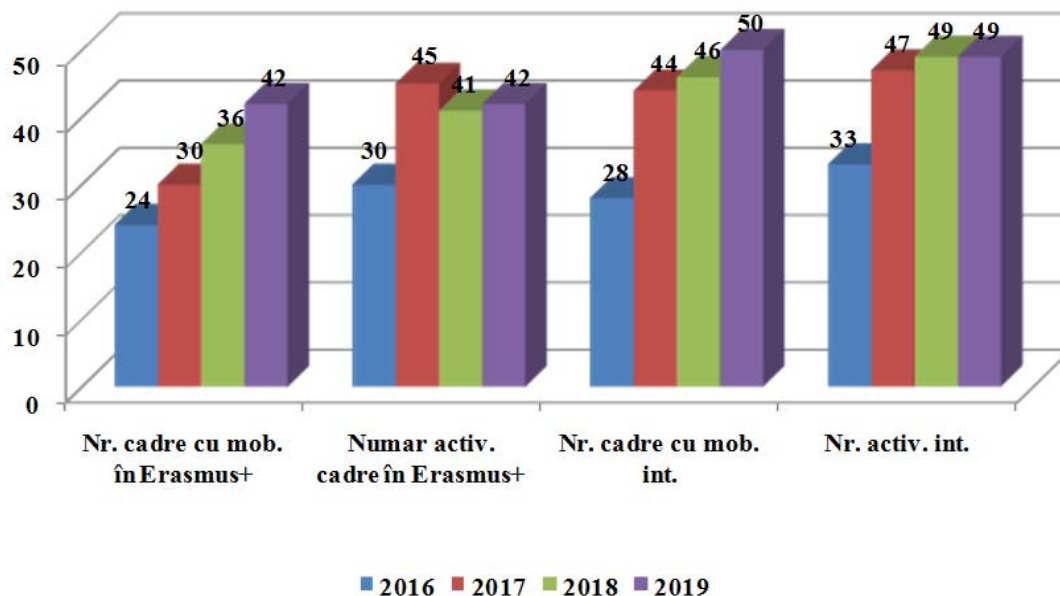


Figura nr. 13 Situația participării cadrelor academei la mobilități Erasmus+ și total mobilități internaționale în perioada 2016-2019

Și aici se poate observa o stabilizare a numărului de mobilități de cadre didactice și instructori militari și a numărului de activități în cadrul *Programului ERASMUS+*, concomitent cu o creștere semnificativă a numărului de cadre didactice și instructori militari care participă anual la mobilități Erasmus+. De asemenea, are loc o schimbare semnificativă a ponderii activităților derulate anual în cadrul *Programului ERASMUS+* în raport cu totalitatea activităților de relații internaționale, însă *Programul ERASMUS+* rămâne principalul cadru prin intermediul căruia se realizează mobilitățile cadrelor didactice din instituția noastră.

În ceea ce privește mobilitățile internaționale se constată că numărul acestora, inclusiv a celor derulate în cadrul *Programului ERASMUS+*, a cunoscut o creștere importantă, ajungând aproape să se dubleze. Aceeași direcție ascendentă se poate observa și în cazul numărului de cadre didactice și instructori militari care au participat la mobilități internaționale, dar și cel al numărului de activități internaționale la care instituția noastră a participat cu reprezentanți.

Dacă până în acest moment am analizat componenta de „*internaționalizare în afara țării*”, în continuare dorim să evaluăm impactul pe care activitățile derulate la nivelul instituției noastre l-au avut asupra componentei de „*internaționalizare acasă*”.

În graficul de mai jos este prezentată evoluția participării studenților instituțiilor partenere la activitățile organizate de instituția noastră în cadrul *Programului ERASMUS+* și a participării acestora la toate evenimentele internaționale găzduite de academie, inclusiv cele derulate în cadrul *Programului ERASMUS+*, după cum urmează:

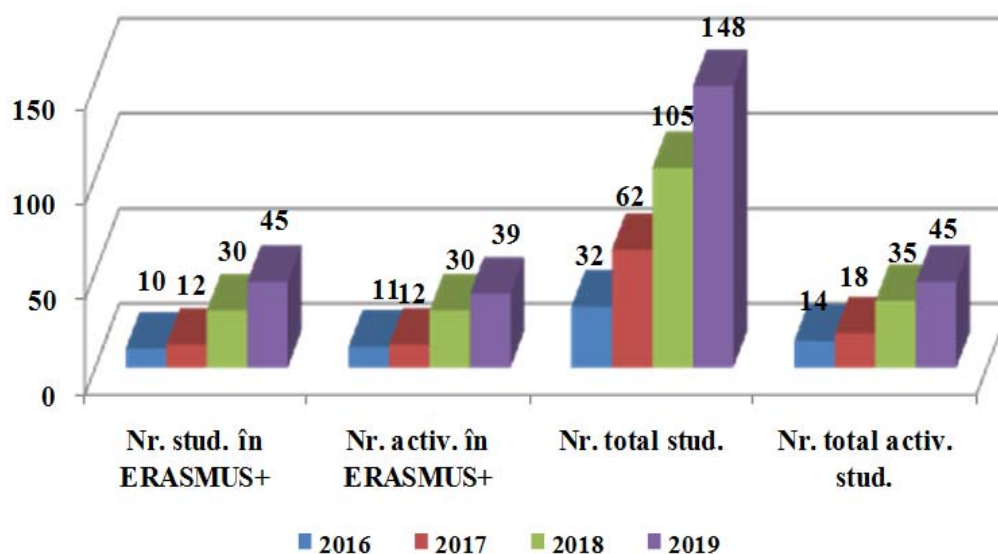


Figura nr. 14 Situația participării studenților la mobilități incoming în perioada 2016-2019

Dacă ne raportăm la *Programul ERASMUS+*, putem observa cu ușurință faptul că atât numărul de studenți, cât și cel al activităților la care aceștia au participat, au evoluat considerabil în perioada 2016-2019, crescând de aproximativ 4 ori în acest interval. Totodată, evoluția este evidentă și la nivelul tuturor activităților internaționale derulate și a numărului de studenți care au participat în instituția noastră la evenimentele internaționale dedicate acestora. Această evoluție se datorează adaptării ofertei noastre educaționale la nevoile partenerilor prin *Semestrul Internațional* și modulul de *Leadership Militar A* – pe componenta academică, concomitent cu menținerea modulelor de pregătire militară *Supraviețuire în Condiții de Izolare Temporară* și *Cercetare* – pe componenta de pregătire militară și a organizării *Săptămânii Internaționale a Studenților* – pe componenta care vizează promovarea ofertei educaționale și a facilităților de care dispune academia în rândul studenților instituțiilor partenere.

