

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

A-22273/ 11 9 SEP 2025

PROGRAM MANAGERIAL

**PENTRU FUNCȚIA DE RECTOR
AL ACADEMIEI FORTELOR TERESTRE
„NICOLAE BĂLCESCU” DIN SIBIU**

PERIOADA 2025-2030

Colonel Dumitru TODOSIUC



CUPRINS

1. INTRODUCERE	5
2. ANALIZA SWOT	7
3. STRATEGIA DE DEZVOLTARE A ACADEMIEI FORTELOR TERESTRE „NICOLAE BĂLCESCU” DIN SIBIU ÎN MANDATUL 2025-2030	9
3.1. MISIUNE ȘI VALORI INSTITUȚIONALE	9
3.2. VIZIUNE ȘI SCOP STRATEGIC INSTITUȚIONAL.....	9
3.3. SCOPURI PE DOMENII DE RESPONSABILITATE	12
4. DIRECȚII DE ACȚIUNE ȘI PRIORITĂȚI	21

1. INTRODUCERE

Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu a devenit recunoscută pe plan național și internațional, acumulările succesive și durabile ale comunității academice militare sibiene fiind apreciate și recunoscute atât în mediul militar, cât și în Spațiul European al Învățământului Superior.

Legea învățământului superior (Legea nr. 199/2023), Concepția de modernizare a învățământului superior militar și Planul de restructurare a formării continue în învățământul din Forțele Terestre reprezintă documente programatice care poziționează Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu pe o poziție de lider de domeniu și oferă premisele unei dezvoltări instituționale sustenabile și totodată individualizează academia ca un pion central al domeniului.

Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu asigură absolvenților nivelul 6 de calificare (licență) și nivelul 7 de calificare (master), în concordanță cu *Cadrul European al Calificărilor*, fiind singura instituție militară specializată care formează ofițeri de comandă pentru *Forțele Terestre* ale Armatei României aparținând M.Ap.N. și altor beneficiari din sistemul național de apărare, ordine publică și siguranță națională.

Instituția este consecventă în aplicarea prevederilor legislației naționale în vigoare, respectiv a prevederilor actelor normative subsecvente legilor emise de *Ministerul Educației și Cercetării* și a cadrului normativ specific elaborat la nivelul *Ministerului Apărării Naționale*, a prevederilor *Metodologiei de evaluare externă*, a *standardelor de referință* și a *listei indicatorilor de performanță a Agenției Române de Asigurare a Calității în Învățământul Superior*, precum și a *Ghidului de evaluare a calității programelor de studii universitare și a instituțiilor de învățământ superior al Agenției Române de Asigurare a Calității în Învățământul Superior*.

Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu este acreditată instituțional cu calificativul „GRAD DE ÎNCREDERE RIDICAT”, în conformitate cu Hotărârea Consiliului ARACIS din data de 29.07.2021 cu privire la avizele acordate în urma evaluării. În același timp, academia este abilitată legal, în baza hotărârilor Consiliului ARACIS și a prevederilor hotărârilor de guvern anuale, să organizeze și să desfășoare activități specifice aferente programelor de studii universitare din ciclul I (licență) și ciclul II (master).

În conformitate cu prevederile *Ordinului ministrului educației naționale nr. 3.475/2017* privind aprobarea *Metodologiei de înscriere și înregistrare a calificărilor din învățământul superior în Registrul Național al Calificărilor din Învățământul Superior (RNCIS)*, cu modificările și completările ulterioare, academia a obținut avizele favorabile ale *Autorității Naționale pentru Calificări (ANC)*, privind validarea calificărilor aferente noilor programe de studii universitare de licență cu durata studiilor de patru ani, 240 ECTS. Totodată, calificările aferente programelor de studii cu durata studiilor de patru ani, precum și cele aferente programelor de studii universitare de masterat, aflate în oferta educațională a academiei, au fost înscrise în *Registrul Național al Calificărilor din Învățământul Superior (RNCIS)*.

Din punct de vedere academic și personal îmi doresc continuarea proiectelor instituționale aflate în derulare la nivelul Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu, menținerea misiunii asumate de universitate de educație și cercetare și consolidarea poziției acesteia ca vector instituțional al schimbării în învățământul militar din Forțele Terestre, și nu numai.

Direcțiile principale de efort la nivel instituțional vizează integrarea normativă și funcțională a academiei în sistemul de învățământ superior național și în *Spațiul European al Învățământului Superior* și dezvoltarea leadership-ului adaptiv la nivelul cadetilor, susținut de o pregătire militară adecvată și reziliență fizică și psihică corespunzătoare.

Îmi propun ca împreună cu echipa managerială, statul major, cadrele didactice și de cercetare, precum și cu întregul personal al AFT, să consolidăm și să augmentăm performanța proceselor de formare și dezvoltare profesională continuă a ofițerilor, în acord cu necesitățile de personal ale structurilor din cadrul M.Ap.N. și cu solicitările socioprofesionale specifice exercitării profesiei de ofițer, respectând cadrul legislativ național și european, civil și militar. Toate acestea vor fi realizate cu focusare pe implementarea unui sistem de asigurare a calității educației fundamentat pe standardele ARACIS (Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Superior), precum și pe standardele militare din Armata României și din armatele statelor membre NATO și UE.

