

A3-95

11 2 MAI 2021

ROMÂNIA
MINISTERUL APĂRĂRII NAȚIONALE
Academia Forțelor Aeriene „Henri Coandă”

E1-R0



**PLANUL STRATEGIC
AL ACADEMIEI FORȚELOR AERIENE „HENRI COANDĂ”
pentru perioada 2021-2025**

**BRAȘOV
- 2021 -**

NECLASIFICAT

Aprobat de Senatul Academiei Forțelor Aeriene „Henri Coandă”
prin Hotărârea nr. A-2924 din 12 mai 2021

CUPRINS

PREAMBUL.....	5
Capitolul 1 - INTRODUCERE.....	7
1.1 Mediul internațional de securitate.....	7
1.2 Problema strategică identificată.....	7
1.3 Situația inițială.....	7
Capitolul 2 - MISIUNEA, SARCINILE SPECIFICE ȘI LINIILE DE EFORT ALE ACADEMIEI FORȚELOR AERIENE „HENRI COANDĂ”.....	9
2.1 Misiune.....	9
2.2. Sarcini specifice.....	9
2.3. Linii de efort.....	9
Capitolul 3 - OBIECTIVE.....	11
3.1. Domeniul educațional.....	11
3.2. Domeniul cercetării științifice.....	15
3.3. Domeniul asigurării calității învățământului și cercetării științifice.....	17
3.4. Domeniul resurselor umane.....	20
3.6. Domeniul relațiilor de colaborare interuniversitară și cu societatea civilă.....	23
Capitolul 4 - DISPOZIȚII TRANZITORII ȘI FINALE.....	24

NECLASIFICAT

Pagină albă

NECLASIFICAT
4 din 24

PREAMBUL

Academia Forțelor Aeriene „Henri Coandă” este instituție de învățământ superior militar acreditată în condițiile legii, parte integrantă a sistemului național de învățământ superior, clasificată ca instituție de educație și cercetare științifică. Academia funcționează în baza prevederilor Constituției României, Legii educației naționale nr.1/ 2011, hotărârilor Guvernului României, ordinelor ministrului educației naționale, ordinelor ministrului apărării naționale, legilor și normelor privind apărarea, ordinea publică și siguranța națională a României și Cartei universitare proprii.

Proiectarea, organizarea și derularea procesului educațional și activității de cercetare științifică se realizează în concordanță cu standardele prevăzute de reglementările naționale în domeniu, Convenția de la Bologna, recomandările Consiliului Europei și Parlamentului European în domeniul educației și formării continue, precum și cu politica NATO în domeniul educației, instruirii, exercițiilor și evaluării.

Misiunea academiei constă în formarea ofițerilor pentru Statul Major al Forțelor Aeriene și pentru alte instituții beneficiare prin învățământ universitar astfel încât fiecare absolvent să își poată exercita, în strânsa lor conexiune, rolurile de conducător militar, luptător polivalent, educator și cetățean în serviciul națiunii.

Pentru îndeplinirea misiunii asumate, pentru promovarea și dezvoltarea valorilor și tradițiilor Armatei României și ale Alianței Nord-Atlantice în domeniul securității și apărării, viziunea Academiei Forțelor Aeriene „Henri Coandă” constituie orizontul ideatic și axiologic al funcțiilor sale și are ca direcții: consolidarea poziției academiei în rândul universităților de educație și cercetare științifică din România și obținerea statutului de universitate de cercetare avansată, educarea și instruirea studenților în spiritul profesionalismului, demnității, onoarei și al înaltelor valori morale ale sistemului militar.

Planul strategic al Academiei Forțelor Aeriene „Henri Coandă” reliefează viziunea de ansamblu a managementului universitar referitoare la evoluția academiei în contextul învățământului superior național, european și euro-atlantic, ținând cont de provocările și oportunitățile determinate de evoluția situației strategice, economice, financiare, sociale, culturale, educaționale, științifice și militare la nivel local, regional și global. Prevederile sale sunt în concordanță cu legislația națională din domeniul învățământului superior și cercetării științifice, principiile procesului Bologna, standardele de calitate în învățământul superior și cu ordinele ministrului apărării naționale referitoare la organizarea și desfășurarea învățământului superior militar și cercetării științifice de profil.