Mai jos este prezentată evoluția participării personalului instituțiilor partenere la activitățile organizate de instituția noastră în cadrul *Programului ERASMUS+* și a participării acestora la toate evenimentele internaționale găzduite de academie, inclusiv cele derulate în cadrul *Programului ERASMUS+*, după cum urmează:

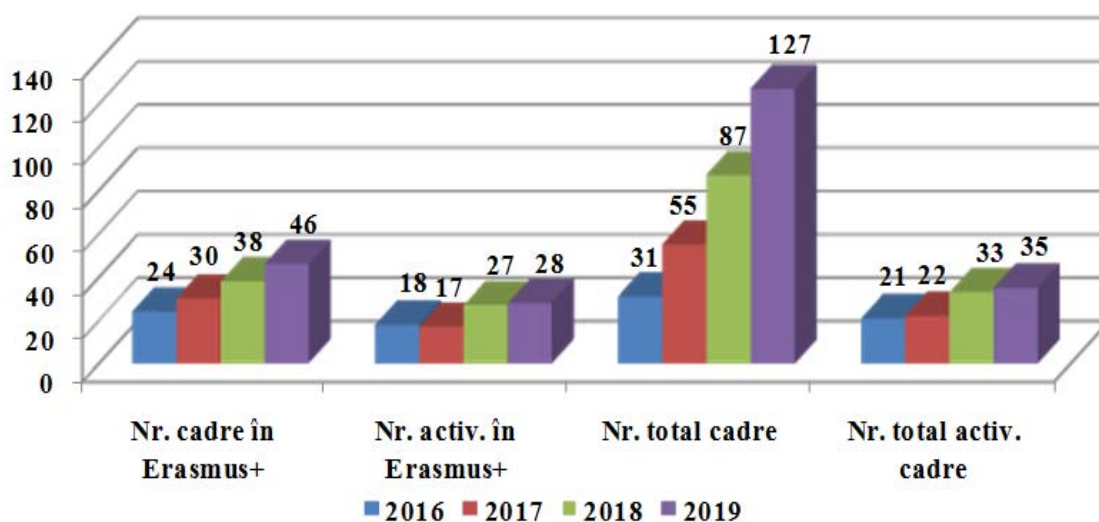


Figura nr. 15 Situația participării cadrelor la mobilități incoming în perioada 2016-2019

Din datele prezentate în graficul de mai sus, se observă aceeași evoluție ascendentă ca și în cazul studenților incoming, atât în cadrul *Programului ERASMUS+*, cât și a participării acestora la toate evenimentele internaționale găzduite de academie, inclusiv cele derulate în cadrul *Programului ERASMUS+*. Se demonstrează astfel impactul pe care implementarea *Săptămânii Internaționale a Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”* și a celorlalte evenimente organizate la nivelul academei în scopul promovării programelor de studii care se derulează la nivelul academei precum și a cooperării dintre instituțiile militare de învățământ superior sau cele care derulează programe de studii similare îl au asupra atragerii de cadre didactice și instructori militari de la instituțiile partenere. Cea mai mare creștere s-a înregistrat la numărul total de mobilități incoming care au participat la toate evenimentele internaționale găzduite de academie, inclusiv cele derulate în cadrul *Programului ERASMUS+*, datorită implementării acestor măsuri de promovare instituțională (în 2016 introduceam în oferta noastră educațională cele două module de pregătire militară).

În final prezentăm o sinteză a numărului total de mobilități, atât outgoing, cât și incoming, realizate în perioada 2016-2019 și care înglobează atât mobilitățile de studenți, cât și cele de cadre didactice, instructori militari și alte categorii de personal și care vizează toate evenimentele internaționale găzduite de academie sau de instituțiile partenere, inclusiv cele derulate în cadrul *Programului ERASMUS+*:

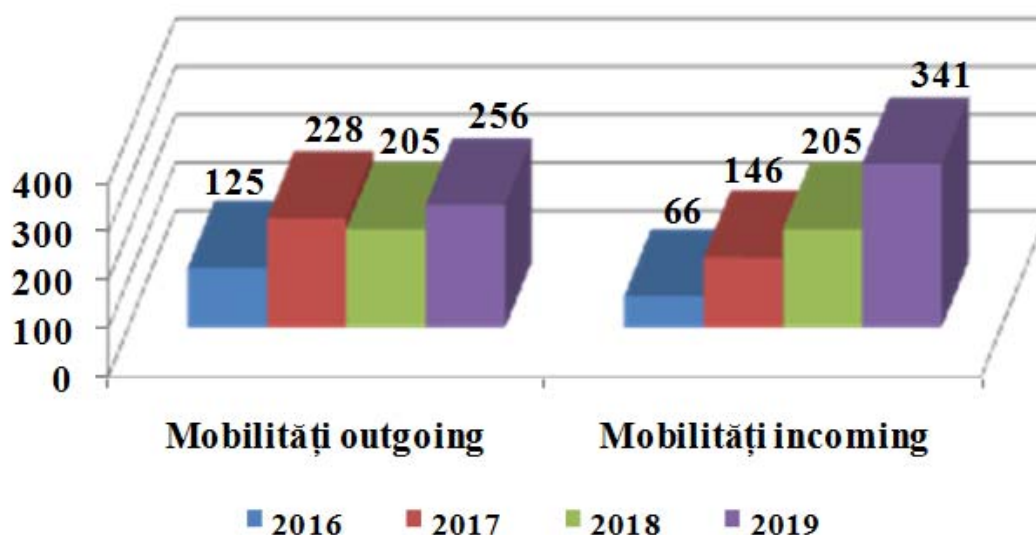


Figura nr. 16 Situația mobilităților outgoing și incoming în perioada 2016-2019

Este o imagine elocventă care demonstrează impactul pe care organizarea evenimentelor menționate anterior le-au avut asupra componentei de „*internaționalizare acasă*”.

Se poate concluziona că ambele tipuri de mobilități, atât outgoing, cât și incoming, au crescut foarte mult pe perioada celor patru ani, cea mai importantă evoluție fiind în cazul mobilităților incoming. Cea mai impresionantă schimbare este cea referitoare la raportul dintre mobilitățile outgoing și cele incoming: dacă în 2016 mobilitățile outgoing erau de două ori mai mari decât cele incoming, în 2018 acestea devin egale, iar în 2019 raportul se inversează, iar mobilitățile incoming sunt peste cele outgoing.

Derularea tuturor activităților și evenimentelor internaționale menționate anterior, atât cele outgoing, cât și cele incoming, au beneficiat de fonduri adecvate de susținere. Graficul de mai jos prezintă evoluția sumelor utilizate pentru derularea mobilităților personalului academei, atât cele outgoing, cât și susținerea evenimentelor organizate de academie, în perioada 2016-2019:

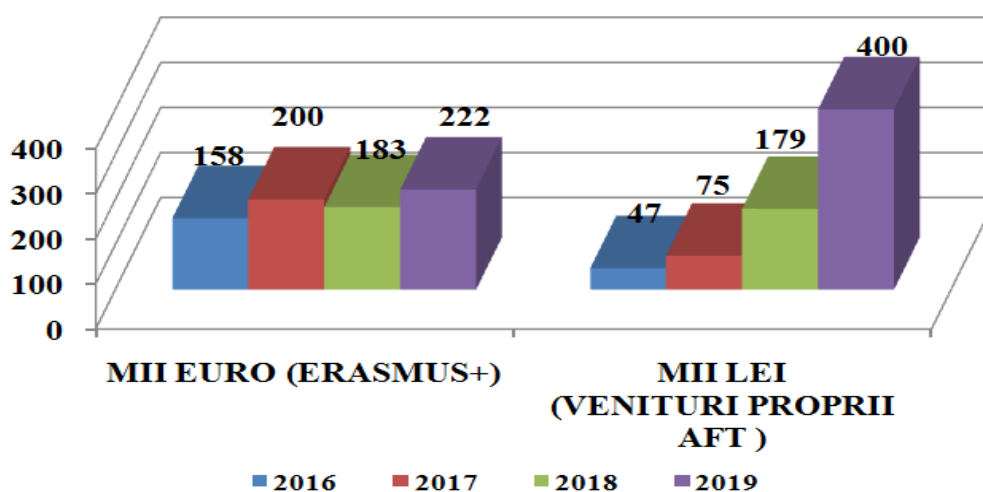


Figura nr. 17 Evoluția sumelor utilizate pentru derularea mobilităților personalului academei în perioada 2016-2019

Din graficul de mai sus, se constată o creștere semnificativă a sumelor alocate pentru susținerea financiară a activităților care s-au derulat în afara *Programului ERASMUS+*, sume care au provenit din veniturile proprii ale academei, această creștere fiind de aproximativ zece ori mai mare în anul 2019, comparativ cu anul 2016. De asemenea, menționăm că, în perioada 2017-2018, sumele în euro s-au menținut aproximativ în jurul aceleiași valori, în timp ce, în anul 2019, au înregistrat o creștere cu peste 20% față de anii precedenți.