2. ANALIZA SWOT

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
• Acreditare instituțională cu calificativul GRAD DE ÎNCREDERE RIDICAT. • Programe de studii universitare de licență pe patru ani. • Programe de masterat acreditate (375 de locuri). • Programe de studii postuniversitare. • Facilități în domeniul modelării simulării acțiunilor militare (laboratoare de rețele informatice), platformă e-learning și echipamente IT de ultimă generație. • Interconectarea sistemelor de simulare din Centrul de Modelare Simulare Acțiuni Militare al AFT cu Centrul Național de Instruire Întrunită „GETICA” (CNIÎ). • Editură proprie, acreditată CNC SIS. • Parteneriate cu universități naționale și europene, militare și civile, în vederea efectuării mobilităților de studenți, personal didactic și instructori militari; • Realizarea și operaționalizarea <i>Centrului de Antrenament și Instruire cu Tehnologii Avansate – două milioane de euro</i> (Poligonul de instrucție „Perii Dăii”). • Infrastructură modernă destinată învățământului, digitalizării procesului educațional, instrucției, cazării și petrecerii timpului liber. • Procese educaționale digitalizate (21 de procese: admitere licență/masterat, înmatriculare, suport orar, burse studențești, arhivare electronică, catalog on-line etc.). • Program Formare ofițeri universități civile (specialități militare sprijin de luptă și sprijin de luptă cu servicii).	• Grad deficitar de încadrare a posturilor didactice cu personal didactic titular (civil și îndeosebi militar), în raport cu volumul sarcinii didactice și de cercetare (rezultate în mod deosebit din cifra de școlarizare și din trecerea programelor de studii pe patru ani) și în raport cu cerințele necesare menținerii misiunii de universitate de educație și cercetare. • Număr insuficient de locuri de cazare a studenților în raport cu cifra de școlarizare solicitată de beneficiari. • Număr insuficient de instructori militari și cadre militare cu experiență, pentru instruirea cadeților și desfășurarea pregătirii militare generale și de specialitate. • Nealinieră reglementărilor privind admiterea în AFT, cu interesul public pentru sistemul militar.

OPORTUNITĂȚI

- Atragerea unor surse de finanțare alternative pentru modernizarea infrastructurii academice și a bazei materiale pentru instrucție.
- Integrarea simulatorului MILES – Multiple Integrated Laser Engagement System pentru instruirea studenților academiei în condiții mai apropiate de realitatea câmpului de luptă.
- Participarea academiei în cadrul proiectului „Campus integrat pentru învățământul dual – PRODUAL”, coordonat de Universitatea „Lucian Blaga” (finanțare din PNRR) în valoare de 123.725.278 de lei.
- Modernizarea Poligonului „Perii Dăii”.
- Posibilitatea participării la competiții naționale și europene pentru accesarea finanțării unor proiecte de cercetare științifică instituționale sau în parteneriate cu alte universități, institute de cercetare etc.
- Participarea academiei în cadrul unui proiect care vizează crearea unei rețele europene de universități militare (European Universities Alliances – Programul ERASMUS+).
- Diversificarea ofertei educaționale, prin implementarea unor noi module care vizează atât pregătirea academică, cât și pregătirea militară în cadrul Programului EMILYO.
- Operaționalizarea cursului de maturizare a liderilor – SMFT.
- Dezvoltarea Programului Formare Ofițeri Universități Civile;
- Digitalizarea proceselor administrative (logistică și resurse umane), folosind platforma achiziționată din centrul nou de date.

AMENINȚĂRI

- Dificultate în îndeplinirea anumitor standarde de calitate ARACIS – generate de trecerea pe patru ani, creșterea cifrei de școlarizare și încadrarea deficitară cu personal didactic.
- Noile cerințe privind protecția fizică a spațiilor de lucru, precum și normele specifice Structurii de Securitate pot crea disfuncționalități în utilizarea terminalelor informatice de către majoritatea utilizatorilor.
- Intensificarea amenințărilor hibride la nivel național și internațional.
- Limitările bugetare impuse la nivel național.
- Evoluția legislației naționale incidentă Codului muncii.

3. STRATEGIA DE DEZVOLTARE A ACADEMIEI FORTELOR TERESTRE „NICOLAE BĂLCESCU” DIN SIBIU ÎN MANDATUL 2025-2030

3.1. MISIUNE ȘI VALORI INSTITUȚIONALE

MISIUNE

Generarea și transferul de cunoaștere prin:

a) formarea inițială și continuă, la nivel universitar și postuniversitar, a ofițerilor pentru toate armele/specialitățile militare aparținând Forțelor Terestre, precum și a specialiștilor militari și civili, pentru alți beneficiari interni și externi, potrivit protocoalelor/contractelor încheiate în acest sens;

b) cercetare științifică, dezvoltare, inovare și transfer tehnologic, prin creație individuală și colectivă, în domeniul științelor, precum și valorificarea și diseminarea rezultatelor acestora;

c) implicarea în comunitate, prin desfășurarea unor activități comune în beneficiul instituției și al mediului social, economic și cultural.

VALORI

„PATRIE, ONOARE, DATORIE” – valori definitorii pentru generațiile de ofițeri – absolvenți ai învățământului militar românesc de-a lungul celor 178 de ani de existență

„MEREU ÎMPREUNĂ!”

3.2. VIZIUNE ȘI SCOP STRATEGIC INSTITUȚIONAL

În mandatul 2025-2030 am în vedere consolidarea dezvoltării instituționale și creșterea nivelului de instruire prin digitalizare, dezvoltare durabilă și printr-un leadership adaptiv.

