



**RAPORT  
de  
EVALUARE INSTITUȚIONALĂ  
EXTERNĂ  
al  
Academiei Forțelor Terestre  
„Nicolae Bălcescu”  
din SIBIU  
14...16 Aprilie 2009**

**DIRECTOR DE MISIUNE:**

Prof. univ. dr.

**Ștefan SZAMOSKOZI**

**COORDONATORUL COMISIEI DE EXPERTI EVALUATORI:**

Prof. univ. dr.

  
**Vasile NASTĂSESCU**

## CUPRINS

	Pag.
<b>INTRODUCERE</b>	<b>3</b>
<b>A. CAPACITATEA INSTITUȚIONALĂ</b>	<b>6</b>
A.1 Structurile instituționale, administrative și manageriale	6
A.2 Baza materială (patrimoniu, dotare, resurse financiare)	9
<b>B. EFICACITATEA EDUCAȚIONALĂ</b>	<b>10</b>
B.1 Conținutul programelor de studiu	10
B.2 Rezultatele învățării	10
B.3 Activitatea de cercetare	11
B.4 Activitatea financiară	13
<b>C. MANAGEMENTUL CALITĂȚII</b>	<b>14</b>
C.1 Strategii și proceduri pentru asigurarea calității	14
C.2 Proceduri privind inițierea, aprobarea, monitorizarea și revizuirea periodică a programelor și activităților desfășurate	14
C.3 Proceduri de evaluare obiectivă și transparentă a rezultatelor învățării	15
C.4 Proceduri de evaluare periodică a calității corpului profesoral	15
C.5 Accesibilitatea resurselor adecvate învățării	16
C.6 Baza de date actualizată sistematic, referitoare la asigurarea internă a calității	17
C.7 Transparența informațiilor de interes public cu privire la programele de studii și după caz, certificatele, diplomele și calificările oferite	17
C.8 Funcționalitatea structurilor de asigurare a calității educației, conform legii	18
<b>D. CONCLUZII</b>	<b>19</b>
<b>E. RECOMANDĂRI</b>	<b>36</b>

## INTRODUCERE

Evaluarea externă instituțională a Academiei Forțelor Terestre (AFT) din Sibiu, a avut ca obiective principale aprecierea performanțelor academice ale instituției, aprecierea calității procesului educativ, a calității cercetării științifice și a managementului structurilor instituționale, administrative și de conducere.

Evaluarea externă instituțională a Academiei Forțelor Terestre din Sibiu s-a desfășurat în strictă concordanță cu și în spiritul prevederilor, Hotărârii Guvernului nr. 1418/2006 pentru aprobarea Metodologiei de evaluare externă a standardelor, a standardelor de referință și a listei indicatorilor de performanță a Agenției Române de Asigurare a Calității în Învățământul Superior (ARACIS), a Ghidului activităților de evaluare a calității programelor de studii universitare și a instituțiilor de învățământ superior – Partea a III-a.

Vizita pentru evaluarea externă instituțională a AFT din Sibiu s-a efectuat în perioada 14...16 aprilie 2010, pe baza Programului adoptat la întâlnirea coordonatorului echipei de evaluare, cu persoana de contact și cu reprezentantul studenților, care a avut loc la sediul ARACIS, la data de 24.03.2010, potrivit reglementărilor în vigoare.

Un interes deosebit al echipei de evaluare s-a manifestat în sensul aprecierii modului în care AFT – universitatea militară, parte componentă a sistemului național de învățământ superior – se manifestă ca instituție de stat de interes public, respectă cerințele normative obligatorii privind asigurarea calității procesului educativ și de cercetare științifică, în raport cu standardele academice de referință, pe care AFT le-a făcut publice și a modului în care își exercită dreptul legal de acordare a diplomelor și a certificatelor de studii.

În conformitate cu Metodologiei de evaluare externă a standardelor, a standardelor de referință și a listei indicatorilor de performanță a Agenției Române de Asigurare a Calității în Învățământul Superior, aprobată prin H.G. nr. 1418/2006, **obiectivele generale ale evaluării instituționale au fost:**

1. Contribuția, alături de alte mecanisme, la promovarea și asigurarea unei înalte calități în procesul de predare-învățare în AFT.
2. Asigurarea studenților, angajatorilor și publicului, un acces cât mai larg și rapid la informații clare, de încredere și explicite despre modul în care AFT oferă programe de studii, diplome și calificări care respectă cerințele naționale, în conformitate cu standardele academice europene și principiile de calitate.
3. Asigurarea că, în situațiile în care calitatea programelor de studii este deficitară, prin procesul de evaluare externă să se creeze premisele pentru inițierea acțiunilor de îmbunătățire a acestora.
4. Aplicarea acelor mecanisme de evaluare externă, prin care sunt garantate calitatea procesului de predare-învățare, transparența gestiunii și responsabilitatea publică a AFT.

În vederea îndeplinirii scopului și a obiectivelor evaluării externe instituționale, stabilite de reglementările în vigoare, elementele principale ale evaluării, avute în vedere de echipa de experți ARACIS, au fost:

- o examinarea mecanismelor și a procedeelelor interne de asigurare și ameliorare continuă a calității și a rezultatelor aplicării acestora, în special la nivelul programelor de studii;

- o analiza modului în care se utilizează referințele externe incluse în *Metodologia privind Asigurarea Calității*, inclusiv în *Codul de Bune Practici*;
- o analiza modului în care informațiile publice disponibile, privind conținutul și calitatea programelor de studii și cele privind standardele de acordare a diplomelor de absolvire, corespund cu realitatea și au transparența cerută de documentele în vigoare și reglementările asumate;
- o examinarea sistemului intern de management al informației și contribuția acestuia în monitorizarea internă a calității și a respectării standardelor;
- o analiza modului de concepere, utilizare și publicare a informațiilor cu privire la programele de studii;
- o examinarea standardelor academice propuse de instituție și a celor realizate de către studenți, în obținerea calificărilor academice prezumate la absolvirea programelor de studii;
- o aprecierea experienței studenților în procesul de învățare;
- o analiza modului în care se realizează asigurarea calității activităților corpului profesoral, inclusiv a modului în care criteriile de evaluare și modul în care eficiența predării-învățării este monitorizată, perfecționată și recompensată prin managementul universității;
- o examinarea modului în care instituția ridică nivelul calitativ al tuturor activităților de învățământ, de cercetare și manageriale, în raport cu indicatorii de performanță realizați la acreditare.

Pe timpul vizitei, pentru atingerea scopului evaluării externe, am solicitat universității și alte elemente, care pot fi relevante pentru aprecierea și evaluarea cât mai exactă și obiectivă a calității activităților desfășurate.

Dintre cele trei programe de studii, s-a ales pentru evaluare numai unul – cel mai vechi și acreditat cu mai mulți ani în urmă – Managementul organizației (MO).

Pe timpul vizitei, comisia de experți evaluatori ai ARACIS a avut o colaborare foarte bună cu conducerea AFT, cu persoana de contact, putând consulta fără nici-o îngădire documente, precum:

- setul de informații care se raportează anual Ministerului Educației, Cercetării, Tineretului și Sportului (MECTS), Consiliului Național pentru Finanțarea Învățământului Superior (CNFIS) și Consiliului Național pentru Cercetarea Științifică în Învățământul Superior (CNCSIS);
- rapoartele de autoevaluare elaborate de instituție, inclusiv documentele de autoevaluare specifice programelor de studii și documentația de suport; Ghidul elaborării documentelor de autoevaluare ale instituției și recomandări privind structura *Raportului de evaluare internă (autoevaluare)*;
- informația din cadrul AFT și din alte surse despre arile disciplinare selectate a fi evaluate, inclusiv evidența rezultatelor studenților la aceste discipline din cadrul universității, comparativ cu alte instituții de învățământ superior;
- rapoarte asupra instituției elaborate de Agenție sau de alte organisme relevante pe perioada ultimilor cinci ani;

Contactul direct cu personalul didactic, cu studenții și cu alte categorii de personal care asigură managementul academic și administrativ, cu reprezentanții absolvenților și ai beneficiarilor, au reprezentat momente de maximă clarificare, și edificare asupra nivelului calității activităților din cadrul AFT.

Nu au lipsit din echipa de experți evaluatori ai ARACIS un expert străin (prof. univ. dr. Ales Komar din Cehia), doi studenți (Universitatea Ștefan cel Mare din Suceava și Universitatea „Constantin Brâncuși” din Târgu-Jiu) și un expert militar (gl. rezervă, prof. univ. dr. Gh. Toma – Academia Națională de Informații).

Acești membri ai echipei de experți evaluatori ai ARACIS, pe lângă participarea la realizarea Fișei vizitei, au realizat rapoarte speciale – componente ale documentației realizate pe timpul vizitei.

Deși activitatea a cunoscut o diviziune a preocupărilor pe timpul vizitei, potrivit atribuțiilor stabilite la numirea comisiei și așa cum se poate constata din Programul vizitei, fiecărui membru i s-a asigurat accesul neîngrădit la toate documentele și activitățile analizate.

Prezența expertului militar a fost foarte utilă, având în vedere specificul universității evaluate – Academia Forțelor Terestre – ca instituție cu misiuni asumate atât la nivel național ca parte componentă a sistemului național de învățământ superior, cât și la nivelul armatei, al forțelor terestre, ca instituție de învățământ superior militar.

Compunerea comisiei de experți evaluatori ARACIS, a fost următoarea:

<b>Nr. Crt.</b>	<b>FUNCȚIA EVALUATORULUI</b>	<b>Numele și prenumele – Universitatea</b>
1	Director misiune	<b>Prof. univ. dr. Szamoskozy Ștefan</b> – Universitatea „Babeș-Bolyai” din Cluj-Napoca
2	Coordonator misiune	<b>Prof. univ. dr. Năstăsescu Vasile</b> – ATM din București
3	Secretar științific	<b>Conf.univ.dr. Parepa Simion</b> – Universitatea „Petrol-Gaze” din Ploiești
4	Student evaluator 1	<b>Marcu-Orhean Mihaela</b> – Universitatea Ștefan cel Mare din Suceava
5	Student evaluator 2	<b>Popescu Ramona</b> – Universitatea „Constantin Brâncuși” Târgu Jiu, anul I, master
6	Expert străin	<b>Prof. univ. dr. Komar Ales</b> (Bmo, CEHIA)
7	Expert Comisie Consultativă	<b>Prof. univ. dr. Gașpar Dumitru</b> – Univ de Vest din Timișoara
8	Expert Comisie Instituțională	<b>Prof. univ. dr. Cornescu Viorel</b> – Universitatea din București
9	Expert militar	<b>Prof.univ.dr. Toma Gheorghe</b> – ANI din București
10	Expert program – Managementul organizației	<b>Prof.univ.dr. Ani Matei</b> – SNSPA din București
		<b>Prof.univ.dr. Ioan Petrișor</b> – Universitatea de Vest din Timișoara

## A. CAPACITATEA INSTITUȚIONALĂ

### A. 1 Structurile instituționale, administrative și manageriale

#### Misiune și obiective

Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu este o instituție militară de învățământ superior, integrată sistemului național de învățământ, cu autonomie universitară garantată prin lege și cu personalitate juridică, abilitată să organizeze și să desfășoare programe de studii universitare de licență, acreditate sau autorizate, să funcționeze provizoriu pentru formarea ofițerilor de comandă pentru Forțele Terestre ale Armatei României și alți beneficiari din sistemul național de apărare, ordine publică și siguranță națională.

Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” a dobândit statutul de instituție de învățământ militar superior prin actele de înființare, H.G. nr. 616/1995 (*Anexa nr. 1*) și Ordinul General nr. 26/1995 al ministrului apărării naționale, fiind abilitată să desfășoare programul de studii universitare de licență, acreditat, Managementul organizației, domeniul de studii universitare Științe militare și informații potrivit H.G. nr. 410/2002 (*Anexa nr. 2*).

Ulterior, prin H.G. nr. 693/2003 (*Anexa nr. 3*), au fost autorizate să funcționeze provizoriu programele de studii Management economico-financiar, din domeniul de studii universitare Științe militare și informații și Administrație publică, din domeniul de studii universitare Științe administrative.

Regimul juridic al academiei este confirmat prin H.G. 749 din 24 iunie 2009 (*Anexa nr. 4*).

Cadrul normativ intern este stabilit prin Carta universitară a Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” (*Anexa nr. 5*), elaborată în conformitate cu normele legale în vigoare. În baza și pentru aplicarea prevederilor Cartei universitare, s-au elaborat și aprobat de către Senatul universitar următoarele acte normative interne:

- Regulamentul de organizare și funcționare a Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” (*Anexa nr. 6*);
- Regulamentul de organizare și funcționare a Senatului universitar (*Anexa nr. 7*);
- Regulamentul organizării și desfășurării alegerilor conducerii academice (*Anexa nr. 8*);
- Regulamentul de organizare și funcționare a Facultății de Management Militar (*Anexa nr. 9*);
- Regulamentul de organizare și funcționare a Centrului de Pregătire Militară (*Anexa nr. 10*);
- Regulamentul de organizare și funcționare a Sistemului de Evaluare și Asigurare a Calității (*Anexa nr. 11*);
- Regulamentul activității de cercetare științifică, dezvoltare și inovare în Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” (*Anexa nr. 12*);
- Regulamentul activității profesionale a studenților (*Anexa nr. 13*);
- Regulamentul privind examinarea și notarea studenților (*Anexa nr. 14*);

- Regulamentul de organizare și funcționare a instituției tutorelui în Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” (Anexa nr. 15);
- Regulamentul privind inițierea, aprobarea, monitorizarea și evaluarea periodică a programelor de studiu (Anexa nr. 16);
- Regulamentul de funcționare a bibliotecii universitare (Anexa nr. 17);
- Codul de etică universitară al Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” (Anexa nr. 18).