Ca o concluzie finală în ceea ce privește mobilitățile de personal outgoing și incoming în cadrul *Programelor ERASMUS+*, *EMILYO* și a celorlalte programe și activități internaționale în care Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu a fost implicată în perioada 2016-2019, se poate constata fără echivoc că evoluția acestora a urmat o tendință ascendentă, ca rezultat al diversificării ofertei de activități atât ale partenerilor noștri cât și a academei, dar și a realizării de noi parteneriate, inclusiv cu instituții din afara spațiului european. De asemenea, un alt factor care considerăm noi că a contribuit la această evoluție l-a reprezentat modificarea și adaptarea structurii anului universitar în funcție de structura anului universitar al partenerilor.

Este încurajator faptul că participarea unui număr din ce în ce mai mare de studenți, cadre didactice și instructori militari din străinătate la activitățile și evenimentele organizate de instituția noastră a făcut ca „*internaționalizarea acasă*” să marcheze un progres constant de la an la an.

2. ANALIZA SWOT A INTERNAȚIONALIZĂRII LA NIVELUL ACADEMIEI FORȚELOR TERESTRE „NICOLAE BĂLCESCU” DIN SIBIU

Având în vedere analiza situației actuale prezentată anterior, în cele ce urmează vom realiza o analiză SWOT realistă care să se constituie ca punct de plecare pentru strategia de internaționalizare a academiei pentru perioada 2020-2027.

Puncte tari:

- Academia este o instituție militară de învățământ superior recunoscută la nivel național și internațional, care are o tradiție de peste 170 de ani în formarea ofițerilor pentru Forțele Terestre;
- Are parteneriate solide cu universități și academii militare din spațiul european și cel al țărilor partenere (în cadrul Programului Erasmus+, a Inițiativei Europene de Schimb a Tinerilor Ofițeri, a Forumului Militar Academic Internațional etc.);
- Este o instituție orientată spre schimbare și dispune de o cultură organizațională puternică care facilitează implementarea în procesul de instruire și formare a unor mecanisme și standarde de excelență în asigurarea calității educației;
- Calitatea sistemului de formare și instruire modern, la standardele oricărei instituții militare din Europa sau din afara acesteia (este certificată și de calificativele acordate de ARACIS, atât în ceea ce privește calificativul instituțional, cât și calificativele acordate programelor de studii, fiind maxime);
- Valori academice solide reprezentate prin transparență decizională, responsabilitate și eficiență în asigurarea calității actului educativ, de instruire și formare;
- Deschidere și vizibilitate internațională și interculturală;
- Asigură sprijin financiar substanțial pentru derularea activităților internaționale din bugetul de venituri proprii;
- Organizează evenimente științifice cu participare internațională recunoscute și cu tradiție consacrată, care oferă posibilitatea publicării și diseminării rezultatelor cercetării științifice în comunitatea internațională (Conferința Internațională Științifică

- KBO – the Knowledge-Based Organization, Conferința Științifică dedicată studenților SECOSAFT – *Sesiunea de Comunicări a Cercurilor Științifice Studentești cu participare internațională*, Salonul de Inventică cu Participare Internațională CADET INOVA);
- Derularea în academie a *Semestrului Internațional* (în cadrul programului de studii Leadership Militar) oferă studenților străini posibilitatea de a participa la mobilități de studiu pe perioada unui întreg semestru cu predare în limba engleză, în cadrul programului de studii Leadership Militar;
 - Organizează evenimente de promovare a ofertei educaționale, de popularizare a imaginii instituției și a deschiderii către colaborare în cadrul diferitelor proiecte (săptămânile internaționale);
 - Organizează module de pregătire militară, care sunt atractive pentru reprezentanții instituțiilor partenere militare (cele 4 module de pregătire militară);
 - Organizează, împreună cu celelalte 4 instituții partenere din Austria, Cehia, Polonia și Ungaria Forumul Academic Militar Internațional (iMAF);
 - Dispune de o bază didactică și de cercetare științifică de excepție, datorită investițiilor substanțiale realizate în infrastructura de care dispune academia, care constau în facilități moderne și atrăgătoare pentru studenții și cadrele proprii, dar și pentru participanții internaționali (amfiteatre, laboratoare, bibliotecă, bazin de înot, terenuri și sală de sport, dormitoare etc.);
 - Asigură servicii de cazare și masă, fără niciun cost pentru studenții instituțiilor partenere care participă la mobilități în instituția noastră;
 - Asigură accesul tuturor participanților la mobilități incoming la facilitățile și tehnologiile informaționale din academie;
 - Existența unei platforme de învățământ online adaptată la cerințele actuale privind realizarea învățământului la distanță și posibilitatea efectuării de *mobilități virtuale* și de tip „*blended*”;
 - Este situată într-un oraș cu notorietate în Europa și care dispune de aeroport internațional;
 - Are posibilitatea organizării de activități socio-culturale pentru participanți, în strânsă legătură cu tradițiile și obiceiurile orașului Sibiu și a împrejurimilor acestuia.

Puncte slabe:

- Lipsa unui semestru de iarnă cu predare în limba engleză;
- Existența unui număr relativ mare de cadre didactice care nu au dezvoltate competențe de predare în limba engleză;
- Imposibilitatea, până în prezent, de a trimite studenți masteranzi în mobilități de studii și practică;
- Participare redusă la programe de cercetare la nivel internațional;
- Insuficienta analiză și diseminare a experiențelor internaționale în care au fost implicați studenții, cadrele didactice și instructorii militari;
- Lipsa unui cadru intern de recunoaștere a mobilităților internaționale, atât pentru studenți, cât și pentru cadrele didactice și instructorii militari;
- Existența unui mediu mai restrictiv, în special pentru studenții civili, datorat specificului militar al instituției noastre.

Oportunități:

- Dezvoltarea de parteneriate cu noi universități și academii militare din străinătate;
- Diversificarea ofertei educaționale, prin deschiderea unor noi module academice și de pregătire militară către instituțiile partenere în cadrul Programului EMILYO;
- Dezvoltarea unor semestre cu predare în limba engleză și pentru celelalte programe de studii;
- Posibilitatea trimiterii de studenți masteranzi la mobilități de studiu și practică având în vedere noua concepție de formare a ofițerilor pentru Forțe Terestre;
- Accesarea de fonduri pentru proiecte depuse în cadrul celorlalte Acțiuni Cheie din cadrul Programului Erasmus+ (Sport, Universități Europene etc.);
- Accesarea de fonduri pentru proiecte depuse în cadrul programelor europene de cercetare-dezvoltare.