În perioada 2021-2025, ca urmare a înzestrării forțelor aeriene cu tehnică modernă, se preconizează creșterea performanțelor educaționale, științifice și de instruire militară, dezvoltarea și diversificarea serviciilor oferite beneficiarilor, precum și creșterea nivelului de internaționalizare a academiei. Obiectivele strategice și măsurile de realizare propuse pentru perioada 2021-2025 vizează aceste direcții prioritare pentru Academia Forțelor Aeriene „Henri Coandă”, în scopul creșterii performanțelor și prestigiului acesteia la nivel național și internațional.

NECLASIFICAT

Pagină albă

Capitolul 1 - INTRODUCERE

1.1 Mediul internațional de securitate

Mediul internațional de securitate actual este caracterizat de dinamism și impredictibilitate, globalizare accentuată a amenințărilor și riscurilor și producere a unor schimbări profunde în planul evoluțiilor politico-diplomatice și militare regionale, continentale și globale, cu implicații directe asupra sistemelor și strategiilor naționale de securitate. În zona geopolitică de existență a României, el este marcat de perpetuarea surselor tradiționale de risc (tensiuni etnice și interconfesionale - de cele mai multe ori determinate istoric, criminalitate organizată transfrontalieră, conflicte înghețate și focare de instabilitate politică în diferite regiuni cauzate de încercările de redefinire a spațiilor de interes, influență și control), concomitent cu amplificarea amenințărilor asimetrice și a unor riscuri emergente.

Atitudinea agresivă a Rusiei, militarizarea în creștere a bazinului Mării Negre și peninsulei Crimeea - anexată ilegal de Moscova, alături de o serie de conflicte înghețate, fac din această regiune o sursă de riscuri nu doar la adresa securității în zonă și în Europa, ci și în Mediterana și Orientul Mijlociu.

România - în calitatea sa de membru al Alianței Nord-Atlantice și al Uniunii Europene, precum și de partener strategic al S.U.A. - trebuie să se adapteze permanent și rapid la schimbările mediului internațional. Securitatea României depinde atât de factori interni gestionați politic la nivel strategic (migrația forței de muncă, declin demografic, dezvoltare inegală între regiuni, precaritatea resurselor etc.), cât și de factori externi generați de cerințele și exigențele securității colective (constituirea și operaționalizarea structurilor NATO și S.U.A. în România).

În aceste condiții, este necesară adaptarea procesului de formare, pregătire și instruire a ofițerilor români la cerințele actuale și de perspectivă ale organismului militar.

1.2 Problema strategică identificată

Sistemul actual de învățământ superior militar și de formare continuă din Academia Forțelor Aeriene „Henri Coandă” trebuie modernizat, perfecționat și adaptat permanent pentru a furniza Statului Major al Forțelor Aeriene și celorlalți beneficiari o resursă umană foarte bine pregătită și instruită, performantă, capabilă să facă față cu succes provocărilor de securitate prezente și, mai ales, viitoare.

1.3 Situația inițială

Academia Forțelor Aeriene „Henri Coandă” organizează studii universitare de licență în domeniul „Științe militare, informații și ordine publică” și studii universitare de masterat în domeniul „Științe militare”, precum și programe postuniversitare de formare și dezvoltare profesională continuă.