**S-au elaborat și se aplică Metodologiile privind:**

- organizarea și desfășurarea admiterii (Anexa nr. 19);
- organizarea și desfășurarea examenului de licență (Anexa nr. 20);
- organizarea și desfășurarea practicii universitare (Anexa nr. 21);
- organizarea și desfășurarea evaluării interne a calității (Anexa nr. 22);
- organizarea și desfășurarea concursurilor pentru ocuparea posturilor didactice (Anexa nr. 23).

Misiunea AFT este proiectată pe fundamentul *Strategiei de transformare a Armatei României* și în raport cu aceasta a fost elaborat *Planul strategic al AFT (Anexa nr. 24)*. În cadrul managementului calității și al monitorizării îndeplinirii sarcinilor asumate, anual se elaborează *Planul cu principalele activități*, aprobat de SMFT.

Misiunile și obiectivele asumate de către Academia Forțelor Terestre "Nicolae Bălcescu" din Sibiu sunt aprobate de Statul Major al Forțelor Terestre (SMFT) și în esență sunt următoarele:

**a) în domeniul educațional:**

- ❖ *formarea prin studii universitare de licență, pe filieră directă, a ofițerilor de comandă pentru Forțele Terestre și pentru alte instituții beneficiare din sistemul național de apărare astfel încât fiecare absolvent să poată exercita în strânsa lor conexiune rolurile de conducător/lider militar, luptător, specialist militar, educator și cetățean în serviciul națiunii, devotați valorilor supreme: Patrie, Onoare, Datorie;*
- ❖ *aprofundarea prin studii universitare de masterat a pregătirii ofițerilor licențiați și a altor beneficiari astfel încât fiecare absolvent să poată acționa inovativ în conducerea structurilor organizaționale subordonate și în echipe de cercetare științifică interdisciplinare;*

**b) în domeniul cercetării științifice:**

- *Cercetare științifică fundamentală și aplicativă în domeniile în care instituția are atestată/acreditată capacitatea și în domenii de interes pentru armată și alte instituții beneficiare;*
- *Cercetare științifică aplicativă în scopul modernizării proceselor de învățământ proprii.*

**Integritate academică**

La nivelul Senatului universitar funcționează *Comisia de etică universitară*, care are rolul de a preveni abaterile membrilor comunității academice de la conduita morală adoptată instituțional, de a analiza faptele care, conform legii, nu constituie infracțiuni, dar care, conform *Codului de etică universitară al Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” și a Codului de etică în activitatea de cercetare științifică, dezvoltare și inovare (Anexa nr. 25)*, sunt

considerate abateri de la morala și deontologia profesională, și de a adopta măsuri care să întrețină un climat psihosocial capabil să asigure funcționalitatea academiei.

Comisia de etică universitară a monitorizat respectarea deontologiei profesionale și, atunci când a fost cazul, a inițiat aplicarea procedurii de soluționare a reclamațiilor conform prevederilor *Statutului comisiei*.

### **Răspundere și responsabilitate publică**

Auditarea activității economico-financiare a instituției se face, conform reglementărilor Ministerului Apărării Naționale, de către Direcția de Audit Intern a ministerului prin intermediul Secției a V-a Audit Intern Brașov.

**Controlul curent**, organizat și desfășurat conform *Metodologiei privind organizarea și desfășurarea evaluării interne a calității educației*, constituie modalitatea principală prin care managementul instituției evaluează gradul de asigurare a calității educației la nivelul structurilor de învățământ subordonate.

La finele fiecărui semestru, comisiile constituite la nivelul structurilor de învățământ (facultate, centru de pregătire militară, catedre)/persoanele cu responsabilități în domeniul asigurării calității elaborează rapoarte privind gradul de îndeplinire a standardelor de asigurare a calității, acestea constituind baza elaborării autoevaluării stării structurii academiei și a *Raportului de evaluare internă*, document dezbătut și aprobat anual în ședința Senatului universitar. Ulterior, raportul este adus la cunoștința tuturor membrilor comunității academice pe rețeaua INTRANET și site-ul academiei.

### **Sistemul de conducere**

Instituția are un sistem de conducere și un regulament de funcționare internă care respectă reglementările legale în vigoare. Mecanismul de alegere a reprezentanților studenților în consilii, senate și alte structuri este clar descris în Carta Universitară și în regulamentele interne.

Sistemul de conducere utilizează sisteme informaționale și de comunicare proprii, de tip INTERNET și INTRANET, acestea asigurând un grad ridicat de accesibilitate la date și informații tuturor membrilor comunității universitare.

### **Management strategic**

*Planul strategic al AFT (Anexa nr. 24)*, proiectat pe fundamentul *Strategiei de transformare a Armatei României*, este concretizat anual în *Planul cu principalele activități* aprobat de SMFT.

Reprezentanți ai academiei au fost și sunt cooptați în grupurile de lucru constituite din specialiști la nivelul Ministerului Apărării Naționale cu scopul de a elabora concepții pe termen lung și mediu de transformare a învățământului militar superior românesc în acord cu evoluțiile europene în domeniu și cerințele funcționării structurilor militare NATO. Ulterior, rețeaua furnizată de acestea sunt integrate în strategia instituțională.

### **Administrație eficientă**

Academia dispune de o administrație eficientă și riguroasă și are mecanisme de control (la nivelul instituției și al eșaloanelor militare superioare) și de dezvoltare continuă a performanțelor administrației.

Structura financiar-contabilă își desfășoară activitatea potrivit cadrului legislativ în vigoare, definit prin ordine ale Ministrului Apărării Naționale, norme de aplicare ale acestora și precizărilor Statului Major al Forțelor Terestre în domeniu, precum și pe baza atribuțiilor funcționale.



Auditarea activității economico-financiare a instituției se face de către Direcția de Audit Intern a Ministerului Apărării Naționale prin intermediul Secției a V-a Audit Intern Brașov.

Controlul financiar preventiv propriu este organizat și se exercită în conformitate cu legislația și ordinele în vigoare. Pentru remedierea deficiențelor constatate s-au întocmit planuri de măsuri în care au fost prevăzute activități concrete de remediere a acestora.

## **A. 2 Baza materială**

### **Spații de învățământ, cercetare și pentru alte activități**

Baza materială de care dispune academia corespunde nivelului standardelor de desfășurare a unui proces de învățământ de calitate. Totodată, există un plan de dezvoltare a acestei baze (*Anexa nr. 26*) în strânsă corelație cu fondurile bugetare alocate.

### **Dotare**

Dotarea sălilor de curs/seminar și a laboratoarelor didactice și de cercetare corespunde stadiului actual de dezvoltare a cunoașterii științifice și este comparabilă cu cea din universitățile dezvoltate din Europa și cu bunele practici internaționale.

Evidențiem faptul că academia dispune de 26 de cabinete de specialitate și laboratoare proprii în care se desfășoară activitățile cu caracter aplicativ pentru toate disciplinele cu caracter obligatoriu din planurile de învățământ (*Anexa nr. 27*), acestea fiind dotate cu mijloace didactice și cu soft-uri de evaluare și autoevaluare adecvate îndeplinirii finalităților educaționale propuse.

### **Resurse financiare**

Principala sursă financiară o reprezintă susținerea financiară directă și materială de către Ministerul Apărării Naționale prin Statul Major al Forțelor Terestre și alte structuri ale sale, în condiții bine precizate de legislația în vigoare, generală sau specifică.

Academia dispune și de rezerve financiare constituite pe baza bugetului propriu de venituri și cheltuieli și de un Plan propriu de achiziții publice.

### **Sistemul de acordare a burselor și altor forme de sprijin material pentru studenți**

Formele de sprijin material pentru toți studenții se concretizează în asigurarea gratuită de bunuri și servicii după cum urmează:

- ☞ ținută, materiale de igienă, rechizite conform normelor specificate în *L 4/14 Instrucțiunea privind asigurarea cu echipament și materiale de resortul echipamentului pentru personalul Ministerului Apărării Naționale*;
- ☞ hrănire, în baza *L 4/1 Instrucțiuni privind hrănirea personalului Ministerului Apărării Naționale pe timp de pace*;
- ☞ mobilierul, utilajele, obiectele de inventar și materialele de cazare conform Ordinului M 45 al ministrului apărării naționale pentru aprobarea *Normelor tehnice de domenii și infrastructuri* din 29.05.2008.

## **B. EFICACITATEA EDUCAȚIONALĂ**

### **B. 1 Conținutul programelor de studii**

#### **Principii ale politicii de admitere la programele de studiu oferite**

Academia beneficiază de structuri specializate pentru recrutarea și selecția inițială a candidaților, având în teritoriu o rețea de birouri de informare-recrutare și trei centre zonale de selecție și orientare prin care se promovează informații reale și corecte despre programele de studii.

Astfel, birourile de informare-recrutare județene (structuri militare specializate în recrutarea candidaților) asigură informarea corectă și oportună a potențialilor candidați cu privire la oferta educațională a academiei, iar centrele zonale de selecție și orientare desfășoară selecția candidaților prin testarea capacității de **efort fizic, psihologică și medicală**, în baza unor criterii și standarde instituționalizate la nivelul Ministerului Apărării Naționale.

Academia anunță public, cu cel puțin 6 luni înainte de aplicare, pe site-ul propriu și pe cel al Ministerului Apărării Naționale, precum și prin birourile de informare-recrutare și cele trei centre zonale de selecție și orientare condițiile, probele și bibliografia admiterii.

#### **Practici de admitere**

Înscrierea la concursul de admitere organizat de academie se face pe baza dosarului de candidat transmis de *Centrele zonale de selecție și orientare Breaza, Câmpulung Moldovenesc și Alba-Iulia*.

În academie se organizează a doua etapă a admiterii constând în două probe prin care se evaluează competența lingvistică (limba engleză) și cunoștințele și competențele în domeniul diferitelor discipline stabilite prin hotărâre a Senatului universitar pentru fiecare domeniu de studii.

Obiectivul concursului îl constituie ierarhizarea candidaților în vederea accederii în cadrul programelor de studii organizate de Academia Forțelor Terestre în baza mediei ponderate a notelor obținute la probele de concurs.

### **B. 2 Rezultatele învățării**

#### **Valorificarea prin capacitatea de a se angaja pe piața muncii**

Absolvenții instituției, după înaintarea în grad, sunt repartizați în unitățile beneficiarilor (MApN, MAI) conform reglementărilor specifice.

#### **Valorificarea calificării prin continuarea studiilor universitare**

Din datele existente la nivelul instituției, aproximativ 38% dintre absolvenții ultimelor două promoții ale studiilor universitare de licență sunt admiși la studii universitare de masterat, indiferent de domeniu.

Având în vedere că în cadrul procesului de transformare a învățământului militar superior, începând cu anul universitar 2010-2011, instituția are aprobarea ministrului apărării naționale pentru a organiza trei programe universitare de masterat în domeniul de studii

*Științe militare și informații (Leadership organizațional, Managementul capacităților organizaționale, Management și tehnologie)* acest procent va fi îmbunătățit.

### **Nivelul de satisfacție al studenților în raport cu dezvoltarea profesională și personală asigurată de universitate**

Majoritatea studenților apreciază pozitiv mediul de învățare/dezvoltare oferit de academie, opinia fiind dedusă din analiza răspunsurilor formulate la chestionarele distribuite de personalul specializat al instituției (psihologi), cât și exprimată în ședințele lunare fără ordine de zi cu conducerea academiei.

De altfel, în cadrul ultimelor activități sunt semnalate situațiile problematice cu care studenții se confruntă și sunt diseminat soluțiile legale la acestea.

### **Centrarea pe student a metodelor de învățare**

*Convocarea de pregătire științifică, metodică și psihopedagogică a cadrelor didactice și instructorilor militari* constituie cadrul în care personalul implicat în derularea procesului formativ este informat asupra gradului de îndeplinire a finalităților educaționale proiectate pentru anul universitar încheiat, sunt identificate soluții cu consecințe benefice asupra creșterii calității activităților didactice, se dezbate modalitățile prin care pot fi create parteneriate reale în relația cadru didactic - student, centrate pe consilierea celui din urmă în procesul de învățare și autoevaluare și, nu în ultimul rând, pe generarea unei atitudini individuale și colective mai angajante în direcția consolidării unei culturi instituționale a calității.

O bună practică, relevantă în ceea ce privește implicarea studenților în proiecte de cercetare, îl reprezintă inițiativa unui colectiv format din 14 cadre didactice și 7 studenți care a publicat o culegere de studii dedicată „*Întru dăinuirea spiritului de lider în Academia Forțelor Terestre*”, **Leadership militar – conexiuni**, ISBN 973-7809-70-X, 978-973-7809-70-4.

### **Orientarea în carieră a studenților**

La nivelul instituției este constituită o *Comisie pentru orientarea profesională, selecție și repartizare a studenților militari pentru studierea disciplinelor de specializare inițială în armă*.

La nivelul fiecărei catedre se programează, organizează și desfășoară consultații didactice, cel puțin 2 ore de săptămânal pentru fiecare cadru didactic, la care se adaugă posibilitatea menținerii legăturii cu studenții prin e-mail.

În cadrul acestor activități, funcție de competențe, cadrele didactice desfășoară și activități de consiliere profesională a studenților. Totodată, fiecare grupă de studiu beneficiază de consiliere profesională realizată, săptămânal, de cadre didactice și cadre militare desemnate prin hotărârea Senatului universitar, în cadrul programului de tutoriat. Se practică tutoriatul colegial între studenții din anii mai mari și ceilalți.