Amenințări:

- Scăderea numărului de participanți internaționali la mobilități în academie, datorată lipsei de interes față de oferta educațională pusă la dispoziție de instituția noastră;
- Bariera lingvistică (nu toți studenții, cadrele didactice și instructorii militari au abilități corespunzătoare de comunicare în limba engleză);
- Lipsa de experiență și implicare în accesarea de proiecte de cercetare europene sau în cadrul unor Acțiuni Cheie ale Programului Erasmus+;
- Proceduri complexe și uneori rigide privind modul de obținere al aprobărilor necesare realizării schimburilor de studenți și cadre didactice.

3. VIZIUNEA STRATEGICĂ PRIVIND INTERNAȚIONALIZAREA

Așa cum se poate constata în urma analizei situației actuale, dar și a analizei SWOT, procesul de internaționalizare a Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu implică o serie de provocări pentru perioada următoare.

Una dintre aceste provocări se referă la capacitatea echipei de management și a corpului didactic de a reprojeta curricula educațională ale programelor de studii care se derulează în instituția noastră, atât la nivel de licență, cât și la nivel de masterat, în două direcții: prima se referă la realizarea de „*semestre internaționale*” pentru toate programele de studii în care, în cadrul unui semestru, toate disciplinele să fie predate în limba engleză, iar cea de-a doua la compatibilizarea acestor „*semestre internaționale*” cu cele ale partenerilor care derulează programe de studii similare. În acest fel putem deveni atractivi pentru partenerii noștri, atât pentru studenți, prin ușurarea procesului de recunoaștere a studiilor, cât și pentru cadrele didactice, care pot realiza cu ușurință o mobilitate de predare sau formare. Această direcție de acțiune ar conduce la o creștere semnificativă a numărului de mobilități incoming, așa cum am putut constata și în cazul *Semestrului Internațional* din cadrul programului de studii Leadership Militar.

O altă provocare se referă la capacitatea echipei de management și a corpului didactic de a accesa proiecte europene sau internaționale de cercetare științifică sau de dezvoltare instituțională, în colaborare cu partenerii noștri. Această direcție de acțiune ar conduce la o intensificare a schimburilor de experiență cu alte universități și academii militare, cu un impact pozitiv asupra tuturor proceselor care se derulează în instituția noastră, inclusiv a imaginii de care academia s-ar bucura în mediul academic național, european și internațional.

Cea de-a treia provocare se referă la capacitatea facultăților, Centrului de Pregătire Militară și Biroului de Relații Internaționale de a mobiliza și încuraja cât mai mulți studenți, cadre didactice, instructori militari și alte categorii de personal să participe la o mobilitate internațională. Este o provocare în care un rol important îl are și capacitatea instituțiilor partenere de a absorbi studenții noștri, dar care, prin extinderea acordurilor de cooperare, a compatibilizării programelor de studii cu cele ale partenerilor și a unei pregătiri mai bune a

acestora, inclusiv în ceea ce privește abilitatea de a comunica în limba engleză, poate fi realizată. În ceea ce privește cadrele didactice, instructorii militari și alte categorii de personal singura barieră este cea lingvistică, deoarece și în perioada anterioară am reușit să soluționăm toate solicitările venite din partea acestora, iar noi considerăm că toți membri comunității noastre academice trebuie să aibă oportunități de colaborare internațională.

Mai mult, dacă în perioada anterioară am reușit să inițiem colaborări cu câteva instituții din țările partenere, ambiția echipei de management este să extindem aceste relații cu cât mai multe instituții similare, de pe toate continentele.

În baza analizei realizate în primele două capitole, dar și a provocărilor care stau în fața instituției noastre, la nivelul academiei au fost asumate, pentru perioada 2020-2027, următoarele *domenii de interes* referitoare la internaționalizare:

1. Internaționalizarea curriculei.
2. Creșterea numărului de participanți internaționali.
3. Creșterea numărului de studenți, cadre didactice, instructori militari și alte categorii de personal din academie care participă la activități internaționale.
4. Internaționalizarea activității de cercetare științifică.
5. Creșterea vizibilității internaționale a Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu.

Toate aceste domenii de interes vor fi prezentate pe larg în ultimul capitol. Acestea cuprind scopuri strategice și direcții de acțiune concrete care pot să conducă la o strategie de internaționalizare sustenabilă și, implicit, la o creștere a gradului de internaționalizare al academiei și exprimă viziunea de ansamblu a managementului universitar cu privire la evoluția instituției în contextul academic național și euro-atlantic, ținând cont de provocările și oportunitățile generate, de schimbările actuale și de perspectivă din mediul militar, economic, social, informațional, cultural și științific.

4. DOMENII DE INTERES

4.1. Internaționalizarea curriculei

Obiectiv strategic 1. Dezvoltarea ofertei de programe cu predare în limba engleză, în corelație cu necesitățile partenerilor și posibilitățile proprii de implementare, care, alături de *Semestrul Internațional*, să ducă la diversificarea ofertei educaționale a academiei pentru studenți și să deschidă noi oportunități de colaborare internațională.

Direcția 1.1. Menținerea *Semestrului Internațional*, cu predare în limba engleză, în cadrul programului de studii de licență *Leadership Militar*.

○ **Indicatori de performanță pe termen scurt, mediu și lung:**

– Păstrarea derulării *Semestrului Internațional* la programul de studii universitare de licență *Leadership Militar*, un semestru integral cu predare în limba engleză și care este adaptat nevoilor didactice ale studenților care provin de la instituții de învățământ superior partener.

○ **Termen realizare indicator:** Anual.

○ **Responsabili:** Facultatea de Științe Militare.

Direcția 1.2. Dezvoltarea ofertei de programe/semestre cu predare în limba engleză în cadrul tuturor facultăților instituției noastre.

○ **Indicatori de performanță pe termen scurt, mediu și lung:**

– Identificarea soluțiilor privind autorizarea și implementarea unui semestru internațional cu predare în limba engleză în cadrul unui program de licență la fiecare dintre facultățile academiei. Cursurile prevăzute în curriculele programelor de studii proprii vor fi adaptate și compatibilizate, astfel încât să corespundă cu nevoile și reglementările legislative naționale proprii și din instituțiile partener.

○ **Termen realizare indicator:** 2026.

○ **Responsabili:** Prorector pentru Învățământ, Decani, Facultăți.

Direcția 1.3. Autorizarea și implementarea unui program de studii integral, cu predare în limba engleză.

- **Indicatori de performanță pe termen scurt, mediu și lung:**
 - Realizarea demersurilor și întocmirea documentației necesare autorizării unui program de studii integral, cu predare în limba engleză. Cursurile trebuie să aibă un conținut relevant, specific, actual și centrat pe nevoile studenților internaționali.
- **Termen realizare indicator:** 2026.
- **Responsabili:** Prorector pentru Învățământ, Decani, Facultăți.

Direcția 1.4. Îmbunătățirea competențelor de comunicare-predare în limba engleză a personalului didactic din instituție.

- **Indicatori de performanță pe termen scurt, mediu și lung:**
 - Evaluarea nivelului actual al competențelor de comunicare în limba engleză a personalului didactic al academiei;
 - Participarea personalului didactic la cursuri de perfecționare în limba engleză;
 - Obținerea unui certificat de competență lingvistică pentru limba engleză, nivel C1 (utilizator experimentat), potrivit Cadrului European Comun de Referință pentru Limbi Străine.
- **Termen realizare indicator:** Până în anul 2024.
- **Responsabili:** Decani, Consiliile facultăților.

Obiectiv strategic 2. Consolidarea dimensiunii internaționale a curriculei programelor de studii în limba engleză.