VIZIUNE

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

Viziunea pentru mandatul de comandant (rector) vizează:

- în domeniul managementului educațional: exercitarea unui management universitar capabil să asigure nivelul de excelență în domeniul calității educației în acord cu standardele, standardele de referință și indicatorii de calitate promovați de Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Superior (ARACIS);

- în domeniul educației și formării continue: consolidarea proceselor educaționale și organizaționale implementate în ultimii ani în contextul trecerii tuturor programelor de studii universitare de licență pe patru ani, precum și nivelarea masterelor profesionale de la doi ani la un an (60 de credite) în concordanță cu cerințele Concepției de modernizare a învățământului și instruirii a SMAP;

- în domeniul internaționalizării programelor de studii: menținerea instituției ca exemplu de bună practică în cadrul Programului Inițiativei de Schimb a Tinerilor Ofițeri (EMILYO), manifestarea ca membru activ în cadrul International Military Academic Forum (iMAF) și al Seminarului Comandanților de Academii Militare din Europa (EUMACS), precum și creșterea numărului parteneriatelor interinstituționale în cadrul Programului ERASMUS+;

- în domeniul cercetării științifice: corelarea domeniilor instituționale de interes (și implicit a liniilor de efort la nivel individual și colective de cercetare) cu provocările mediului operațional contemporan și subsecvent, identificarea de soluții adecvate în domeniul aplicativ al *Științelor militare* (se urmărește, la nivel general, intensificarea preocupărilor de cercetare referitoare la rolul și impactul unor sisteme sociotehnice reziliante și scalabile în arhitecturile de securitate actuale, în acord cu *NATO Science & Technology Strategy*), cu accent deosebit pe cercetări referitoare la utilizarea roboticii și inteligenței artificiale pentru aplicații militare, la implementarea soluțiilor de realitate virtuală și augmentată în instruire, precum și a cercetărilor și studiilor referitoare la performanța unor modele de management și leadership organizațional, aplicate pentru capacități dinamice (în contextul trecerii de la

paradigma VUCA/volatilitate, incertitudine, complexitate, ambiguitate la paradigma BANI/fragilitate, anxietate, nonliniaritate, incomprehensibilitate);

– în domeniul digitalizării proceselor educaționale și a procedurilor instituționale: finalizarea implementării proiectului PNRR DIGITAL ARMYACADEMY în scopul dezvoltării unui ecosistem digital adecvat care să promoveze etica digitală, protecția datelor și securitatea cibernetică, digitalizarea proceselor educaționale și de cercetare, administrative și de management, precum și dezvoltarea competențelor digitale avansate pentru tranziția către o organizație competitivă;

– în domeniul dezvoltării durabile: implementarea de soluții bazate pe energia verde, continuarea modernizării Poligonului de instrucție „Perii Dăii” și a Taberei de instrucție de iarnă din Crinț, precum și identificarea de soluții pentru eficientizarea soluțiilor de cazare și hrănire;

– în domeniul parteneriatului cu studenții și absolvenții: implicarea studenților și absolvenților în procesul decizional, formarea studenților ca ofițeri și viitori lideri militari capabili să accepte responsabilități diversificate, să delege autonomia decizională și să genereze schimbare organizațională, precum și activităților ALUMNI ca pol de manifestare a memoriei instituționale și motor de accelerare a proceselor formative;

– în domeniul imaginii instituționale: continuarea parteneriatului strategic cu Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu și menținerea platformei civice comune manifestate în comunitatea sibiană, menținerea caracterului deschis și transparent în relaționarea cu diferiți stakeholders (instituții de învățământ și cercetare, administrație publică, industria de apărare etc.) în scopul creșterii vizibilității naționale și internaționale a academiei în plan educațional, științific și militar.

SCOP STRATEGIC INSTITUȚIONAL

Implementarea de soluții de dezvoltare durabilă, creșterea nivelului de instruire și digitalizare a proceselor din ACADEMIA FORȚELOR TERESTRE „NICOLAE BĂLCESCU” DIN SIBIU, în acord cu bunele practici din sistemul de învățământ superior național și din Spațiul European al Învățământului Superior, prin asigurarea condițiilor de manifestare a excelenței în educație, instruire, cercetare și inovare.

3.3. SCOPURI PE DOMENII DE RESPONSABILITATE

Domeniu: MANAGEMENTUL INSTITUȚIONAL

Scopuri strategice:

1. Menținerea acreditării instituționale, conform legislației în vigoare.
2. Menținerea clasificării instituției în categoria universităților de educație și cercetare științifică.
3. Evaluarea performanței pentru integrarea activității de cercetare științifică și dezvoltare tehnologică de către Autoritatea Națională pentru Cercetare (rezultat vizat – situarea în clasa a II-a de performanță) în cadrul Acțiunii EPOC-2025.
4. Menținerea/obținerea dreptului legal de a organiza programe de studii integrate ciclurilor de studii universitare (licență, masterat și doctorat) și învățământului postuniversitar, conform legislației în vigoare.
5. Exercițarea unui management universitar modern, centrat pe asigurarea calității educației în acord cu standardele, standardele de referință și indicatorii de performanță promovați de *Agencia Română de Asigurare a Calității în Învățământul Superior* pe cicluri de studii universitare și învățământul postuniversitar.

