



**ROMÂNIA**  
**MINISTERUL APĂRĂRII**  
**ACADEMIA NAVALĂ "MIRCEA CEL BĂTRÂN"**  
**SENATUL UNIVERSITAR**  
**24.03.2010**  
**Nr. A - 1532**

*NESECRET*  
Exemplar unic  
Dosar nr. \_\_\_\_\_

## **PLANUL STRATEGIC DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ ÎN PERIOADA 2007-2013**

### **1 INTRODUCERE**

#### **1.1 Baza legală de întocmire a planului:**

- Ordinul Ministrului Educației nr. 3595 din 22.04.1998 în care se dispune ca până la data de 30.09.1998, fiecare instituție de învățământ superior să își elaboreze planul strategic de dezvoltare instituțională;
- Planul strategic de dezvoltare instituțională se elaborează pe baza recomandărilor din anexa ordinului și va avea două părți componente: a) planul strategic pe termen mediu (pentru o perioadă de minim 4 ani); b) planul operațional pentru anul universitar curent.

#### **1.2 Documente care stau la baza fundamentării planului strategic:**

- Strategia învățământului superior românesc pe perioada 2002 - 2010;
  - Strategia națională de cercetare, dezvoltare și inovare 2007 – 2013;
  - Strategia de transformare a armatei României;
- Proiecte de acte normative în domeniu;
- Strategia Postaderare 2007-2013;
  - Strategia Ministerului Apărării în domeniul cercetării și tehnologiei;

#### **1.3 Considerații motivaționale:**

- Planul strategic constituie un instrument necesar și vital în sensul adaptării la schimbările din societate, precum și în sensul compatibilizării cu universități similare naționale și internaționale. Deoarece prin elaborarea și implementarea lui se poate realiza dezvoltarea instituției, acesta se mai numește și plan de dezvoltare instituțională.
- Planul constituie garanția că:
  - Academia Navală "Mircea cel Bătrân" a efectuat într-o primă fază o analiză detaliată pentru a evalua factorii interni și externi, care îi influențează evoluția și comportamentul.

- Academia Navală “Mircea cel Bătrân” a reușit să evalueze direcțiile de dezvoltare și șansele de succes.
- Academia Navală “Mircea cel Bătrân” își evaluează în permanență calitatea programelor de studii prin urmărirea gradului de integrare a absolvenților pe piața muncii, în concordanță cu pregătirea.
- Planul strategic permite ca Academia Navală “Mircea cel Bătrân” să intre în dialog cu Ministerul Apărării (prin Statul Major al Forțelor Navale) și cu Ministerul Educației și Cercetării, pentru a armoniza prioritățile și pentru a atrage resursele financiare necesare.
- Metodologia de evaluare externă a ARACIS aprobată prin HG 1418 din 10.11.2006 include, printre indicatorii de performanță, indicatorul IP.A.1.2.2. *Managementul Strategic* cu următoarele standarde:
  - *Standard minim:* Instituția are un plan strategic cu un orizont de cel puțin patru ani și planuri operaționale anuale care sunt cunoscute de membrii comunității universitare și sunt aplicate conform unor practici și mecanisme de urmărire riguroasă.
  - *Standard de referință:* Planul strategic este elaborat pe termen lung, mediu și scurt, este actualizat anual sau în funcție de evoluția și contextul învățământului superior și este urmărit consecvent în realizare și în evaluarea performanțelor conducerii și administrației.
- Raportul Departamentului de Evaluare a Calității al A.R.A.C.I.S. cu nr. 435 din 21.01.2010 aprobat prin raportul Consiliului ARACIS nr. 441 din 21.01.2010, cuprinde o serie de recomandări ce vor fi implementate prin intermediul planului strategic;

## **2 MISIUNEA ACADEMIEI NAVALE “MIRCEA CEL BĂTRÂN”**

1. Academia Navală „Mircea cel Bătrân” se definește ca o instituție de învățământ superior și de cercetare științifică ce are misiunea de a asigura formarea specialiștilor în domeniul fundamental al științelor ingineresti. Aceasta va însemna participarea academiei la promovarea și transmiterea științei, culturii precum și crearea de noi cunoștințe prin cercetare științifică, dezvoltare și inovare.

2. Consecventă tradiției sale universitare, academia își asumă misiunea de asimilare a valorilor culturii naționale și universale și se implică în procesul de consolidare a spiritualității europene. Misiunea academiei este specifică în context internațional prin pregătirea ofiterilor de marină militară care execută misiuni internaționale cu parteneri din statele membre NATO

## **3 OBIECTIVELE STRATEGICE GENERALE**

Pornind de la misiunea instituției formulată în Carta Universitară, cerințele beneficiarilor și recomandările instituțiilor de evaluare externă a calității, realizarea acestora pentru perioada 2007-2013 vor avea la bază următoarele obiective:

- a) Compatibilizarea învățământului cu orientările naționale și euro-atlantice și adaptarea ofertei educaționale la cerințele pieței forței de muncă și ale beneficiarilor forței de muncă;
- b) Întărirea încrederii partenerilor interni și externi în Academia Navală “Mircea cel Bătrân”;
- c) Dezvoltarea activității de cercetare - dezvoltare-inovare (CDI) și orientarea ei spre problemele militare, economice, sociale și culturale actuale;

- d) Implementarea și menținerea unui sistem de management al calității (SMC);
- e) Protejarea patrimoniului, dezvoltarea și modernizarea bazei materiale a învățământului, a cercetării științifice și a microproducției;
- f) Dotarea cu tehnică de calcul a tuturor compartimentelor academiei, crearea și dezvoltarea continuă a unui sistem informatic constituit din rețele interne și externe, conectat la rețelele de calculatoare naționale și internaționale care să asigure satisfacerea cerințelor legate de integrarea în societatea informațională;
- g) Crearea unui mediu academic bazat pe un parteneriat responsabil cu studenții și cu întreg personalul academiei;
- h) Asigurarea cadrului general pentru acreditarea tuturor programelor de studii, în conformitate cu normele ARACIS și implicit cu normele europene;
- j) Înființarea unei școli doctorale în domeniul fundamental al științelor ingineresti și urmărirea modului de îndeplinire a standardelor de referință;

#### **4 STRATEGIA PRIVIND STUDENȚII, OFERTA EDUCAȚIONALĂ ȘI FLEXIBILIZAREA OFERTEI EDUCAȚIONALE**

În vederea menținerii domeniilor și specializărilor atractive în contextul economiei naționale și a celei globale, coroborate cu prospectarea continuă a pieței de muncă și adaptarea strategiei didactice, instituția va acționa pe următoarele direcții:

- ◆ politica de recrutare – se va realiza pentru:
  - a) *Studenții Facultății de Marină Militară* prin Birourile de Relații Publice și Relații Comunitare și prin secretariatul Facultății de Marină Militară, Birourile de recrutare județene, Centrele zonale de selecție ale M.Ap., Colegiile militare liceale, cu trimiterea de materiale de promovare a imaginii, a delegaților de prezentare a ofertei educaționale și a tipurilor de teste la examenul de admitere, vizite la sediul instituției a elevilor colegiilor militare, cât și prin măsurile proprii pentru lărgirea bazei de selecție la nivel național prin promovarea imaginii în cadrul revistelor și ziarelor care au ca obiective admiterea în învățământul superior;
  - b) *Studenții Facultății de Marină Civilă* prin Birourile de Relații Publice și Relații Comunitare și prin secretariatul facultății, pe baza activităților cuprinse în Strategia de Promovare a imaginii instituției;
- ◆ politica de admitere a studenților se va axa pe următoarele deziderate:
  - transparență;
  - rigurozitate;
  - respectarea principiului egalității șanselor fără nicio discriminare;
  - promovarea informațiilor reale și corecte despre admitere cu posibilități de verificare și confirmare;
- ◆ propunerile privind numărul și distribuția studenților se vor realiza conform ofertei educaționale și a analizelor de management, referitoare la fluxurile de studenți;
- ◆ evaluarea fluxurilor de studenți se va raporta la cererile pieței muncii și cerințele normative diferențiate pe cicluri de studii privind autorizarea și acreditarea programelor de studii (în ceea ce privește: personalul didactic, studenții și baza materială);
- ◆ diversificarea ofertei educaționale și a serviciilor de instruire (practică) prin:

- Cursuri de perfecționare, studii universitare masterale și studii universitare de doctorat pentru absolvenții Academiei Navale “Mircea cel Bătrân” prin înființarea structurilor care să administreze aceste cursuri, respectiv Departamentul de Formare Continuă și a Școlii doctorale, precum și avizarea de către A.N.R. a cursurilor ce vizează completarea competențelor pentru atingerea nivelului „managerial” pentru ofițerii de marină civilă.

- Extinderea colaborării cu partenerii externi la nivelul programelor de studii (care să prevadă acordarea unor diplome comune și derularea de programe de studii în cotutelă, creșterea numărului de mobilități ale cadrelor didactice și studenților).

- Îmbunătățirea activității departamentelor cu firmele de shipping și crewing pentru facilitarea accesului studenților la voiaje internaționale în vederea dezvoltării aptitudinilor practice ale acestora

◆ corelarea ofertei educaționale cu cerințele de pe piața muncii, respectiv cadrul național al calificărilor în România va cuprinde:

- Racordarea programelor de studii universitare și postuniversitare la catalogul național și european al ocupațiilor, prin derularea programelor PHARE pe domenii de activitate și includerea A.N.M.B., prin specialiști, la domeniul 8 „Transporturi”;

- Integrarea în profesie a studenților încă din timpul studiilor prin derularea programului ERASMUS, finanțat de U.E., destinat plasării studenților pe piața muncii din Europa, încă din perioada studenției;

- Întâlniri lunare ale studenților cu angajatorii (manageri ai firmelor de shipping și crewing, comandanți de mari unități și unități, reprezentanți ai mediului de afaceri, etc)

- Urmărirea modului de inserție a absolvenților pe piața muncii prin întocmirea bazei de date a absolvenților în cadrul C.I.C.O.C. și a menținerii legăturii cu aceștia prin Asociația Absolvenților.

## **5 STRATEGIA PRIVIND PROCESUL DE ÎNVĂȚĂMÂNT**

În vederea creșterii calității actului didactic și eficientizării procesului de învățământ în ansamblu, instituția va acționa pe următoarele direcții:

*5.1 Restructurarea programelor de studii pe cicluri, cu organizarea și definirea competențelor pentru fiecare nivel, cuprinzând următoarele etape:*

- Definirea clară a competențelor pe fiecare nivel, în concordanță cu: Legea 288 privind organizarea studiilor universitare, HG 606 privind organizarea studiilor universitare în instituțiile militare de învățământ superior din subordinea Ministerului Apărării, Modelul absolventului (pentru programele de studii din FMM), STCW'95 cu amendamentele ulterioare, cadrul național și cadrul european al calificărilor (pentru programele de studii de la FMC);

- Autoevaluarea programelor de studii conform Metodologiei A.R.A.C.IS.;

- Participarea ANMB la programele inițiate de ACPART pentru definirea nomenclatorului calificărilor din România și pentru dezvoltarea învățământului profesional, tehnic, sub egida programului european PHARE;

- Flexibilizarea planurilor de învățământ și a programelor analitice prin adaptarea permanentă la inputurile care sosesc din mediul universitar și extrauniversitar.

– Conformarea cu cerințele convenției STCW privind pregătirea ofițerilor de marină civilă și, în aceeași măsură, cu cerințele ARACIS privind acreditarea programelor de studii;

*5.2 Preocuparea pentru creșterea calitativă și eficientizarea tehnologiei didactice va avea în vedere următoarele activități:*

- Derularea programului de inițiere a învățământului tip e-learning;
- Achiziționarea din resurse bugetare a echipamentelor necesare;
- Optimizarea activităților practice în ansamblul procesului didactic, incluzând utilizarea simulatoarelor;
- Utilizarea intranetului și creșterea importanței utilizării lui în transmiterea informației prin diversificarea rețelei locale;
- Implicarea cadrelor didactice în modernizarea tehnicilor de predare și a sistemului de evaluare pe parcursul semestrului cât și la evaluarea finală.

*5.3 Realizarea în permanență a feed-backului prin care metodele de predare și învățare răspund așteptărilor și pregătirii studenților prin:*

- Îmbunătățirea serviciilor de informare a studenților, orientare în carieră și asistență psihologică. Colectarea și analiza propunerilor venite din partea studenților: din întâlniri directe sau prin intermediul unui forum electronic de discuții, deschis pe site-ul academei;
- Utilizarea chestionarelor privind satisfacerea cerințelor, a modului de prezentare a informațiilor și rolul lor în pregătirea studenților;
- Îmbunătățirea activității de comunicare între cadrele didactice și studenți și dezvoltarea printre aceștia a sentimentului că sunt parteneri în procesul educațional și a creșterii rolului conducătorilor de grupă și de an în procesul de consiliere a studenților

## **6 STRATEGIA PRIVIND CERCETAREA ȘTIINȚIFICĂ**

Activitățile privind cercetarea științifică se vor focaliza pe următoarele obiective strategice și implementarea lor prin cele specifice, astfel:

### *6.1 Creșterea capacității și performanței activității de cercetare*

- Consolidarea activității centrelor de cercetare și transformarea lor treptată - pe măsura afirmării științifice - în centre de excelență ca fundament al înființării și dezvoltării școlii doctorale ;
- Stimularea activității de C.D.I. pe bază de contracte câștigate prin competiție sau contracte cu agenți economici, care reprezintă o sursă de venituri pentru ANMB și o susținere importantă pentru studiile masterale și doctorale;