Direcția 2.1. Îmbunătățirea și adaptarea metodelor de predare pentru a deveni mai atractive pentru studenții internaționali.

- **Indicatori de performanță pe termen scurt, mediu și lung:**
 - Dezvoltarea de metode de predare moderne, actuale, interactive, capabile să-i concentreze pe studenți spre studiu și autoperfecționare.
- **Termen realizare indicator:** Permanent.
- **Responsabili:** Facultăți, Departamente facultăți.

Direcția 2.2. Evaluarea gradului de satisfacție a studenților străini cu privire la cunoștințele și competențele dobândite în cadrul programelor de studii oferite de academie.

○ **Indicatori de performanță pe termen scurt, mediu și lung:**

- Obținerea unui feedback din partea studenților internaționali la finalul programului de studii, în vederea îmbunătățirii activităților didactice din cadrul programului;
- Prezentarea unei analize și a măsurilor necesare privind îmbunătățirea activității didactice din instituție.

○ **Termen realizare indicator:** Anual

○ **Responsabili:** Facultăți, Departamente facultăți.

Obiectiv strategic 3. Utilizarea standardelor internaționale de calitate privind serviciile educaționale.

Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu va dezvolta și promova continuu activitățile sale educaționale, prin menținerea acreditării programelor de studii, autorizarea unor programe noi, prin realizarea de evaluări periodice naționale și internaționale, în conformitate cu reglementările legislative în vigoare, atât la nivel național, cât și internațional.

○ **Indicatori de performanță pe termen scurt, mediu și lung:**

- Academia își va menține abordarea structurată și sistematică în domeniul educației necesară pentru menținerea autorizării și acreditării programelor de studii și a celei instituționale.

○ **Termen realizare indicator:** Permanent.

○ **Responsabili:** Prorector pentru Învățământ, Decani.

4.2. Creșterea numărului de participanți internaționali

Obiectiv strategic 1. Creșterea numărului de studenți internaționali incoming înmatriculați în cadrul programelor de studiu și de practică, sub umbrela Erasmus+.

Direcția 1.1. Semnarea de noi acorduri interinstituționale în cadrul Programului Erasmus+ cu alte instituții din spațiul european, dar și din țări non-EU, în vederea derulării schimburilor reciproce de studenți, cadre didactice și alte categorii de personal.

- **Indicatori de performanță pe termen scurt, mediu și lung:**
 - Identificarea de noi parteneri și semnarea a cel puțin 2 noi acorduri interinstituționale în cadrul Programului Erasmus+, anual.
- **Termen realizare indicator:** Anual.
- **Responsabili:** Rector, Prorector pentru programe și relații internaționale, Birou Programe și Relații Internaționale.

Direcția 1.2. Promovarea ofertei educaționale propusă partenerilor în cadrul Programului Erasmus+.

- **Indicatori de performanță pe termen scurt, mediu și lung:**
 - Ghidul Studentului Erasmus+ este actualizat anual cu ultimele informații legate de activitățile internaționale desfășurate de academie și este postat pe pagina de web oficială a academiei;
 - Pagina de web oficială a instituției, la secțiunea Relații Internaționale, este revizuită și actualizată permanent.
- **Termen realizare indicator:** Anual.
- **Responsabili:** Birou Programe și Relații Internaționale.

Direcția 1.3. Atragerea unui număr cât mai mare de studenți internaționali la mobilități de studiu sau practică în academie, în cadrul Programului Erasmus+.

- **Indicatori de performanță pe termen scurt, mediu și lung:**
 - Creșterea gradului de internaționalizare, prin găzduirea unui număr cât mai mare de studenți internaționali la programele academice organizate de instituția noastră.
 - Realizarea demersurilor necesare pentru digitalizarea proceselor educaționale și facilitarea accesului la platformele digitale utilizate la nivel internațional în cadrul Programului Erasmus+ (platforma e-learning Moodle, Erasmus Dashboard și Erasmus Without Paper Network etc.), sprijinind astfel practicile europene de protecție a mediului înconjurător.
- **Termen realizare indicator:** Anual.
- **Responsabili:** Facultăți, Birou Programe și Relații Internaționale.

Direcția 1.4. Creșterea gradului de satisfacție al studenților internaționali participanți la mobilități în academie în cadrul Programului Erasmus+.

○ **Indicatori de performanță pe termen scurt, mediu și lung:**

- Oferirea de facilități participanților străini pe timpul desfășurării mobilităților (cazare, hrănire, acces la laboratoare și biblioteci, îndrumare etc.);
- Crearea unui sistem de măsurare a satisfacției studenților străini și analiza feedback-ului primit de la studenții internaționali cu privire la sugestiile de îmbunătățire a serviciilor oferite acestora (academice, administrative sau de altă natură);
- Includerea în programul participanților străini a unor activități socio-culturale.

○ **Termen realizare indicator:** Anual.

○ **Responsabili:** Facultăți, Birou Programe și Relații Internaționale.

Obiectiv strategic 2. Creșterea numărului de mobilități incoming de cadre didactice și cercetători din străinătate participanți la activități de predare în academie, în cadrul Programului Erasmus+.

Direcția 2.1. Semnarea de noi acorduri interinstituționale în cadrul Programului Erasmus+ cu alte instituții din spațiul european și din țări non-EU, în vederea schimburilor reciproce de personal academic.

○ **Indicatori de performanță pe termen scurt, mediu și lung:**

- Identificarea de noi parteneri și semnarea a cel puțin 2 noi acorduri interinstituționale în cadrul Programului Erasmus+, anual.

○ **Termen realizare indicator:** Anual.

○ **Responsabili:** Rector, Prorector pentru programe și relații internaționale, Birou Programe și Relații Internaționale.

Direcția 2.2. Atragerea personalului didactic de la universitățile partenere în vederea susținerii de cursuri și prelegeri în cadrul mobilităților de predare în instituția noastră sub tutela Programului Erasmus+, prin identificarea de teme și materii compatibile cu aria noastră curriculară.

○ **Indicatori de performanță pe termen scurt, mediu și lung:**

– Creșterea anuală a numărului de participanți străini la mobilități de predare în cadrul Programului Erasmus+, prin intermediul unei oferte educaționale diversificate și corelate cu necesitățile și competențele cadrelor didactice din instituțiile partenere.

○ **Termen realizare indicator:** Anual.

○ **Responsabili:** Facultăți, Birou Programe și Relații Internaționale.

Obiectiv strategic 3. Creșterea numărului de participanți din străinătate la alte activități internaționale organizate de academie.

Direcția 3.1. Continuarea organizării modulelor academice sau de pregătire militară în academie, oferite anual de către Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu partenerilor străini și dezvoltarea de noi module de pregătire.

○ **Indicatori de performanță pe termen scurt, mediu și lung:**

– Organizarea a 2 module academice, derulate în sistem modular, în cadrul Semestrului Internațional (modulul de *Leadership Militar* și modulul de *Interoperabilitate în acțiunile militare*), anual;

– Organizarea a 2 module de pregătire militară (modulul de *Supraviețuire în condiții de izolare temporară* și modulul de *Cercetare*), anual;

– Modularizarea a cel puțin unui curs din oferta educațională a academiei oferită partenerilor străini sau dezvoltarea a cel puțin unui modul de pregătire militară, anual;

– Postarea acestor module pe pagina de web oficială a academiei, la secțiunea Relații Internaționale și pe Platforma Programului EMILYO (<http://emilyo.eu/>).

○ **Termen realizare indicator:** Anual.

