ACADEMIA FORȚELOR TERESTRE
„NICOLAE BĂLCESCU” DIN SIBIU

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

2020-2027

SIBIU – 2020

ACADEMIA FORŢELOR TERESTRE
„NICOLAE BĂLCESCU” DIN SIBIU

STRATEGIA DE INTERNAŢIONALIZARE INSTITUŢIONALĂ A ACADEMIEI FORŢELOR TERESTRE „NICOLAE BĂLCESCU” DIN SIBIU

2020-2027

SIBIU – 2020

CUPRINS

Introducere _____ 5

1. Analiza situaţiei actuale _____ 7

2. Analiza SWOT a internaţionalizării la nivelul Academiei Forţelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu _____ 25

3. Viziunea strategică privind internaţionalizarea _____ 29

4. Domenii de interes _____ 31

5. Resurse _____ 45

6. Avantajul competitiv _____ 48

INTRODUCERE

Problematica internaţionalizării instituţiilor de învăţământ superior începe să capete o importanţă din ce în ce mai mare şi dacă, până nu demult, se considera că *„internaţionalizare”* înseamnă să se realizeze cât mai multe mobilităţi outgoing, adică o *„internaţionalizare în afara ţării”*, de ceva timp are loc o schimbare de paradigmă şi *„internaţionalizarea acasă”* capătă din ce în ce mai multă consistenţă, aceasta dând pentru o universitate adevărata imagine a internaţionalizării. 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 *„internaţionalizare acasă”*.

Toate activităţile şi evenimentele organizate la nivelul academiei au vizată componenta de *„internaţionalizare acasă”* datorită faptului că am înțeles impactul acesteia asupra pregătirii studenţilor noştri, am înțeles că, practic, în loc să *„exportăm internaţionalizare”*, iar de aceasta să beneficieze un număr limitat de studenţi şi în plus să asigurăm un mediu internațional instituţiilor partenere, putem să *„importăm internaţionalizare”* şi în acest fel să realizăm un mediu internațional în instituţia noastră, unde îşi desfăşoară activitatea cei mai mulţi dintre studenţii noştri.

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

Activităţile și evenimentele introduse în oferta instituției noastre au avut ca scop *„echilibrarea”* mobilităţilor outgoing cu cele incoming și implicit a celor două componente ale internaționalizării, și sunt menite să asigure un raport *„echitabil”* între *„exportul de internaţionalizare”* și *„importul de internaţionalizare”* dintre instituţia noastră şi celelalte instituţii 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 educaţională la cerinţele partenerilor noştri.

Este binecunoscut faptul că programele de pregătire a viitorilor ofiţeri sunt diferite de programele de studii din universităţile civile şi au în vedere, pe lângă pilonul academic, pilonul de pregătire militară şi cel de pregătire fizică. Parteneriatele care s-au realizat au vizat cu prioritate instituţiile militare de învăţământ superior, deoarece acestea au capacitatea ca, în afara activităţilor specifice *Programului ERASMUS+*, şi care vizează pilonul academic, să ofere module de pregătire militară (instituţiile 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 ceilalţi doi piloni.

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

Echilibru în ceea ce privește:

- mobilităţile de *studii* şi cele de *practică* ale studenţilor academiei;
- mobilităţile *incoming* şi *outgoing* ale studenţilor;
- mobilitățile de *predare* și *formare* pentru cadrele din academie;
- mobilitățile de predare și formare *incoming* şi *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 cadru *Programului ERASMUS+* şi 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 toţi studenţii, cadrele didactice şi instructorii militari au abilităţi 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 învățătură (studenți cu multe restanțe și medii mici care nu îndeplinesc criteriile de selecție stabilite la nivelul instituției).

1. ANALIZA SITUAŢIEI ACTUALE

În perioada 2016-2019, creşterea numărului de mobilităţi de studenţi, cadre didactice şi instructori militari, atât incoming, cât si outgoing, în cadrul Programelor ERASMUS+ şi EMILYO, dar şi a celorlalte programe şi activităţi internaţionale în care Academia Forţelor 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 interinstituţionale în cadrul diferitelor programe, cu instituţii din ţările membre ale Uniunii Europene, dar şi cu instituţii din ţări partenere.

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

Lista instituţiilor 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 instituţiilor 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 Militara Elenă, Atena, Grecia
10.	Universitatea Națională Tehnică, Atena, Grecia
11.	Universitatea de Studii, Torino, Italia
12.	Universitatea Militară a Forțelor Terestre „General Tadeusz Kosciuszko", Wroclaw, Polonia
13.	Universitatea de Tehnologia 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 Forţelor Armate „Alexandru cel Bun”, Chişinău, Republica Moldova
21.	Universitatea de Stat din Moldova, Chişinău, Republica Moldova
22.	Academia Forțelor Armate „General Milan Rastislav Stefánik”, Liptovský Mikulás, 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 creşterea numărului de studenţi care au beneficiat de o mobilitate de studiu în cadrul Programului ERASMUS+, atât incoming, cât şi 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 instituţii din Europa: Academia Forţelor Terestre „Gl. Tadeusz Kosciuszko” din Wroclaw, Polonia (coordonator de proiect), Academia Militară Tereziană din Wiener Neustadt, Austria, Universitatea de Apărare din Brno, Republica Cehă şi Universitatea Naţională de Servicii Publice, Facultatea de Ştiinţe Militare şi Pregătire a Ofiţerilor din Budapesta, Ungaria. În acest moment, *Semestrul Internațional* este implementat în instituția noastră, în Universitatea Militară a Forțelor Terestre „General Tadeusz Kosciuszko”, Wroclaw, 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 studenţi, dar a uşurat şi procesul de recunoaştere a studiilor şi creditelor transferabile între instituţiile care l-au adoptat.

Grafic, evoluţia mobilităţilor outgoing în cadrul Programului ERASMUS+ - Acţiunea Cheie 103, în perioada 2016-2019, se prezintă astfel:

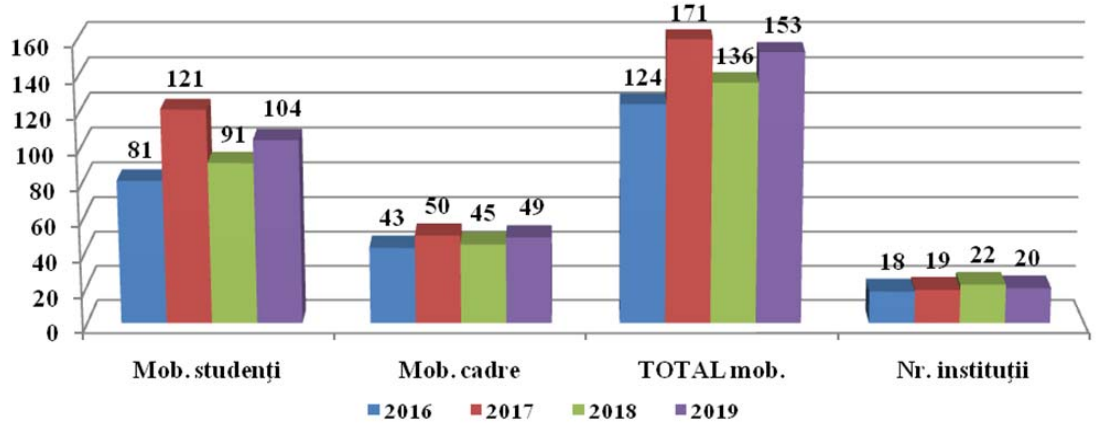

Figura nr. 1 *Evoluţia mobilităţilor outgoing în cadrul Programului ERASMUS+ - Acţiunea Cheie 103 în perioada 2016-2019*

În ceea ce priveşte componenta incoming, evoluţia mobilităţilor în cadrul Programului ERASMUS+ - Acţiune Cheie 103, în perioada 2016-2019, se prezintă grafic astfel:

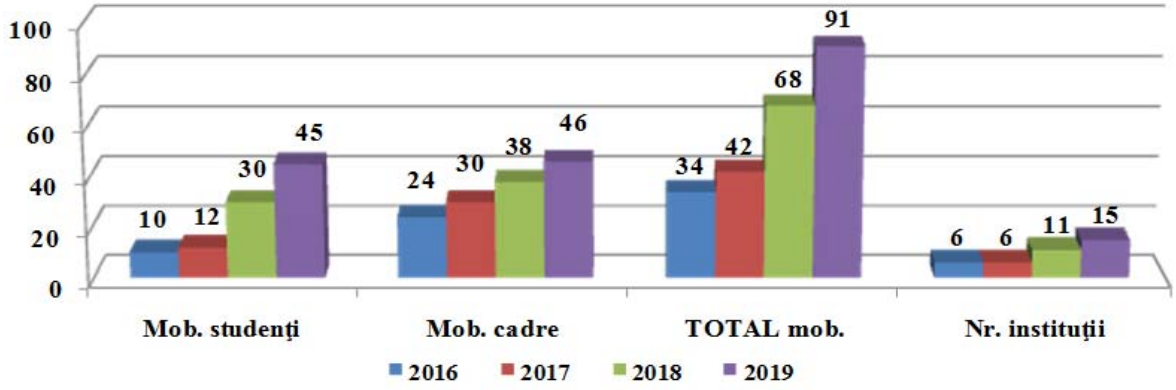

Figura nr. 2 *Evoluţia mobilităţilor incoming în cadrul Programului ERASMUS+- Acţiunea Cheie 103 în perioada 2016-2019*

Se constată o creştere 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.