- Îmbunătățirea activității de gestionare administrativă a programelor și contractelor prin crearea unor structuri de personal specializat, flexibile și implementarea bazei de date a cercetării – D.A.C.E.R.S;
- Includerea Buletinului Științific al instituției în categoria B+ a revistelor evaluate de C.N.C.S.I.S.;
- Creșterea numărului de lucrări publicate în reviste ISI ori la conferințe cu proceedings-uri ISI , precum și urmărirea și evidențierea citărilor în reviste ISI a lucrărilor publicate de membrii comunității academice;
- Dezvoltarea resurselor umane implicate în activitatea de cercetare atât calitativ, cât și cantitativ prin:
  - evaluarea permanentă a calității activității de cercetare pe grade didactice, pentru tot personalul didactic din ANMB și stabilirea titularilor de disciplină la cursurile masterale în funcție de rezultatele evaluării;
  - atragerea celor mai buni studenți în activitatea de CDI și menținerea în activitate, ulterior absolvirii, prin angrenarea în activități contractuale de cercetare/proiectare/dezvoltare, care să permită contactul nemijlocit cu partenerii industriali și cu modul de soluționare practică a problemelor concrete;
  - formarea de personal de cercetare la nivel european, prin promovarea colaborărilor internaționale și a mobilității personalului;
  - dezvoltarea calităților manageriale pentru conducerea proiectelor de CDI;
  - stimularea eficienței și calității activității de cercetare științifică a cadrelor didactice și studenților prin acordarea premiilor anuale de cercetare ale Academiei Navale „Mircea cel Bătrân”;
  - promovarea și respectarea principiilor *Codului etic* al academiei în activitatea de cercetare științifică;
  - implicarea personalului tânăr de la catedre și a masteranzilor în activitatea de cercetare , ceea ce le va permite și abordarea unor teme cu aplicabilitate practică în cazul tezelor de doctorat.
- Dezvoltarea infrastructurii de CDI:
  - dotarea cu aparatură și echipamente de înaltă performanță prin derularea programelor de cercetare și prin eforturi proprii;
  - dezvoltarea infrastructurii informaționale și de comunicații prin diversificarea accesului membrilor comunității academice la un număr mai mare de baze de date internaționale cu specific în domeniu;
  - creșterea capacității de adaptare a laboratoarelor și centrelor de cercetare la regimul concurențial și la condițiile pieței prin realizarea *activităților proprii de promovare publică* a produselor și tehnologiilor noi (cataloage de produse, buletine/publicații informative și promoționale, prezentări în mediile audio și vizual, demonstrații de produse/tehnologii, lansări de programe și proiecte etc.);
- Îmbunătățirea managementului cercetării științifice prin analiza activității de C.D.I. pe următoarele direcții:
  - îndeplinirea criteriilor și standardelor de evaluare de către centrele de cercetare conform metodologiilor de evaluare a CNCSIS;

- îndeplinirea criteriilor și standardelor referitoare la capacitatea de cercetare științifică și atestarea/acreditarea instituției;
- optimizarea în permanență a raportului dintre capacitatea de cercetare instituțională și cerințele beneficiarilor;

Vor avea la bază următoarele obiective:

- Evaluarea cercetării pe baza unei proceduri și a unor criterii prestabilite;
- Realizarea unor studii care să identifice nevoile de cercetare ale mediului economic și social din zonă, nevoile de consultanță, expertiză, know-how;
- Implementarea unui nou manual al calității care va cuprinde un ansamblu de proceduri aferente capitolului cercetare științifică cu procesele specifice acesteia;
- Utilizarea de software specializat pentru managementul proiectelor de cercetare;
- Autoevaluarea permanentă prin interogarea bazei de date a Cercetării Științifice - D.A.C.E.R.S.

## 6.2 Dezvoltarea activităților și infrastructurii CDI pe domenii prioritare și utilizarea acestora în plan regional :

Se va realiza prin implementarea următoarelor obiective specifice:

- Identificarea domeniilor și subdomeniilor de cercetare pentru care ANMB are expertiză la cel mai înalt nivel (incluzând și baza materială destinată cercetării) și analiza periodică a modului de valorificare a acestei expertize ;
- Încheierea unor protocoale de colaborare pe linie de cercetare între ANMB și:
  - Institute de cercetare specializate;
  - Universități cu centre de cercetare acreditate;
  - Centre de cercetare militare și civile;
  - Firme private din mediul economic care dețin aparatură de măsură și control, tehnologie de realizare și experimentare a produselor de cercetare;
- Promovarea potențialului de dezvoltare și specializare tehnologică existent la nivel regional în contextul noilor oportunități generate de importanța strategică a regiunii Mării Negre, prin următoarele activități:
  - participarea la dezvoltarea strategică regională sub autoritatea Consiliului Județean Constanța - Camera de Comerț și Industrie a Județului Constanța;
  - participarea prin programe și studii comune la asociația B.S.U.N., care reunește principalele universități și institute de cercetare din regiunea Mării Negre;
  - participarea la inițiative regionale în domeniul CDI (proiecte transfrontaliere);
- Restructurarea sau reprofilarea tehnologică în cadrul regiunilor:
  - participarea cu specialiști proprii la realizarea planurilor pe termen scurt și a strategiilor regionale pe termen mediu și lung;
- Participarea la *programele bilaterale România-Bulgaria, România –Norvegia sau România - Franța* cu scopul de creștere a capacităților de colaborare și integrare a rezultatelor obținute prin activitatea CDI în cadrul Euroregiunilor ;
- Pregătirea resurselor umane necesare pentru *atragera și utilizarea fondurilor structurale*, disponibile la nivel regional, pentru România.

## 7 STRATEGIA PRIVIND MANAGEMENTUL CALITĂȚII

Implementarea sistemului de management al calității și a culturii calității în toate domeniile principale de activitate din instituție și menținerea acestuia la nivelul cerințelor naționale și internaționale va reprezenta una din politicile prioritare ale managementului conducerii academiei, având următoarele direcții:

*7.1 Stabilirea politicii referitoare la calitate și a obiectivelor calității prin stabilirea unor repere calitative și cantitative pentru evaluarea și monitorizarea calității, prin:*

- Declarația Senatului instituției referitor la politica privind managementul calității;
- Stabilirea unor indicatori de performanță pentru evaluarea internă a calității proceselor și pentru alinierea la cerințele și standardele naționale și internaționale;
- Comunicarea în rândul membrilor comunității academice a politicii referitoare la managementul calității și promovarea culturii calității în toată instituția.

*7.2 Crearea și menținerea unei structuri instituționale funcționale de asigurare a calității și în acord cu legislația în vigoare*

- Identificarea proceselor din instituție, stabilirea elementelor de intrare și ieșire din fiecare proces, a succesiunii și interacțiunii dintre acestea (harta inter-relațională a proceselor)
- Stabilirea organismelor instituționale cu atribuții în domeniul managementului calității, cu raportarea la legislația în vigoare
- Revizuirea permanentă a Manualului Calității prin adaptarea permanentă a procedurilor existente la criteriile recomandate și versiunile standardelor de evaluare și/sau prin introducerea de noi proceduri și instrucțiuni de lucru

*7.3 Evaluarea periodică internă și externă a proceselor din instituție și efectuarea corecțiilor necesare*

- Evaluarea se va face după o procedură prestabilită care să asigure corectitudinea, relevanța rezultatelor precum și imparțialitatea procesului de evaluare. Managementul va lua măsuri pentru eliminarea neconformităților constatate și a cauzelor acestora.
- Evaluarea se va concentra, în principal, pe următoarele direcții: evaluarea programelor de studii, evaluarea rezultatelor învățării, evaluarea calității corpului profesoral, evaluarea disponibilității resurselor necesare învățării, evaluarea calității serviciilor oferite studenților;
- Extinderea activităților de evaluare și asupra procesului de cercetare științifică, prin elaborarea unui set complet de proceduri și instrucțiuni de lucru.