Măsuri preconizate a fi implementate:

- participarea academiei (conform Cererii EPOC-2025-TEMP-0315) la **evaluarea performanței pentru integrarea activității de cercetare științifică și dezvoltare tehnologică**, planificată în anul 2025 (perioada propusă 03-12.11.2025), în conformitate cu prevederile H.G. nr. 138 din 2024;
- elaborarea documentației necesare evaluării externe instituționale, acreditării programelor postuniversitare și reacreditării programelor de masterat (trecerea de la 120 la 60 de credite) și depunerea acestora la ARACIS în termenele precizate în actele normative în vigoare.

Domeniu: EDUCAȚIE ȘI FORMARE CONTINUĂ

Scopuri strategice:

1. Îmbunătățirea calității procesului de predare – învățare și de evaluare academică la nivel licență/master/învățământ postuniversitar.
2. Ajustarea continuă a programelor de studii universitare în raport cu solicitările beneficiarului și cerințele ARACIS, inclusiv prin adaptarea conținuturilor educaționale prin

raportare la geometria în continuă schimbare a mediului operațional și lecțiile învățate din cadrul diferitelor conflicte.

3. Planificarea, desfășurarea și evaluarea instrucției individuale pe bază de *cerințe esențiale, standarde de performanță și activități standard de instrucție și evaluare/ASIE* în vederea formării ofițerului lider, capabil să se adapteze rapid condițiilor reale ale situației operaționale și să acționeze independent în cadrul structurilor naționale sau multinaționale pe teritoriul țării sau în afara acestuia, în funcție de specificul și particularitățile misiunilor.

4. Practicarea consecventă a sportului, în general, și a educației fizice militare de către întregul personal al academiei.

5. Creșterea nivelului de încadrare cu personal didactic și de cercetare în vederea alinierii la standardele ARACIS;

6. Crearea de oportunități de instruire metodică și practică a cadeților prin teme și ședințe specifice leadership-ului adaptiv.

Măsuri preconizate a fi implementate:

- introducerea pregătirii specifice *Human Performance Program (HPP)* în programele de instruire;
- stimularea participării studenților și cadrelor militare și civile la competiții naționale și internaționale;
- dezvoltarea infrastructurii universitare și a bazei de antrenament și competiții sportive prin adăugarea de noi facilități concomitent cu continuarea modernizării celor existente;
- evaluarea permanentă a instructorilor și cadrelor militare din compunerea Centrului de Pregătire Militară, de către cadeți;
- perfecționarea pregătirii metodice prin internalizarea rolului de instructor la nivelul cadrelor de specialitate și al studenților (conștientizare, asumare și comunicare);
- formarea unui grup de instructori capabil să aplice principiile T3 (Train the Trainer);
- construirea mentalității integratoare și de asumare a responsabilității/delegare a autorității (comanda misiunii) la nivelul studenților;
- cunoașterea sistemelor moderne și practicarea TTP-urilor noi introduse;
- dezvoltarea capacității motivaționale la nivelul cadrelor universitare și al studenților;
- clarificarea și consolidarea statutului instructorilor militari prin reprezentarea acestora în Senatul Universitar.

Domeniu: INTERNAȚIONALIZAREA PROGRAMELOR DE STUDII

Scopuri strategice:

1. Creșterea numărului de parteneriate interinstituționale în cadrul programelor și inițiativelor din care Academia face parte.
2. Creșterea numărului de studenți, cadre didactice, instructori militari și de alte categorii de personal din Academie care participă la activități internaționale în cadrul parteneriatelor, programelor și inițiativelor în care Academia este membră.
3. Atragerea unui număr cât mai mare de participanți de la instituțiile partenere la evenimentele și activitățile internaționale organizate la nivelul Academiei.
4. Îmbunătățirea permanentă a ofertei educaționale a Academiei în corelație cu necesitățile partenerilor și posibilitățile proprii de implementare.
5. Internaționalizarea activității de cercetare științifică în concordanță cu aspirațiile și necesitățile membrilor comunității academice militare sibiene și cu obiectivele de dezvoltare instituțională (acreditare etc.).
6. Creșterea vizibilității internaționale a Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu.

Măsuri preconizate a fi implementate:

- consolidarea și dezvoltarea parteneriatelor interinstituționale pe care Academia le are în cadrul *Programului ERASMUS+*, *Inițiativei Europene de Schimb a Tinerilor Ofițeri – EMILYO* și a altor programe și inițiative (*international Military Academic Forum – iMAF*, *Seminarul Comandanților Academiilor Militare din Uniunea Europeană – EUMACS*, *Cultural Understanding and Language Proficiency – CULP*, Stagiu de instruire cadeți francezi etc.);
- includerea de noi semestre internaționale (cel puțin un program de studii din cadrul fiecărei facultăți din structura Academiei să aibă implementat un Semestru Internațional), module academice și de pregătire militară care să completeze oferta educațională a Academiei (*Semestrul Internațional de la programul de studii Leadership Militar*, *modulele de pregătire academică Leadership Militar și Interoperabilitate și modulul de pregătire militară Cercetare și Supraviețuire în Condiții de Izolare Temporară*) în vederea atragerii unui număr cât mai mare de participanți internaționali;
- participarea reprezentanților instituției noastre la evenimente internaționale dedicate promovării instituționale, a ofertei educaționale și de cercetare științifică (întâlnirile

- din cadrul Grupului de Implementare, târguri educaționale, săptămâni internaționale, competiții sportive, module de pregătire, tabere de instrucție etc.);
- analiza periodică a rezultatelor activității de relații internaționale și prezentarea de informări în Senatul Universitar, la ședințele de lucru ale comandantului etc.
 - utilizarea rezultatelor obținute în activitatea de cercetare științifică ca ambasador în susținerea cu succes a procesului de internaționalizare instituțională.