Situaţia mobilităţilor outgoing şi incoming realizate în cadrul *Programului ERASMUS+ - Acţiunea Cheie* 103, în perioada 2016-2019, este prezentată sintetic în graficul de mai jos:

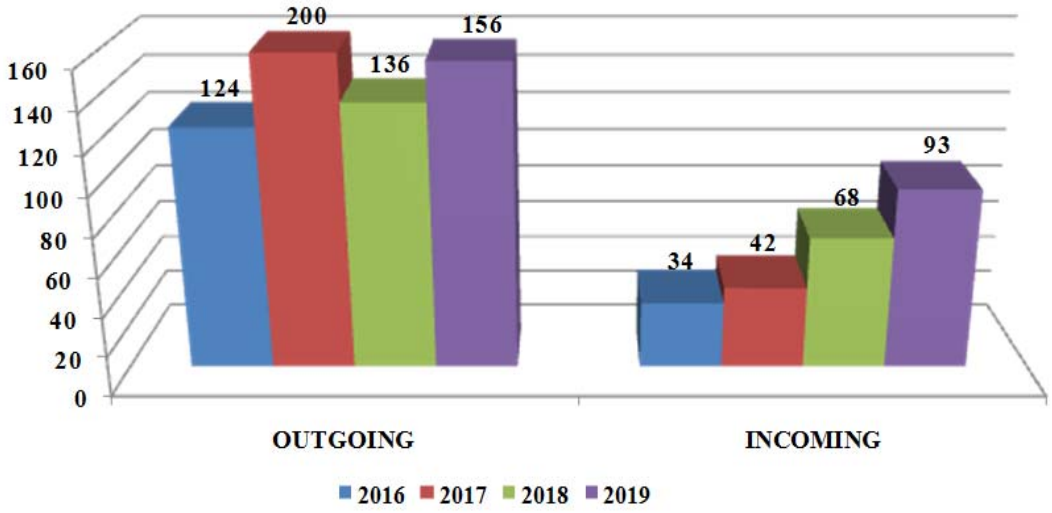

Figura nr. 3 *Evoluţia mobilităţilor outgoing şi incoming în cadrul Programului ERASMUS+ - Acţiunea Cheie 103 în perioada 2016-2019*

Instituţiile partenere cu care au fost derulate cele mai multe mobilităţi sunt cele cu care avem cele mai vechi relaţii de cooperare, însă, treptat, au apărut şi alte instituţii importante cu care am început să cooperăm foarte bine, iar în acest fel, numărul de mobilităţi realizate cu acestea a crescut de la an la an. Astfel, s-a reuşit treptat scăderea presiunii exercitate asupra instituţiilor partenere avute iniţial în 2016, prin repartizarea personalului outgoing (studenţi, cadre didactice şi instructori militari) într-un mod mai echilibrat şi la celelalte instituţii cu care academia a semnat noi acorduri de colaborare. De asemenea, implementarea *Semestrului Internaţional*, dar şi alte activităţi de promovare pe care le vom menţiona ulterior, au contribuit la creşterea substanţială a numărului de mobilităţi incoming. Mai mult, această creştere a numărului de mobilităţi incoming se datorează şi parteneriatelor încheiate cu instituţii din afara spaţiului european în cadrul Programului ERASMUS+ - Acţiunea Cheie 107.

Un alt program în care instituţia noastră s-a implicat activ este *Programul EMILYO (Iniţiativa Europeană de Schimb a Tinerilor ofiţeri, inspirat de Erasmus)*. Este un program prin care instituţia noastră acoperă pregătirea unui pilon important din devenirea viitorilor ofiţeri din Forţele Terestre. Acest program permite participarea studenţilor şi instructorilor militari din instituţia 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 şi reprezintă un bun prilej pentru participanţi de a se instrui într-un mediu internaţional și de a-şi împărtăşi unii altora experienţele proprii.

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

Tabel nr. 2 *Lista instituţiilor 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 Naţională 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 Forţelor Armate „Alexandru cel Bun”, Chişinău, 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, evoluţia mobilităţilor outgoing în cadrul *Programului EMILYO*, în perioada 2016-2019, se prezintă astfel:

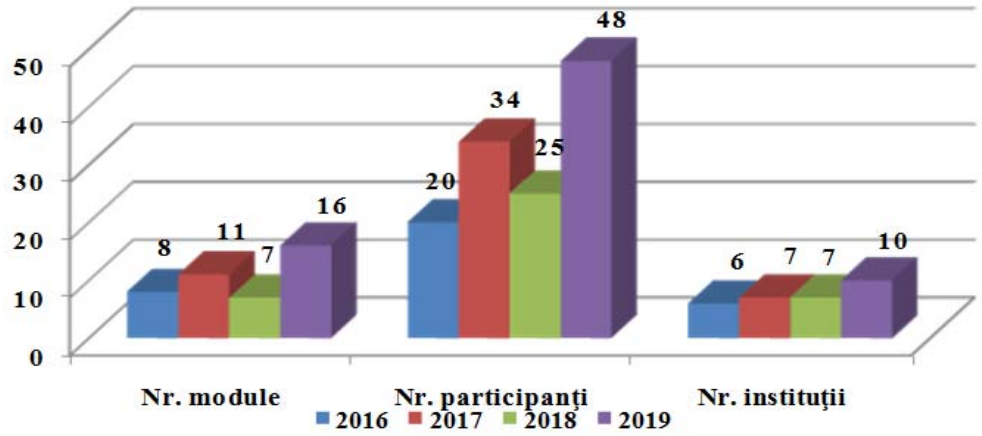

Figura nr. 4 *Situaţia participării outgoing la activităţile din cadrul Programului EMILYO în perioada 2016-2019*

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 partenere la cele trei module oferite de instituția noastră în cadrul Inițiativei Europene de Schimb a Tinerilor Ofițeri (EMILYO), în perioada 2016-2019:

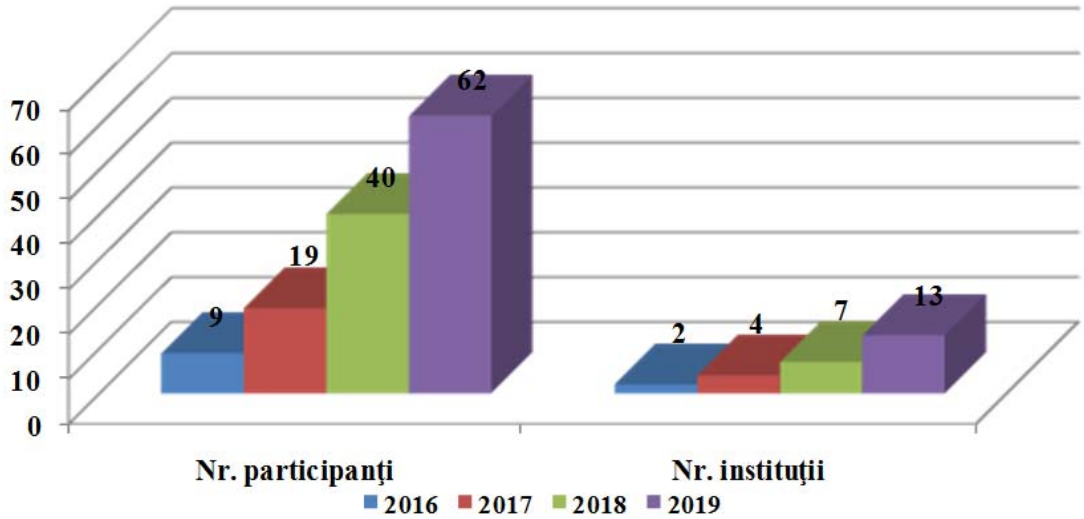

Figura nr. 5 *Situaţia participării incoming la activităţi în cadrul Programului EMILYO în perioada 2016-2019*

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.

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

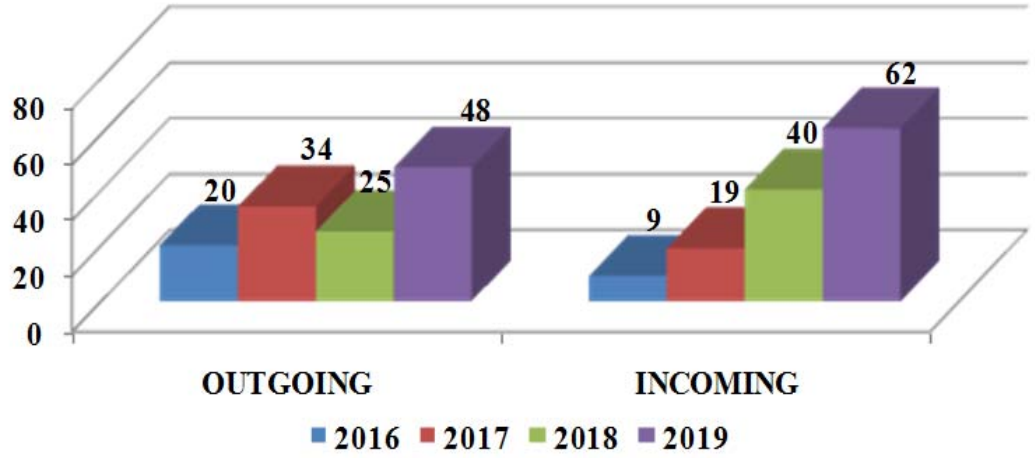

Figura nr. 6 *Evoluţia participării outgoing şi incoming în cadrul Programului EMILYO în perioada 2016-2019*

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”*. Menţionăm şi faptul că, începând cu anul universitar 2019-2020, un nou modul din cadrul *Semestrului Internațional*, modulul *Interoperabilitate în acţiunile 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 internaţional şi a vizat, în special, identificarea unor elemente concrete care să conducă la realizarea unor proiecte de interes comun, prin dialogul şi întâlnirile dintre participanţii la acest eveniment.

Pe lângă rolul de promovare pe care îl au cele două evenimente menţionate mai sus, acestea au menirea să îmbine componenta de internaţionalizare cu cea de cercetare ştiinţifică, deoarece, în cadrul acestor săptămâni sunt organizate şi evenimentele ştiinţifice pe care instituţia noastră le găzduieşte anual: SECOSAFT şi CADET INOVA – dedicate studenţilor şi Conferința Științifică Internațională *„The Knowledge-Based Organization”* – dedicată cadrelor didactice şi cercetătorilor.