## 8 STRATEGIA PRIVIND COLABORĂRILE ACADEMICE

Stabilirea relațiilor directe ale comandantului (rectorului) Academiei Navale, conform prevederilor legale, cu instituții de învățământ superior și cercetare științifică din țară și străinătate, precum și cu organisme internaționale în vederea îndeplinirii obiectivelor strategice ale instituției, așa cum au fost ele prevăzute în capitolul 3.

**Va fi asigurată prin realizarea următoarelor obiective specifice:**

- Creșterea calității și eficienței de participare în programele internaționale de profil, în special în Programele Cadru ale Uniunii Europene prin:
  - susținerea condițiilor de participare și de stimulare a participării specialiștilor instituției la Programul Cadru 7 de cercetare și dezvoltare tehnologică al UE, pe perioada 2007-2010;
  - asigurarea corelării graduale a programelor proprii de studii și a domeniilor de cercetare-dezvoltare cu cele ale UE și extinderea colaborării cu partenerii externi la nivelul programelor de studii prin acordarea unor diplome comune și derularea de programe în cotutelă;
  - participarea prin reprezentanți la definitivarea cadrului legal și administrativ al „Inițiativei europene de schimburi de tineri ofițeri” în cadrul instituțiilor militare de învățământ superior;
  - sprijinirea mobilității cadrelor instituției, inclusiv a accesului la facilitățile mari de cercetare din UE;
  - programe de specializare a cadrelor didactice tinere, în contextul dimensiunii europene a carierei științifice;
  - stimularea participării la rețelele naționale de cercetare, în special în domenii relevante pentru spațiul european de cercetare și conectarea acestora cu rețelele din alte țări europene;
  - susținerea dezvoltării Biroului de Relații Comunitare precum și a activităților promoționale și de consultanță privind prioritățile Programelor CDT Cadru, la nivel regional, instituțional și al programelor naționale CDI.
- Stimularea participării la formarea platformelor tehnologice - consorții de agenți economici, universități și institute de cercetare din același domeniu tehnologic, integrate prin conexiuni funcționale și proiecte economice comune și aplicarea de proiecte comune la programele cadru ale Uniunii Europene;
- Îmbunătățirea activității de parteneriat cu firmele de shipping și crewing pentru facilitarea accesului studenților la voiaje internaționale;
- Creșterea vizibilității și a gradului de implicare a comunității științifice și tehnologice din A.N.M.B. în activitatea organismelor regionale, naționale și internaționale;
- Stimularea integrării în parteneriatele internaționale și susținerea participării laboratoarelor și centrelor de cercetare ale ANMB la manifestări științifice, târguri și expoziții;
- Participarea la programul ERASMUS care derulează în perioada 2007-2013 ca parte a programului european Lifelong Learning, prin care se poate asigura susținerea cheltuielilor legate de mobilitățile studenților și ale cadrelor didactice;
- Creșterea gradului de informatizare a procesului învățământ, CDI, administrativ și managerial prin accesul rapid la baze de date internaționale sau baze de date ce fac obiectul unor acorduri bilaterale, cuprinzând informații de ordin științific aferente programele de studii aflate în derulare, dar și cu caracter legislativ și economic pentru celelalte structuri care asigură derularea proceselor de învățământ și cercetare.

## 9 STRATEGIA PRIVIND INFORMAREA, DOCUMENTAREA ȘI BIBLIOTECA

**ANMB va întreprinde o serie de activități menite să asigure îndeplinirea următoarele obiective:**

- Dezvoltarea unui sistem informațional dedicat legăturilor dintre comunitatea academică (cadre didactice și studenți) și administrație, bazat pe puncte informaționale, dispuse la nivelul catedrelor, facultăților și conducerii prin crearea de noi rețele informatice;
- Actualizarea produselor informatice utilizate în prezent, în scopul gestionării situației școlare la nivelul studenților, a planurilor de învățământ, situațiilor financiare a taxelor și cheltuielilor de școlarizare etc;
- Implementarea și dezvoltarea platformei tehnologice de tip e-learning destinată învățământului cu frecvență redusă și crearea de tehnologii didactice adecvate procesului de învățământ prin intermediul centrului de calcul și tehnologii informatice;
- Dezvoltarea unor programe de promovare a imaginii universității atât în mediul socio-economic înconjurător, cât și în străinătate. Elaborarea unor proceduri care să fie incluse în manualul calității, privind modalitățile de promovare a imaginii;
- Diversificarea accesului membrilor comunității academice la un număr mai mare de baze de date internaționale cu specific în domeniu;
- Continuarea actualului program de reabilitare a bibliotecii universitare sub aspectul fondului de carte și al implementării programului *ALICE*. În acest scop, se vor dezvolta următoarele acțiuni:

- Organizarea în bibliotecă a două săli de lectură, dotate conform standardelor actuale în care studenții, având acces liber la cărți și reviste, să poată elabora în mod eficient lucrările didactice și de cercetare științifică;

- Extinderea bibliotecii digitale, prin introducerea cursurilor, îndrumărilor de laborator și îndrumărilor de proiecte editate în universitate, pentru a fi puse la dispoziția studenților de la învățământul de zi și la distanță prin crearea de link-uri de pe adresa instituției;

- Conectarea server-ului bibliotecii la bibliotecile altor instituții de învățământ superior pentru informarea mai facilă a cititorilor cu privire la resursele documentare existente în afara universității;

- Crearea bibliotecii digitale a rezultatelor cercetării științifice din instituție, conținând rezultatele contractelor de cercetare la care ANMB a fost conducător sau membru.

## 10 STRATEGIA MANAGERIALĂ

În perioada menționată, ANMB intenționează să-și perfecționeze sistemul și capacitățile de conducere și administrare (profesionalizarea managementului), avându-se în vedere următoarele direcții:

### ***Desfășurarea procesului de învățământ:***

- lărgirea, diversificarea și flexibilizarea ofertei de programe didactice (specializări moderne, pregătire postuniversitară de înaltă ținută prin intermediul studiilor de masterat și prin înființarea școlii doctorale, cursuri avansate de perfecționare cerute de piața forței de muncă, etc ) pentru mai bună ancorare a acestora cu nevoile de servicii educaționale regionale, în contextul interesului strategic al României pentru bazinul Mării Negre;

- restructurarea programelor de studii pentru mai buna integrare a academiei în sistemul de învățământ european și a îndeplinirii cerințelor beneficiarilor (M.Ap.N., M.I.R.A, companii de navigație etc).