Situația pe programe de studii universitare este următoarea:

a. Studii universitare de licență:

- *Management în aviație*, cu durata de 3 ani, învățământ cu frecvență, acreditat (locuri cu finanțare de la buget);
- *Managementul traficului aerian*, cu durata de 3 ani, învățământ cu frecvență, acreditat (locuri cu finanțare de la buget);

- *Managementul sistemelor de artilerie și rachete antiaeriene*, cu durata de 3 ani, învățământ cu frecvență, acreditat (locuri cu finanțare de la buget);
- *Managementul sistemelor de supraveghere aeriană*, cu durata de 3 ani, învățământ cu frecvență, autorizat provizoriu (locuri cu finanțare de la buget);
- *Management aeronautic*, cu durata de 4 ani, învățământ cu frecvență, autorizat provizoriu (locuri cu finanțare de la buget);

b. Studii universitare de masterat:

- *Securitatea spațiului aerian*, cu durata de 2 ani, învățământ cu frecvență (locuri cu taxă);
- *Managementul sistemelor de luptă din forțele aeriene*, cu durata de 2 ani, învățământ cu frecvență (locuri cu taxă);
- *Sisteme de securitate*, cu durata de 2 ani, învățământ cu frecvență (locuri cu taxă).

Capitolul 2 - MISIUNEA, SARCINILE SPECIFICE ȘI LINIILE DE EFORT ALE ACADEMIEI FORȚELOR AERIENE „HENRI COANDĂ”

2.1 Misiune

Academia Forțelor Aeriene „Henri Coandă” formează și perfecționează ofițeri pentru Statul Major al Forțelor Aeriene și pentru alte instituții beneficiare prin învățământ universitar și postuniversitar astfel încât fiecare absolvent să își poată exercita, în strânsa lor conexiune, rolurile de conducător militar, luptător polivalent, educator și cetățean în serviciul națiunii, organizează activități de cercetare științifică și elaborează studii științifice în domeniul de expertiză, la cererea beneficiarilor.

2.2. Sarcini specifice

Generarea și transferarea cunoașterii prin:

- a. Formarea (educarea și instruirea) ofițerilor de Forțe Aeriene pentru îndeplinirea atribuțiilor specifice în ramura de știință „*Științe militare, informații și ordine publică*”;
- b. Organizarea și desfășurarea activității de cercetare științifică în ramura de știință „*Științe militare, informații și ordine publică*”;
- c. Perfecționarea pregătirii profesionale prin programe de nivel postuniversitar a resursei umane din Statul Major al Forțelor Aeriene, Ministerul Apărării Naționale, sistemul securității și apărării naționale, din alte instituții și organizații publice, din țară și din străinătate.

2.3. Linii de efort

Procesul educațional și de instruire în Academia Forțelor Aeriene „Henri Coandă” se va concentra pe îndeplinirea următoarelor obiective strategice:

- a. Desfășurarea procesului de învățământ și instruire în strânsă coordonare cu Statul Major al Forțelor Aeriene și ceilalți beneficiari;
- b. Concentrarea conținutului programelor de studii asupra nivelelor pre-tactic și tactic și includerea noțiunilor introductive privind operațiile întrunite;
- c. Eficientizarea și adaptarea permanentă a procesului de învățământ și instruire și a programelor de studii derulate la nivelul academiei la realitatea organismului militar și perspectivele de evoluție a Forțelor Aeriene Române;
- d. Promovarea unui dialog permanent cu beneficiarii procesului educațional desfășurat de academie și implicarea directă a acestora în proiectarea curriculumului și conținutului disciplinelor și în desfășurarea învățământului practic-aplicativ în unități operaționale;
- e. Dezvoltarea gândirii critice concomitent cu creșterea nivelului de efort intelectual și fizic în rândul studenților și cursanților;
- f. Promovarea unor mecanisme de recrutare, formare / perfecționare și evaluare a personalului didactic, de cercetare, didactic auxiliar și administrativ bazate pe criterii de calitate și performanță;
- g. Modernizarea infrastructurii și a bazei materiale necesare desfășurării în condiții optime a procesului de învățământ și instruire.

Pagină albă

Capitolul 3 - OBIECTIVE

Obiectiv general:

Dezvoltarea continuă a calității educației și cercetării științifice, la toate ciclurile de studii și formele de învățământ, în concordanță cu principiile procesului Bologna, legislației naționale în domeniu și Strategiei naționale de apărare a țării.