Un alt eveniment în care instituţia noastră este implicată este *Seminarul Comandanților Academiilor Militare Europene*. Acest eveniment reuneşte anual comandanţi şi alţi reprezentanţi ai instituţiilor militare de învăţământ superior din spațiul european şi este consacrat dezbaterii la nivel decizional a unor probleme legate de coordonarea şi planificarea activităţilor în domeniul educaţiei la nivel european, importanța și avantajele internaționalizării, provocări și bariere în calea internaționalizării instituțiilor de învățământ superior militare, 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 Forţelor Terestre „Gl. Tadeusz Kosciuszko” din Wroclaw, Polonia, Academia Militară Tereziană din Wiener Neustadt, Austria, Universitatea de Apărare din Brno, Republica Cehă şi Universitatea Naţională de Servicii Publice, Facultatea de Ştiinţe Militare şi Pregătire a Ofiţerilor din Budapesta, Ungaria. Acest eveniment este găzduit prin rotaţie de cele 5 instituţii partenere şi pune în dezbatere, la nivelul specialiştilor din domeniul educaţiei, 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, participanţii au posibilitatea să-şi promoveze activitățile și evenimentele organizate de instituțiile pe care le reprezintă, ofertele educaționale şi modulele de pregătire militară care sunt cu participare internaţională sau posibilitatea dezvoltării de parteneriate strategice în cadrul *Programului ERASMUS+* sau a altor programe, în vederea formării de consorţii 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 Proficency* – CULP, iar începând cu anul 2017 un *Program bilateral România-Franța*, care prevede un stagiu de pregătire a ofiţerilor cadeţi din Saint-Cyr.

Situaţia 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:

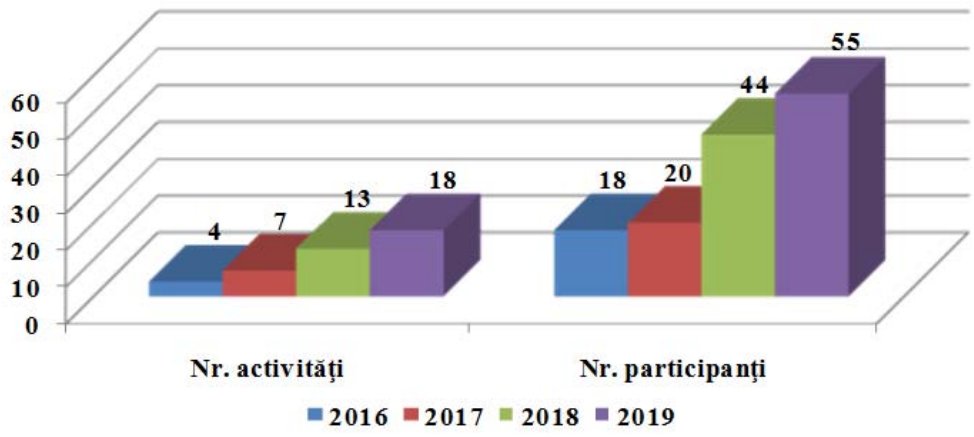

Figura nr. 7 *Situaţia participării outgoing la alte activităţi internaţionale în perioada 2016-2019*

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:

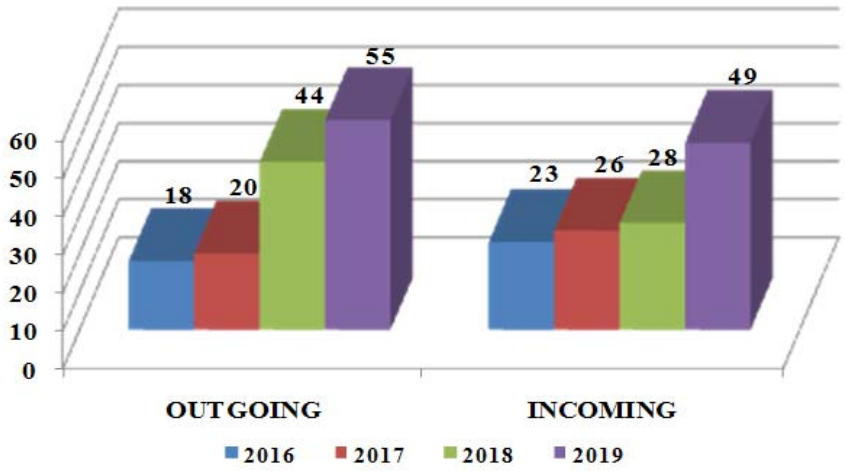

Figura nr. 8 *Evoluţia mobilităţilor outgoing şi incoming în cadrul altor activităţi internaţionale în perioada 2016-2019*

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 studenţilor, cadrelor didactice și instructorilor militari ai academiei noastre la activităţile internaţionale 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 *„internaţionalizare 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:

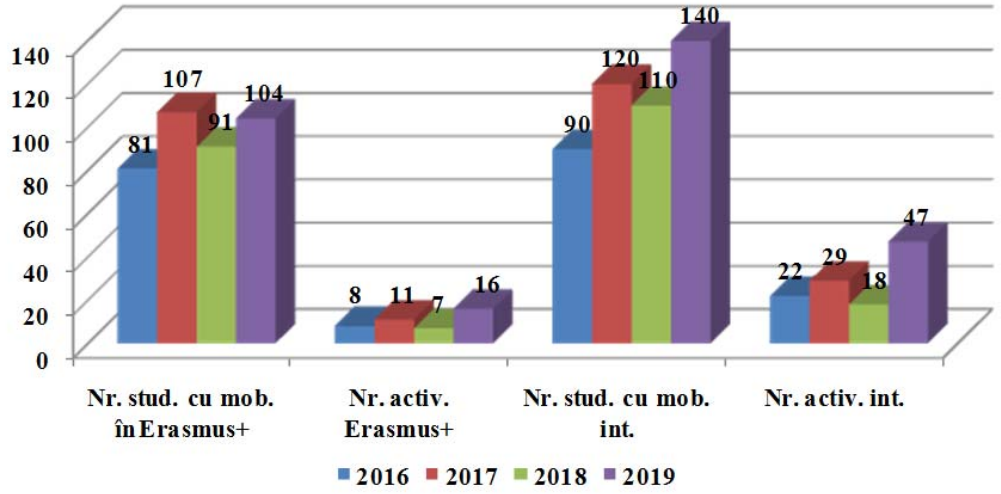

Figura nr. 9 *Situația participării studenților Academiei la mobilități Erasmus+ și la mobilități internaționale în perioada 2016-2019*

În perioada 2016-2019, mobilitățile Erasmus+, atât numărul acestora, cât și cel al studenților din anul II şi 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:

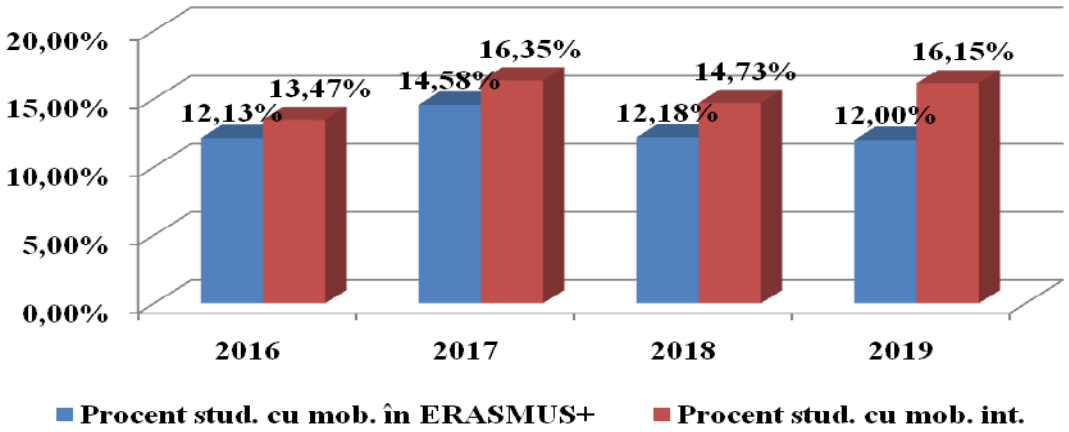

Figura nr. 10 *Evoluția mobilităților Erasmus+ şi totalul mobilităților internaționale în perioada 2016-2019*

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:

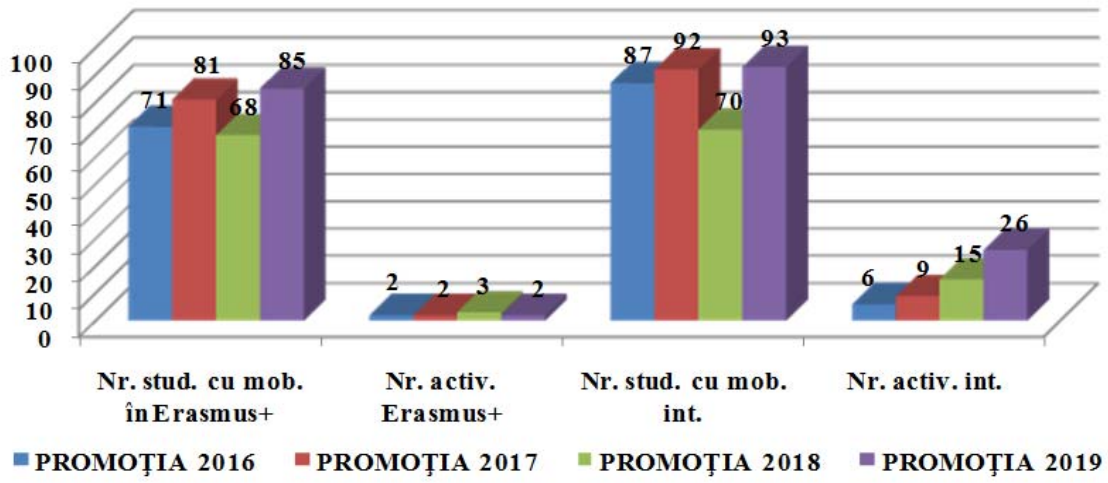

Figura nr. 11 *Situația participării promoțiilor de studenți din perioada 2016-2019 la mobilități Erasmus+ și total mobilități internaționale*

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 licenţă):