Domeniu: CERCETARE ȘTIINȚIFICĂ, DEZVOLTARE ȘI INOVARE

Scopuri strategice:

1. Creșterea performanțelor calitative și cantitative ale cercetării științifice instituționale (cu accent deosebit pe publicarea de articole indexate la nivelul Web of Science, Scopus sau IEEE) și îmbunătățirea vizibilității rezultatelor științifice ale personalului academiei, care să conducă la dezvoltarea de noi parteneriate și consorții în scopul creșterii nivelului de accesibilitate la proiecte și granturi.

2. Dezvoltarea și consolidarea excelenței în strategia de resurse umane specifică pentru formarea unei culturi organizaționale proactive în activitățile de cercetare – dezvoltare – inovare (CDI), concomitent cu îmbunătățirea permanentă a infrastructurii destinate cercetării științifice și creșterea accesibilității la bazele de date științifice Open Access.

3. Digitalizarea activităților administrative de CDI, ca o componentă a procesului de digitalizare instituțională din fondurile provenite din cadrul PNRR.

4. **Obținerea punctajului necesar** pentru situarea în clasa a II-a de performanță în urma *Evaluării performanței pentru integrarea activității de cercetare științifică și dezvoltare tehnologică*, în conformitate cu prevederile H.G. nr. 138 din 2024.

Măsuri preconizate a fi implementate:

- creșterea participării cadrelor didactice și de cercetare la competiții de proiecte de CDI desfășurate la nivelul Ministerului Apărării Naționale, Ministerului Educației și Cercetării, Ministerului Economiei, Digitalizării, Antreprenoriatului și Turismului, precum și accesarea altor linii de finanțare la nivel național și internațional;
- stimularea cadrelor didactice și de cercetare prin deducerea cheltuielilor de publicare de lucrări în reviste cu factor de impact și în volumele unor conferințe internaționale, la nivelul Web of Science, Scopus sau IEEE;

- stimularea creativității tinerilor cercetători, studenților, masteranzilor și doctoranzilor prin includerea acestora în teme și proiecte de cercetare realizate de cadrele didactice și de cercetare, precum și susținerea financiară a lor în activități de cercetare de profil;
- utilizarea cercetării științifice în calitate de ambasador pentru internaționalizarea instituției, prin participarea la inițiative de cercetare (proiecte, editarea de reviste, coorganizarea de conferințe etc.) la nivel, nelimitativ, ERASMUS+ și EMILYO;
- invitarea de cercetători și cadre didactice cu vizibilitate internațională în domeniul cercetării științifice la manifestările științifice ce se derulează în academie pentru orientarea și stimularea comunității academice spre performanță și excelență în cercetare.

Domeniu: RESURSE UMANE, MATERIALE ȘI FINANCIARE

Scopuri strategice:

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

Măsuri preconizate a fi implementate:

- dezvoltarea unui corp didactic universitar capabil să ofere soluții de transformare viabile și funcționare ale învățământului superior militar;
- dezvoltarea platformelor de e-learning instituțional;
- reconsiderarea statutului instructorilor militari în ansamblul procesului de formare a ofițerilor, pentru creșterea atractivității acestor funcții;
- creșterea nivelului de încadrare cu personal competent al structurilor administrative prin scoaterea la concurs, în raport cu necesitățile și condițiile legii, a posturilor vacante;
- continuarea modernizării facilităților administrative și de instruire din Poligoanele „Perii Dăii” și „Crinț”;

- îndeplinirea standardelor de evaluare privind dotările cu mobilier adecvat, echipamente și aparatură audio – video performante din sălile de clasă, laboratoarele didactice și de cercetare, din amfiteatre etc.;
- planificarea, monitorizarea și finalizarea la termenele stabilite a proiectelor de modernizare a infrastructurii destinate instruirii, cazării, hrănirii și petrecerii timpului liber din campusul universitar și poligoanele de instrucție;
- dezvoltarea bazei de antrenament și competiții sportive prin adăugarea de noi facilități, concomitent cu continuarea modernizării celor existente;
- sprijinirea proiectelor generatoare de resurse financiare;
- integrarea facilităților administrative și academice în cadrul campusului militar integrat.

Domeniu: DIGITALIZAREA PROCESELOR EDUCAȚIONALE ȘI A PROCEDURILOR INSTITUȚIONALE

Scopuri strategice:

1. Dezvoltarea unui ecosistem digital adecvat care să promoveze etica digitală, protecția datelor și securitatea cibernetică.
2. Digitalizarea proceselor educaționale și de cercetare, administrative și de management.
3. Dezvoltarea competențelor digitale avansate pentru tranziția către o organizație competitivă.