## **B. 3 Activitatea de cercetare științifică**

### **Programarea cercetării**

Academia dispune de Plan de cercetare științifică dezvoltare și inovare pe anul 2010 propriu (*Anexa nr. 28*), Plan de cercetare științifică dezvoltare și inovare pe Facultatea de Management Militar pe anul 2010 (*Anexa nr. 29*) și Plan de cercetare științifică, dezvoltare și inovare pe anul 2009 pe academie (**v. Anexa nr. 80 – CD**).

Toate acestea sunt realizate în concordanță cu Strategia de cercetare științifică, dezvoltare și inovare a Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” în perioada 2009-2013 (*Anexa nr. 30*), cu Planul Strategic al Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” în perioada 2008-2012 (**v. Anexa nr. 83 – CD**), cu Planul operațional multianual 2008-2012

(v. **Anexa nr. 84 – CD**), cu Planul de cercetare științifică al Statului Major al Forțelor Terestre, cu Planul național de cercetare, dezvoltare și inovare 2007-2013 și alte programe europene și euroatlantice (FP-7, NATO-SPS etc.).

Academia a elaborat un proiect de implementare în Forțele Terestre a unui sistem e-learning numit „**Army eLearning**”, care urmează a fi depus în vederea accesării de fonduri structurale europene POSDRU.

### **Realizarea cercetării**

La nivelul *Secției cercetare științifică, experiență acumulată, programe comunitare și logică didactică* (structură specializată) există evidența rezultatelor de etapă și finale ale proiectelor de cercetare.

Avizarea internă a rezultatelor pentru fiecare proiect de cercetare reprezintă responsabilitatea *Consiliului științific*, constituit la nivelul academiei, și a colectivelor de evaluatori aprobate de Senatul universitar la propunerea acestui for instituțional.

Este implementat un sistem de evaluare a relevanței științifice a articolelor care apar în *Revista Academiei Forțelor Terestre* și *Buletinul științific*, fapt care a permis indexarea publicațiilor menționate în baze de date internaționale și clasificarea lor în categoria B+ de către CNCSIS.

Practicile neconforme cu etica sunt nominalizate în *Codul de etică în activitatea de cercetare științifică, dezvoltare și inovare* (v. **Anexa nr. 48 – CD**). Situațiile respective, atunci când se concretizează, sunt analizate de comisia de etică.

### **Valorificarea cercetării**

Valorificarea rezultatelor obținute în activitatea de cercetare științifică a fost realizată prin publicarea de cărți, manuale, cursuri, articole în reviste de specialitate din țară și străinătate și prin prezentarea de comunicări la diferite manifestări științifice naționale și internaționale (v. **Anexa nr. 86a, 86b, 86c – CD**). Între realizările semnificative evidențiem:

- ☞ un cadru didactic a fost reprezentantul României în cadrul proiectului EMF-NET (rețea de cercetare europeană a câmpurilor electromagnetice și a impactului acestora asupra sănătății); în prezent, cadrul didactic este implicat în Acțiunea Europeană COST BM0704 (2008-2012) și are, totodată, calitatea de referent științific la două reviste clasificate ISI, *Journal of Electromagnetic Waves and Applications, USA*, respectiv *Progress in Electromagnetic Research*;
- ☞ 3 cadre sunt membri în foruri științifice internaționale;
- ☞ 11 cadre didactice sunt membri în bordurile editoriale ale unor reviste științifice recunoscute de către CNCSIS;
- ☞ 12 cadre didactice sunt membri în bordurile științifice și 39 au calitatea de referent științific la reviste indexate în baze de date internaționale;
- ☞ 6 cadre sunt membri în grupuri de lucru și de evaluare educațională și științifică, organizate la nivelul Secretariatului General al MApN, al SMG și al SMFT;
- ☞ 2 cadre sunt membri în Consiliul Științific al SMFT;
- ☞ 3 lucrări publicate în reviste de specialitate au obținut premiile acordate de către Consiliul Național al Cercetării Științifice din Învățământul Superior (CNCSIS) pentru calitatea și relevanța științifică;
- ☞ obținerea de către studenții militari a unor premii, diplome de excelență etc. pentru calitatea comunicărilor științifice prezentate la manifestările științifice, naționale și internaționale.

Publicațiile academiei, *Revista Academiei Forțelor Terestre* și *Buletinul științific al Academiei Forțelor Terestre*, sunt indexate în baza de date internaționale (BDI) EBSCO Publishing Inc. și clasificate „B+” de către CNCIS. De asemenea, este semnat un contract de colaborare cu baza de date ProQuest LLC.

#### **B. 4 Activitatea financiară a organizației**

##### **Bugetul de venituri și cheltuieli**

Academia dispune de un buget anual de venituri și cheltuieli aprobat de Senat și acesta este respectat în mod riguros.

În anul bugetar 2009, academia a realizat venituri proprii în sumă de 603.218 lei din care a utilizat 31,32% pentru investiții în baza materială proprie.

Modul de utilizare a taxelor este prezentat anual în ședințele senatului, din care fac parte și studenții, iar posibilitățile de asistență financiară sunt reglementate prin legi și acte normative specifice MAPN.

Academia dispune în proprietate de 100% din spațiile de învățământ cu toate dotările acestora.

##### **Contabilitate**

Activitatea de contabilitate este informatizată și integrată în rețeaua sistemului de contabilitate al MAPN, utilizând soft-urile aprobate de acesta.

Transparența activității de contabilitate este asigurată pentru toate informațiile incluse în categoria celor publice.

##### **Auditare și răspundere publică**

Auditarea activității economico-financiare a instituției se face de către  *Direcția de Audit Intern a Ministerului Apărării Naționale* prin intermediul *Secției a V-a Audit Intern Brașov*.

Rezultatele misiunilor de audit împreună cu analiza anuală a execuției bugetului de venituri și cheltuieli au fost dezbătute de *Senatul universitar* și analizate de structurile de conducere ale *Ministerului Apărării Naționale*, rezultatele fiind date publicității.

## **C. MANAGEMENTUL CALITĂȚII**

### **C. 1 Strategii și proceduri pentru asigurarea calității**

#### **Organizarea sistemului de asigurare a calității**

În academie există o comisie de specialitate la nivelul Senatului universitar, comisii pe programe de studii și persoane responsabile la nivelul structurilor administrative care lucrează în mod integrat.

Comisia de specialitate a Senatului universitar este susținută în activitatea operativă de un birou specializat, *Evaluarea și asigurarea calității educației*.

La nivelul acestei structuri sunt gestionate informații referitoare la calitatea educației și la bunele practici în domeniu diseminate de instituții de învățământ militar superior din țară și străinătate. De asemenea, instituția pune la dispoziția acestor instituții similare date specifice, inclusiv pe site-ul [www.emilyo.net](http://www.emilyo.net).

#### **Politici și strategii pentru asigurarea calității**

La nivelul academiei sunt elaborate și aplicate *Proceduri de operare permanente* care instituționalizează genurile de activități și acțiuni subsumate îndeplinirii anumitor atribuții specifice domeniului de responsabilitate care nu sunt reglementate prin alte acte normative naționale sau regulamente militare (v. **Anexa nr. 93 – CD**).

Semestrial, după încheierea sesiunilor de examene se desfășoară analize privind desfășurarea procesului de învățământ, în care se aduc la cunoștința studenților rezultatele obținute de către aceștia în urma susținerii formelor de evaluare și se dezbate principalele căi și modalități de creștere a eficacității actului didactic și a implicării studenților în activitățile specifice procesului formativ derulat în academie.

### **C. 2 Proceduri privind inițierea, monitorizarea și revizuirea periodică a programelor și activităților desfășurate**

#### **Existența și aplicarea regulamentului privitor la inițierea, aprobarea, monitorizarea și evaluarea periodică a programelor de studiu**

Prin *controlul curent*, organizat și desfășurat conform *Metodologiei privind organizarea și desfășurarea evaluării interne a calității educației (Anexa nr. 22)*, se evaluează periodic gradul de asigurare a calității educației la nivelul catedrelor.

Semestrial, după încheierea sesiunilor de examene, se elaborează la nivelul catedrelor analize privind desfășurarea procesului de învățământ care se dezbate în Consiliul facultății și, lunar, în cadrul ședințelor de lucru ale comandantului (rectorului) se identifică priorități și se alocă resursele necesare îndeplinirii standardelor de calitate asumate.

La finele fiecărui semestru, comisiile constituite la nivelul structurilor (facultății, catedrelor)/persoanele cu responsabilități în domeniul asigurării calității elaborează rapoarte privind gradul de îndeplinire a standardelor de asigurare a calității, acestea constituind baza elaborării autoevaluării stării structurii academiei și a *Raportului de evaluare internă*, document dezbătut și aprobat anual în ședința Senatului universitar.

#### **Corespondența dintre diplome și calificări**

Programele de studii sunt revizuite periodic, sub coordonarea SMFT, pentru a corespunde solicitărilor profesionale specifice activității ofițerului și dinamicii pieței calificărilor universitare.

Totodată, în cadrul proiectului *Inițiativa europeană „ERASMUS MILITAR” privind schema de schimb reciproc a tinerilor ofițeri*, instituția realizează analize, colaborări constructive centrate pe identificarea, pe plan european, a competențelor caracteristice profesiei de ofițer și pe integrarea acestora în grilele care descriu competențele obținute de absolvenți prin parcurgerea fiecărui program de studii.

Academia este implicată, prin reprezentanți și expert pe termen scurt pentru un program de studii, în elaborarea Registrului Național al Calificărilor din Învățământul Superior.

### **C. 3 Proceduri obiective și transparente de evaluare a rezultatelor învățării**

#### **Universitatea are un regulament privind examinarea și notarea studenților care este aplicat în mod riguros și consecvent**

Regulamentul există, împreună cu procedee/tehnici/metode detaliate de aplicare sub forma unui pachet de tehnici/metode de examinare a studenților care sunt aduse în mod consecvent la cunoștința tuturor celor implicați.

Există practica de a participa la sesiunile de examinare și un examinator extern (*Anexa nr. 31*).

Anual, promoțiile de absolvenți sunt evaluate de reprezentanți ai beneficiarilor cu privire la nivelul pregătirii militare generale și nivelul competenței lingvistice în domeniul limbii engleze.

### **C. 4 Proceduri de evaluare periodică a calității corpului profesoral**

#### **Raportul dintre numărul de cadre didactice și studenți**

Raportul dintre numărul cadrelor didactice și studenți se stabilește practic anual, funcție de necesități și de expertiza în domeniu, de competențele didactice și de specialitate recunoscute.

Se practică o formulă de angajare flexibilă, din care nu lipsesc toate formele permise de lege și fără să afecteze criteriile de acreditare.

Participarea în sistem plată cu ora sau chiar gratuit a unor personalități militare și participanți la acțiunile militare din teatrele de luptă unde armata României este prezentă, a devenit o practică curentă, care conferă învățământului eficiență, actualitate și atractivitate.

#### **Evaluarea colegială**

Evaluarea colegială este obligatorie și periodică. Există, pentru fiecare catedră, o comisie de evaluare anuală a performanțelor didactice și de cercetare ale fiecărui cadru didactic/cercetător și un raport anual privind calitatea personalului didactic și de cercetare.

#### **Evaluarea personalului didactic de către studenți**

Există instituționalizată practica evaluării personalului didactic de către studenți atât la nivelul academiei cât și în cadrul controalelor executate de eșaloanele superioare.

Anual, formularul de evaluare de către studenți a cadrelor didactice elaborat de academie este analizat cu scopul de a-i îmbunătăți capacitatea de relevanță, dar și pentru formularea unor politici adecvate de creștere a calității educației.

Există o metodologie bine pusă la punct, care asigură anonimatul studenților; pentru evitarea altor aspecte, evaluarea profesorilor de către studenți se face cu participarea întregii grupe, dar după promovarea în anul următor de studii.

### **Evaluarea de către managementul universității**

Se realizează anual, pe baza unui formular de evaluare multicriterială care include performanțele în predare, cercetare și servicii aduse instituției și comunității. Evaluarea colegială și evaluarea realizată de studenții militari sunt complementare autoevaluării.

Informațiile furnizate de cele trei forme de evaluare sunt integrate de șeful catedrei în evaluarea personalului didactic de către managementul instituției, aceasta din urmă oferind o imagine globală obiectivă asupra activității acestuia și posibilități de valorificare adecvată în procesul de promovare pe criterii de competență și probitate profesionale.

## **C. 5 Accesibilitatea resurselor adecvate învățării**

### **Disponibilitatea resurselor de învățare**

Se monitorizează raportul dintre resursele de învățare disponibile și studenți și, acolo unde este cazul, prin editura proprie, sunt asigurați suportii informaționali deficitari.

Sunt asigurate sistematic consultații la toate disciplinele de studiu, accesul la sursele bibliografice este nelimitat practic, dar mai trebuie cultivată deprinderea de utilizare și diversificare a surselor de informație științifică.

Biblioteca gestionează un număr de 114330 unități de bibliotecă, din care 5695 intrate în evidență în ultimul an universitar, după cum urmează:

- cărți: 2.627 bucăți;
- cursuri: 2.039 bucăți;
- buletine: 32 bucăți;
- reviste: 269 bucăți;
- broșuri: 728 bucăți.

Biblioteca, prin cele două cataloage de tip clasic (alfabetic și sistematic) și un catalog informatizat (on-line), a asigurat informarea oportună cu privire la ultimele apariții editoriale în diferite domenii de interes. De asemenea, *Punctul de Informare și Documentare* al bibliotecii permite consultarea a peste 54 de colecții ale unor publicații periodice (ziare și reviste), iar *Sala Multimedia* facilitează membrilor comunității academice utilizarea documentelor pe suport magnetic (CD-uri, casete video și audio).