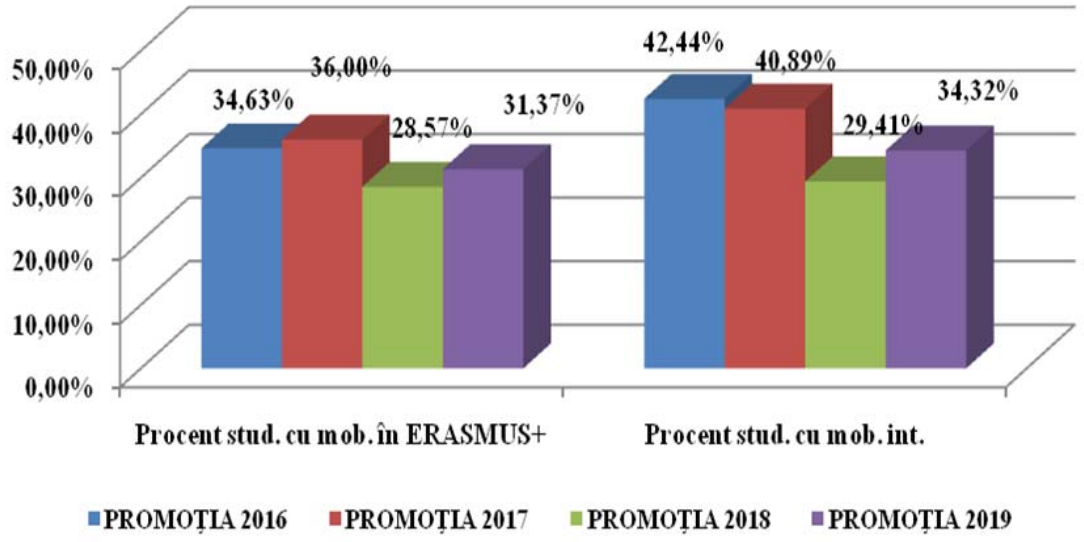

Figura nr. 12 *Situația procentuală a participării promoțiilor de studenți din perioada 2016-2019 la mobilități Erasmus+ și la mobilități internaționale*

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 priveşte participarea cadrelor din academie, atât la mobilități Erasmus+, cât şi la alte mobilități internaționale în cadrul tuturor programelor şi parteneriatelor, situația se prezintă astfel:

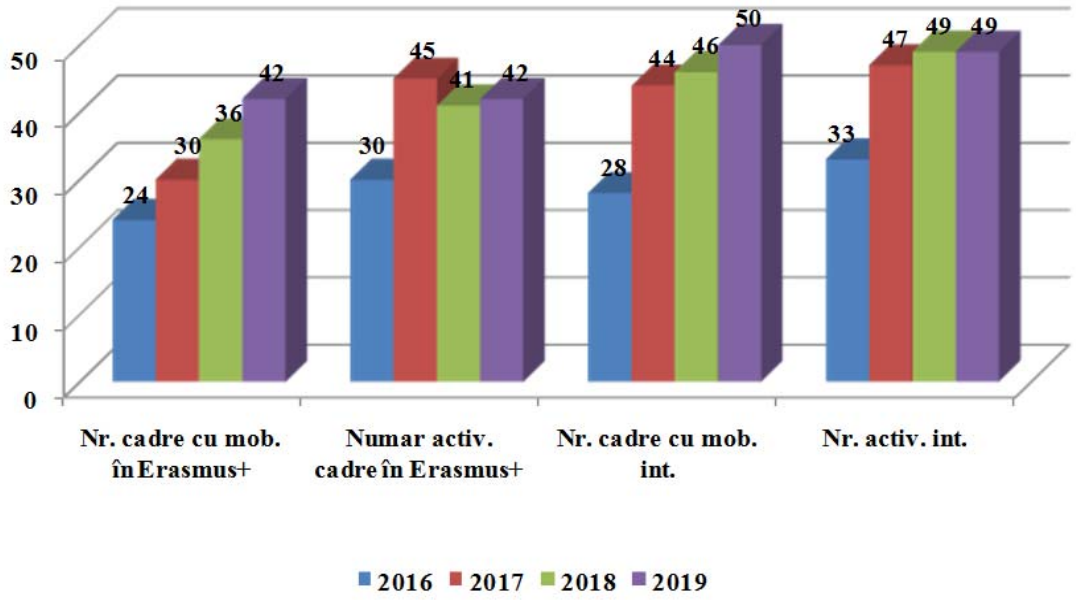

Figura nr. 13 *Situația participării cadrelor academiei la mobilități Erasmus+ şi total mobilități internaționale în perioada 2016-2019*

Şi aici se poate observa o stabilizare a numărului de mobilități de cadre didactice şi instructori militari şi a numărului de activități în cadrul *Programului ERASMUS+*, concomitent cu o creştere semnificativă a numărului de cadre didactice şi 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 creştere importantă, ajungând aproape să se dubleze. Aceeaşi direcție ascendentă se poate observa şi în cazul numărului de cadre didactice şi instructori militari care au participat la mobilități internaționale, dar şi cel al numărului de activități internaționale la care instituția noastră a participat cu reprezentanți.

Dacă până în acest moment am analizat componenta de *„internaţionalizare în afara ţării”*, în continuare dorim să evaluăm impactul pe care activitățile derulate la nivelul instituției noastre l-a avut asupra componentei de *„internaţionalizare 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:

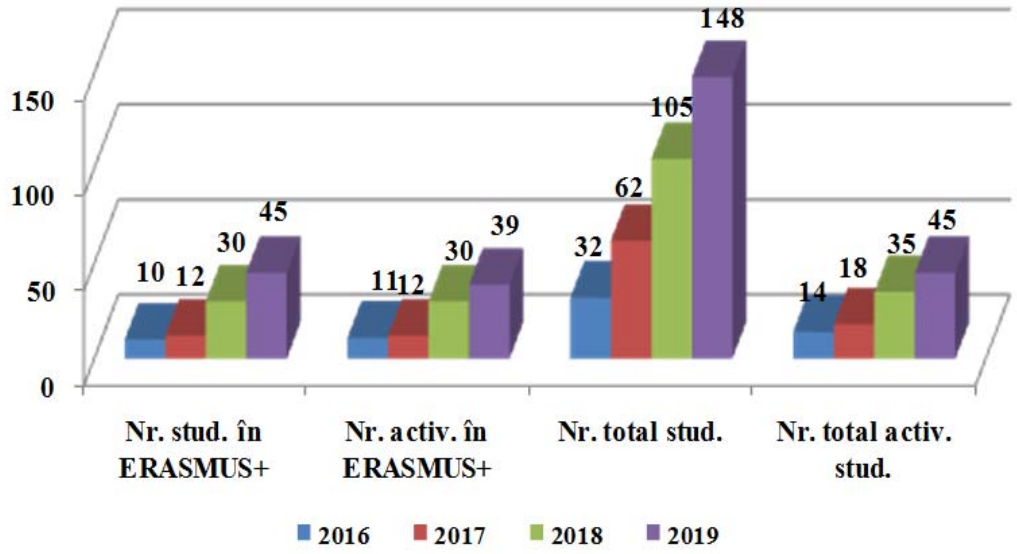

Figura nr. 14 *Situaţia participării studenților la mobilități incoming în perioada 2016-2019*

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 *Supravieţuire în Condiţii de Izolare Temporară* şi *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:

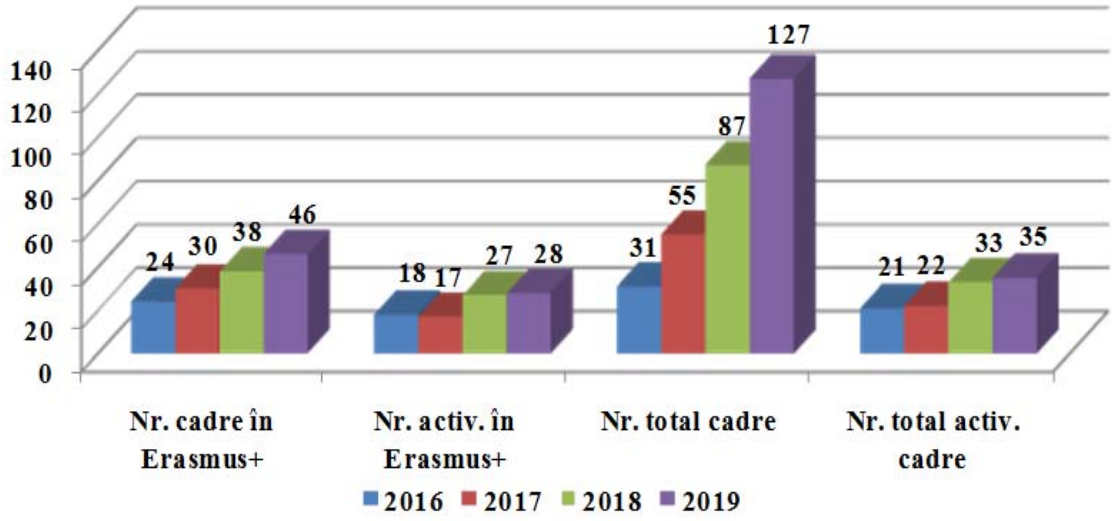

Figura nr. 15 *Situația participării cadrelor la mobilități incoming în perioada 2016-2019*

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 Internaţionale a Academiei Forţelor Terestre „Nicolae Bălcescu”* și a celorlalte evenimente organizate la nivelul academiei în scopul promovării programelor de studii care se derulează la nivelul academiei 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 mobilităţi, atât outgoing, cât şi 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+*:

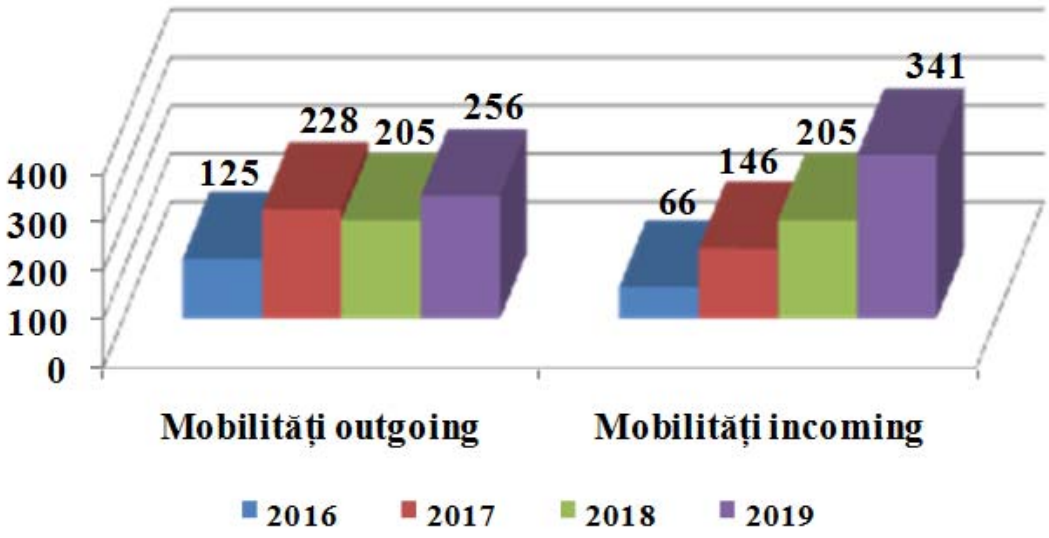

Figura nr. 16 *Situaţia mobilităţilor outgoing şi incoming în perioada 2016-2019*