***Resursele umane:***

- motivarea personalului;
- dezvoltarea mecanismelor de comunicare;
- atragerea celor mai buni absolvenți în activitatea didactică și de cercetare;
- perfecționarea continuă a sistemului de promovare a cadrelor didactice, evaluarea performanțelor cadrelor didactice conform noilor criterii în domeniul cercetării științifice și salarizarea în concordanță cu acestea;

***Resursele financiare:***

- alocarea resurselor bugetare în conformitate cu obiectivele precizate și programele aflate în derulare;
- atragerea de fonduri extrabugetare prin folosirea oportunităților de cercetare, de învățământ continuu și la distanță și de colaborări internaționale pe multiple planuri;

***Managementul calității:***

- Implementarea sistemului de management al calității și a cultului calității în toate domeniile principale de activitate din instituție;
- menținerea acestuia la nivelul cerințelor naționale și internaționale și extinderea treptată a evaluării acestuia la nivelul standardelor integrate ( pentru calitate și mediu)

## **11 . STRATEGIA DE DEZVOLTARE A BAZEI MATERIALE**

### **Va avea la bază următoarele direcții:**

#### **11.1 Consolidarea patrimoniului actual al Academiei Navale “Mircea cel Bătrân”**

Va avea ca obiective specifice următoarele activități:

- Realizarea fișei de prezentare a fiecărui spațiu utilizat în procesul de învățământ, conform cerințelor de evaluare a standardelor A.R.A.C.I.S;
- Centralizarea bazei materiale aferentă întregului proces de învățământ pe *capacități de predare, seminarizare și laboratoare, săli de sport și bazine de înot, administrative* (cămine, cantine, formațiuni medicale etc.) *instruire practică* (nave școlă, stațiuni de pregătire marinărească, ateliere reparații etc.)
- Centralizarea bazei materiale aferentă nevoilor și capacității de cercetare care să răspundă direcțiilor strategice de acțiune conform Strategiei Cercetării Științifice și redistribuirea acesteia conform domeniilor de competență;

#### **11.2 Modernizarea bazei materiale prin:**

- Dotarea sălilor de curs cu aparatură multimedia, mobilier modular, în vederea creșterii calității actului didactic și alinierea acestora la nivelul cerințelor U.E.
- Dotarea laboratoarelor și cabinetelor existente cu aparatura necesară pentru îndeplinirea competențelor conform modelului absolventului pentru fiecare specializare;

- Implementarea rezultatelor cercetării (aparatura, echipamente, software, etc) în cadrul ședințelor de laborator aferente cu precădere studiilor masterale

### 11.3 Dezvoltarea bazei materiale prin noi achiziții și investiții

#### A1. Investiții

#### A2. Mașini, echipamente și mijloace de transport

#### A3. Mobilier aparatură birotică și alte active corporale

#### A4. Investiții simulatoare și echipamente tehnica de calcul realizate în 2009:

#### A2. Mașini, echipamente și mijloace de transport

##### A2.1. Denumirea investiției: *Softuri diferite pentru discipline, plan învățământ și cercetare.*

- stadiul actual: Centralizare necesar, estimare valorică, propunere buget 2010-2013
- valoare estimată a investiției la nivelul lunii decembrie 2009 [lei]: 120.000
- termen de achiziție: anul 2010-2013
- finanțare: bugetul statului
- necesar de fonduri: anul 2010-2013: 120.000 [lei]

##### A2.2. Denumirea investiției: *Complet laborator "girocompase și piloți automați"*

- stadiul actual: Centralizare necesar, estimare valorică, propunere buget 2010-2013
- valoare estimată a investiției la nivelul lunii decembrie 2009 [lei]: 600.000
- termen de achiziție: anul 2010-2013
- finanțare: bugetul statului
- necesar de fonduri: anul 2010-2013 : 350.000 [lei]

##### A2.3. Denumirea investiției: *Complet echipamente laborator fizică*

- stadiul actual: Centralizare necesar, estimare valorică, propunere buget 2010-2013
- valoare estimată a investiției la nivelul lunii decembrie 2009 [lei]: 50.000
- termen de achiziție: anul 2010-2013
- finanțare: bugetul statului
- necesar de fonduri: anul 2010-2013: 50.000 [lei]

##### A2.4. Denumirea investiției: *Complet echipamente pneumatice de acționare*

- stadiul actual: Centralizare necesar, estimare valorică, propunere buget 2010-2013
- valoare estimată a investiției la nivelul lunii decembrie 2009 [lei]: 21.600
- termen de achiziție: anul 2010-2013
- finanțare: bugetul statului
- necesar de fonduri: anul 2010-2013 : 21.600 [lei]

##### A2.5. Denumirea investiției: *Complet amplificatoare mecanice și pneumatice*

- stadiul actual: Centralizare necesar, estimare valorică, propunere buget 2010-2013
- valoare estimată a investiției la nivelul lunii decembrie 2009 [lei]: 8.000
- termen de achiziție: anul 2010-2013
- finanțare: bugetul statului
- necesar de fonduri: anul 2010-2013: 8.000 [lei]

##### A2.6. Denumirea investiției: *Complet sistem de supraveghere motoare MB 836*

- stadiul actual: Centralizare necesar, estimare valorică, propunere buget 2010-2013
- valoare estimată a investiției la nivelul lunii decembrie 2009 [lei]: 21.600
- termen de achiziție: anul 2010-2013
- finanțare: bugetul statului
- necesar de fonduri: anul 2010-2013: 21.600 [lei]

**A2.7. Denumirea investiției:** *Complet laborator “lochuri și sonde”*

- stadiul actual: Centralizare necesar, estimare valorică, propunere buget 2010-2013
- valoare estimată a investiției la nivelul lunii decembrie 2009 [lei]: 147.000
- termen de achiziție: anul 2010-2013
- finanțare: bugetul statului
- necesar de fonduri: anul 2010-2013: 147.000 [lei]

**A2.8. Denumirea investiției:** *Complet echipamente laborator “hidrometeorologie și oceanografie”*

- stadiul actual: Centralizare necesar, estimare valorică, propunere buget 2010-2013
- valoare estimată a investiției la nivelul lunii decembrie 2009 [lei]: 25.000
- termen de achiziție: anul 2010-2013
- finanțare: bugetul statului
- necesar de fonduri: anul 2010-2013: 25.000 [lei]

**A2.9. Denumirea investiției:** *Complet echipamente laborator “prim ajutor medical”*

- stadiul actual: Centralizare necesar, estimare valorică, propunere buget 2010-2013
- valoare estimată a investiției la nivelul lunii decembrie 2009 [lei]: 10.000
- termen de achiziție: anul 2010-2013
- finanțare: bugetul statului
- necesar de fonduri: anul 2010-2013: 10.000 [lei]

**A2.10. Denumirea investiției:** *Complet echipamente laborator “căutare și salvare”*

- stadiul actual: Centralizare necesar, estimare valorică, propunere buget 2010-2013
- valoare estimată a investiției la nivelul lunii decembrie 2009 [lei]: 10.000
- termen de achiziție: anul 2010-2013
- finanțare: bugetul statului
- necesar de fonduri: anul 2010-2013: 10.000 [lei]