Biblioteca academiei are relații de colaborare dezvoltate, cu structuri similare din instituții de învățământ superior militar (*Biblioteca universitară a Universității Naționale de Apărare „Carol I”*) și de cultură din localitate, fapt ce a permis accesul studenților militari la resursele Bibliotecii „Astra”, ale Bibliotecii universitare a Universității „Lucian Blaga”, ale Bibliotecii americane, Bibliotecii britanice și ale Bibliotecii franceze.

### **Servicii studentesti**

Principalele servicii studentești asigurate de AFT sunt:

- ☞ spații de cazare tip cămin studentesc în incinta campusului (cazarmii);  
menționăm că instituția dispune de o capacitate de cazare suplimentară, față



de cele 700 de locuri existente, de 300 de locuri și, în plus, un pavilion de 200 de locuri este în reparație capitală;

- ☞ cantină studentească, dotată și încadrată corespunzător, care are o capacitate de 900 de locuri;
- ☞ asistența medicală oportună și calificată în cabinetul medical, care include un salon de consultații și tratamente, saloane de internare, salon de fizioterapie și depozit farmaceutic, și în cabinetul stomatologic cu atelier de tehnică dentară;
- ☞ consilierea psihologică de către personal calificat încadrat în compartimentul de specialitate;
- ☞ servicii culturale, prin cele 2 cluburi cu o capacitate totală de cca. 50 locuri, dotate cu aparatură radio, video, TV și jocuri recreative și prin participarea la spectacole, excursii sau alte manifestări cultural-educative ale căror costuri sunt acoperite de academie;
- ☞ serviciul religios (academia dispune de o capelă de rit ortodox);
- ☞ alte servicii printr-un punct de desfacere a produselor de patiserie, răcoritoare etc

## **C. 6 Bază de date actualizată sistematic, referitoare la asigurarea internă a calității**

### **Baze de date și informații**

Academia are acces la informații referitoare la calitatea educației și la bunele practici în domeniu diseminate de instituții de învățământ militar superior din țară și străinătate. pe site-ul [www.emilyo.net](http://www.emilyo.net), construit în cadrul proiectului *Inițiativa europeană „ERASMUS MILITAR” privind schema de schimb reciproc a tinerilor ofițeri*. Acestea sunt valorificate pentru a elabora noi standarde de calitate.

## **C.7 Transparența informațiilor de interes public cu privire la programele de studii și după caz, certificatele, diplomele și calificările oferite**

### **Oferta de informații publice**

Prin site-ul propriu și alte mijloace specifice Ministerului Apărării Naționale, Academia Forțelor Terestre și Facultatea de Management Militar, din componența acesteia, pun la dispoziția publicului interesat informații actuale și corecte despre programele de studii cuprinse în oferta educațională, diplomele conferite, personalul didactic și de cercetare, facilitățile oferite studenților și despre orice aspecte de interes pentru public care nu intră sub incidența legislației informațiilor clasificate.

Academia implementează permanent măsurile de îmbunătățire a calității educației propuse de *Comisia de asigurare și evaluare a calității* a Senatului universitar și colaborează cu alte universități din țară sau din străinătate pentru identificarea și adoptarea bunelor practici în domeniile de calitate.

Preocuparea instituției în acest domeniu este relevată de implicarea în proiectul *e-EDU-Quality-System de management al calității în învățământul superior bazat pe instrumente informatice de învățare și cunoaștere* (CEEX), în calitate de partener al Universității „Lucian Blaga” din Sibiu.

## **C. 8 Funcționalitatea structurilor de asigurare a calității educației, conform legii**

### **Comisia coordonează aplicarea procedurilor și activităților de evaluare și asigurare a calității**

Comisia pentru evaluarea și asigurarea calității îndeplinește atribuțiile precizate în *Regulamentul de organizare și funcționare a comisiei pentru evaluarea și asigurarea calității* și *Regulamentul de organizare și funcționare a sistemului de evaluare și asigurare a calității*.

Instituția a respectat standardele de calitate, îndeplinirea acestora fiind monitorizată anual prin *Raportul de evaluare internă*, conform prevederilor *Metodologiei de evaluare externă, standardelor, standardelor de referință și lista indicatorilor de performanță a Agenției Române de Asigurare a Calității în Învățământul Superior*. În vederea dezvoltării și monitorizării efective a calității, sub coordonarea comisiei de specialitate, la nivelul fiecărei structuri au fost identificate și implementate măsuri pentru realizarea și consacrarea unei culturi a calității. Totodată, Comisia face și propuneri de ameliorare a calității educației, monitorizează și consiliază implementarea acestora.

La nivelul instituției funcționează ca formă de evaluare internă, *controlul curent*, cu periodicitate anuală pentru fiecare structură internă, organizat și desfășurat conform *Metodologiei privind organizarea și desfășurarea evaluării interne a calității educației*, care a constituit modalitatea principală prin care managementul instituției a evaluat gradul de asigurare a calității la nivelul structurilor subordonate.

Aceste activități au fost desfășurate în scopul colectării datelor relevante, identificării oportune a posibilelor disfuncționalități cu efecte negative asupra asigurării calității, a proiectării și implementării măsurilor preventive sau corective.

Constatările și măsurile propuse au fost discutate și amendate în cadrul ședințelor de lucru lunare ale comandantului Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” desfășoară acțiuni de cooperare interuniversitară în ceea ce privește asigurarea calității educației prin participarea la programul CEEEX, Modulul 1 – Proiecte de cercetare-dezvoltare complexe MEETS, Autoritatea Națională pentru Cercetare Științifică, contract nr. 93/2006/A5185/09.10.2006 și ca partener în cadrul *Consoțului de instituții de învățământ și cercetare* (alături de Universitatea „Lucian Blaga”, Sibiu și Academia de Studii Economice, București) care derulează proiectul cu tema *e-Edu-Quality-Sistem de management al calității în învățământul superior bazat pe instrumente informatice de învățare și cunoaștere*. Această activitate, cât și cele aflate în faza de proiect contribuie pe de o parte la asimilarea expertizei altor instituții de învățământ superior în ceea ce privește asigurarea calității educației, cât și a diseminării propriilor realizări în acest domeniu.

În vederea dezvoltării și monitorizării efective a calității, sub coordonarea comisiei de specialitate, activitățile didactice și administrative gestionate de fiecare catedră sunt evaluate pe baza standardelor de calitate promovați ARACIS.

Astfel, la nivelul fiecărei structuri au fost identificate și implementate măsuri pentru realizarea și consacrarea unei culturi a calității. Totodată, Comisia face și propuneri de ameliorare a calității educației, monitorizează și consiliază implementarea acestora.

## **CONCLUZII**

Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu are o misiune asumată și totodată încredințată, bine definită și actualizată. Produsul ofertei educaționale a universității îl reprezintă ofițerul, capabil să ocupe funcțiile specifice începutului de carieră, în forțele terestre, în orice structură din Ministerul Apărării Naționale sau în alte structuri din domeniul apărării și al siguranței naționale, având cultivate convingeri și deprinderi specifice armatelor moderne.

Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, prin misiunea și obiectivele asumate, se individualizează în cadrul sistemului de învățământ superior național și european, ca o instituție unică prin genurile de competențe formate absolvenților săi.

Împietirea pregătirii academice în domeniul managerial cu pregătirea militară este bine realizată, capabilă să cultive profesionalism ca militar și ca manager, dobândind competențe complementare fiecăreia din cele două pregătiri, dar oferind și posibilitatea și flexibilitatea angajării pe piața forței de muncă la finele carierei militare.

Proiectarea transformării academiei a cuprins adecvarea idealului educațional la comanda socială exprimată prin Modelul absolventului, decizia managerială oportună, facilitată de procesul de autoevaluare periodic, și valorificarea noilor deschideri oferite de integrarea euroatlantică și cercetarea științifică.

Modelul absolventului stă la baza întocmirii planurilor de învățământ și a întregului proces educativ din academie. Modelul absolventului este stabilit practic anual, dar modificări semnificative apar odată cu modificările semnificative ale politicilor de apărare, de strategie de apărare și întotdeauna se ține cont de cerințele participării la alianța NATO.

De asemenea, la stabilirea modelului absolventului, participă și reprezentanții beneficiarilor care solicită locuri în AFT, precum Ministerul Administrației și Internelor, Jandarmeria, Inspectoratul general pentru situații de urgență etc.

Relația strânsă cu beneficiarii a permis elaborarea concepției de formare, dezvoltare profesională și utilizare a ofițerilor în Armata României în concordanță cu exigențele profesionale și strategiile de formare profesională, elaborarea propriei strategii de formare, realizarea transformărilor necesare la nivelul structurilor conducere a academiei, a proiectării curriculare și a conținuturilor instruirii, validarea transformărilor prin decizii ale beneficiarului concretizată în evaluarea externă a întregii promoții, în adecvarea oportună a conținuturilor educaționale în funcție de noile solicitări profesionale și obținerea feedback-ului necesar realizării corecțiilor structurale și procesuale.

Mai mult decât atât, calitatea absolvenților a fost și este atestată prin prezența și modul de exercitare a competențelor dobândite în principalele teatre de operații: Irak, Kosovo, Afganistan etc.

La nivelul personalului didactic sunt create condițiile pentru formarea unei comunități de excelență, principalele direcții de acțiune vizând optimizarea activităților didactice prin perfecționarea metodelor didactice și prin accentuarea caracterului interactiv al câmpului relațional studenți-profesori în scopul eficientizării transferului educațional, accentuarea caracterului formativ al activităților extracurriculare prin implicarea directă a cadrelor didactice în gestionarea acestor activități.

La nivelul studenților, opțiunea instituțională de menținere a procesului de selecție bazat pe evaluarea competențelor academice ale candidaților prin concurs de admitere contribuie la atingerea standardelor de performanță specifice.

Individualizarea procesului de învățare în contextul corelării exigențelor instituționale cu interesele studenților contribuie la schimbarea mentalității individuale și a comportamentului, cu accent pe creșterea responsabilității fiecăruia.

În urma analizei Raportului de autoevaluare, al fișei vizitei, pentru cele două aspecte fundamentale ale evaluării periodice (programele de studiu și managementul instituțional), al contactului direct pe timpul vizitei cu personalul didactic, cu studenții, cu absolvenții, cu beneficiarii, cu personalul cu funcții de conducere, cu membrii comisiei interne de asigurare a calității și cu managerii unor departamente specifice activității universitare, concluziile care se desprind sunt în întregime deosebit de meritorii, fiind concretizate și sistematizate după cum urmează.

### **1. Cu privire la resursele umane care asigură procesul educativ**

Personalul didactic al Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu este constituit, conform Legii 128/1997, din profesori universitari, conferențieri universitari, lectori universitari/șefi lucrări, asistenți universitari, preparatori universitari și cadre didactice din *Corpul instructorilor militari*. Toți aceștia au ocupat posturile didactice numai prin concurs, în conformitate cu cerințele legale în vigoare.

Posturile didactice sunt constituite conform reglementărilor legale și sunt precizate în Statul de organizare, document aprobat de șeful Statului Major General. Numărul de posturi didactice raportat la numărul de studenți respectă standardele specifice, astfel:

$$\text{Număr posturi didactice/număr de studenți} = 82/622 = 1/7,58 > 1/8.$$

De asemenea, numărul de cadre didactice atestate în învățământul superior raportat la numărul de studenți respectă standardele specifice, fiind:

$$\text{Număr de cadre didactice atestate/număr de studenți} = 65/622 = 1/9,56 > 1/12$$

Pentru ocuparea posturilor didactice se respectă cerințele la nivel național, care sunt completate exigent cu reglementări proprii, pentru a se asigura corectitudine, transparență și îndeplinirea unor cerințe specifice.

Urmare a aplicării prevederilor Legii 329/2009, în instituție nu mai sunt încadrate cadre didactice pensionate.

Personalul didactic cu funcția de bază în academie este luat în considerare în vederea acreditării pentru o singură normă didactică, constituită conform legii.

Cadrele didactice au de regulă o experiență didactică bogată, iar cele tinere, care ocupă posturi de preparator sau asistent au pregătirea pedagogică cerută.

Din totalul de 75 de posturi didactice universitare existente în stat, 70 de posturi didactice sunt legal constituite. Din acestea, sunt ocupate cu cadre didactice proprii, titularizate în învățământul superior și cu funcția de bază în academie, cu normă de bază sau în regim de rezervare a postului, un număr de 53 de posturi (75,71%). Din acestea sunt încadrate cu profesori universitari și conferențieri universitari, un număr de 17 posturi (32,07%). Criteriul repartiției pe grade didactice, este îndeplinit, la nivelul fiecărui program de studii, în conformitate cu normele admise pe plan național.

Astfel, pentru programul evaluat, *Managementul organizației*, există 25 cadre didactice titularizate în învățământul superior, cu norma de bază în academie sau cu post rezervat, ceea ce reprezintă 73,52% din totalul posturilor necesare (34) pentru desfășurarea programului de studii. Dintre acestea, un număr de 7 cadre didactice au titlul didactic de profesor sau conferențiar universitar, reprezentând un procent de 28%.

Pe lângă procesul didactic la care participă direct, aproape toate cadrele didactice participă la viața universitară internă, pe plan local, pe plan național și chiar pe plan internațional, prin activitatea de cercetare științifică, schimburi de experiență și elaborări de materiale didactice în format clasic sau electronic.

Cu privire la resursele umane care asigură procesul educativ, comisia constată așadar, că Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu dispune de un corp profesoral valoros, capabil de performanțele cerute de îndeplinirea la nivelul cel mai înal al misiunii asumate.