Este o imagine elocventă care demonstrează impactul pe care organizarea evenimentelor menționate anterior le-au avut asupra componentei de *„internaţionalizare 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 susţinere. Graficul de mai jos prezintă evoluția sumelor utilizate pentru derularea mobilităților personalului academiei, atât cele outgoing, cât și susținerea evenimentelor organizate de academie, în perioada 2016-2019:

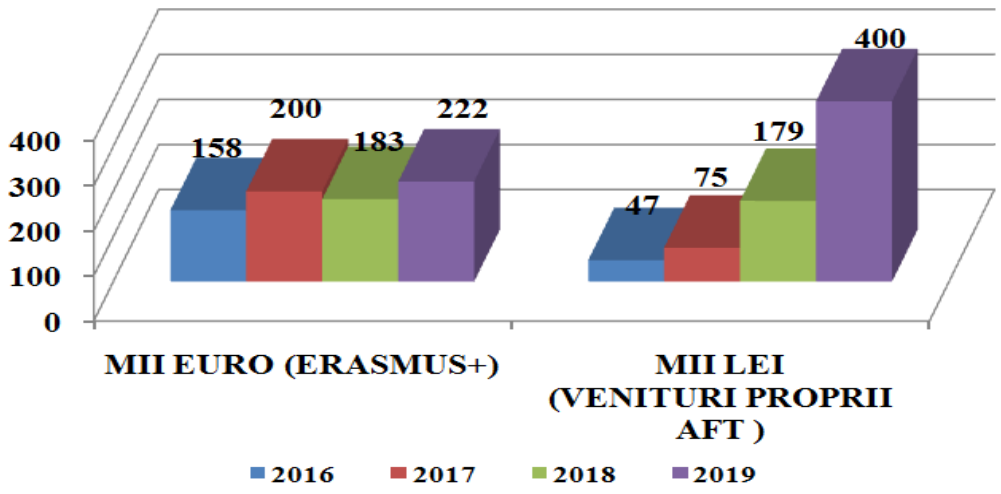

Figura nr. 17 *Evoluția sumelor utilizate pentru derularea mobilităților personalului academiei în perioada 2016-2019*

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 academiei, 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 aceleași 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 priveşte mobilităţile de personal outgoing şi incoming în cadrul *Programelor ERASMUS+*, *EMILYO* şi a celorlalte programe şi activităţi internaţionale în care Academia Forţelor Terestre „Nicolae Bălcescu" din Sibiu a fost implicată în perioada 2016-2019, se poate constata fără echivoc că evoluţia acestora a urmat o tendință ascendentă, ca rezultat al diversificării ofertei de activităţi atât ale partenerilor noştri cât şi a academiei, 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 studenţi, cadre didactice şi instructori militari din străinătate la activităţile şi evenimentele organizate de instituţia noastră a făcut ca *„internaţionalizarea acasă"* să marcheze un progres constant de la an la an.

2. ANALIZA SWOT A INTERNAŢIONALIZĂRII LA NIVELUL ACADEMIEI FORŢELOR TERESTRE „NICOLAE BĂLCESCU" DIN SIBIU

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

Puncte tari:

- Academia este o instituţie militară de învăţământ superior recunoscută la nivel naţional şi internaţional, care are o tradiţie de peste 170 de ani în formarea ofiţerilor pentru Forţele Terestre;
- Are parteneriate solide cu universităţi şi academii militare din spaţiul european şi cel al ţărilor partenere (în cadrul Programului Erasmus+, a Iniţiativei Europene de Schimb a Tinerilor Ofiţeri, a Forumului Militar Academic Internaţional etc.);
- Este o instituţie orientată spre schimbare şi dispune de o cultură organizaţională puternică care facilitează implementarea în procesul de instruire şi formare a unor mecanisme şi standarde de excelenţă în asigurarea calităţii educaţiei;
- Calitatea sistemului de formare şi instruire modern, la standardele oricărei instituţii militare din Europa sau din afara acesteia (este certificată şi de calificativele acordate de ARACIS, atât în ceea ce priveşte calificativul instituţional, cât şi calificativele acordate programelor de studii, fiind maxime);
- Valori academice solide reprezentate prin transparenţă decizională, responsabilitate şi eficienţă în asigurarea calităţii actului educativ, de instruire şi formare;
- Deschidere şi vizibilitate internaţională şi interculturală;
- Asigură sprijin financiar substanţial pentru derularea activităţilor internaţionale din bugetul de venituri proprii;
- Organizează evenimente ştiinţifice cu participare internaţională recunoscute şi cu tradiţie consacrată, care oferă posibilitatea publicării şi diseminării rezultatelor cercetării ştiinţifice în comunitatea internaţională (Conferinţa Internaţională Ştiinţifică

KBO – the Knowledge-Based Organization, Conferinţa Ştiinţifică dedicată studenţilor SECOSAFT – *Sesiunea de Comunicări a Cercurilor Ştiinţifice Studenţeşti cu participare internaţională*, Salonul de Inventică cu Participare Internaţională CADET INOVA);

- Derularea în academie a *Semestrului Internaţional* (în cadrul programului de studii Leadership Militar) oferă studenţilor străini posibilitatea de a participa la mobilităţi 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 educaţionale, de popularizare a imaginii instituţiei şi a deschiderii către colaborare în cadrul diferitelor proiecte (săptămânile internaţionale);
- Organizează module de pregătire militară, care sunt atractive pentru reprezentanţii instituţiilor partenere militare (cele 4 module de pregătire militară);
- Organizează, împreună cu celelalte 4 instituţii partenere din Austria, Cehia, Polonia şi Ungaria Forumul Academic Militar Internaţional (iMAF);
- Dispune de o bază didactică şi de cercetare ştiinţifică de excepţie, datorită investiţiilor substanţiale realizate în infrastructura de care dispune academia, care constau în facilităţi moderne şi atrăgătoare pentru studenţii şi cadrele proprii, dar şi pentru participanţii internaţionali (amfiteatre, laboratoare, bibliotecă, bazin de înot, terenuri şi sală de sport, dormitoare etc.);
- Asigură servicii de cazare şi masă, fără niciun cost pentru studenţii instituţiilor partenere care participă la mobilităţi în instituţia noastră;
- Asigură accesul tuturor participanţilor la mobilităţi incoming la facilităţile şi tehnologiile informaţionale din academie;
- Existenţa unei platforme de învăţământ online adaptată la cerinţele actuale privind realizarea învăţământului la distanţă şi posibilitatea efectuării de *mobilităţi virtuale* şi de tip *„blended”*;
- Este situată într-un oraş cu notorietate în Europa şi care dispune de aeroport internaţional;
- Are posibilitatea organizării de activităţi socio-culturale pentru participanţi, în strânsă legătură cu tradiţiile şi obiceiurile oraşului Sibiu şi a împrejurimilor acestuia.

Puncte slabe:

- Lipsa unui semestru de iarnă cu predare în limba engleză;
- Existenta unui număr relativ mare de cadre didactice care nu au dezvoltate competenţe de predare în limba engleză;
- Imposibilitatea, până în prezent, de a trimite studenţi masteranzi în mobilităţi de studii şi practică;
- Participare redusă la programe de cercetare la nivel internaţional;
- Insuficienta analiză şi diseminare a experienţelor internaţionale în care au fost implicaţi studenţii, cadrele didactice şi instructorii militari;
- Lipsa unui cadru intern de recunoaştere a mobilităţilor internaţionale, atât pentru studenţi, cât şi pentru cadrele didactice şi instructorii militari;
- Existenţa unui mediu mai restrictiv, în special pentru studenţii civili, datorat specificului militar al instituţiei noastre.

Oportunităţi:

- Dezvoltarea de parteneriate cu noi universităţi şi academii militare din străinătate;
- Diversificarea ofertei educaţionale, prin deschiderea unor noi module academice şi de pregătire militară către instituţiile partenere în cadrul Programului EMILYO;
- Dezvoltarea unor semestre cu predare în limba engleză şi pentru celelalte programe de studii;
- Posibilitatea trimiterii de studenţi masteranzi la mobilităţi de studiu şi practică având în vedere noua concepţie de formare a ofiţerilor pentru Forţe Terestre;
- Accesarea de fonduri pentru proiecte depuse în cadrul celorlalte Acţiuni Cheie din cadrul Programului Erasmus+ (Sport, Universităţi Europene etc.);
- Accesarea de fonduri pentru proiecte depuse în cadrul programelor europene de cercetare-dezvoltare.

Ameninţări:

- Scăderea numărului de participanţi internaţionali la mobilităţi în academie, datorată lipsei de interes faţă de oferta educaţională pusă la dispoziţie de instituţia noastră;
- Bariera lingvistică (nu toţi studenţii, cadrele didactice şi instructorii militari au abilităţi corespunzătoare de comunicare în limba engleză);
- Lipsa de experienţă şi implicare în accesarea de proiecte de cercetare europene sau în cadrul unor Acţiuni Cheie ale Programului Erasmus+;
- Proceduri complexe şi uneori rigide privind modul de obţinere al aprobărilor necesare realizării schimburilor de studenţi şi cadre didactice.

3. VIZIUNEA STRATEGICĂ PRIVIND INTERNAȚIONALIZAREA

Aşa cum se poate constata în urma analizei situaţiei actuale, dar şi a analizei SWOT, procesul de internaţionalizare a Academiei Forţelor Terestre „Nicolae Bălcescu" din Sibiu implică o serie de provocări pentru perioada următoare.