○ **Responsabili:** Centrul de Pregătire Militară, Facultatea de Științe Militare, Birou Programe și Relații Internaționale.

Direcția 3.2. Promovarea și organizarea anuală a evenimentului *Forumul Academic Militar Internațional – iMAF*, pe baza principiului rotației, alături de celelalte 4 instituții partenere: Academia Militară Tereziană din Wiener Neustadt, Austria, Universitatea de Apărare din Brno, Cehia, Universitatea Forțelor Terestre „Gen. Tadeusz Kosciuszko” din Worclaw, Polonia și Universitatea de Servicii Publice din Budapesta, Ungaria.

- **Indicatori de performanță pe termen scurt, mediu și lung:**
 - Organizarea anuală, pe baza principiului rotației, alături de celelalte 4 instituții partenere a evenimentului iMAF, în cadrul Inițiativei Europene de Schimb a Tinerilor Ofițeri – Programul EMILYO;
 - Promovarea evenimentului organizat anual de cei 5 parteneri, prin afișarea informațiilor pe pagina de web oficială a academiei, la secțiunea Relații Internaționale și pe Platforma Programului EMILYO (<http://emilyo.eu/>).
- **Termen realizare indicator:** Anual.
- **Responsabili:** Birou Programe și Relații Internaționale.

Direcția 3.3. Desfășurarea în academie a Stagiului de Pregătire a cadeților de la Școala Militară din Saint-Cyr, Franța.

- **Indicatori de performanță pe termen scurt, mediu și lung:**
 - Participarea cadeților francezi la un stagiul de pregătire în Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu, anual.
- **Termen realizare indicator:** Anual.
- **Responsabili:** Facultatea de Științe Militare, Birou Programe și Relații Internaționale, Centrul de Limbi Străine al Statului Major al Forțelor Terestre din Sibiu.

Direcția 3.4. Desfășurarea în academie a Programului Cultural Understanding and Language Proficiency – CULP, în colaborare cu Centrul de Pregătire al Ofițerilor în Rezervă – ROTC din Forth Knox, Kentucky, SUA.

- **Indicatori de performanță pe termen scurt, mediu și lung:**
 - Participarea cadeților americani de la ROTC la un stagiul de pregătire în Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu.
- **Termen realizare indicator:** Anual.
- **Responsabili:** Facultatea de Științe Militare, Birou Programe și Relații Internaționale, Centrul de Pregătire Militară.

4.3. Creșterea numărului de studenți, cadre didactice, instructori militari și alte categorii de personal din academie care participă la activități internaționale

Obiectiv strategic 1. Creșterea numărului de studenți outgoing în cadrul Programului Erasmus+, a Programului EMILYO și a altor activități internaționale.

Direcția 1.1. Semnarea de noi acorduri interinstituționale în cadrul Programului Erasmus+ cu alte instituții din spațiul european și din țări non-EU, în vederea schimburilor reciproce de studenți.

- **Indicatori de performanță pe termen scurt, mediu și lung:**
 - Identificarea de noi parteneri și semnarea a cel puțin 2 noi acorduri interinstituționale în cadrul Programului Erasmus+, anual.
- **Termen realizare indicator:** Anual.
- **Responsabili:** Rector, Prorector pentru programe și relații internaționale.

Direcția 1.2. Acordarea de consultanță și sprijinirea studenților pentru participarea la mobilități în cadrul instituțiilor partenere.

- **Indicatori de performanță pe termen scurt, mediu și lung:**
 - Diseminarea informației cu privire la Programul Erasmus+: calendarul de desfășurare a activităților, metodologia de selecție, implicarea comisiilor de selecție ale facultăților;
 - Organizarea de întâlniri cu studenții care au participat la cel puțin o mobilitate outgoing în cadrul Programului Erasmus+;
 - Sprijinirea studenților la întocmirea dosarelor de candidat în vederea participării la selecția pentru obținerea unui grant Erasmus+;
 - Organizarea de evenimente care permit studenților Erasmus să își împărtășească experiențele (ex. Erasmus Open Days, întâlniri cu rețelele ESN locale, săptămâni dedicate studenților internaționali, întâlniri cu membrii Biroului Erasmus+ etc.).
- **Termen realizare indicator:** Permanent.
- **Responsabili:** Facultăți, Birou Programe și Relații Internaționale.

Direcția 1.3. Corelarea procesului de selectare a studenților Erasmus+ outgoing cu perioadele de înscriere a studenților specifice instituțiilor partenere.

- **Indicatori de performanță pe termen scurt, mediu și lung:**
 - Diseminarea informațiilor cu privire la Programul Erasmus+, realizarea calendarului de selecție anuală;
 - Organizarea procesului de selecție a studenților Erasmus outgoing în perioada iulie-august a fiecărui an.
- **Termen realizare indicator:** Anual.
- **Responsabili:** Facultăți, Birou Programe și Relații Internaționale.

Direcția 1.4. Creșterea numărului de studenți participanți la activități internaționale, altele decât cele din cadrul programului Erasmus+ (Programul EMILYO, stagiul de studii în SUA, alte activități).

○ **Indicatori de performanță pe termen scurt, mediu și lung:**

- Analizarea ofertei de activități pe Platforma EMILYO sau a invitațiilor primite de la parteneri și identificarea activităților unde academia poate trimite studenți;
- Academia va da curs invitațiilor primite de la instituțiile partenere în vederea participării la diferite activități internaționale;
- Diseminarea informațiilor legate de oferta de activități din cadrul Programului EMILYO și a celorlalte activități internaționale organizate de parteneri, la nivelul Centrului de Pregătire Militară;
- Organizarea procesului de selecție a studenților outgoing, în luna septembrie a fiecărui an.

○ **Termen realizare indicator:** Permanent.

○ **Responsabili:** Facultăți, Centrul de Pregătire Militară, Birou Programe și Relații Internaționale.

Obiectiv strategic 2. Creșterea numărului de mobilități outgoing în cadrul Programului Erasmus+, a Programului EMILYO și a altor activități internaționale, pentru personalul academiei în scopuri didactice, de formare sau de sprijin organizațional.

Direcția 2.1. Semnarea de noi acorduri interinstituționale cu alte instituții similare din spațiul european sau din afara acestuia, în vederea realizării schimburilor reciproce de cadre didactice sub umbrela Erasmus+.

○ **Indicatori de performanță pe termen scurt, mediu și lung:**

- Identificarea de noi instituții din Europa sau din afara spațiului european cu care academia poate semna acorduri de cooperare în cadrul Programului Erasmus+;
- Inițierea contactelor cu instituțiile respective în vederea semnării acordurilor de colaborare;
- Semnarea noilor acorduri în cadrul unor întâlniri oficiale.

○ **Termen realizare indicator:** 2 acorduri semnate anual.

○ **Responsabili:** Rector, Prorector pentru programe și relații internaționale.

Direcția 2.2. Consilierea, în rândul personalului academiei, în vederea promovării instituțiilor partenere în cadrul cărora se pot realiza mobilități Erasmus+ de predare, formare sau sprijin organizațional.

○ **Indicatori de performanță pe termen scurt, mediu și lung:**

- Acordarea de consultanță și sprijin de specialitate personalului academiei în vederea aplicării acestuia pentru o mobilitate Erasmus+ la o instituție parteneră;
- Creșterea mobilității externe a personalului didactic titular cu normă întreagă la instituții partenere din străinătate, în cadrul Programului Erasmus+.

○ **Termen realizare indicator:** Anual.