Măsurile preconizate a fi implementate:

- optimizarea Centrului de date pentru promovarea metodelor inovative digitale de predare – învățare și de realizare a pregătirii practice și pentru deschiderea de noi direcții de cercetare bazate pe noi tehnologii digitale;
- modernizarea de laboratoare cu tehnologie digitală modernă (hardware și software aferent) prin achiziționarea de noi instrumente și echipamente pentru introducerea metodelor inovative digitale de predare – învățare și de realizare a pregătirii practice;
- dezvoltarea competențelor digitale pentru cadrele didactice și de cercetare și personal didactic auxiliar, conform Cadrului european pentru competențele digitale ale personalului didactic;
- formarea și dezvoltarea competențelor digitale pentru studenți, (licență și master), prin participarea la programe de formare și instruire ce vizează dezvoltarea de competențe digitale, în corelare cu Cadrul european al competențelor digitale DigComp;

- actualizarea programelor de studii care vizează specializări care vor asigura pregătirea studenților pentru domeniile stabilite de Ministerul Educației și Cercetării ca prioritare, prin includerea de noi conținuturi și competențe digitale conform nevoilor studenților și practicilor internaționale, pentru dezvoltarea competențelor digitale, a unor competențe specifice profesiei de militar și a consolidării competențelor antreprenoriale în sectorul digital.

Domeniu: IMAGINEA INSTITUȚIONALĂ

Scopuri strategice:

1. Promovarea unei imagini fundamentate pe următoarele valori: *Tradiție, Onoare, Responsabilitate, Deschidere, Excelență și Etică*.
2. Creșterea vizibilității internaționale a Academiei prin organizarea unor evenimente menite să promoveze imaginea instituției, programele de studii și activitățile de cercetare științifică desfășurate în Academie (Săptămâna Internațională a Studenților, Săptămâna Internațională a Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu, Ziua Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu, iMAF, EUMACS, întâlnirile din cadrul Grupului de Implementare etc.);
3. Semnarea unui nou acord de parteneriat strategic cu Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu.

Măsuri preconizate a fi implementate:

- continuarea demersului de integrare a academiei în cadrul comunității locale sibiene;
- dezvoltarea platformei civice de conectare a academiei la evenimentele locale și implicarea în organizarea acestora;
- depunerea de proiecte pe agenda culturală a municipiului Sibiu;
- invitarea cadrelor didactice universitare recunoscute din alte universități în cadrul comisiilor de finalizare a studiilor.

Domeniu: PARTENERIATUL CU STUDENȚII ȘI ABSOLVENȚII

Scopuri strategice:

1. Consolidarea parteneriatului studenți – management universitar.
2. Amplificarea implicării studenților în cercetarea științifică.
3. Sprijinirea activităților desfășurate de absolvenții academiei.

4. Sprijinirea asociațiilor studențești și a studenților performanți.
5. Consilierea în carieră – Centrul de Consiliere și Orientare în Carieră.

Măsuri preconizate a fi implementate:

- analiza permanentă a cadrului normativ național privind acordarea burselor (sociale, de merit și de performanță) și a altor forme de sprijin material pentru studenții militari înmatriculați la programele de studii universitare din oferta educațională în mod unitar și nediscriminatoriu, inclusiv asigurarea accesului la taberele studențești;
- alocarea de resurse financiare din venituri proprii în vederea participării studenților cu rezultate performante la învățătură sau în activitatea sportivă la strategii de studii sau module de pregătire militară în universități militare din Uniunea Europeană, la competiții sportive interne și internaționale;
- eficientizarea colaborării cu studenții, în scopul promovării performanței școlare în mediul universitar militar;
- sprijinirea consecventă a inițiativelor studențești care generează plusvaloare în ansamblul demersului formativ desfășurat în academie;
- promovarea activităților Corpului Cadeților „Gl.mr. Nicolae Uscoi” și creșterea rolului asociației în viața studențească, precum și sprijinirea activităților acesteia prin asigurarea facilităților necesare derulării activității (spații, mobilier etc.);
- continuarea demersurilor de asigurare a echipamentului sportiv personalizat, atât loturilor sportive, cât și studenților;
- asigurarea, la cerere, a facilităților necesare întâlnirilor aniversare ale promoțiilor de absolvenți;
- sprijinirea Corpului Cadeților pentru aderarea la asociațiile studențești cu recunoaștere națională și internațională.
- sprijinirea organizațiilor studențești și îmbunătățirea sistemului de premiere a studenților cu rezultate deosebite și promovarea reușitelor în mediul universitar militar.

Domeniu: CALITATEA EDUCAȚIEI

Scopuri strategice:

1. Exercițierea unui management universitar modern, centrat pe asigurarea calității educației în acord *cu standardele, standardele de referință și indicatorii de performanță* ale Agenției Române de Asigurare a Calității în Învățământul Superior.

2. Reproiectarea ofertei educaționale cu noi programe de studii universitare de master și/sau programe de studii postuniversitare, rezultat al autorizării provizorii sau acreditării programelor de studii de licență de patru ani.

3. Extinderea colaborării cu mai multe instituții de învățământ din spațiul european în scopul dezvoltării abilităților studenților și personalului academiei de a lucra într-un mediu internațional și de a înțelege alte sisteme de informare și instruire a ofițerilor.

4. Menținerea acreditării școlii de șoferi, cu respectarea Ordinului ministrului transporturilor nr. 733 din 25 aprilie 2013 pentru aprobarea „*Normelor privind autorizarea școlilor de conducători auto și a instructorilor auto*”, a „*Programei de școlarizare*”, precum și a condițiilor și obligațiilor ce ne revin pentru pregătirea teoretică și practică a persoanelor în vederea obținerii permisului de conducere.