## **2. Cu privire la resursele educaționale, dezvoltate în concordanță cu politicile actuale în domeniul învățământului superior pe plan național și european**

Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu dezvoltă numai învățământ la forma ZI și numai pe locuri finanțate de la bugetul de stat prin ministerele beneficiare. În actualul an universitar, toate studiile sunt numai de licență (ciclul I), urmând ca din noul an universitar (2010-2011) să fie puse în aplicație și două programe de studii de masterat (ciclul II), pentru care există deja autorizările necesare pe plan național și al organelor militare ierarhic superioare.

Oferta educațională a Academiei Forțelor Terestre se adresează, fără discriminare, atât băieților cât și fetelor, la ora actuală existând un număr semnificativ de fete în toți anii de studii.

Studentilor le este permisă asocierea în organizații studențești, cum este *Corpul Cadeților „Gł. maior prof. univ. dr. Nicolae Uscoi”*, care este afiliată la Liga Studenților din România și reprezentată în structurile manageriale ale universității.

Procedurile de recrutare și admitere a studenților militari sunt clar definite, popularizate, reglementate prin regulamente și ordine aprobate la nivelul Senatului, dar și de eşaloanele militare superioare. Promovarea ofertei educaționale și recrutarea candidaților se realizează de către structuri specializate ale MApN. Totodată, academia realizează promovarea ofertei sale educaționale și prin intermediul site-ului propriu.

Se aplică o politică transparentă în ceea ce privește admiterea la programele de studii universitare. Astfel, *Metodologia organizării și desfășurării admiterii în Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” în anul universitar 2010-2011* a fost aprobată de Senatul universitar și s-au publicat pe site-ul instituției, cu 6 luni înainte de data derulării concursului de admitere, atât condițiile de înscriere, cât și tematica disciplinelor. De asemenea, metodologia a fost distribuită și la birourile județene de informare-recrutare (structuri militare specializate în recrutarea candidaților).

Înscrierea la concursul de admitere se face pe baza diplomei de bacalaureat și a dosarului de candidat transmise de Centrele zonale de selecție și orientare din Breaza, Câmpulung Moldovenesc și Alba-Iulia.

Concursul de admitere se desfășoară pe baza unui set de criterii combinate care includ, într-o primă etapă organizată de centrele de selecție și orientare ale MApN., *testarea capacității de efort fizic, testarea psihologică și medicală* și, într-o a doua etapă organizată de academie. În această etapă, se desfășoară probe care evaluează *competența lingvistică (limba engleză) și cunoștințele și competențele în domeniul diferitelor discipline* stabilite prin hotărâre a Senatului universitar pentru fiecare domeniu de studii.

În etapa a II-a a admiterii, organizată de academie, participă numai candidații declarați „ADMIS” după selecția realizată în centrele zonale de selecție și orientare. Candidații participă la concurs pe locuri alocate distinct de MApN, și de ceilalți beneficiari.

Promovarea anului de studiu este condiționată atât de obținerea notei minimă la disciplinele de studiu care este 5,00 (cinci), cât și de dobândirea numărului de credite de studii transferabile alocate.

Transferul studenților între instituțiile de învățământ superior, facultăți și specializări este reglementat prin *Regulamentul activității profesionale a studenților militari* și nu se efectuează pe parcursul anului de învățământ. Durata studiilor de licență este 3 ani.

Se constată așadar, că Academia Forțelor Terestre din Sibiu are învățământul organizat și pe deplin funcțional, în deplină concordanță cu cerințele și obiectivele Procesului Bologna.

### **3. Cu privire la resursele de cercetare științifică**

Activitatea științifică este una bogată și orientată preponderent pe domeniul misiunii asumate. Cercetarea științifică se desfășoară atât de cadrele didactice cât și de studenți, în mod instituțional (organizatoric) separat, dar sunt numeroase cazurile de participare comună, cadre didactice-studenți.

Aproape la fiecare disciplină există un cerc științific studentesc cu activitate continuă, cu ședințe de lucru periodice și manifestări științifice la nivel național sau internațional, participarea studenților străini, în special din alte academii militare, fiind în creștere.

Academia dispune de Plan propriu de cercetare științifică, dezvoltare și inovare, pe anul 2010. De asemenea, există un Plan de cercetare științifică dezvoltare și inovare pe Facultatea de Management Militar pe anul 2010.

Astfel de planuri se adoptă de regulă anual, în atenția comisiei de experți fiind și Plan de cercetare științifică, dezvoltare și inovare pe anul 2009. Aceste planuri sunt realizate în concordanță cu Strategia de cercetare științifică, dezvoltare și inovare a Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” în perioada 2009-2013, cu Planul Strategic al Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” pentru perioada 2008-2012 și cu Planul operațional multianual 2008-2012.

Planurile de cercetare științifică ale AFT decurg din Planul de cercetare științifică al Statului Major al Forțelor Terestre, din Planul național de cercetare, dezvoltare și inovare 2007-2013 și din alte programe europene și euroatlantice (FP-7, NATO-SPS etc.).

Temele de cercetare cuprinse în Planurile de cercetare științifică, dezvoltare și inovare al academiei se înscriu în aria științifică a domeniilor de licență și a domeniilor pentru care instituția are atestată capacitatea de a desfășura activități de cercetare-dezvoltare, Sociologie, Pedagogie și Științe tehnologice – Decizia Autorității Naționale pentru Cercetare Științifică nr. 9673 din 17.06.2008 și au în vedere preocupările semnalate la nivelul instituției și la nivelul Statului Major al Forțelor Terestre

Cadrele didactice și cercetătorii din AFT au acces online, gratuit, la o serie de platforme de reviste științifice de cercetare în format integral și baze de date bibliografice și bibliometrice prin intermediul a două protocoale semnate cu Universitatea Națională de Apărare „Carol I”, București și Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu.

Un rol deosebit de important în domeniul cercetării științifice îl ocupă colaborarea cu alte instituții de învățământ superior, din țară și străinătate. Începând cu anul 2009, au fost semnate contracte bilaterale de colaborare cu Armed Forces Academy din Slovacia, Universitatea de Apărare din Brno (Cehia) și cu alte trei instituții din țară (Universitatea 1 Decembrie din Alba Iulia, Universitatea Politehnică din Timișoara, Institutul Național de Cercetare, Dezvoltare și Încercări pentru Electrotehnică – ICMET din Craiova), în scopul schimburilor de materiale publicate, cadre didactice și cercetători științifici, precum și dezvoltarea de proiecte de cercetare comune

Valorificarea rezultatelor obținute în activitatea de cercetare științifică a fost realizată prin publicarea de cărți, manuale, cursuri, articole în reviste de specialitate din țară și străinătate și prin prezentarea de comunicări la diferite manifestări științifice naționale și internaționale. Nu în ultimul rând, rezultatele cercetării științifice sunt valorificate prin actualizarea și îmbogățirea procesului de transmitere a cunoștințelor la clasă.

Produsele obținute în cadrul proiectelor de cercetare științifică, naționale și internaționale, adesea s-au concretizat în soft-uri, echipamente și platforme, care au fost

introduse în dotarea laboratoarelor și a cabinetelor, facilitând desfășurarea cercetării științifice și a procesului formativ-educativ.

O parte a rezultatelor cercetării științifice sunt publicate în publicațiile academiei, Revista Academiei Forțelor Terestre, Buletinul științific al Academiei Forțelor Terestre și Anuarul Academiei Forțelor Terestre, primele două publicații fiind indexate în baza de date internațională EBSCO Publishing Inc. și recunoscute de CNCSIS, urmând ca, la sfârșitul primului trimestru al anului 2010, când instituția respectivă reactualizează listele cu clasificarea revistelor științifice românești, acestea să fie incluse în categoria B+ (indexate BDI).

Interesul constant al conducerii AFT pentru valorificarea cercetării științifice este concretizat și de semnarea contractului de colaborare cu baza de date PROQUEST LLC. Acest lucru a fost posibil prin implementarea unui sistem de evaluare a relevanței științifice a articolelor prin intermediul celor 86 de evaluatori înscriși în baza de date a publicațiilor științifice ale academiei.

La toate manifestările științifice din ultimii ani, a existat un sistem și o metodologie de evaluare a lucrărilor științifice, la care au participat personalități științifice militare și civile din țară și din străinătate.

O mare parte a rezultatelor cercetării științifice este valorificată prin publicarea de cărți, manuale, cursuri, culegeri de probleme, îndrumare etc. în editura academiei, care este recunoscută de către CNCSI din anul 2006.

Din documentarea membrilor comisiei de experți ARACIS cu privire la cărțile, articolele și comunicările științifice prezentate, se constată că fiecare cadru didactic și cercetător științific publică anual cel puțin o lucrare didactică sau științifică și că, în ultima perioadă, s-a acordat o atenție deosebită valorificării rezultatelor cercetării științifice prin prezentarea acestora în cadrul unor manifestări științifice a căror proceedings-uri sunt indexate ISI sau BDI. Astfel, în anul 2009, un număr de 16 cadre didactice și cercetători științifici au participat la 5 astfel de manifestări cu un număr de 16 lucrări.

Academia Forțelor Terestre din Sibiu organizează periodic sesiuni de comunicări științifice, simpozioane, conferințe, mese rotunde și workshop-uri la care participă cadrele didactice, cercetătorii științifici, studenții și absolvenții, iar comunicările sunt publicate în volume cu ISBN și ISSN, în *Buletinul științific al Academiei Forțelor Terestre* și în *Revista Academiei Forțelor Terestre*.

Astfel, la ediția din anul 2009 a conferinței științifice internaționale „Organizația bazată pe cunoaștere” s-au înscris un număr de 467 de autori, cu 379 de comunicări științifice. Aceștia au reprezentat 40 de instituții de învățământ superior și de cercetare din 22 de centre universitare, și alte peste 27 de instituții/organizații din țară. De asemenea, la Conferință au participat 36 de reprezentanți din 11 instituții de învățământ superior și de cercetare din 10 țări străine. Înscrierea participanților la această ediție a fost facilitată de utilizarea unui sistem de management al Conferinței, care a permis evaluarea tuturor comunicărilor, cu respectarea procedurii adoptate, în vederea apariției în publicațiile științifice ale academiei.

În vederea creșterii prestigiului acestei manifestări științifice, în acest an **s-a înaintat documentația necesară indexării ISI** la Thomson Reuters a celor 6 proceedings-uri ale Conferinței.

Este meritoriu și faptul că, începând cu anul 2004 toate conferințele anuale organizate de academie au beneficiat de suport financiar din partea MECTS în urma documentațiilor înaintate către Agenția Națională pentru Cercetare Științifică (ANCS).

În anul 2009 a avut loc cea de-a XIV-a ediție a Sesiunii internaționale de comunicări a cercurilor științifice studențești SECOSAFT - 2009, cu tema Cercetarea științifică – mijloc de dezvoltare durabilă pentru și prin tineri, care a reunit studenți militari și civili din 22 de universități din țară și străinătate.

La această manifestare științifică au participat un număr de 192 de studenți cu 168 de lucrări științifice, dintre care 73 de studenți din Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, care au susținut 90 de lucrări. Organizarea sesiunilor studențești a fost asumată în totalitate de către studenții academiei și monitorizată de către Secția Cercetare Științifică, Programe Comunitare și Logistică Didactică.

Colaborarea cu Universitatea de Apărare din Brno, Cehia, a condus la dezvoltarea continuă și a relațiilor directe între studenți. Anii 2007 și 2008 sunt definatorii în acest sens, la sesiunea anuală studențească SECOSAFT participând și studenți din Franța, Bulgaria, Cehia și Moldova.

#### **4. Cu privire la baza materială**

Academia Forțelor Terestre din Sibiu dispune de patrimoniul necesar desfășurării unui proces educativ de calitate, în concordanță cu planurile de învățământ și numărul de studenți înmatriculați.

Clădirile și locațiile pentru instrucție (complexul de poligoane „Perii Dăii”, tabăra de instrucție „Crintu” și poligonul de tragere „Poplaca”), echipate și dotate conform specificului și la nivelul altor academii militare din Europa, sunt în proprietatea MAPN (100%) și sunt date în folosință și administrare academiei.

Spațiile destinate desfășurării procesului de predare-învățare sunt dotate cu mijloace didactice (laptop, calculatoare, videoproiector etc.) conform normativelor în vigoare. Academia dispune de o aulă de 558 mp și 300 de locuri, 8 amfiteatre cu o suprafață totală de 780 mp și 500 de locuri, 38 săli de seminar cu 24 de locuri fiecare cu o suprafață totală de 2.280 mp. Fiecare grupă de studenți dispune de o sală proprie de studiu. Mărimea formațiilor de studiu (serii de predare și grupe de studiu) este corelată cu capacitatea sălilor de curs și seminar rezultat din aplicarea standardelor în vigoare

Academia Forțelor Terestre dispune de laboratoare proprii, dotate corespunzător, pentru toate disciplinele cu caracter obligatoriu din planurile de învățământ care au prevăzute, prin fișa disciplinei/programe analitică, activități de acest gen.

Activitățile didactice specifice sunt organizate și desfășurate conform normativelor în vigoare pe subgrupe de studiu, respectându-se standardele în vigoare.

Pentru studiul și însușirea limbilor străine (obligatoriu limba engleză) instituția mai asigură prin *Centrul de limbi străine*, aflat în subordinea sa administrativă, următoarele facilități: 4 laboratoare de specialitate (194 mp și 50 de locuri), 2 săli multimedia (64 mp și 36 de locuri) și 11 săli de specialitate (404 mp și 140 de locuri).

Biblioteca universitară este încadrată cu personal cu studii superioare de biblioteconomie sau filologie. Sunt asigurate 5 săli de lectură cu 170 de locuri de studiu ale *Bibliotecii universitare* și 3 săli de lectură ale *Centrului de limbi străine* cu 30 de locuri; se mai asigură acces direct la Internet (Sala Multimedia dotată cu 18 calculatoare), sistem de căutarea informatizată a titlurilor de carte, bibliotecă virtuală cu acces pe bază de username și parolă, utilizarea aparatelor video, pentru vizionarea casetelor din fondul bibliotecii, liste bibliografice, liste de noutăți, bibliografii la cerere, multiplicare de documente etc.