3.1. Domeniul educațional

Obiective strategice:

- Adaptarea continuă a cadrului instituțional și a concepției de organizare a învățământului, precum și modernizarea procesului educațional din Academia Forțelor Aeriene „Henri Coandă”, astfel încât în ciclul de studii universitare de licență să li se ofere studenților cunoștințe științifice solide în vederea atingerii nivelului necesar de cunoaștere pentru a putea continua formarea în ciclul următor (masterat), precum și competențe și aptitudini practice solicitate de beneficiari și considerate ca fiind necesare pentru ocuparea primei funcții de ofițer;
- Fundamentarea fiecărei discipline cuprinsă în planurile de învățământ pe baza standardelor naționale și europene în domeniu (universitare, militare generale și de specialitate) și pe cerințele beneficiarilor;
- Corelarea conținutului programelor de studii cu nevoile și prioritățile de instruire ale structurilor operaționale din Forțele Aeriene, cu cerințele cuprinse în modelul absolventului, precum și cu evoluția structurilor specifice și categoriilor de echipamente și tehnică de luptă care există sau care vor intra în înzestrarea Forțelor Aeriene.

Obiective	Indicatori de performanță
a. Continuarea procesului de integrare a învățământului din Academia Forțelor Aeriene „Henri Coandă” în sistemul învățământului european și euroatlantic, păstrând elementele de identitate și caracteristicile proprii învățământului superior militar românesc.	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Conținut și calitate programe de studiu;</i> 2. <i>Număr de evenimente / manifestări / activități cu impact național și internațional, cu implicare din partea Academiei Forțelor Aeriene „Henri Coandă”;</i> 3. <i>Rezultate / clasificări obținute în urma evaluărilor externe ale academiei, conform standardelor naționale și europene în domeniu.</i>
b. Deschiderea învățământului către mediile universitare naționale, europene și euroatlantice, în special prin schimbul de profesori și studenți, desfășurarea de programe de studii integrate, participări la activități de învățământ și cercetare în proiecte comune, recunoașterea reciprocă a studiilor pe baza diplomelor de licență și a suplimentelor de diplomă, recunoaștere acordată reciproc în baza sistemului european de credite de studiu transferabile.	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Număr de programe de mobilități;</i> 2. <i>Număr de cadre didactice și studenți din academie participanți la programe de mobilități;</i> 3. <i>Număr de cadre didactice și studenți din alte universități participanți la programe de mobilități în academie;</i> 4. <i>Număr de parteneriate încheiate cu instituții similare;</i> 5. <i>Număr de programe de studii integrate desfășurate cu alte instituții de</i>