Măsuri preconizate a fi implementate:

- implementarea măsurilor și direcțiilor de acțiune prevăzute în *Planul strategic de dezvoltare instituțională a Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu*, *Planurile operaționale anuale* și în *Planul de acțiune al Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu pentru punerea în aplicare a prevederilor Concepției modernizării și dezvoltării învățământului militar în perioada 2021-2026 și în perspectivă până în anul 2030*;
- susținerea efortului instituțional de formare, menținere și dezvoltare a deprinderilor de luptător, instructor militar, specialist și de lider/conducător de structuri militare, prin promovarea disciplinelor în sistem modular (două săptămâni), recalibrarea practicii universitare, ajustarea pregătirii lingvistice și pregătirii fizice;
- participarea studenților la competiții militare organizate la nivelul instituțiilor militare de învățământ; competițiile sportive trebuie să contribuie la crearea unui mediu competitiv și motivant la nivelul subunităților de studenți și să ofere condiții optime pentru dezvoltarea abilităților de luptători și de lideri ale acestora, în paralel cu creșterea nivelului de coeziune în cadrul subunităților.

4. DIRECȚII DE ACȚIUNE ȘI PRIORITĂȚI

Având în vedere principiul continuității asumat, îmi propun ca împreună cu personalul de comandă, de stat major și instructorii militari, precum și cu comunitatea universitară, să consolidăm procesele de formare a ofițerilor de comandă, viitori lideri, în acord cu necesarul de formare și dezvoltare profesională a personalului armatei.

În acest domeniu se va urmări stabilirea și îndeplinirea cerințelor de instruire conform nevoilor operaționale ale armatei române, astfel încât Academia să devină un actor important în procesul de reorganizare structurală și funcțională a instituțiilor militare de învățământ din România.

Pregătirea militară generală organizată și desfășurată modular, în poligoane/tabere de instrucție, precum și în limita a minimum 1 (una) zi pe săptămână – în academie sau în teren, va îngloba efortul instituțional de formare, menținere și dezvoltare a deprinderilor de luptător, instructor militar și de lider/conducător de structuri militare. Chiar dacă încadrarea cu personal nu este cea ideală, toate activitățile de instruire vor fi planificate, organizate și desfășurate în principal cu resursele umane proprii (instructori și comandanți de subunități), dar va fi luat în calcul și solicitat punctual aportul instructorilor din *Corpul mobil de instructori*.

Schimbarea și detașarea pe teritoriu pentru practică a comandanților de subunități (pentru a putea beneficia de expertiza unor ofițeri/subofițeri cu experiență în teatrele de operații), la structurile care au planificate module de pregătire militară va permite atingerea obiectivelor asumate, însă pe termen lung nu este o soluție viabilă.

Pentru integrarea cunoștințelor și perfecționarea deprinderilor însușite la disciplinele de pregătire militară, precum și pentru verificarea capacității de efort fizic și psihic prelungit, în fiecare an de studiu vor fi planificate și executate cu studenții, mai multe tabere militare (organizate prin comasarea zilelelor de pregătire militară generală și specifică în perioade de cinci zile) și marșuri tactice pe distanțe progresive (10-15-30-60 km) cu rezolvarea unor situații și scenarii tactice diverse, adaptate provocărilor din mediul operațional actual.

La instrucția tragerii cu armamentul de infanterie, îndeosebi pe timpul executării tragerilor pe timp de noapte vor fi analizate și identificate soluții de înlocuire a sistemelor de ochire actuale cu sisteme de ochire moderne, deoarece sistemul mecanic prezent este învechit și uzat moral, afectează major precizia tragerii și creează o percepție deformată asupra fenomenului militar și adaptării acestuia la cerințele câmpului de luptă modern.

Un obiectiv prioritar îl va constitui și în continuare crearea oportunității de instruire metodică a studenților militari din anul II și III, prin teme și ședințe specifice, activități de conducere a programului zilnic și stagii la comanda subunităților de studenți din anul I și în

unități operaționalizate/structuri beneficiare. Acest segment al instruirii este susținut din punct de vedere teoretic în componenta de pregătire universitară, prin parcurgerea de către studenți, în anii II și III de studii, a unor discipline dedicate (Didactica specialității militare). De asemenea, este necesară formarea unui grup de instructori capabili să promoveze principiile T3 (Train the Trainer).

Educația fizică militară se va menține ca un element definitoriu al formării profesionale a viitorului absolvent al academiei, iar programul de pregătire fizică din componenta de pregătire militară va fi completat cu teme și ședințe de tipul HPP.

În vederea eficientizării activităților de transformare a învățământului militar în Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu, *prioritățile pe termen scurt, mediu și lung* sunt următoarele:

Termen scurt (sub 1 an)

- atragerea, încurajarea și sprijinirea personalului didactic și de cercetare științifică, precum și a studenților, în vederea participării la activități de cercetare științifică pe plan național și internațional (prin decontarea cheltuielilor aferente acestora);
- organizarea unor exerciții tactice integratoare în condiții cât mai apropiate de realitatea spațiului de luptă în vederea instruirii cât mai eficiente a studenților anului III de studii de la toate specialitățile militare cu sprijinul *Centrului de Pregătire Militară, Centrului de Antrenament și Instruire cu Tehnologii Avansate și Centrului de Modelare Simulare Acțiuni Militare*, sub conducerea cadrelor didactice din Departamentul *Științe Militare*, în Poligonul „Perii Dăii” și Poligonul „Crinț” care oferă studenților condițiile favorabile conducerii și desfășurării acțiunilor militare specifice noilor medii operaționale;
- stimularea programului Formare ofițeri universități civile;
- achiziția a minimum 300 de pistoale de calibru 9 mm și a unui simulator tactic de trageri MMTS (Mobile Marksmanship Training Simulator) cu rolul de a oferi armament adecvat și modern, precum și un mediu virtual pentru antrenarea studenților în exerciții de tragere, simulând diverse scenarii tactice, contribuind la dezvoltarea abilităților de tragere și precizie;
- participarea la modulele de instruire oferite în cadrul *Inițiativei Europene de Schimb a Tinerilor Ofițeri – EMILYO*;
- reanalizarea numărului de locuri alocate structurilor beneficiare și ajustarea, împreună cu acestea, a necesarului de locuri în funcție de posibilitățile de recrutare și selecție ale acestor structuri;
- identificarea și implementarea unor soluții care să stimuleze creșterea numărului de articole cu factor de impact, brevete etc.;