Capacitatea sălilor de studiu/lectură ale bibliotecii raportată la efectivul de studenți reprezintă 27,2%. Totodată, fiecare student are posibilitatea să ridice și să studieze bibliografia recomandată în sala de studiu repartizată fiecărei grupe de studii.

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

Fondul de carte propriu din literatura de specialitate română și străină asigură un număr de exemplare suficient, pentru a acoperi integral necesitățile disciplinelor din planurile



de învățământ și cererile studenților și personalului. Totodată este asigurat un număr suficient de abonamente la publicații și periodice românești și străine, corespunzător misiunii asumate.

Academia dispune de o editură recunoscută de către CNCIS, înființată în anul 1995 și evaluată periodic din trei în trei ani. La sfârșitul anului 2009 a fost depusă documentația de reevaluare a acesteia. Activitatea editurii este centrată pe asigurarea suportilor informaționali clasici (cărți, cursuri, caiete de seminar etc.) și a celorlalte lucrări necesare procesului de învățământ cuprinse în Planul anual editorial, elaborat pe baza propunerilor șefilor de catedră și compartimente și aprobat de către Senatul academiei. După multiplicarea într-un număr corespunzător, materialele sus-menționate sunt introduse în fondul de carte al bibliotecii universitare și puse la dispoziția studenților și personalului academiei.

Academia Forțelor Terestre din Sibiu dispune de un sistem informatic propriu, structurat pe trei rețele, două INTERNET și una INTRANET.

Accesul la Internet este posibil pe bază de username și parolă din toate laboratoarele, sălile și cabinetele dotate cu computere și conectate la rețeaua respectivă. Astfel, personalul și studenții au acces permanent la biblioteca virtuală a instituției prin intermediul unui program informatic de căutare și la alte baze de date precizate în fișele disciplinelor.

Academia dispune și de soft-uri corespunzătoare disciplinelor de studiu din planul de învățământ și posedă licențe de utilizare a acestora.

Prin programarea orară se asigură desfășurarea lucrărilor aplicative la disciplinele de specialitate din planurile de învățământ în laboratoare dotate cu tehnică de calcul, astfel încât la nivelul unei formații de studiu se asigură câte un calculator pentru fiecare student.

În baza unui protocol încheiat cu Universitatea Națională de Apărare „Carol I” din București și Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu, personalul academiei poate accesa platforme de reviste științifice de cercetare în format integral și baze de date bibliografice și bibliometrice. De asemenea, instituția a realizat demersuri în vederea includerii în proiectul Acces Național Electronic la Literatura Științifică de Cercetare – ANELIS.

În campusul universitar, academia dispune de terenuri sportive, săli de sport, piste cu obstacole, bazin de înot echipate și dotate conform specificului și profilului, accesibile studenților și personalului conform unui program orar aprobat. Dintre dotările bazei materiale de acest fel, se remarcă o sală de sport multifuncțională (gimnastică, jocuri sportive, exerciții de forță) de 1856 mp, o sală de judo de 100 mp, un bazin de înot acoperit, cu dimensiuni olimpice, o sală de arte marțiale, o pistă de obstacole tip C.I.S.M. (Consiliul Internațional al Sportului Militar), o pistă cu obstacole, model autohton, un poligon de aruncare a grenadelor, terenuri de volei, handbal, baschet și tenis de câmp.

În poligoane și tabere există utilități sportive cum ar fi: poligon pentru călire fizică și psihică, terenuri de fotbal și handbal, pârtii de schi, porticuri de gimnastică etc.

Nivelul ridicat de dotare al bazei materiale, precum și gradul de funcționalitate al acesteia a permis organizarea și desfășurarea de competiții la nivel național și internațional, cum ar fi Campionatul național universitar de judo (edițiile 2004 – 2008), Campionatul național militar de pentatlon (edițiile 2003 – 2009), Concursurile sportive și aplicative militare de vară (edițiile 2003 – 2009), Campionatul internațional de triatlon militar (ediția 2007), Cupa AFT – West Point (ediția 2004) și asigurarea condițiilor optime de pregătire pentru echipe sportive divizionare ale cluburilor Steaua București, Rapid București, Inter Sibiu etc.

Baza materială a AFT asigură condiții de viață și studiu adecvate studenților, care sunt supuși unor solicitări fizice și intelectuale intense. Astfel, pentru studenți sunt asigurate spații de cazare tip cămin studentesc, în incinta campusului (cazarmii), existând și o capacitate de cazare suplimentară, de 300 de locuri și, în plus, un pavilion de 200 de locuri este în stadiu avansat de reparație capitală.

AFT mai dispune de o cantină studențească, dotată și încadrată corespunzător, care are o capacitate de 900 de locuri; oferă asistența medicală oportună și calificată în cabinetul medical, care include un salon de consultații și tratamente, saloane de internare, salon de fizioterapie și depozit farmaceutic. Există de asemenea, un cabinet stomatologic cu atelier de tehnică dentară.

Prin dotări și încadrare cu personal calificat corespunzător, academia mai asigură consilierea psihologică, servicii culturale, prin cele 2 cluburi cu o capacitate totală de cca. 50 locuri, dotate cu aparatură radio, video, TV și jocuri recreative și participarea la spectacole, excursii sau alte manifestări cultural-educative ale căror costuri sunt suportate de academie.

Academia Forțelor Terestre din Sibiu poate asigura și un serviciul religios pentru cadre și studenți, dispunând de o capelă de rit ortodox.

Oferta condițiilor de studiu și viață universitară este completată și de alte servicii cum ar fi numeroasele bufete în regim automat sau cu servire, pentru desfacerea produselor de patiserie, răcoritoare etc.

Considerăm că se poate concluziona asupra bazei materiale, că aceasta corespunde nivelului standardelor de desfășurare a unui proces de învățământ de calitate, existând un plan de dezvoltare a acestei baze în strânsă corelație cu fondurile bugetare alocate și cu cerințele exprimate de beneficiari (studenți, cadre didactice, cercetători științifici).

#### **5. Cu privire la resursele manageriale**

Starea de fapt și preocupările permanente ale cadrelor didactice cu funcții de conducere din Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu, ilustrează un management universitar modern și eficient, capabil să îndeplinească misiunea asumată la nivelul cel mai înalt, furnizând sistemului de apărare, ordine publică și siguranță națională, absolvenți ai ciclului I de studii universitare, cu temeinice competențe profesionale. În acest sens, comisia de evaluatori ai ARACIS, au reținut aspectele prezentate mai jos.

Academia Forțelor Terestre din Sibiu este o universitate de stat, dedicată învățământului superior militar pentru formarea resurselor umane la nivel de început de carieră, pentru armată, pentru structurile de ordine publică și cele de siguranță națională.

Cadrul normativ intern al întregii vieți universitare și militare este stabilit prin Carta universitară a Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, elaborată în conformitate cu normele legale care reglementează învățământul superior și cercetarea științifică.

În baza și pentru aplicarea prevederilor Cartei universitare, s-au elaborat și aprobat de către Senatul universitar un număr de acte normative interne, de tipul regulamentelor și a metodologiilor dedicate. Dintre acestea amintim Regulamentul de organizare și funcționare al Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, Regulamentul de organizare și funcționare a Senatului universitar, Regulamentul organizării și desfășurării alegerilor conducerii academice, Regulamentul de organizare și funcționare a Facultății de Management Militar, Regulamentul de organizare și funcționare al Centrului de Pregătire Militară, Regulamentul de organizare și funcționare a Sistemului de Evaluare și Asigurare a Calității, Regulamentul activității de cercetare științifică, dezvoltare și inovare în Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, Regulamentul activității profesionale a studenților, Regulamentul privind examinarea și notarea studenților, Regulamentul de organizare și funcționare a instituției tutorelui în Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, Regulamentul privind inițierea, aprobarea, monitorizarea și evaluarea periodică a programelor de studiu, Regulamentul de funcționare al bibliotecii universitare, Codul de etică universitară al Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”.

Cu aprobarea Senatului universitar, s-au elaborat Metodologii privind organizarea și desfășurarea admiterii, organizarea și desfășurarea examenului de licență, organizarea și desfășurarea practicii universitare, organizarea și desfășurarea evaluării interne a calității, organizarea și desfășurarea concursurilor pentru ocuparea posturilor didactice.

Organigrama academiei se regăsește sub forma Statului de organizare, aprobat de ministrul apărării naționale. Posturile prevăzute în acest document sunt încadrate cu personal militar și civil, care sunt atestate cu privire la calificarea și competențele profesionale necesare.

Actuala structură organizatorică a instituției asigură unitatea de concepție și coerența proiectării, desfășurării, evaluării și asigurării logistice a proceselor educaționale.

Structurile administrative sunt organizate conform actelor normative civile și militare în vigoare și sunt încadrate cu personal competent privind asigurarea evidenței documentelor, materialelor etc., în sistem informatizat.

Personalul de conducere (rector, prorectori, decan, prodecan, precum și șefii de catedră) este compus din cadre didactice titularizate în învățământul superior, cu norma de bază în academie, respectiv în Facultatea de Management Militar, fiind profesori sau conferențieri universitari titulari și nu se află în condiții de rezervare a postului.

Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu este condusă de *Senatul universitar*, iar Facultatea de Management Militar de *Consiliul facultății*, organe colective de conducere academică constituite conform prevederilor legale în vigoare.

Senatul universitar este alcătuit din 35 de membri, norma de reprezentare fiind diferențiată pe categorii profesionale, astfel: pentru cadrele didactice universitare și cercetători științifici norma este de 1/5, pentru corpul instructorilor militari este de 1/9, iar pentru studenți este de 1/50, ceea ce asigură o pondere a acestora de cel puțin 25% din totalul membrilor Senatului.

Comandantul Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu, este profesor universitar recunoscut prin ordin al ministrului educației și îndeplinește simultan și funcția de rector, potrivit prevederilor legale în vigoare.

Calitatea de comandant i-a fost conferită prin Ordinul ministrului apărării naționale M.P. 137 din 18.02.2009.

Calitatea de rector a fost dobândită potrivit Legii nr. 128 privind statutul personalului didactic, prin alegeri secrete, în ședința Senatului universitar din data 25.01.2010 și a fost confirmat prin Ordinul nr. 3362 din 04.03.2010 al ministrului educației, cercetării, tineretului și sportului.

Alegerea cadrelor de conducere de la nivelul catedrelor (șefii de catedră), de la nivelul facultății (decan, prodecan, secretar științific) și de la nivelul academiei (rector, prorector, secretar științific) s-a făcut cu respectarea dispozițiilor legale în vigoare.

La nivelul Senatului universitar funcționează Comisia de etică universitară, care are rolul de a preveni abaterile membrilor comunității academice de la conduita morală adoptată instituțional și atunci când este cazul, de a analiza faptele care, conform legii, nu constituie infracțiuni, dar care, conform Codului de etică universitară al Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” și a Codului de etică în activitatea de cercetare științifică, dezvoltare și inovare, sunt considerate abateri de la morală și deontologia profesională.

Comisia mai are rolul de a adopta măsuri care să întrețină un climat psihosocial capabil să asigure funcționalitatea academiei la parametri de performanță.

Comisia de etică universitară a monitorizat respectarea deontologiei profesionale și a inițiat aplicarea procedurii de soluționare a reclamațiilor conform prevederilor Statutului comisiei de etică universitară în diferite situații, având o activitate continuă, exigentă și orientată pe prevenirea faptelor nedemne.

Hotărârile și deciziile organelor colective de conducere și a persoanelor care îndeplinesc funcții de conducere sunt bazate pe mecanisme transparente de decizie, sunt popularizate direct, dar și public prin intermediul site-ului academiei.

### **8. Cu privire la sistemul de management al calității**

În Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu, asigurarea calității ocupă un loc central, fiind bazată pe strategii și proceduri pentru asigurarea calității, pe monitorizarea și evaluarea periodică a programelor de studii, pe proceduri obiective și transparente de evaluare a rezultatelor învățării, pe proceduri de evaluare a calității corpului profesoral, pe accesibilitatea resurselor adecvate învățării, pe un sistem informatic eficient, capabil să disemineze operativ informațiile publice.

Comisia de evaluatori ARACIS a constatat o bună funcționalitate a structurilor de asigurare a calității, acestui scop fiindu-i subordonată întreaga activitate la nivel colectiv și individual.

Cu privire la sistemul de management al calității, comisia a reținut o serie de aspecte, cele mai importante fiind prezentate în cele ce urmează.

Academia a elaborat Planul strategic al Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” în perioada 2008-2012 pe fundamentele prevederilor Strategiei de transformare a Armatei României și legislației naționale în domeniul învățământului superior care prevede în conținut strategia privind asigurarea calității în această perioadă.

Pentru anul universitar 2009-2010, prin Dispozițiunea comandantului (rectorului) pentru anul universitar 2009-2010, s-au stabilit direcțiile prioritare de acțiune în vederea asigurării calității educației. Dintre acestea, se remarcă următoarele: monitorizarea și evaluarea periodică a gradului de îndeplinire a standardelor și standardelor de referință promovate de ARACIS și a celor adoptate la nivel instituțional, identificarea vulnerabilităților instituționale pe domenii și implementarea oportună a măsurilor de menținere/îmbunătățire a nivelului indicatorilor de performanță privind asigurarea calității educației, elaborarea documentației, semnarea contractelor bilaterale și inițierea demersurilor către ANPCDEFP pentru realizarea mobilităților de studenți și cadre didactice în cadrul programului ERASMUS, actualizarea oportună a site-ului Internet a instituției și a site-ului Intranet în vederea asigurării transparenței decizionale și a diseminării informațiilor de interes pentru comunitatea universitară, pentru beneficiarii direcți și indirecti, precum și pentru opinia publică.