**A2.11. Denumirea investiției:** *Complet echipamente laborator “supraviețuire pe mare”*

- stadiul actual: Centralizare necesar, estimare valorică, propunere buget 2010-2013
- valoare estimată a investiției la nivelul lunii decembrie 2009 [lei]: 16.000
- termen de achiziție: anul 2010-2013
- finanțare: bugetul statului
- necesar de fonduri: anul 2010-2013: 16.000 [lei]

**A2.12. Denumirea investiției:** *Complet echipamente laborator “măsurări electronice”*

- stadiul actual: Centralizare necesar, estimare valorică, propunere buget 2010-2013
- valoare estimată a investiției la nivelul lunii decembrie 2009 [lei]: 20.000
- termen de achiziție: anul 2010-2013
- finanțare: bugetul statului
- necesar de fonduri: anul 2010-2013: 20.000 [lei]

**A2.13. Denumirea investiției:** *Complet echipamente laborator “dispozitive și circuite electronice”*

- stadiul actual: Centralizare necesar, estimare valorică, propunere buget 2010-2013
- valoare estimată a investiției la nivelul lunii decembrie 2009 [lei]: 25.000
- termen de achiziție: anul 2010-2013
- finanțare: bugetul statului

- necesar de fonduri: anul 2010-2013: 25.000 [lei]

**A2.14. Denumirea investiției:** *Complex de laboratoare și simulatoare achiziționat în cadrul proiectului RONOMAR*

- stadiul actual: Centralizare necesar, estimare valorică, propunere buget 2010-2013

- valoare estimată a investiției la nivelul lunii decembrie 2009 [euro]: 650.000

- termen de achiziție: anul 2010-2011

- finanțare: bugetul de venituri proprii

**A2.15. Denumirea investiției:** *Complet laborator” inginerie mecanică”*

- stadiul actual: Centralizare necesar, estimare valorică, propunere buget 2010-2013

- valoare estimată a investiției la nivelul lunii decembrie 2009 [lei]: 240.000

- termen de achiziție: anul 2010-2013

- finanțare: bugetul de venituri proprii

- necesar de fonduri: anul 2010-2013: 240.000[lei]

**A2.16. Denumirea investiției:** *Complet stație tratare și filtrare ape depozitate pentru lupta cu apa și tanc lansare barcă – poligon vitalitate*

- stadiul actual: Centralizare necesar, estimare valorică, propunere buget 2010-2013

- valoare estimată a investiției la nivelul lunii decembrie 2009 [lei]: 18.000

- termen de achiziție: anul 2010-2013

- finanțare: bugetul de venituri proprii

- necesar de fonduri: anul 2010-2013: 18.000[lei]

**A2.17. Denumirea investiției:** *Complet dispozitiv alimentare cu combustibil pe mare*

- stadiul actual: Centralizare necesar, estimare valorică, propunere buget 2010-2013

- valoare estimată a investiției la nivelul lunii decembrie 2009 [lei]: 18.000

- termen de achiziție: anul 2010-2013

- finanțare: bugetul de venituri proprii

- necesar de fonduri: anul 2010-2013: 18.000[lei]

**A2.18. Denumirea investiției:** *Complet reguloare (presiune, temperatură, nivel, turație, vâscozitate)*

- stadiul actual: Centralizare necesar, estimare valorică, propunere buget 2010-2013

- valoare estimată a investiției la nivelul lunii decembrie 2009 [lei]: 12.000

- termen de achiziție: anul 2010-2013

- finanțare: bugetul de venituri proprii

- necesar de fonduri: anul 2010-2013: 12.000[lei]

**A2.19. Denumirea investiției:** *Modernizare simulator compartiment mașini*

- stadiul actual: Centralizare necesar, estimare valorică, propunere buget 2010-2013

- valoare estimată a investiției la nivelul lunii decembrie 2009 [lei]: 281.000

- termen de achiziție: anul 2010-2013

- finanțare: bugetul de venituri proprii

- necesar de fonduri: anul 2010-2013: 281.000[lei]

### **A3. Mobilier aparatură birotică și alte active corporale**

**A3.1. Denumirea investiției:** *Complet cabinet stomatologie și tehnică dentară*

- stadiul actual: Centralizare necesar, estimare valorică, propunere buget 2010-2013

- valoare estimată a investiției la nivelul lunii decembrie 2009 [lei]: 32.000

- termen de achiziție: anul 2010-2013

- finanțare: bugetul statului

- necesar de fonduri: anul 2010-2013: 32.000[lei]

**A3.2. Denumirea investiției:** *Complet cabinet medicină generală*

- stadiul actual: Centralizare necesar, estimare valorică, propunere buget 2010-2013
- valoare estimată a investiției la nivelul lunii decembrie 2009 [lei]: 55.500
- termen de achiziție: anul 2010-2013
- finanțare: bugetul statului
- necesar de fonduri: anul 2010-2013: 55.500[lei]

**A3.3. Denumirea investiției:** *Pista de obstacole tip CISM – pentatlon naval*

- stadiul actual: Centralizare necesar, estimare valorică, propunere buget 2010-2013
- valoare estimată a investiției la nivelul lunii decembrie 2009 [lei]: 400.000
- termen de achiziție: anul 2010-2013
- finanțare: bugetul statului în utilizarea altei structuri
- necesar de fonduri: anul 2010-2013: conform aprobării bugetare[lei]

**A4. Investiții simulatoare și echipamente tehnica de calcul realizate în 2009:**

**A4.1. Denumirea investiției:** *Simulator LINK II cu capabilități C2.*

- stadiul actual: Realizat.
- valoare investiției [lei]: 5.791.905

**A4.2. Denumirea investiției:** *Simulator Offline STING RAY.*

- stadiul actual: Realizat.
- valoare investiției [lei]: 23.552.500

**A4.3. Denumirea investiției:** *Simulator tactic PROTEUS*

- stadiul actual: Realizat.
- valoare estimată a investiției [lei]: 21.040.364,88

**A4.4. Denumirea investiției:** *Simulator integrat pentru conducerea navei*

- stadiul actual: Realizat.
- valoare estimată a investiției [lei]: 10.216.478

**A4.5. Denumirea investiției:** *Complet instruire și simulare în domeniul ingineriei electrice și electronice*

- stadiul actual: Realizat.
- valoare estimată a investiției [lei]: 361.641

**A4.6. Denumirea investiției:** *Echipamente computer*

- stadiul actual: Realizat.
- valoare estimată a investiției [lei]: 23.176

**A4.7. Denumirea investiției:** *Echipamente computer*

- stadiul actual: Realizat.
- valoare estimată a investiției [lei]: 35.543,52

**B. Reparații capitale și consolidări:**

**B1. Reparații capitale** *pavilion bloc alimentar*

- stadiul actual: a fost executată expertiza tehnică și s-au stabilit variantele privind reabilitarea
- valoarea estimată a lucrării la nivelul lunii decembrie 2009 – 460.547 [lei]
- termene: finalizare execuției lucrărilor la 2013
- finanțare: bugetul statului din fonduri utilizate de altă structură în beneficiul instituției
- estimare necesar de fonduri: anul 2011–50.000 [RON]