	<i>învățământ.</i>
c. Dezvoltarea ofertei educaționale atât pentru mediul militar românesc și străin, cât și pentru mediul civil național, actualizarea și modernizarea continuă a planurilor de învățământ și fișelor disciplinelor în concordanță cu cerințele beneficiarilor, având la bază o arie curriculară și un sistem de creditare cât mai atractive și competitive, adecvate cerințelor viitoare în domeniu.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Număr de programe pe niveluri de studiu; 2. Număr de programe de studiu acreditate și autorizate să funcționeze provizoriu; 3. Număr de studenți militari pe niveluri de studiu; 4. Număr de studenți civili pe niveluri de studiu; 5. Număr de studenți străini la programele de studii universitare de licență; 6. Ponderea absolvenților de la programele de studiu de licență care optează pentru programele de studiu de master.
d. Acreditarea programelor de studii universitare de licență autorizate să funcționeze provizoriu.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Număr de programe de studiu acreditate
e. Accentuarea caracterului științific și interdisciplinar al învățământului, precum și a conținutului practic-aplicativ al acestuia, în conformitate cu exigențele rezultate din standardele academice naționale, precum și din cerințele formulate de principalii beneficiari ai pregătirii absolvenților.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existența modelului absolventului pentru fiecare specialitate în parte; 2. Corespondența conținuturilor programelor de studii cu standardele impuse de beneficiari; 3. Număr de parteneri externi cuprinși în programele de pregătire practică; 4. Calitatea și conținuturile disciplinelor; 5. Procent cursuri și seminarii axate pe prezentarea și promovarea rezultatelor științifice noi din domeniu.
f. Consolidarea locului și rolului instituției tutorelui, în contextul promovării ferme și eficiente a sistemului programelor educaționale individualizate.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Număr de tutori, raportat la numărul total de studenți; 2. Existența unei metodologii care să reglementeze activitatea de tutoriat; 3. Număr mediu de tutori pe activități organizate cu studenții.
g. Consolidarea principiului „învățământ centrat pe student” prin realizarea transferului responsabilității pregătirii de la profesor către student, fără a se diminua rolul profesorului în derularea și finalizarea actului didactic, în vederea obținerii competențelor profesionale și transversale necesare creșterii nivelului de satisfacție al beneficiarilor procesului educațional desfășurat în academie.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procent activități centrate pe student raportat la numărul total de activități; 2. Număr seminarii studențești organizate; 3. Număr studenți consultați privind procesul de învățământ; 4. Procentaj probleme rezolvate prin consultare.
h. Proiectarea și adaptarea continuă a curriculum-ului educațional la oportunitățile specializărilor, carierei militare și structurilor universitare, în concordanță cu cerințele beneficiarilor.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Grupuri de lucru organizate anual cu beneficiarii; 2. Planuri de învățământ revizuite anual; 3. Fișe de discipline revizuite anual.
i. Cultivarea, cu mai multă deschidere, a	<ol style="list-style-type: none"> 1. Număr de care didactice și studenți

<p>pluralismului opiniilor, prin dezbateră și confruntarea constructivă de idei pe diferite probleme teoretice, metodologice și practice.</p>	<p><i>implicați în proiecte de dezvoltare instituțională;</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 2. <i>Număr de activități/consfătuiri organizate cu grupuri de personal pentru rezolvarea de probleme specifice academei;</i> 3. <i>Număr de convocări metodice pe diferite probleme de învățământ și cercetare.</i>
<p>j. Promovarea libertăților academice, prin asigurarea condițiilor necesare pentru exprimarea gândirii libere, concomitent cu asumarea răspunderii personale și instituționale, bazată pe competență și etică profesională.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Participări la conferințe științifice;</i> 2. <i>Număr de evenimente științifice organizate de studenți;</i> 3. <i>Număr lucrări elaborate publicate;</i> 4. <i>Existența comisiei de etică universitară la nivelul academei.</i>
<p>k. Accentuarea caracterului echitabil, relevant, fiabil, accesibil și transparent al procedurii de admitere în Academia Forțelor Aeriene „Henri Coandă”.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Număr activități de prezentare a programelor de studii și a condițiilor de acces în academie, la diferite licee din țară;</i> 2. <i>Afișarea condițiilor de acces în academie;</i> 3. <i>Afișarea metodologiei concursului de admitere în academie;</i> 4. <i>Afișarea bibliografiei, a unor tipuri de subiecte și a modului de rezolvare.</i>
<p>l. Ridicarea continuă a nivelului de obiectivitate și exigență în elaborarea standardelor de evaluare a candidaților la admitere și aplicarea constantă și echitabilă a acestora.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Existența standardelor de calitate pentru procesul de evaluare a candidaților la concursul de admitere în academie;</i> 2. <i>Existența și actualizarea metodologiei concursului de admitere;</i> 3. <i>Rezultatele obținute de candidați.</i>
<p>m. Perfecționarea sistemului de evaluare periodică și finală a studenților.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Existența standardelor de calitate pentru procesul de evaluare a studenților;</i> 2. <i>Existența și actualizarea metodologiei de evaluare periodică și finală a studenților;</i> 3. <i>Rezultate semestriale ale evaluării studenților;</i> 4. <i>Rezultate obținute de studenți la examenele de finalizare a studiilor.</i>
<p>n. Promovarea și dezvoltarea valorilor și tradițiilor Armatei României și ale Alianței Nord Atlantice, concomitent cu însușirea și aplicarea experienței dobândite de alte armate în domeniul securității și apărării.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Număr activități de promovare și dezvoltare a valorilor și tradițiilor Armatei României și ale Alianței Nord Atlantice;</i> 2. <i>Calitatea și conținuturile disciplinelor de domeniu.</i>
<p>o. Continuarea perfecționării actului de comandă instituțională, a managementului educațional și administrativ, în conformitate cu prevederile legislației naționale și actelor normative în vigoare, concomitent cu armonizarea principiului unității de comandă cu cel al autonomiei</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Existența și aplicarea Planului managerial al conducerii academei;</i> 2. <i>Număr participări la cursuri de management academic și administrativ, conducere și de specialitate;</i> 3. <i>Număr de proiecte elaborate de personalul de conducere pentru îmbunătățirea managementului;</i>