Anual, în cadrul convocărilor organizate de eșaloanele superioare, se realizează colaborări fructuoase atât cu structurile militare beneficiare, cât și cu instituțiile militare de învățământ similare și cu școlile de aplicații în vederea armonizării demersurilor educaționale și păstrării relevanței acestora în raport cu competențele necesare resursei umane înalt calificate din Forțele Terestre ale Armatei României. Totodată, se realizează evaluări anuale ale promoțiilor privind nivelul pregătirii militare generale și nivelul competenței lingvistice pentru limba engleză.

În consecință, în baza analizei rezultatelor evaluărilor și a prevederilor Regulamentului privind inițierea, aprobarea, monitorizarea și evaluarea periodică a programelor de studii, prin hotărâre a Senatului universitar se realizează adecvarea conținutului planurilor de învățământ, în limitele prerogativelor legale, și actualizarea fișelor disciplinelor/programelor analitice pentru fiecare serie de studenți. Cu acest prilej se reformulează conținutul temelor și ședințelor, numărul și distribuția orelor, se introduc noi teme, noi lucrări de laborator cu un conținut științific de actualitate etc.

Un rol aparte în mecanismele de asigurare a calității îl are Regulamentul privind examinarea și notarea studenților, discutat de Senatul universitar, care furnizează reperele necesare pentru realizarea unui feed-back oportun și eficace în vederea conturării unei imagini reale asupra potențialului profesional și caracterial al aspirantului la statutul de ofițer-lider militar. Studenții sunt informați privind modalitățile de evaluare atât de către titularul de disciplină, chiar în cadrul primului curs, cât și prin intermediul Ghidului de studii. La unele evaluări participă și un evaluator din afara instituției.

Comisia pentru evaluarea și asigurarea calității îndeplinește atribuțiile precizate în Regulamentul de organizare și funcționare a comisiei pentru evaluarea și asigurarea calității și Regulamentul de organizare și funcționare a sistemului de evaluare și asigurare a calității.

Instituția respectă standardele de calitate, îndeplinirea acestora fiind monitorizată anual prin Raportul de evaluare internă, conform prevederilor Metodologiei de evaluare externă, standardelor, standardelor de referință și lista indicatorilor de performanță a Agenției Române de Asigurare a Calității în Învățământul Superior.

În vederea dezvoltării și monitorizării efective a calității, sub coordonarea comisiei de specialitate, la nivelul fiecărei structuri au fost identificate și implementate măsuri pentru realizarea și consacrarea unei culturi a calității. Totodată, Comisia face și propuneri de ameliorare a calității educației, monitorizează și consiliază implementarea acestora.

La nivelul instituției funcționează ca formă de evaluare internă, controlul curent, cu periodicitate anuală pentru fiecare structură internă, organizat și desfășurat conform Metodologiei privind organizarea și desfășurarea evaluării interne a calității educației, care a constituit modalitatea principală prin care managementul instituției a evaluat gradul de asigurare a calității la nivelul structurilor subordonate. Aceste activități au fost desfășurate în scopul colectării datelor relevante, identificării oportune a posibilelor disfuncționalități cu efecte negative asupra asigurării calității, a proiectării și implementării măsurilor preventive sau corective. Constatările și măsurile propuse au fost discutate și amendate în cadrul ședințelor de lucru lunare ale comandantului.

Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu desfășoară acțiuni de cooperare interuniversitară în ceea ce privește asigurarea calității educației prin participarea la programul CEEEX, Modulul 1 – Proiecte de cercetare-dezvoltare complexe MEEdC, Autoritatea Națională pentru Cercetare Științifică, contract nr. 93/2006/A5185/09.10.2006 și ca partener în cadrul Consorțiului de instituții de învățământ și cercetare (alături de Universitatea „Lucian Blaga”, Sibiu și Academia de Studii Economice, București) care derulează proiectul cu tema e-Edu-Quality-Sistem de management al calității în învățământul superior bazat pe instrumente informatice de învățare și cunoaștere.

Această activitate, cât și cele aflate în faza de proiect contribuie pe de o parte la asimilarea expertizei altor instituții de învățământ superior în ceea ce privește asigurarea calității educației, cât și a diseminării propriilor realizări în acest domeniu și diseminarea unor bune practici.

### ***Evaluarea tematică instituțională***

Având în vedere specificul acestei universități – acela de a fi o universitate militară – s-a procedat și la o evaluare tematică instituțională de către expertul militar din comisie. În sinteză, constatările evaluării tematice sunt cele de mai jos.

#### ***Aprecieri pozitive***

- ➡ Din volumul celor trei ani în care se desfășoară specializarea propusă acreditării disciplinele de *Pregătire militară generală* reprezintă un procent de 40,98% (1550 ore din totalul de 3782). Numărul de discipline ale specializării asigură realizarea competențelor prin transformarea cunoștințelor în priceperi și apoi în deprinderi, inițierea în armă și obținerea *diplomei de licență* și a *brevetului de ofițer*. Pregătirea continuă se desfășoară prin specializarea în armă în școlile de aplicație (centre de pregătire în armă), un număr de 805 ore, unde obțin *certificat de absolvire*.
- ➡ Cadrele didactice care susțin disciplinele aferente specializării supuse evaluării, au competența necesară, majoritatea sunt doctori sau doctoranzi și au grade didactice, cei asociați având dosare complete la catedră.

- ➔ Pentru organizarea activităților didactice *Centrul de pregătire militară*, prin *Catedra de pregătire militară generală*, organizează comisii didactice periodice în scopul uniformizării metodelor de predare, învățare și evaluare.
- ➔ Toate cadrele didactice titulare și asociate care susțin disciplinele din categoria *pregătire militară generală* desfășoară cercetare științifică din Planul cadru al academiei prin participarea la proiecte/granturi de cercetare-dezvoltare, sesiuni de comunicări și manifestări științifice și realizarea de materiale în folosul învățământului.
- ➔ Convocările anuale care asigură îndeplinirea condițiilor pentru acordarea brevetului de ofițer sunt foarte bine organizate, au obiective clare și realizabile.
- ➔ Numărul total de ore repartizat pe cei trei ani de studii (2142 ore din care 592 componenta academică și 1550 componenta de pregătire militară) asigură fundamentarea specializării în armă. La toate acestea se adaugă un număr de 278 ore, pentru specializarea în armă.

*Expertul militar a mai constatat:*

- ❑ la unele discipline, bibliografia din fișele disciplinelor și programelor analitice nu este actualizată și nu este repartizată pe categorii în funcție de tipul disciplinelor (obligatorie, opțională, facultativă);
- ❑ fișele disciplinelor conțin competențe și modalități de evaluare (inițială, periodică și finală), au fost prelucrate de către titularii de disciplină dar trebuie urmărite cu mai multă atenție de către instructorii militari;
- ❑ există în Bibliotecă suporturile de curs pentru disciplinele acestei categorii de pregătire, dar pentru unele discipline numărul de exemplare este insuficient;
- ❑ nu toate cursurile și manualele din această categorie de pregătire sunt în Biblioteca virtuală, datorită caracterului de clasificare al acestora și al disciplinelor de studii;
- ❑ numărul de abonamente la publicațiile periodice cu specific militar este suficient, având în vedere numărul de studenți;
- ❑ parte din studenți au participat la sesiuni de comunicări științifice în țară și în străinătate, la diferite instituții de învățământ superior, realizând un schimb de experiență folositor carierei militare;
- ❑ se impune urmărirea mai atentă a evaluării periodice și stabilirea ponderii fiecărei verificări în aprecierea finală;
- ❑ Catedra de pregătire militară generală este încadrată 85% (3 funcții neîncadrate din 18), majoritatea sunt doctori sau doctoranzi având fiecare norma didactică completă. Pregătirea instructorilor se face prin convocări periodice și cursuri de carieră;
- ❑ studierea posibilității măririi numărului de abonamente naționale și străine aferente categoriei de pregătire militară generală;
- ❑ ritmul de ore pe săptămână (40 ore, 8 ore pe zi) în modulele de pregătire militară generală și taberele de instrucție, asigură formarea deprinderilor necesare realizării obiectivelor stabilite în planurile și programele de învățământ;
- ❑ întâlnirea cu studenții a scos în evidență modul de transmitere a informațiilor de la conducerea academiei la aceștia, participarea lor la elaborarea documentelor de

Învățământ și a evaluării calității actului didactic apreciat ca foarte bun. Studenții participă prin completarea chestionarelor la evaluarea cadrelor didactice și îmbunătățirea planurilor și programelor de învățământ;

- ❑ există o minimă coordonare între academie și școlile de aplicație (centrelor de pregătire în armă) privind inițierea și specializarea în armă. Se impune o armonizare a obiectivelor, misiunilor și modului de realizare a acestora în scopul eliminării paralelismelor și îmbunătățirii carierei absolvenților;
- ❑ numărul de ore, pregătirea și executarea practicii contribuie la realizarea competențelor necesare viitorului ofițer și specializarea în armă;
- ❑ în urma discuțiilor cu studenții a rezultat propunerea reanalizării modului de alocare a bursei și a creșterii numărului acestora.

**În urma întâlnirilor și discuțiilor purtate cu echipa de management a Academiei Forțelor Terestre "Nicolae Bălcescu" din Sibiu, cadrele didactice fără funcții de conducere în universitate, cercetători, coordonatorii serviciilor funcționale, studenți și angajatori au rezultat următoarele concluzii:**

- existența în cadrul Academiei Forțelor Terestre "Nicolae Bălcescu" a unui climat academic de înaltă ținută, caracterizat prin promovarea unei autentice culturi de calitate atât în direcția pregătirii academice, cât și militare;
- preocuparea conducerii Academiei Forțelor Terestre "Nicolae Bălcescu" pentru asigurarea unei dotări de excepție a procesului didactic (27 de laboratoare) marea majoritate a laboratoarelor au fost dotate pe baza granturilor câștigate de cadrele didactice ale instituției;
- aprecierea favorabilă făcută de absolvenți și de către studenți a mediului de învățare din Academia Forțelor Terestre "Nicolae Bălcescu" și a preocupării conducerii acesteia și a cadrelor didactice pentru crearea unui climat propice performanței;
- buna colaborare între Academia Forțelor Terestre "Nicolae Bălcescu" și angajatori. Remarcăm dialogul permanent între aceștia și relația de parteneriat deosebit de benefică pentru asigurarea unei pregătiri de calitate;
- desprinderea ideii de a se regândi planul de învățământ în sensul creșterii timpului destinat studiului individual, prin redimensionarea numărului de ore didactice (curs, seminar, lucrări practice) care în prezent este la toți anii la limita maximă (28 ore/săptămână);
- regândirea sistemului de pregătire prin intermediul școlilor de aplicații. Pregătirea respectivă este utilă, dar forma de realizare ar trebui regândită în sistem postuniversitar. Sistemul actual este anacronic, neadecvat ca organizare și statut. La acest punct de vedere au căzut de acord și angajatorii care înțeleg că absolvenții unei universități trebuie să-și continue studiile militare tot într-un sistem de factură academică;
- revederea și schimbarea legislației privind sistemul de pensionare al cadrelor didactice cu grad militar. Actualul sistem de pensionare la 55 de ani aduce prejudicii sistemului universitar prin privirea universităților de specialiști (cadre didactice) ajunse la potențialul maxim creativ. Este neproductiv ca alte instituții să beneficieze de o "investiție" făcută de armată în specialisții acesteia;
- reșezarea salariilor personalului didactic militar corespunzător grilei de salarizare aplicat personalului didactic civil, în vederea respectării principiului motivării egale în funcție de specificul și calitatea muncii, corespunzător prevederilor Codului muncii.

Având în vedere cele prezentate în acest raport, dar și părerile exprimate de experții ARACIS în Fișa vizitei și rapoartele elaborate ca urmare a activităților desfășurate potrivit Programului vizitei, studiind raportul evaluatorului străin și pe cel al studenților, se pot formula concluziile ce urmează, privind punctele tari, punctele slabe, oportunitățile și amenințările referitoare la Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu.

### **PUNCTE TARI**

#### **a) privind managementul instituțional, baza materială și activitatea financiară**

- ☞ Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu este o unitate de învățământ superior, cu o misiune și obiective clar definite. Există o corelație directă între cerințele beneficiarului și competențele furnizate de programele de studii;
- ☞ Academia este preocupată de organizarea și asigurarea unui învățământ de calitate; modelul absolventului este elaborat și adaptat de beneficiari în funcție de dinamica solicitărilor profesionale;
- ☞ Strânsa legătură între Academia Forțelor Terestre și beneficiarii din domeniul apărării, ordinii publice și siguranței naționale;
- ☞ Corpul profesoral este bine pregătit, preocupat de asigurarea unui învățământ de calitate;
- ☞ Transparența tuturor informațiilor furnizate despre programele de studiu evaluate;
- ☞ Dotări foarte bune și spații de învățământ bine amenajate și întreținute;
- ☞ Practica universitară se desfășoară pe specializări universitare în unitățile beneficiare din Forțele Terestre;
- ☞ Cercetarea științifică se desfășoară preponderent pe bază de granturi și este centrată pe modernizarea procesului formativ și pe problematice din domeniile de interes pentru armata română;
- ☞ Publicațiile științifice ale academiei sunt indexate în BDI și clasificate B+ ;
- ☞ Editura academiei este recunoscută CNCSIS;
- ☞ Studenții se bucură de susținere din partea cadrelor didactice în ceea ce privește activitățile didactice și social-culturale;
- ☞ Sistemul de management academic și administrativ este bine individualizat și optim configurat, la toate nivelurile, fiind în permanență monitorizat și perfecționat;
- ☞ Existența unor proceduri amănunțite pentru diverse activități didactice și administrative care sunt făcute cunoscute și se aplică;
- ☞ Existența programelor complementare de tutorat și mentorat;
- ☞ Existența unui sistem informatic modern (Internet, Intranet), fapt ce asigură buna comunicare în universitate;
- ☞ Atestarea din partea ANCS a capacității de a desfășura activități de cercetare, dezvoltare și inovare;
- ☞ Organizarea anuală a sesiunilor științifice ale cadrelor didactice, respectiv studenților (pentru Conferința Internațională a cadrelor didactice este transmisă documentația în vederea indexării ISI);
- ☞ Colaborarea pe baza unor acorduri bi și multilaterale, din țară și străinătate (Armed Forces Academy Slovacia, Defence University Brno, Universite de Limoges, etc.);



- ☞ Asigurarea unor condiții sociale (cazare, hrănire, echipare) foarte bune pentru studenți;
- ☞ Asigurarea repartizării (încadrării) în proporție de 100% a absolvenților în sistemul național de apărare, ordine publică și siguranță națională.