**C. Reparații capitale și/sau curente la centrala termica, instalații încălzire și alimentare cu apa, cantine, spălătorii, canalizare la sediul instituției**

**C1. Reparații capitale**

**C1.1. Reparații capitale** *rețea apa*

- stadiul actual: lucrare în derulare
- valoarea lucrării: 700.000[lei]
- termene: finalizarea execuției lucrărilor 2010
- finanțare: bugetul statului din fonduri utilizate de alta structura în beneficiul instituției

**C1.2. Reparații capitale** *rețea canalizare*

- stadiul actual: lucrare în derulare
- valoarea lucrării: 1.000.000 [lei]
- termene: finalizarea execuției lucrărilor 2010
- finanțare: bugetul statului din fonduri utilizate de alta structura în beneficiul instituției

**C2. Reparații curente**

**C2.1. Reparații curente** *rețea termică exterioară*

- stadiul actual: executată 60%
- valoarea estimată a lucrării rămase de executat: la nivelul lunii decembrie 2009 – 400.000[lei]
- termene: finalizare execuției lucrărilor la 2012
- finanțare: bugetul statului
- estimare necesar de fonduri: anul 2011 – 300.000 [RON]

**C2.2. Reparații curente** *instalații încălzire interioare*

- stadiul actual: executata 50%
- valoarea estimată a lucrării ramase de executat: la nivelul lunii decembrie 2009 – 350.000[lei]
- termene: finalizare execuției lucrărilor: 2013
- finanțare: bugetul statului
- estimare necesar de fonduri: anul 2011– 100.000 [lei]

**C2.3. Reparații curente** *instalații sanitare interioare*

- stadiul actual: executata 65%
- valoarea estimată a lucrării rămase de executat: la nivelul lunii decembrie 2009 – 150.000[lei]
- termene: finalizare execuției lucrărilor :2013
- finanțare: bugetul statului
- estimare necesar de fonduri: anul 2011 – 50.000 [lei]

**D. Reparații curente diverse:**

**D1. Denumirea lucrării** *Amenajări interioare și exterioare*

- stadiul actual: întocmită documentația de execuție
- valoare investiție la nivelul lunii decembrie 2009: 1.300.000[lei]
- termene: finalizare execuției lucrărilor: 2013
- finanțare: bugetul statului
- necesar de fonduri: anul 2011 – 500.000 [lei]



## 12. STRATEGIA FINANCIARĂ

Bugetele de venituri și cheltuieli pe anii 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 și 2013 sunt prezentate sintetic și analitic mai jos.

### BUGETUL DE VENITURI ȘI CHELTUIELI

Nr. crt	Denumirea indicatorilor	Realizat în anul 2007	Realizat în anul 2008	Realizat în anul 2009	Proгноzat în anul 2010	Proгноzat în anul 2011	Proгноzat în anul 2012	Proгноzat în anul 2013
VENITURI PROPRII DIN CARE:								
1	Venituri proprii aferente activității de învățământ	3.561.000	4.770.540	4.622.963	6.493.000	8.300.000	9.000.000	10.000.000
2	Venituri din activitatea de cercetare, expertize, consulting	1.710.000	779.583	153.410	1.959.000	2.200.000	2.400.000	2.500.000
3	Alte venituri	968.700	765.000	15.532	1.314.000	1.300.000	1.400.000	1.500.000
4	Sold din anul precedent			1.756.005				
5	<b>VENITURI PROPRII TOTAL</b>	<b>6.239.700</b>	<b>6.315.123</b>	<b>6.547.910</b>	<b>9.766.000</b>	<b>11.800.000</b>	<b>12.800.000</b>	<b>14.000.000</b>
8	Alocații de la buget pentru finanțarea de baza	31.301.952	26.674.641	29.425.993	27.786.068	52.000.000	56.000.000	66.000.000
12	Sold anul precedent							
13	<b>Total venituri buget</b>	<b>31.301.952</b>	<b>26.674.641</b>	<b>29.425.993</b>	<b>27.786.068</b>	<b>52.000.000</b>	<b>56.000.000</b>	<b>66.000.000</b>
	<b>Total general 5+13</b>	<b>37.541.652</b>	<b>32.989.764</b>	<b>35.973.903</b>	<b>37.552.068</b>	<b>63.800.000</b>	<b>68.800.000</b>	<b>80.000.000</b>
1	<i>Cheltuieli pentru activitatea</i>	<b>35.761.652</b>	<b>32.149.778</b>	<b>33.255.993</b>	<b>35.558.068</b>	<b>61.600.000</b>	<b>66.400.000</b>	<b>77.500.000</b>

	<i>de bază din care:</i>							
	<b>a. - din alocații de la buget, astfel:</b>	<b>31.231.952</b>	<b>26.614.645</b>	<b>29.386.993</b>	<b>27.751.068</b>	<b>52.000.000</b>	<b>56.000.000</b>	<b>66.000.000</b>
	- personal	20.539.537	17.577.323	17.184.755	21.122.254	42.400.000	43.000.000	46.700.000
	- materiale și investiții	6.921.535	4.566.050	8.437.247	3.374.514	5.400.000	6.800.000	10.200.000
	- utilități	3.770.880	4.471.272	3.764.991	3.254.300	4.200.000	6.200.000	9.100.000
	<b>b. - din venituri proprii din taxe și alte activități</b>	<b>4.529.700</b>	<b>5.535.133</b>	<b>3.869.000</b>	<b>7.807.000</b>	<b>9.600.000</b>	<b>10.400.000</b>	<b>11.500.000</b>
	- personal	3.757.000	3.135.000	3.007.400	5.156.000	5.460.000	5.660.000	6.080.000
	- materiale și investiții	437.700	2.340.133	673.600	2.538.000	3.930.000	4.420.000	4.860.000
	- utilități	335.000	60.000	188.000	113.000	210.000	320.000	560.000
2.	<i>Cheltuieli pentru activitatea de cercetare, expertiza, consulting, total: din care:</i>	<b>1.780.000</b>	<b>839.579</b>	<b>266.000</b>	<b>1.994.000</b>	<b>2.200.000</b>	<b>2.400.000</b>	<b>2.500.000</b>
	<b>a.- din alocații de la buget, astfel:</b>	<b>70.000</b>	<b>59.996</b>	<b>39.000</b>	<b>35.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	- personal							
	- materiale și investiții	70.000	59.996	39.000	35.000	0	0	0
	- utilități							
	<b>b.- din venituri proprii din taxe și alte activități</b>	<b>1.710.000</b>	<b>779.583</b>	<b>227.000</b>	<b>1.959.000</b>	<b>2.200.000</b>	<b>2.400.000</b>	<b>2500.000</b>
	- personal	710.000	334.293	131.000	731.000	750.000	850.000	890.000
	- materiale și investiții	870.000	251.530	43.000	970.000	1.200.000	1.250.000	1280.000
	- utilități	130.000	209.760	53.000	258.000	250.000	300.000	330.000
	<b>TOTAL CHELTUIELI (1+2+3+4+5)</b>	<b>37.541.652</b>	<b>32.989.357</b>	<b>33.521.993</b>	<b>37.552.068</b>	<b>63.800.000</b>	<b>68.800.000</b>	<b>80.000.000</b>