○ **Responsabili:** Birou Programe și Relații Internaționale.

Direcția 2.3. Identificarea și promovarea în rândul personalului propriu a activităților internaționale organizate de instituțiile partenere, altele decât cele din cadrul programului Erasmus+.

○ **Indicatori de performanță pe termen scurt, mediu și lung:**

- Consultarea Platformei EMILYO, în vederea identificării activităților la care academia poate trimite reprezentanți;
- Academia va da curs invitațiilor primite de la instituțiile partenere, în vederea participării cu reprezentanți la diferite activități internaționale;
- Consilierea și acordarea de asistență personalului propriu, în vederea participării la aceste evenimente internaționale.

○ **Termen realizare indicator:** Permanent.

○ **Responsabili:** Birou Programe și Relații Internaționale.

4.4. Internaționalizarea activității de cercetare științifică

Obiectiv strategic 1. Îmbunătățirea portofoliului de parteneriate și alianțe în domeniul cercetării științifice, care să reflecte aspirațiile membrilor centrelor de cercetare din instituție, în vederea participării acestora la un număr cât mai mare de activități de cercetare științifică desfășurate de parteneri.

Identificarea domeniilor de cercetare științifică în vederea asigurării participării unui număr cât mai mare de reprezentanți ai instituției noastre la conferințe, competiții internaționale în domeniul cercetării științifice.

- **Indicatori de performanță pe termen scurt, mediu și lung:**
 - Creșterea numărului de parteneriate internaționale în domeniul cercetării științifice;
 - Diseminarea informațiilor legate de conferințe sau competiții de cercetare științifică organizate de parteneri;
 - Sprijinirea participării personalului propriu la aceste activități internaționale, prin deducerea unor cheltuieli de publicare și participare la evenimente și conferințe internaționale.
- **Termen realizare indicator:** Anual.
- **Responsabili:** Secția Cercetare Științifică, Facultăți, Departamente facultăți.

Obiectiv strategic 2. Creșterea numărului de participanți la evenimentele internaționale cu caracter științific organizate în instituția noastră.

Direcția 2.1. Sporirea numărului de studenți străini care participă la activitățile științifice dedicate studenților, organizate de instituția noastră.

- **Indicatori de performanță pe termen scurt, mediu și lung:**
 - Academia va organiza anual cel puțin 2 evenimente științifice cu participare internațională dedicate studenților (Conferința Științifică dedicată studenților SECOSAFT – *Sesiunea de Comunicări a Cercurilor Științifice Studențești cu participare internațională*, Salonul de Inventică cu Participare Internațională CADET INOVA);
 - Evenimentele științifice sunt promovate permanent pe pagina web oficială a instituției, la secțiunea Cercetare Științifică.
- **Termen realizare indicator:** Anual.
- **Responsabili:** Secția Cercetare Științifică, Birou Programe și Relații Internaționale.

Direcția 2.2. Atragerea personalului de cercetare de la instituțiile partenere la evenimentele științifice organizate de instituția noastră.

- **Indicatori de performanță pe termen scurt, mediu și lung:**
 - Academia va organiza anual cel puțin un eveniment științific major cu participare internațională dedicat personalului didactic și de cercetare (Conferința Științifică Internațională – *Knowledge-Based Organization* – KBO);

- Se va organiza cel puțin un eveniment științific pe teme specifice în cadrul fiecărei Facultăți în instituția noastră (workshop sau masă rotundă);
- Promovarea activităților de cercetare științifică organizate în Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu, în vederea creșterii vizibilității rezultatelor cercetării științifice.
- **Termen realizare indicator:** Anual.
- **Responsabili:** Secția Cercetare Științifică, Facultăți, Birou Programe și Relații Internaționale.

4.5. Creșterea vizibilității internaționale a Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu

Obiectiv strategic 1. Participarea reprezentanților instituției noastre la evenimente internaționale dedicate promovării instituționale, a ofertei educaționale și de cercetare științifică.

Identificarea și promovarea în rândul personalului propriu a activităților internaționale care vizează promovarea instituțională organizate de instituțiile partenere (săptămâni internaționale dedicate studenților, săptămâni internaționale dedicate personalului didactic și de cercetare etc.).

- **Indicatori de performanță pe termen scurt, mediu și lung:**
 - Academia va da curs invitațiilor primite de la parteneri pentru participarea la acest gen de activități internaționale;
 - Consilierea și acordarea de sprijin de specialitate personalului propriu, în vederea participării la evenimentele internaționale de promovare instituțională.
- **Termen realizare indicator:** Anual.
- **Responsabili:** Birou Programe și Relații Internaționale.

Obiectiv strategic 2. Organizarea, în academie, a unor evenimente internaționale 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).

Direcția 2.1. Organizarea și desfășurarea în academie a Săptămânii Internaționale a Studenților.

○ **Indicatori de performanță pe termen scurt, mediu și lung:**

- Academia va promova, organiza și desfășura anual Săptămâna Internațională a Studenților;
- Creșterea numărului de participanți ca urmare a promovării acestui eveniment pe Platforma EMILYO, pe pagina de web oficială a academei, la secțiunea Relații Internaționale și în Ghidul Studentului Erasmus+.

○ **Termen realizare indicator:** Anual.

○ **Responsabili:** Birou Programe și Relații Internaționale.

Direcția 2.2. Organizarea și desfășurarea în academie a Săptămânii Internaționale a Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu.

○ **Indicatori de performanță pe termen scurt, mediu și lung:**

- Academia va promova, organiza și desfășura anual Săptămâna Internațională a Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu;
- Creșterea numărului de participanți ca urmare a promovării acestui eveniment pe Platforma EMILYO și pe pagina de web oficială a academei, la secțiunea Relații Internaționale.

○ **Termen realizare indicator:** Anual.

○ **Responsabili:** Birou Programe și Relații Internaționale.

Obiectiv strategic 3. Editarea Ghidului Studentului Erasmus+, în limba engleză, care vizează promovarea imaginii instituției noastre, a ofertei educaționale și a activităților desfășurate în Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu.

○ **Indicatori de performanță pe termen scurt, mediu și lung:**

- Academia va edita anual Ghidul Studentului Erasmus+, în limba engleză. Acesta va fi actualizat cu ultimele informații legate de oferta educațională pusă la dispoziția partenerilor străini și activitățile cu participare internațională organizate de academie;
- Academia va distribui Ghidul Studentului Erasmus+ partenerilor străini prin reprezentanții delegați să participe la evenimente internaționale organizate de parteneri sau în cadrul activităților organizate la nivelul instituției noastre;

– Ghidul Studentului Erasmus+ va fi disponibil pe pagina de web oficială a instituției, la secțiunea Relații Internaționale.

- **Termen realizare indicator:** Anual.
- **Responsabili:** Birou Programe și Relații Internaționale.

Obiectiv strategic 4. Accesarea de proiecte naționale și internaționale, în parteneriat cu alte instituții similare, care să fie finanțate din fonduri europene sau alte surse.

- **Indicatori de performanță pe termen scurt, mediu și lung:**

– Academia va identifica noi potențiali parteneri și noi oportunități în vederea inițierii de proiecte internaționale comune care vizează schimburile reciproce de personal, activitatea de cercetare științifică sau activitatea sportivă.

- **Termen realizare indicator:** Anual.
- **Responsabili:** Secția Cercetare Științifică, Birou Programe și Relații Internaționale.

5. RESURSE

Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu dispune de patrimoniul necesar desfășurării unui proces de învățământ de calitate, în concordanță cu planurile de învățământ și numărul de studenți școlarizați anual.