Termen mediu (1-3 ani)

- implementarea prevederilor *Concepției de modernizare și dezvoltare a învățământului militar în perioada 2021-2026 și în perspectivă până în anul 2030*, precum și a *Standardelor ocupaționale aferente calificărilor respective*;
- ajustarea Modelului absolventului pe fiecare atribut în raport cu stimularea leadership-ului adaptiv, construirea mentalității de gândire integratoare, exploatarea tehnologiilor moderne, recalibrarea pregătirii metodice și de specialitate;
- identificarea și promovarea de strategii și mecanisme pentru creșterea nivelului de retenție la nivelul candidaților AFT-NB – corelarea admiterii la studii universitare de licență (admitere prin repartitie/admitere licee civile versus admitere universități civile);
- dezvoltarea de proiecte de cercetare științifică în concordanță cu necesitățile armatei, cu finanțare din *Planul Sectorial al Ministerului Apărării Naționale și Planul Național de Cercetare, Dezvoltare și Inovare (PNCDI III)*;
- achiziționarea și integrarea simulatorului MILES – *Multiple Integrated Laser Engagement System* pentru instruirea studenților academiei în condiții mai apropiate de realitatea câmpului de luptă;
- intensificarea *schimbului de experiență* între studenții instituției noastre, cu cei din Academia Militară West Point și din Universitatea North Georgia, ambele instituții militare de învățământ superior fiind din Statele Unite ale Americii;
- identificarea și asigurarea resurselor financiare necesare, în vederea finalizării lucrărilor de modernizare, în raport cu cerințele noului stat de organizare și cu standardele ARACIS;
- diversificarea ofertei educaționale, prin implementarea unor noi module care vizează atât pregătirea academică, leadership cât și pregătirea militară în cadrul Programului EMILYO;
- consolidarea și dezvoltarea parteneriatelor interinstituționale realizate în cadrul *Programului ERASMUS+ (38 de parteneri internaționali)*, precum și realizarea de proiecte comune cu instituțiile partenere;
- participarea Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu în cadrul unui proiect care vizează crearea unei rețele europene de universități militare (European Universities Alliances – Programul ERASMUS+) – șase parteneri internaționali;
- creșterea numărului de studenți, cadre didactice și instructori militari din academie care participă la mobilități în cadrul Programului ERASMUS+ și a Programului EMILYO;
- continuarea procesului de întocmire a documentației și trecerea la proiectarea și execuția următoarelor obiective:

- ✓ realizarea unui poligon specializat de trageri cu armamentul de infanterie, în Poligonul „Perii Dăii”;
- ✓ realizarea bransării la rețeaua publică de apă a Poligoanelor „Poplaca” și „Perii Dăii”;
- ✓ realizarea unei săli de mese independente cu capacitatea de minimum 250 de locuri în Poligonul „Perii Dăii”;
- ✓ extinderea capacităților de cazarmare trupe până la 450-500 de militari, în Poligonul „Perii Dăii”;
- ✓ realizarea unui poligon de luptă MOUT (luptă în mediul urban);
- ✓ realizarea unui complex socioeducational (biserica și clădire administrativă) în Cazarma 380 Sibiu;
- ✓ realizarea unei platforme de energie regenerabilă (panouri fotovoltaice și/sau eoliene) în Poligonul „Crint”, în vederea asigurării energiei electrice în regim continuu, pentru întreaga infrastructură militară.

Termen lung (peste 3 ani)

- finalizare construcție spațiu de instruire și recreere „Amfiteatru în aer liber pentru desfășurarea activităților cultural-educative în Poligonul de instrucție *Perii Dăii*”;
- transpunerea în practică a Modelului absolventului prin promovarea leadership-ului adaptativ, asumarea responsabilității, delegarea autonomiei decizionale (promovarea comenzi misiunii) și reziliență decizională;
- participarea academiei în cadrul proiectului *Campus integrat pentru învățământul dual – PRODUAL*, coordonat de Universitatea „Lucian Blaga” (finanțare din PNRR);
- extinderea colaborării cu mai multe instituții din spațiul european în scopul dezvoltării abilităților studenților și personalului academiei de a lucra într-un mediu internațional și de a înțelege alte sisteme de formare și instruire a ofițerilor;
- continuarea proiectului *Digital Army Academy*, proiect finanțat prin PNRR, ținând cont de dezvoltarea unui centru de date, implementarea de servicii informatice pentru transformarea digitală a proceselor care implică relația cu studenții, modernizarea a 10 laboratoare cu echipamente hardware și software de ultimă generație care să permită utilizarea metodelor inovative digitale de predare – învățare;
- dezvoltarea de noi proiecte de cercetare științifică care să răspundă necesităților armatei și să fie cuprinse în *Planul sectorial de cercetare – dezvoltare al M.Ap.N.*