### 13. Strategia resurselor umane

În perioada menționată, A.N.M.B. intenționează să-și perfecționeze sistemul și capacitățile de conducere și administrare (profesionalizarea managementului), avându-se în vedere următoarele direcții:

*Resursele umane:*

- motivarea personalului;
- dezvoltarea mecanismelor de comunicare;
- perfecționarea continuă a sistemului de promovare a cadrelor didactice, evaluarea performanțelor cadrelor didactice conform noilor criterii în domeniul cercetării științifice și salarizarea în concordanță cu acestea;

#### A. Personal didactic

Anul univ.	2007-2008		2008-2009		2009-2010		2010-2011		2011-2012		2012-2013	
	Nec	Exist	Nec	Exist	Nec	Exis	Nec	Exist	Nec	Exist	Nec	Exist
<b>Personal didactic militar</b>												
<b>Personal didactic militar universitar</b>												
Prof univ	2	1	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Conf univ	10	7	10	6	9	5	9	6	9	6	9	6
Lect univ-sef lucr.	9	6	14	7	7	6	7	5	7	5	7	5
Asist. univ.	7	4	13	2	6	4	6	5	6	5	6	5
Prep. univ.	4	2	4	2	4	4	4	2	4	2	4	2
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>20</b>	<b>46</b>	<b>20</b>	<b>29</b>	<b>22</b>	<b>29</b>	<b>21</b>	<b>29</b>	<b>21</b>	<b>29</b>	<b>21</b>
<b>Instructori militari</b>												
Prof. mil.	4	3	5	4	4	2	4	3	4	3	4	3
Instr. șef.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Instr sup.	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
Instructor	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>5</b>
<b>Personal didactic civil</b>												
Prof.	13	8	11	9	12	7	12	7	12	8	12	8

univ.												
Conf. Univ.	19	12	16	12	17	13	17	10	17	9	17	9
Lect univ/sef lucr.	33	18	26	16	24	20	24	19	24	19	24	19
Asist. univ.	22	16	25	16	20	11	20	8	20	8	20	8
Prep. univ.	10	4	8	2	8	7	8	6	8	6	8	6
<b>TOTAL</b>	<b>97</b>	<b>58</b>	<b>86</b>	<b>55</b>	<b>81</b>	<b>58</b>	<b>81</b>	<b>50</b>	<b>81</b>	<b>50</b>	<b>81</b>	<b>50</b>
<b>TOTAL</b>	<b>136</b>	<b>83</b>	<b>139</b>	<b>80</b>	<b>116</b>	<b>84</b>	<b>116</b>	<b>76</b>	<b>116</b>	<b>76</b>	<b>116</b>	<b>76</b>

### B. Personal administrativ

Nr	Anul univ. 2007-2008		2008-2009		2009-2010		2010-2011		2011-2012		2012-2013	
	Nec	Exist	Nec	Exist	Nec	Exis	Nec	Exist	Nec	Exist	Nec	Exist
	310	264	334	313	198	184	198	181	198	181	198	181

### C. Personal didactic preuniversitar și didactic auxiliar

Nr	Anul univ. 2007-2008		2008-2009		2009-2010		2010-2011		2011-2012		2012-2013	
	Nec	Exist	Nec	Exist	Nec	Exis	Nec	Exist	Nec	Exist	Nec	Exist
	59	58	69	69	97	93	97	90	97	90	97	90

#### Scoateri la concurs pentru promovare cu data de 01.10.2008:

- 2 posturi de profesori universitari (Militari)
- 1 post de profesor universitar (civil),
- 1 post de profesor militar,
- 3 posturi de conferențiar universitar (civil),
- 2 posturi de lectori universitari (Militari),
- 2 posturi de lectori universitari (civili),
- 2 posturi de asistenți universitari (civili)

#### Scoateri la concurs pentru promovare cu data de cu 01.10.2009:

- 2 posturi de profesori universitari (Militari);

- 1 post de conferențiar universitar (Militar);
- 1 post de asistent universitar (militar);
- 2 posturi de asistent universitar (civil).

**Scoateri la concurs a posturilor didactice cu data de 01.10.2010:**

- 1 post de profesor universitar (militar)
- 2 posturi de conferențiar universitar (militar),
- 1 post de profesor militar,
- 1 post de lector universitar (militar)
- 1 post de asistent universitar (militar),
- 

**D. Estimarea numărului de studenți pe facultăți și specializări**

Anul univ. Specializarea	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
	Exist.	Exist.	Exist.	Exist.	Exist.	Exist.
<b>FACULTATEA DE MARINĂ MILITARĂ</b>						
Navig, hidrog și echip navale	166	170	160	170	160	160
Electromecanică	84	100	55	30	50	52
<b>FACULTATEA DE MARINĂ CIVILĂ</b>						
Navigație și transport maritim și fluvial	858	790	850	850	800	780
Electromecanică navală	-	-	49	99	199	299
Inginerie și management naval și portuar	205	242	225	225	250	300
Electromecanică	436	406	288	131	119	120
<b>TOTAL STUDENȚI</b>	<b>1499</b>	<b>1438</b>	<b>1412</b>	<b>1305</b>	<b>1368</b>	<b>1499</b>
Masterat-toate specializările	115	97	158	300	300	300

#### 14. Implementarea, monitorizarea și evaluarea

Implementarea planului strategic se va realiza de către fiecare structură, în cadrul planurilor operaționale anuale cu respectarea procedurilor cuprinse în Manualul Calității. Monitorizarea și evaluarea planului strategic se va efectua pe baza realizării obiectivelor specifice propuse în cadrul planurilor operaționale, raportate la obiectivele, direcțiile stabilite în cadrul fiecărei strategii cuprinse în prezentul plan.

Anual, se va realiza analiza planului operațional, având la bază raportul Comisiei interne de Evaluare și Asigurare a Calității, Raportul de evaluare a activității de cercetare științifică, precum și rapoartele structurilor și analizele semestriale ale Comisiilor Senatului, prin care se va analiza modul de implementare a planului strategic pe fiecare capitol, precum și modificările necesare a fi aduse acestuia, în funcție de necesități.

*Prezentul plan strategic de dezvoltare instituțională a fost dezbătut, revizuit și aprobat în ședința Senatului instituției din data de 24.03.2010.*

COMANDANTUL (RECTORUL)  
ACADEMIEI NAVALE „MIRCEA CEL BĂTRÂN”  
Contraamiral de flotilă



DAN HĂULICĂ

Secretar Științific al Senatului  
Cpt. cdor.  
Virgil ENE-VOICULESCU