În perioada 2016-2020 s-a derulat un amplu proces de modernizare la nivelul standardelor de calitate promovate în învățământul superior a amfiteatrelor, laboratoarelor, sălilor tehnice, cabinetelor de specialitate, sălilor de seminar și căminelor, astfel încât acestea pot oferi, astăzi, condiții optime studenților și cursanților pentru pregătire și trai. Toate aceste lucrări au beneficiat de o planificare riguroasă prin planurile de dezvoltare a bazei tehnico-materiale, elaborate anual.

Aula, amfiteatrele și sălile de seminar dispun de videoproiectoare, iar laboratoarele, sălile și cabinetele de specialitate sunt dotate cu aparatură audio-video și rețele de calculatoare conectate la INTERNET, accesul fiind asigurat pe bază de username și parolă.

Biblioteca Universitară este proiectată cu acces liber la raft, dispune de un program informatic de căutare a bibliografiei recomandate și de acces la biblioteca virtuală pe bază de ID și parolă.

Sistemul informatic al instituției utilizează software-uri și aplicații licențiate și este format din:

- rețea INTRAMAN acreditată, conectată la ITDI prin STS Sibiu;
- rețea de acces la INTERNET specifică instituțiilor/structurilor militare de învățământ (RI-ISMI, conform SMG-98/2010) acreditată, conectată la rețeaua publică INTERNET prin STS Sibiu;
- site web acreditat în rețea INTRAMAN și rețea INTERNET.

Conștientizând impactul competențelor resursei umane implicate în procesele organizaționale și în contextul dinamicii cifrei de școlarizare, politicile de personal adoptate au vizat următoarele problematici:

- încadrarea cu personal didactic titular cel puțin la nivelul minim al standardului de calitate specific;
- cooptarea de personal didactic din alte instituții de învățământ superior și a specialiștilor militari cu competență și prestigiu științific recunoscute, în funcție de necesități și cu respectarea prevederilor legale;

- optimizarea raportului dintre personalul didactic și celelalte categorii de personal, conform standardelor în vigoare;
- creșterea nivelului de performanță profesională a tuturor categoriilor de personal prin parcurgerea diferitelor forme de perfecționare a pregătirii.

În acest context, cadrele didactice au manifestat o preocupare constantă pentru îmbunătățirea metodologiei didactice și pentru generarea unor medii de învățare bazate pe resursele noilor tehnologii (e-mail, e-learning, flipchart, videoproiector, aparatură audio-video etc.) disponibile în spațiile destinate procesului didactic. De asemenea, utilizarea platformei e-learning care funcționează la nivelul academiei a condus la dezvoltarea relației de parteneriat dintre profesor și student asigurând vizualizarea rezultatelor evaluării, deopotrivă, de student și de cadrul didactic.

În privința resursei umane, au fost organizate concursuri de ocupare a posturilor didactice vacante sau de personal didactic auxiliar.

Potrivit prevederilor art. 177 alin. (4) din Legea educației naționale nr. 1/2011 și Ordinului M.Ap.N. nr. M 58/2013 pentru aprobarea instrucțiunilor privind Corpul instructorilor militari, în academie funcționează Corpul instructorilor militari, care înglobează specialiști militari cu competență profesională recunoscută, care gestionează formarea dimensiunii militare a deprinderilor, abilităților cognitive și competențelor asociate statusului de ofițer. Se impune efectuarea de demersuri legislative în vederea stabilirii statutului instructorilor militari.

Stabilirea bugetului instituțional și aprobarea anuală de către Senatul Universitar în baza Ordonanței de Guvern nr. 27/2014 privind finanțarea instituțiilor de învățământ superior militar, de informații, de ordine publică și de securitate națională, finanțare integrală din venituri proprii, au accelerat procesul de modernizare a academiei. Procesul de angajare, lichidare, ordonanțare și plată a cheltuielilor bugetare a fost organizat și s-a desfășurat în conformitate condițiile prevăzute de lege.

Academia este auditată de către Secția de Audit Intern Teritorială Nr. 3 Timișoara, iar operațiunile din domeniul economico-financiar se desfășoară în conformitate cu legislația în vigoare, iar dezvoltarea strategiei privind identificarea, gestionarea și evaluarea riscurilor, din perspectiva probabilității și a impactului, va contribui la întărirea controlului intern și la creșterea performanței manageriale a instituției, prin diminuarea, până la eliminare, a riscurilor asociate activităților specifice din cadrul unității.

Sistemul informatizat, contabilitatea proprie și sistemul de control intern managerial creează condițiile necesare pentru transparență, legalitate și eficiență. Planificarea, programarea și utilizarea resurselor financiare se vor executa în baza notelor de fundamentare întocmite de către șefii de compartimente în corelație cu activitățile cuprinse în Planul cu principalele activități și cele cu caracter administrativ, care au fost avizate de administratorii de credite și ofițerul cu planificarea resurselor, respectiv verificate de contabilul-șef. Achizițiile de materiale și servicii se vor efectua în baza programului anual al achizițiilor publice, actualizat la finele fiecărui an.

Un element important îl constituie patrimoniul academei, care este inventariat la finele fiecărui an, conform prevederilor legale în vigoare, iar controlul financiar preventiv propriu este organizat și exercitat în conformitate cu legislația și ordinele în vigoare.

Proiectele de buget se vor elabora și înainta la termenele stabilite de ordonatorul secundar de credite pentru aprobare, iar analizele anuale ale execuției bugetelor de venituri și cheltuieli se vor dezbate de Senatul Universitar și, ulterior, rezultatele vor fi date publicității.

Realizările din ultimul mandat pot constitui garanția că tot ceea ce s-a proiectat, s-a realizat în termeni de oportunitate și eficiență și sunt create premisele unei dezvoltări accelerate a campusului militar integrat.

6. AVANTAJUL COMPETITIV

Avantajele competitive ale Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu decurg din:

1. Trendul ascendent al dezvoltării instituționale realizat în ultimii ani.
2. Evaluările externe favorabile efectuate atât de către ARACIS, cât și de către comisii ale M.Ap.N., inclusiv ale beneficiarilor programelor de studii.
3. Dezvoltarea unei comunități de excelență în domeniul educației și cercetării științifice cu rezultate relevante apreciate și prin premii și distincții la nivel național și internațional.
4. Cooptarea în calitate de cadre didactice asociate a cadrelor didactice cu recunoaștere națională și internațională, precum și a celor mai buni specialiști în management din învățământ și cercetare.
5. Valorificarea tradiției de formare a ofițerilor de comandă în Sibiu.
6. Creșterea vizibilității internaționale a AFT în ultimii ani, prin implicarea ca membru fondator al iMAF, dar și prin rezultatele cadrelor didactice și ale studenților academiei.
7. Realizarea Campusului militar integrat și crearea condițiilor de utilizare a resurselor în comun în interiorul acestuia.
8. Gestionarea procesului de învățare a limbii engleze prin *Centrul principal de învățare a limbilor străine al SMFT* și a celor 7 Centre secundare din Cluj-Napoca, Bistrița, Iași, Brașov, Focșani, București, Craiova creează premisele îmbunătățirii procesului de învățare a limbii engleze și implicit a procentului de rezultate superioare conform STANAG 6001.
9. Exploatarea oportunităților create de înființarea *Corpului Multinațional Sud-Est* la Sibiu prin invitarea specialiștilor militari în susținerea de prelegeri.