Una dintre aceste provocări se referă la capacitatea echipei de management şi a corpului didactic de a reproiecta curricula educaţională ale programelor de studii care se derulează în instituţia noastră, atât la nivel de licenţă, cât şi la nivel de masterat, în două direcţii: prima se referă la realizarea de *„semestre internaţionale"* 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 internaţionale"* cu cele ale partenerilor care derulează programe de studii similare. În acest fel putem deveni atractivi pentru partenerii noştri, atât pentru studenţi, prin uşurarea procesului de recunoaştere a studiilor, cât şi pentru cadrele didactice, care pot realiza cu uşurinţă o mobilitate de predare sau formare. Această direcţie de acţiune ar conduce la o creştere semnificativă a numărului de mobilităţi incoming, aşa cum am putut constata şi în cazul *Semestrului Internaţional* din cadrul programului de studii Leadership Militar.

O altă provocare se referă la capacitatea echipei de management şi a corpului didactic de a accesa proiecte europene sau internaţionale de cercetare ştiinţifică sau de dezvoltare instituţională, în colaborare cu partenerii noştri. Această direcţie de acţiune ar conduce la o intensificare a schimburilor de experienţă cu alte universităţi şi academii militare, cu un impact pozitiv asupra tuturor proceselor care se derulează în instituţia noastră, inclusiv a imaginii de care academia s-ar bucura în mediul academic naţional, european şi internaţional.

Cea de-a treia provocare se referă la capacitatea facultăţilor, Centrului de Pregătire Militară şi Biroului de Relaţii Internaţionale de a mobiliza şi încuraja cât mai mulţi studenţi, cadre didactice, instructori militari şi alte categorii de personal să participe la o mobilitate internaţională. Este o provocare în care un rol important îl are şi capacitatea instituţiilor partenere de a absorbi studenţii noştri, dar care, prin extinderea acordurilor de cooperare, a compatibilizării programelor de studii cu cele ale partenerilor şi a unei pregătiri mai bune a

acestora, inclusiv în ceea ce priveşte abilitatea de a comunica în limba engleză, poate fi realizată. În ceea ce priveşte cadrele didactice, instructorii militari şi alte categorii de personal singura barieră este cea lingvistică, deoarece şi în perioada anterioară am reuşit să soluţionăm toate solicitările venite din partea acestora, iar noi considerăm că toţi membri comunităţii noastre academice trebuie să aibă oportunităţi de colaborare internaţională.

Mai mult, dacă în perioada anterioară am reuşit să iniţiem colaborări cu câteva instituţii din ţările partenere, ambiţia echipei de management este să extindem aceste relaţii cu cât mai multe instituţii similare, de pe toate continentele.

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

1. Internaţionalizarea curriculei.
2. Creşterea numărului de participanţi internaţionali.
3. Creşterea numărului de studenţi, cadre didactice, instructori militari şi alte categorii de personal din academie care participă la activităţi internaţionale.
4. Internaţionalizarea activităţii de cercetare ştiinţifică.
5. Creşterea vizibilităţii internaţionale a Academiei Forţelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu.

Toate aceste domenii de interes vor fi prezentate pe larg în ultimul capitol. Acestea cuprind scopuri strategice şi direcţii de acţiune concrete care pot să conducă la o strategie de internaționalizare sustenabilă și, implicit, la o creştere a gradului de internaţionalizare al academiei şi 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. Internaţionalizarea curriculei

Obiectiv strategic 1. Dezvoltarea ofertei de programe cu predare în limba engleză, în corelaţie cu necesităţile partenerilor şi posibilităţile proprii de implementare, care, alături de *Semestrul Internaţional*, să ducă la diversificarea ofertei educaţionale a academiei pentru studenţi şi să deschidă noi oportunităţi de colaborare internaţională.

Direcţia 1.1. Menţinerea *Semestrului Internaţional*, cu predare în limba engleză, în cadrul programului de studii de licenţă *Leadership Militar.*

- **Indicatori de performanţă pe termen scurt, mediu şi lung:**
  - Păstrarea derulării *Semestrului Internaţional* la programul de studii universitare de licenţă *Leadership Militar*, un semestru integral cu predare în limba engleză şi care este adaptat nevoilor didactice ale studenţilor care provin de la instituţii de învăţământ superior partenere.
- **Termen realizare indicator:** Anual.
- **Responsabili**: Facultatea de Ştiinţe Militare.

Direcţia 1.2. Dezvoltarea ofertei de programe/semestre cu predare în limba engleză în cadrul tuturor facultăţilor instituţiei noastre.

- **Indicatori de performanţă pe termen scurt, mediu şi lung:**
  - Identificarea soluţiilor privind autorizarea şi implementarea unui semestru internaţional cu predare în limba engleză în cadrul unui program de licenţă la fiecare dintre facultăţile academiei. Cursurile prevăzute în curriculele programelor de studii proprii vor fi adaptate şi compatibilizate, astfel încât să corespundă cu nevoile şi reglementările legislative naţionale proprii şi din instituţiile partenere.
- **Termen realizare indicator:** 2026.
- **Responsabili**: Prorector pentru Învăţământ, Decani, Facultăţi.

Direcţia 1.3. Autorizarea şi implementarea unui program de studii integral, cu predare în limba engleză.

- **Indicatori de performanţă pe termen scurt, mediu şi lung:**
  - Realizarea demersurilor şi întocmirea documentaţiei necesare autorizării unui program de studii integral, cu predare în limba engleză. Cursurile trebuie să aibă un conţinut relevant, specific, actual şi centrat pe nevoile studenţilor internaţionali.
- **Termen realizare indicator:** 2026.
- **Responsabili**: Prorector pentru Învăţământ, Decani, Facultăţi.

Direcţia 1.4. Îmbunătăţirea competenţelor de comunicare-predare în limba engleză a personalului didactic din instituţie.

- **Indicatori de performanţă pe termen scurt, mediu şi lung:**
  - Evaluarea nivelului actual al competenţelor de comunicare în limba engleză a personalului didactic al academiei;
  - Participarea personalului didactic la cursuri de perfecţionare în limba engleză;
  - Obţinerea unui certificat de competenţă 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 facultăţilor.

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

Direcţia 2.1. Îmbunătăţirea şi adaptarea metodelor de predare pentru a deveni mai atractive pentru studenţii internaţionali.

- **Indicatori de performanţă pe termen scurt, mediu şi lung:**
  - Dezvoltarea de metode de predare moderne, actuale, interactive, capabile să-i concentreze pe studenţi spre studiu şi autoperfecţionare.
- **Termen realizare indicator**: Permanent.
- **Responsabili**: Facultăţi, Departamente facultăţi.

Direcţia 2.2. Evaluarea gradului de satisfacţie a studenţilor străini cu privire la cunoştinţele şi competenţele dobândite în cadrul programelor de studii oferite de academie.

- **Indicatori de performanţă pe termen scurt, mediu şi lung:**
  - Obţinerea unui feedback din partea studenţilor internaţionali la finalul programului de studii, în vederea îmbunătăţirii activităţilor didactice din cadrul programului;
  - Prezentarea unei analize şi a măsurilor necesare privind îmbunătăţirea activităţii didactice din instituţie.
- **Termen realizare indicator**: Anual
- **Responsabili**: Facultăţi, Departamente facultăţi.

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

Academia Forţelor Terestre „Nicolae Bălcescu" din Sibiu va dezvolta şi promova continuu activităţile sale educaţionale, prin menţinerea acreditării programelor de studii, autorizarea unor programe noi, prin realizarea de evaluări periodice naţionale şi internaţionale, în conformitate cu reglementările legislative în vigoare, atât la nivel naţional, cât şi internaţional.

- **Indicatori de performanță pe termen scurt, mediu și lung:**
  - Academia îşi va menţine abordarea structurată şi sistematică în domeniul educaţiei necesară pentru menținerea autorizării şi acreditării programelor de studii şi a celei instituţionale.
- **Termen realizare indicator**: Permanent.
- **Responsabili**: Prorector pentru Învăţământ, Decani.

4.2. Creşterea numărului de participanţi internaţionali

Obiectiv strategic 1. Creşterea numărului de studenţi internaţionali incoming înmatriculaţi în cadrul programelor de studiu şi de practică, sub umbrela Erasmus+.

Direcţia 1.1. Semnarea de noi acorduri interinstituţionale în cadrul Programului Erasmus+ cu alte instituţii din spaţiul european, dar şi din ţări non-EU, în vederea derulării schimburilor reciproce de studenţi, cadre didactice şi alte categorii de personal.

- **Indicatori de performanţă pe termen scurt, mediu şi lung:**
  - Identificarea de noi parteneri şi semnarea a cel puţin 2 noi acorduri interinstituţionale în cadrul Programului Erasmus+, anual.
- **Termen realizare indicator:** Anual.
- **Responsabili**: Rector, Prorector pentru programe şi relaţii internaţionale, Birou Programe şi Relaţii Internaţionale.

Direcţia 1.2. Promovarea ofertei educaţionale propusă partenerilor în cadrul Programului Erasmus+.

- **Indicatori de performanţă pe termen scurt, mediu şi lung:**
  - Ghidul Studentului Erasmus+ este actualizat anual cu ultimele informaţii legate de activităţile internaţionale desfăşurate de academie şi este postat pe pagina de web oficială a academiei;
  - Pagina de web oficială a instituţiei, la secţiunea Relaţii Internaţionale, este revizuită şi actualizată permanent.
- **Termen realizare indicator:** Anual.
- **Responsabili**: Birou Programe şi Relaţii Internaţionale.

Direcţia 1.3. Atragerea unui număr cât mai mare de studenţi internaţionali la mobilităţi de studiu sau practică în academie, în cadrul Programului Erasmus+.

- **Indicatori de performanţă pe termen scurt, mediu şi lung:**
  - Creşterea gradului de internaţionalizare, prin găzduirea unui număr cât mai mare de studenţi internaţionali la programele academice organizate de instituţia 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**: Facultăţi, Birou Programe şi Relaţii Internaţionale.