**b) privind programul de studii universitare de licență „Managementul organizației”**

- Programul, ca structură și conținut, corespunde nevoilor de formare a specialiștilor militari de conducere din armata română;
- Fundamentarea conținutului programului a avut în vedere un „Model al absolventului”, determinat în strânsă legătură cu beneficiarii;
- Necesitățile de formare sunt utilizate în studiile de fundamentare curriculară și la definirea competențelor viitorilor absolvenți ai programului evaluat;
- Concepția de construcție a programului este modernă, depășind, în mod clar, preocupările tradiționale și conservatoare specifice mediului organizațional al armatei;
- Se remarcă preocupări deosebite în asigurarea cadrului logistic necesar desfășurării activităților cu caracter aplicativ. Această preocupare s-a materializat în conceperea, dotarea și utilizarea unui număr mare de cabinete și laboratoare, care acoperă integral nevoile de formare pentru disciplinele cu caracter aplicativ;
- Maniera de compatibilizare a exigențelor de formare de tip militar și cele specifice profilelor civile este inovativă și originală, putând constitui un exemplu pentru programe similare;
- Calitatea corpului didactic este deosebită, imbinând atât cadre didactice cu experiență, cât și, majoritar, cadre didactice tinere;
- Preocupările pentru cercetare științifică sunt într-o evoluție continuă, materializându-se în numeroase contracte, publicații ISI etc.
- Studenții afirmă un grad ridicat de satisfacție privind modul în care este conceput și organizat programul, precum și în legătură cu finalitatea acestuia.

**PUNCTE SLABE**

**a) privind managementul instituțional, baza materială și activitatea financiară**

- ☞ Nefinalizarea, încă, a procesului de informatizare completă a bibliotecii universitare, prin achiziționarea unui program informatic modern, care să asigure interschimbabilitatea cu alte biblioteci din spațiul național și internațional;
- ☞ Dezvoltarea mai timidă a programelor compatibile pentru desfășurarea programului ERASMUS (instituția deține Cartea ERASMUS extinsă);
- ☞ O preocupare mai modestă privind accesarea programelor finanțate din fonduri structurale europene;
- ☞ Menținerea, în anumite proporții, a sistemului de evaluare a cunoștințelor studenților bazat pe acumulări cantitative, în detrimentul creșterii ponderii evaluărilor pe parcursul semestrului;

- ☞ Lipsa unei preocupări constante în atragerea unor candidați cu taxă pentru programele de studii.

**b) privind programul de studii universitare de licență „Managementul organizației”**

- Datorită specificului universității, studenții urmează un program academic și de pregătire militară foarte încărcat, ceea ce poate afecta, în ultimă instanță, disponibilitatea și capacitatea de însușire aprofundată și complexă a conținutului programului;
- În corpul didactic există numeroase cadre didactice a căror pregătire și specializare este în domeniul științelor militare. Ne referim aici în special la formarea inițială sau prin studii de doctorat a cadrelor didactice care predau unele discipline de specialitate sau complementare cuprinse în planul de învățământ;
- Inexistența unui sistem cuprinzător de stimulare a performanțelor profesionale ale studenților;
- Orientarea cercetării științifice cuprinde un pronunțat specific militar, nefiind sesizate prea multe teme care să asigure o mai bună compatibilizare a efortului de cercetare cu preocupări similare sau apropiate din învățământul superior românesc și european.

**OPORTUNITĂȚI**

- ❖ Sprijinul deosebit primit din partea eșalonului superior ( Statul Major al Forțelor Terestre);
- ❖ Susținerea din punct de vedere financiar, în anumite limite, a dezvoltării instituționale;
- ❖ Deschiderea spre cooperare cu instituții similare de învățământ din țările membre NATO și universități civile;
- ❖ Desfășurarea activităților practic-aplicative în *Centrele de instruire*, în vederea înțelegerii complexității și a particularităților misiunilor specifice (ex. Irak, Afganistan, Kosovo etc.);
- ❖ Armonizarea programelor de studii la nivel național și european;
- ❖ Existența unor standarde și metodologii de asigurare a calității educației corepunzătoare cerințelor pe plan național și internațional.

**AMENINȚĂRI**

- ◆ Lipsa de diversificare a resurselor financiare;
- ◆ Reducerea numărului absolvenților de liceu;
- ◆ Concurența puternică din partea altor instituții de învățământ superior pe fondul scăderii atractivității profesiei militare.

Având în vedere toate aspectele prezentate în prezentul raport, constatările fiecărui membru al comisiei de evaluatori ARACIS, exprimate în documentele întocmite și prin discuții directe, Comisia constată că Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu este o universitate de stat, militară, cu o specificitate aparte care îi conferă unicitate, dar care se încadrează cu exactitate și eficiență în ansamblul sistemului instituțional al învățământului superior din țara noastră.

Progresele realizate de instituție, modul său de funcționare actual și perspectivele care se conturează, conduc la aprecieri unanime din partea evaluatorilor și a oricărei persoane care se apleacă asupra trecutului, prezentului și viitorului acestei universități.

**Păreră unanimă a membrilor comisiei, este că Academia Forțelor Terestre din Sibiu a atins cote ale managementului educativ și instituțional care conduc la propunerea de atribuire a calificativului „GRAD RIDICAT DE ÎNCREDERE”. Acesta este calificativul propus în unanimitate, de Comisia care a efectuat vizita.**

Desigur mai există aspecte care pot și trebuie să fie perfecționate. Acestea sunt prezentate în recomandările formulate mai jos.

## **RECOMANDĂRI**

În vederea îmbunătățirii politicilor instituționale de asigurare a calității educației și de creștere a performanței manageriale, facem următoarele recomandări:

- ↳ creșterea compatibilității programelor de studii cu cele organizate și desfășurate în instituții militare similare, de învățământ superior din armatele moderne, prin continuarea dezvoltării de rețele de parteneriate internaționale în vederea acordării unor diplome comune și/sau derularea de programe de studii comune;
- ↳ identificarea „bunelor practici” în domeniul procesului de învățământ, cercetare și management instituțional, cu precădere pentru specificul militar;
- ↳ accelerarea ritmului de modernizare a bibliotecii universitare prin creșterea fondului de carte și publicații recunoscute, accesarea de noi baze de date internaționale, precum și prin creșterea nivelului cantitativ și calitativ a resurselor învățării concomitent cu implementarea unui sistem de monitorizare a accesului studenților la acestea;
- ↳ utilizarea optimă a resurselor alocate și/sau atrase pentru continuarea restructurării și modernizării bazei materiale a învățământului și cercetării științifice în corelație cu necesitățile formative și cu cerințele solicitate pentru acreditare instituțională.
- ↳ îmbunătățirea condițiilor de cazare a studenților prin realizarea de investiții în infrastructura academiei;
- ↳ monitorizarea citărilor în reviste ISI și baze de date indexate ISI, precum și creșterea numărului de participări la conferințe indexate ISI și a numărului de lucrări publicate în reviste cotate ISI;
- ↳ menținerea indexării în baze de date internaționale a Revistei Academiei Forțelor Terestre și Buletinului științific al Academiei Forțelor Terestre, concomitent cu efectuarea demersurilor de indexare în alte baze de date, precum și creșterea vizibilității internaționale a Conferinței anuale a instituției, Knowledge Based Organization, prin indexarea ISI;
- ↳ diversificarea accesului membrilor comunității universitare la un număr mai variat de baze de date internaționale;
- ↳ îmbunătățirea gradului de încadrare cu cadre didactice universitare prin scoaterea la concurs a posturilor vacante;
- ↳ îmbunătățirea sistemului de evaluare a studenților prin creșterea ponderii evaluării continue realizate pe parcursul semestrului;
- ↳ finalizarea demersurilor referitoare la crearea cadrului legal în MAPN pentru accesarea fondurilor structurale europene, precum și pentru asigurarea cofinanțării (inclusiv din bugetul de venituri și cheltuieli proprii) în cadrul proiectelor internaționale;
- ↳ includerea în strategia academiei a obiectivului privind înființarea unui program de studii de doctorat (ciclul III de studii universitare)
- ↳ revaderea încărcării săptămânale a programului academic, în sensul reducerii volumului de activități didactice;
- ↳ preocuparea pentru diversificarea pregătirii profesionale a cadrelor didactice, astfel încât să se asigure o mai bună concordanță între specializarea acestora prin doctorat și disciplinele cuprinse în norma didactică;

- ↳ îmbunătățirea sistemului de măsuri pentru stimularea performanțelor profesionale ale studenților;
- ↳ optimizarea raportului dintre volumul de activități destinate pregătirii academice, respectiv pregătirii militare;
- ↳ revizuirea permanentă a planurilor de învățământ vizând numărul orelor de activitate didactică, raportul disciplinelor obligatorii, opționale, facultative, repartizarea disciplinelor pe ani de studii;
- ↳ concentrarea eforturilor bibliotecii pe dotarea bibliotecii cu lucrări recente, inclusiv periodice de specialitate (naționale și internaționale);
- ↳ dezvoltarea bibliotecii virtuale;
- ↳ procurarea de licențe pentru bibliotecă în vederea accesului la mai multe baze de date internaționale;
- ↳ implicarea academiei într-o strategie de marketing integrată în vederea consilierii și orientării absolvenților de liceu în afara suportului primit prin structurile specializate ale Ministerului Apărării Naționale;
- ↳ realizarea de demersuri pentru acreditarea CNCIS a centrelor de cercetare științifică;
- ↳ implicarea mai puternică a studenților în reproiectarea curriculei universitare și la activități administrative specifice academiei;
- ↳ creșterea activităților desfășurate în cadrul Centrului de Consiliere a studenților;
- ↳ acordarea unei atenții deosebite programelor de mobilități studentești (ex. programul ERASMUS);
- ↳ elaborarea unui manual de calitate adaptat la specificul academiei;
- ↳ preocuparea pentru dezvoltarea programelor de masterat, atât a celor depuse la sediul ARACIS cât și la proiectarea altor programe;
- ↳ participarea mai intensă a studenților la întocmirea planurilor de învățământ și a programelor analitice aferente categoriei de pregătire militară generală, având în vedere locul de unde vin studenții (liceul militar, liceul civil) și coordonatele funcției pe care o vor îndeplini după terminarea academiei și a specializării în armă;
- ↳ studierea introducerii în planurile de învățământ și în programele analitice a unei palete de discipline opționale și facultative la această categorie de pregătire, în concordanță cu ritmul săptămânal al procesului de învățământ;
- ↳ diversificarea programelor pentru convocările anuale desfășurate la categoria de pregătire militară generală;
- ↳ armonizarea colaborării și conlucrării cu școlile de aplicație (centrele de pregătire în armă) pe linia organizării și desfășurării actului didactic, a coordonării (conducerii) lucrărilor de licență și a unor acțiuni comune în scopul formării competențelor necesare ofițerilor care se specializează în armă;
- ↳ realizarea posibilității participării cadrelor didactice și a personalului din *Centrul de pregătire militară* la diferite activități în teatrele de operații, unde Armata Română participă în cadrul unor structuri naționale și internaționale. Totodată, sub forma unor lecții-învățate, folosirea în activitatea de învățământ mai intens a concluziilor rezultate în urma analizei unor evenimente desfășurate în zonele de conflict unde participă structuri militare din Armata României;
- ↳ în urma întâlnirilor și discuțiilor cu studenții și absolvenții a rezultat regândirea curriculei absolventului specializării *Managementul organizației* privind: momentul stabilirii

alegerii viitoarei arme; etapele specializării în armă și locul desfășurării acestora; ponderea componentelor academică și militară în planurile și programele de învățământ. Studiul să aibă la bază o documentare privind modul de pregătire în alte state membre NATO;

- ↳ din discuțiile cu beneficiarii a rezultat realizarea unei regândiri a modul de specializare în armă pentru celelalte structuri beneficiare din afara M.Ap.N. prin școlile de aplicație (centrele de pregătire);
- ↳ din discuțiile cu studenții a rezultat reanalizarea eșalonării pe parcursul celor 3 ani a ședințelor de tragere, aplicațiilor, practicii în vederea eficientizării folosirii timpului;
- ↳ discuțiile cu beneficiarii a evidențiat realizarea unei conlucrări mai active pe timpul convocărilor științifico-metodice între academie și școlile de aplicație (centrele de pregătire în armă) și totodată participarea instructorilor militari din școlile de aplicație la stabilirea și elaborarea lucrărilor de licență;
- ↳ se recomandă o analiză mai atentă, numerică între lucrările de licență ale componentei academice și componentei de pregătire militară, având în vedere ponderea acesteia în planul de învățământ (40,98%).