Direcţia 1.4. Creşterea gradului de satisfacţie al studenţilor internaţionali participanţi la mobilităţi în academie în cadrul Programului Erasmus+.

- **Indicatori de performanţă pe termen scurt, mediu şi lung:**
  - Oferirea de facilităţi participanţilor străini pe timpul desfăşurării mobilităţilor (cazare, hrănire, acces la laboratoare şi biblioteci, îndrumare etc.);
  - Crearea unui sistem de măsurare a satisfacţiei studenţilor străini şi analiza feedback-ului primit de la studenţii internaţionali cu privire la sugestiile de îmbunătăţire a serviciilor oferite acestora (academice, administrative sau de altă natură);
  - Includerea în programul participanţilor străini a unor activităţi socio-culturale.
- **Termen realizare indicator:** Anual.
- **Responsabili**: Facultăţi, Birou Programe şi Relaţii Internaţionale.

Obiectiv strategic 2. Creşterea numărului de mobilităţi incoming de cadre didactice şi cercetători din străinătate participanţi la activităţi de predare în academie, în cadrul Programului Erasmus+.

Direcţia 2.1. Semnarea de noi acorduri interinstituţionale în cadrul Programului Erasmus+ cu alte instituţii din spaţiul european şi din ţări non-EU, în vederea schimburilor reciproce de personal academic.

- **Indicatori de performanţă pe termen scurt, mediu şi lung:**
  - Identificarea de noi parteneri şi semnarea a cel puţin 2 noi acorduri interinstituţionale în cadrul Programului Erasmus+, anual.
- **Termen realizare indicator:** Anual.
- **Responsabili**: Rector, Prorector pentru programe şi relaţii internaţionale, Birou Programe şi Relaţii Internaţionale.

Direcţia 2.2. Atragerea personalului didactic de la universităţile partenere în vederea susţinerii de cursuri şi prelegeri în cadrul mobilităţilor de predare în instituţia noastră sub tutela Programului Erasmus+, prin identificarea de teme şi materii compatibile cu aria noastră curriculară.

- **Indicatori de performanţă pe termen scurt, mediu şi lung:**
  - Creşterea anuală a numărului de participanţi străini la mobilităţi de predare în cadrul Programului Erasmus+, prin intermediul unei oferte educaţionale diversificate şi corelate cu necesităţile şi competenţele cadrelor didactice din instituţiile partenere.
- **Termen realizare indicator:** Anual.
- **Responsabili**: Facultăţi, Birou Programe şi Relaţii Internaţionale.

Obiectiv strategic 3. Creşterea numărului de participanţi din străinătate la alte activităţi internaţionale organizate de academie.

Direcţia 3.1. Continuarea organizării modulelor academice sau de pregătire militară în academie, oferite anual de către Academia Forţelor Terestre „Nicolae Bălcescu" din Sibiu partenerilor străini şi dezvoltarea de noi module de pregătire.

- **Indicatori de performanţă pe termen scurt, mediu şi lung:**
  - Organizarea a 2 module academice, derulate în sistem modular, în cadrul Semestrului Internaţional (modulul de *Leadership Militar* şi modulul de *Interoperabilitate în acţiunile militare*), anual;
  - Organizarea a 2 module de pregătire militară (modulul de *Supravieţuire în condiţii de izolare temporară* şi modulul de *Cercetare*), anual;
  - Modularizarea a cel puţin unui curs din oferta educaţională a academiei oferită partenerilor străini sau dezvoltarea a cel puţin unui modul de pregătire militară, anual;
  - Postarea acestor module pe pagina de web oficială a academiei, la secţiunea Relaţii Internaţionale şi pe Platforma Programului EMILYO (http://emilyo.eu/).
- **Termen realizare indicator:** Anual.
- **Responsabili**: Centrul de Pregătire Militară, Facultatea de Ştiinţe Militare, Birou Programe şi Relaţii Internaţionale.

Direcţia 3.2. Promovarea şi organizarea anuală a evenimentului *Forumul Academic Militar Internaţional – iMAF*, pe baza principiului rotaţiei, alături de celelalte 4 instituţii partenere: Academia Militară Tereziană din Wiener Neustadt, Austria, Universitatea de Apărare din Brno, Cehia, Universitatea Forţelor Terestre „Gen. Tadeusz Koskiuszko" din Worclaw, Polonia şi Universitatea de Servicii Publice din Budapesta, Ungaria.

- **Indicatori de performanţă pe termen scurt, mediu şi lung:**
  - Organizarea anuală, pe baza principiului rotaţiei, alături de celelalte 4 instituţii partenere a evenimentului iMAF, în cadrul Iniţiativei Europene de Schimb a Tinerilor Ofiţeri – Programul EMILYO;
  - Promovarea evenimentului organizat anual de cei 5 parteneri, prin afişarea informaţiilor pe pagina de web oficială a academiei, la secţiunea Relaţii Internaţionale şi pe Platforma Programului EMILYO (http://emilyo.eu/).
- **Termen realizare indicator:** Anual.
- **Responsabili**: Birou Programe şi Relaţii Internaţionale.

Direcţia 3.3. Desfăşurarea în academie a Stagiului de Pregătire a cadeţilor de la Şcoala Militară din Saint-Cyr, Franţa.

- **Indicatori de performanţă pe termen scurt, mediu şi lung:**
  - Participarea cadeţilor francezi la un stagiu de pregătire în Academia Forţelor Terestre „Nicolae Bălcescu" din Sibiu, anual.
- **Termen realizare indicator:** Anual.
- **Responsabili**: Facultatea de Ştiinţe Militare, Birou Programe şi Relaţii Internaţionale, Centrul de Limbi Străine al Statului Major al Forţelor Terestre din Sibiu.

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

- **Indicatori de performanţă pe termen scurt, mediu şi lung:**
  - Participarea cadeţilor americani de la ROTC la un stagiu de pregătire în Academia Forţelor Terestre „Nicolae Bălcescu" din Sibiu.
- **Termen realizare indicator:** Anual.
- **Responsabili**: Facultatea de Ştiinţe Militare, Birou Programe şi Relaţii Internaţionale, Centrul de Pregătire Militară.

4.3. Creşterea numărului de studenţi, cadre didactice, instructori militari şi alte categorii de personal din academie care participă la activităţi internaţionale

Obiectiv strategic 1. Creșterea numărului de studenți outgoing în cadrul Programului Erasmus+, a Programului EMILYO şi a altor activităţi internaţionale.

Direcţia 1.1. Semnarea de noi acorduri interinstituţionale în cadrul Programului Erasmus+ cu alte instituţii din spaţiul european şi din ţări non-EU, în vederea schimburilor reciproce de studenţi.

- **Indicatori de performanţă pe termen scurt, mediu şi lung:**
  - Identificarea de noi parteneri şi semnarea a cel puţin 2 noi acorduri interinstituţionale în cadrul Programului Erasmus+, anual.
- **Termen realizare indicator:** Anual.
- **Responsabili**: Rector, Prorector pentru programe şi relaţii internaţionale.

Direcţia 1.2. Acordarea de consultanţă şi sprijinirea studenţilor pentru participarea la mobilităţi în cadrul instituţiilor 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 puţin 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 reţelele ESN locale, săptămâni dedicate studenţilor internaţionali, întâlniri cu membrii Biroului Erasmus+ etc.).
- **Termen realizare indicator**: Permanent.
- **Responsabili**: Facultăți, Birou Programe și Relații Internaționale.

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

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

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

- **Indicatori de performanță pe termen scurt, mediu și lung:**
  - Analizarea ofertei de activități pe Platforma EMILYO sau a invitaţiilor primite de la parteneri și identificarea activităților unde academia poate trimite studenţi;
  - Academia va da curs invitațiilor primite de la instituțiile partenere în vederea participării la diferite activități internaționale;
  - Diseminarea informaţiilor legate de oferta de activități din cadrul Programului EMILYO şi a celorlalte activităţi internaţionale organizate de parteneri, la nivelul Centrului de Pregătire Militară;
  - Organizarea procesului de selecţie a studenţilor 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 şi a altor activităţi internaţionale, pentru personalul academiei în scopuri didactice, de formare sau de sprijin organizațional.

Direcţia 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 şi relaţii internaţionale.

Direcţia 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 mobilităţii externe a personalului didactic titular cu normă întreagă la instituţii partenere din străinătate, în cadrul Programului Erasmus+.
- **Termen realizare indicator**: Anual.
- **Responsabili**: Birou Programe și Relații Internaționale.

Direcţia 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. Internaţionalizarea activităţii de cercetare ştiinţifică

Obiectiv strategic 1. Îmbunătăţirea portofoliului de parteneriate şi alianţe în domeniul cercetării ştiinţifice, care să reflecte aspiraţiile membrilor centrelor de cercetare din instituţie, în vederea participării acestora la un număr cât mai mare de activităţi de cercetare ştiinţifică desfăşurate de parteneri.

Identificarea domeniilor de cercetare ştiinţifică în vederea asigurării participării unui număr cât mai mare de reprezentanţi ai instituţiei noastre la conferinţe, competiţii internaţionale în domeniul cercetării ştiinţifice.

- **Indicatori de performanță pe termen scurt, mediu și lung:**
  - Creşterea numărului de parteneriate internaţionale în domeniul cercetării ştiinţifice;
  - Diseminarea informaţiilor legate de conferinţe sau competiţii de cercetare ştiinţifică organizate de parteneri;
  - Sprijinirea participării personalului propriu la aceste activităţi internaţionale, prin deducerea unor cheltuieli de publicare și participare la evenimente și conferințe internaționale.
- **Termen realizare indicator**: Anual.
- **Responsabili**: Secţia Cercetare Ştiinţifică, Facultăţi, Departamente facultăţi.

Obiectiv strategic 2. Creşterea numărului de participanţi la evenimentele internaţionale cu caracter ştiinţific organizate în instituţia noastră.

Direcţia 2.1. Sporirea numărului de studenţi străini care participă la activităţile ştiinţifice dedicate studenţilor, organizate de instituţia noastră.

- **Indicatori de performanţă pe termen scurt, mediu şi lung:**
  - Academia va organiza anual cel puţin 2 evenimente ştiinţifice cu participare internaţională dedicate studenţilor (Conferinţa Ştiinţifică dedicată studenţilor SECOSAFT – *Sesiunea de Comunicări a Cercurilor Ştiinţifice Studenţeşti cu participare internaţională*, Salonul de Inventică cu Participare Internaţională CADET INOVA);
  - Evenimentele ştiinţifice sunt promovate permanent pe pagina web oficială a instituţiei, la secţiunea Cercetare Ştiinţifică.
- **Termen realizare indicator:** Anual.
- **Responsabili**: Secţia Cercetare Ştiinţifică, Birou Programe şi Relaţii Internaţionale.

Direcţia 2.2. Atragerea personalului de cercetare de la instituţiile partenere la evenimentele ştiinţifice organizate de instituţia noastră.

- **Indicatori de performanţă pe termen scurt, mediu şi lung:**
  - Academia va organiza anual cel puţin un eveniment ştiinţific major cu participare internaţională dedicat personalului didactic şi de cercetare (Conferinţa Ştiinţifică Internaţională – *Knowledge-Based Organization* – KBO);

- Se va organiza cel puţin un eveniment ştiinţific pe teme specifice în cadrul fiecărei Facultăţi în instituţia noastră (workshop sau masă rotundă);
- Promovarea activităţilor de cercetare ştiinţifică organizate în Academia Forţelor Terestre „Nicolae Bălcescu" din Sibiu, în vederea creşterii vizibilităţii rezultatelor cercetării ştiinţifice.

o **Termen realizare indicator:** Anual.

o **Responsabili**: Secţia Cercetare Ştiinţifică, Facultăţi, Birou Programe şi Relaţii Internaţionale.

4.5. Creşterea vizibilităţii internaţionale a Academiei Forţelor Terestre „Nicolae Bălcescu" din Sibiu

Obiectiv strategic 1. Participarea reprezentanţilor instituţiei noastre la evenimente internaţionale dedicate promovării instituţionale, a ofertei educaţionale şi de cercetare ştiinţifică.

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

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

- Academia va da curs invitaţiilor primite de la parteneri pentru participarea la acest gen de activităţi internaţionale;
- Consilierea și acordarea de sprijin de specialitate personalului propriu, în vederea participării la evenimentele internaționale de promovare instituţională.

o **Termen realizare indicator**: Anual.

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

Obiectiv strategic 2. Organizarea, în academie, a unor evenimente internaţionale menite să promoveze imaginea instituţiei, programele de studii şi activităţile de cercetare ştiinţifică desfăşurate în instituţia noastră (Săptămâna Internaţională a Studenţilor, Săptămâna Internaţională a Academiei Forţelor Terestre „Nicolae Bălcescu" din Sibiu, Ziua Academiei Forţelor Terestre „Nicolae Bălcescu" din Sibiu, iMAF).

Direcţia 2.1. Organizarea şi desfăşurarea în academie a Săptămânii Internaţionale a Studenţilor.

- **Indicatori de performanță pe termen scurt, mediu și lung:**
  - Academia va promova, organiza şi desfăşura anual Săptămâna Internaţională a Studenţilor;
  - Creşterea numărului de participanţi ca urmare a promovării acestui eveniment pe Platforma EMILYO, pe pagina de web oficială a academiei, la secţiunea Relaţii Internaţionale şi în Ghidul Studentului Erasmus+.
- **Termen realizare indicator**: Anual.
- **Responsabili**: Birou Programe și Relații Internaționale.

Direcţia 2.2. Organizarea şi desfăşurarea în academie a Săptămânii Internaţionale a Academiei Forţelor Terestre „Nicolae Bălcescu" din Sibiu.

- **Indicatori de performanță pe termen scurt, mediu și lung:**
  - Academia va promova, organiza şi desfăşura anual Săptămâna Internaţională a Academiei Forţelor Terestre „Nicolae Bălcescu" din Sibiu;
  - Creşterea numărului de participanţi ca urmare a promovării acestui eveniment pe Platforma EMILYO şi pe pagina de web oficială a academiei, la secţiunea Relaţii Internaţionale.
- **Termen realizare indicator**: Anual.
- **Responsabili**: Birou Programe și Relații Internaționale.

Obiectiv strategic 3. Editarea Ghidului Studentului Erasmus+, în limba engleză, care vizează promovarea imaginii instituţiei noastre, a ofertei educaţionale şi a activităţilor desfăşurate în Academia Forţelor 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 informaţii legate de oferta educaţională pusă la dispoziţia partenerilor străini şi activităţile cu participare internaţională organizate de academie;
  - Academia va distribui Ghidul Studentului Erasmus+ partenerilor străini prin reprezentanţii delegaţi să participe la evenimente internaţionale organizate de parteneri sau în cadrul activităţilor organizate la nivelul instituţiei noastre;

- Ghidul Studentului Erasmus+ va fi disponibil pe pagina de web oficială a instituţiei, la secţiunea Relaţii Internaţionale.

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

Obiectiv strategic 4. Accesarea de proiecte naţionale şi internaţionale, în parteneriat cu alte instituţii similare, care să fie finanţate din fonduri europene sau alte surse.

- **Indicatori de performanță pe termen scurt, mediu și lung:**
  - Academia va identifica noi potenţiali parteneri şi noi oportunităţi în vederea iniţierii de proiecte internaţionale comune care vizează schimburile reciproce de personal, activitatea de cercetare ştiinţifică sau activitatea sportivă.
- **Termen realizare indicator**: Anual.
- **Responsabili**: Secţia Cercetare Ştiinţifică, Birou Programe și Relații Internaționale.

5. RESURSE

Academia Forţelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu dispune de patrimoniul necesar desfăşurării unui proces de învăţământ de calitate, în concordanţă cu planurile de învăţământ şi numărul de studenţi şcolarizaţi anual.

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

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

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

Sistemul informatic al instituţiei utilizează software-uri şi aplicaţii licenţiate şi este format din:

- reţea INTRAMAN acreditată, conectată la ITDI prin STS Sibiu;
- reţea de acces la INTERNET specifică instituţiilor/structurilor militare de învăţământ (RI-ISMI, conform SMG-98/2010) acreditată, conectată la reţeaua publică INTERNET prin STS Sibiu;
- site web acreditat în reţea INTRAMAN şi reţea INTERNET.

Conştientizând impactul competenţelor resursei umane implicate în procesele organizaţionale şi în contextul dinamicii cifrei de şcolarizare, politicile de personal adoptate au vizat următoarele problematici:

- încadrarea cu personal didactic titular cel puţin la nivelul minim al standardului de calitate specific;
- cooptarea de personal didactic din alte instituţii de învăţământ superior şi a specialiştilor militari cu competenţă şi prestigiu ştiinţific recunoscute, în funcţie de necesităţi şi cu respectarea prevederilor legale;

- optimizarea raportului dintre personalul didactic şi celelalte categorii de personal, conform standardelor în vigoare;
- creşterea nivelului de performanţă profesională a tuturor categoriilor de personal prin parcurgerea diferitelor forme de perfecţionare a pregătirii.

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

În privinţa 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 educaţiei naţionale nr. 1/2011 şi Ordinului M.Ap.N. nr. M 58/2013 pentru aprobarea instrucţiunilor privind Corpul instructorilor militari, în academie funcționează Corpul instructorilor militari, care înglobează specialişti militari cu competenţă profesională recunoscută, care gestionează formarea dimensiunii militare a deprinderilor, abilităţilor cognitive şi competenţelor asociate statusului de ofiţer. Se impune efectuarea de demersuri legislative în vederea stabilirii statutului instructorilor militari.

Stabilirea bugetului instituțional și aprobarea anuală de către Senatul Universitar în baza Ordonanţei de Guvern nr. 27/2014 privind finanţarea instituţiilor de învăţământ superior militar, de informaţii, de ordine publică şi de securitate naţională, finanţare integrală din venituri proprii, au accelerat procesul de modernizare a academiei. Procesul de angajare, lichidare, ordonanţare şi plată a cheltuielilor bugetare a fost organizat şi s-a desfăşurat în conformitate condiţiile prevăzute de lege.

Academia este auditată de către Secţia de Audit Intern Teritorială Nr. 3 Timişoara, iar operaţiunile din domeniul economico-financiar se desfăşoară în conformitate cu legislaţia în vigoare, iar dezvoltarea strategiei privind identificarea, gestionarea şi evaluarea riscurilor, din perspectiva probabilităţii şi a impactului, va contribui la întărirea controlului intern şi la creşterea performanţei manageriale a instituţiei, prin diminuarea, până la eliminare, a riscurilor asociate activităţilor specifice din cadrul unităţii.

Sistemul informatizat, contabilitatea proprie şi sistemul de control intern managerial creează condiţiile necesare pentru transparenţă, legalitate şi eficienţă. Planificarea, programarea şi utilizarea resurselor financiare se vor executa în baza notelor de fundamentare întocmite de către şefii de compartimente în corelaţie cu activităţile cuprinse în Planul cu principalele activităţi şi cele cu caracter administrativ, care au fost avizate de administratorii de credite şi ofiţerul cu planificarea resurselor, respectiv verificate de contabilul-şef. Achiziţiile de materiale şi servicii se vor efectua în baza programului anual al achiziţiilor publice, actualizat la finele fiecărui an.

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

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

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

6. AVANTAJUL COMPETITIV

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

1. Trendul ascendent al dezvoltării instituţionale realizat în ultimii ani.
2. Evaluările externe favorabile efectuate atât de către ARACIS, cât şi de către comisii ale M.Ap.N., inclusiv ale beneficiarilor programelor de studii.
3. Dezvoltarea unei comunităţi de excelenţă în domeniul educaţiei şi cercetării ştiinţifice cu rezultate relevante apreciate şi prin premii şi distincţii la nivel naţional şi internaţional.
4. Cooptarea în calitate de cadre didactice asociate a cadrelor didactice cu recunoaştere naţională şi internaţională, precum şi a celor mai buni specialişti în management din învăţământ şi cercetare.
5. Valorificarea tradiţiei de formare a ofiţerilor de comandă în Sibiu.
6. Creşterea vizibilităţii internaţionale a AFT în ultimii ani, prin implicarea ca membru fondator al iMAF, dar şi prin rezultatele cadrelor didactice şi ale studenţilor 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, Braşov, 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.