universitare.	4. <i>Activitățile întreprinse respectă legislația în vigoare și principiul autonomiei universitare.</i>
p. Optimizarea permanentă a structurilor academiei în raport cu evoluția procesului educațional, cu programele de studii universitare ale academiei și cu numărul de studenți rezultat din necesarul de formare și perfecționare a personalului armatei, potrivit evoluției sistemului militar și nivelului de atractivitate pentru mediul civil.	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Număr de posturi didactice din statul de organizare al academiei raportat la numărul total de studenți;</i> 2. <i>Număr personal auxiliar din statul de organizare al academiei raportat la numărul total de studenți;</i> 3. <i>Număr de departamente raportat la număr programe de studii;</i> 4. <i>Număr laboratoare de specialitate, săli de clasă și săli de seminar raportat la numărul total de studenți.</i>
q. Dezvoltarea programelor de studii universitare cu predare în limba engleză	1. <i>Prin cooperare cu beneficiarul, identificarea tipurilor de programe de studii necesare a se desfășura în limba engleză, răspunzând necesității pregătirii cadrelor militare.</i>
r. Promovarea culturii de securitate, fundamentată pe realitățile mediului internațional de securitate și ale particularităților spațiului geopolitic în care se află România	1. <i>Temele lucrărilor de licență și de dizertație reflectă realitatea mediului de securitate și promovează idei, concepte și elemente de noutate.</i>
s. Dezvoltarea sistemului de învățământ asistat de calculator și a învățământului distribuit avansat la distanță.	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Prin achiziția de noi servere, platformele de învățare online își măresc capacitatea de suport tehnic al procesului de învățământ;</i> 2. <i>Creșterea gradului de utilizare a tehnologiilor moderne (platforme electronice, intranet, aplicații mobiule etc.) în procesul de învățământ.</i>
t. Perfecționarea orientării profesionale și a consilierii în carieră.	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Dotarea Centrului de consiliere și orientare în carieră cu tehnică de calcul și software-uri de specialitate;</i> 2. <i>Perfecționarea anuală a persoanelor cu atribuții în domeniul informării, consilierii și orientării în carieră.</i>
u. Dezvoltarea unui sistem de educație și formare profesională continuă care să răspundă cerințelor pieței muncii și nevoilor beneficiarului (Statul Major al Forțelor Aeriene) prin capitalizarea competențelor și abilităților resursei umane.	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Corelarea programelor de formare și dezvoltare profesională continuă cu Cadrul Național al Calificărilor, inclusiv îmbunătățirea sistemului de validare a calificărilor profesionale;</i> 2. <i>Insertia pe funcții a tuturor absolvenților programelor de formare și dezvoltare profesională continuă.</i>

3.2. Domeniul cercetării științifice

Obiective strategice:

- Încadrarea preocupărilor științifice în domeniile strategice prioritare pentru apărarea națională, economie și pentru academie;
- Valorificarea potențialului de cercetare științifică al cadrelor didactice și studenților, în cadrul programelor de cercetare științifică universitară și al contractelor / granturilor de cercetare obținute prin competiție;
- Realizarea unui centru de cercetare puternic, prin dezvoltarea și echiparea laboratoarelor la un înalt nivel, capabil să permită integrarea colectivelor de cercetare științifică în programe naționale și internaționale;
- Participarea cadrelor didactice în colective de cercetare științifică, în colaborare cu alte instituții de învățământ superior din țară și străinătate, astfel încât cadrul didactic să devină un cercetător performant, capabil să contribuie la dezvoltarea cercetării științifice prin creație și inovație, să stimuleze și să formeze această deprindere la colaboratori și studenți.

Obiective	Indicatori de performanță
a. Susținerea prioritară a cercetării științifice, printr-un ansamblu de măsuri privind asigurarea cu personal specializat și finanțarea la nivelul standardelor impuse instituțiilor de învățământ superior.	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Cuantumul anual al fondurilor de cercetare alocate academei din bugetul M.Ap.N.;</i> 2. <i>Număr proiecte de cercetare-dezvoltare alocate anual academei de către M.Ap.N.;</i> 3. <i>Număr de programe și proiecte de cercetare;</i> 4. <i>Număr de cercetători / personal specializat în activitatea de cercetare.</i>
b. Implicarea, în mai mare măsură, în proiecte și programe de cercetare științifică finanțate din fonduri naționale și internaționale.	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Cuantumul anual al fondurilor de cercetare obținute prin competiție;</i> 2. <i>Număr de proiecte depuse anual pentru competițiile de cercetare pe direcții prioritare;</i> 3. <i>Număr de proiecte de cercetare derulate în cadrul academei, finanțate prin programe naționale, respectiv internaționale;</i> 4. <i>Număr de cadre didactice implicate în proiecte de cercetare.</i>
c. Participarea, mai intensă, la schimburi de opinii privind cercetarea științifică, în cadrul unor parteneriate și/sau consorții, cu alte instituții de învățământ superior din țară și străinătate, prin participarea/ organizarea la/de conferințe și simpozioane naționale și internaționale.	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Număr de conferințe științifice organizate anual de academie;</i> 2. <i>Număr de apariții în mass media a rezultatelor cercetării;</i> 3. <i>Număr de workshop-uri organizate anual de academie;</i> 4. <i>Număr de participanți din academie la simpozioane și conferințe științifice;</i> 5. <i>Număr de participanți din cadrul unor</i>

	<i>instituții de învățământ și cercetare, respectiv cu activități economice, la evenimentele științifice organizate de academie.</i>
d. Creșterea nivelului de angajare a personalului didactic și de cercetare în activitatea de elaborare și publicare de noi cursuri, manuale, tratate, monografii, articole, comunicări științifice, în folosul procesului educațional.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Număr de cursuri noi bazate pe direcții proprii de cercetare; 2. Număr de lucrări publicate în reviste cotate ISI; 3. Număr de lucrări publicate în reviste indexate în baze de date internaționale; 4. Număr de lucrări susținute și publicate în proceeding-urile unor conferințe științifice internaționale.
e. Asigurarea suportului științific necesar performanței învățământului militar superior, pentru dezvoltarea capacității de a solicita și de a implementa rezultatele cercetării științifice și de a răspunde unor teme de actualitate în ramura de știință „Științe militare, informații și ordine publică”	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborarea planului cercetării științifice având ca fundament cerințele procesului didactic corelate cu cerințele Statului Major al Forțelor Aeriene, Ministerului Apărării Naționale și altor structuri politico-militare naționale; 2. Includerea a cel puțin 50% dintre rezultatele cercetării științifice în procesul educațional desfășurat în academie.
f. Desfășurarea unei susținute activități de marketing pentru identificarea, pe piața cercetării științifice, a eventualelor oportunități de obținere a unor contracte de cercetare sau de consultanță.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Număr de beneficiari din mediul economic ai rezultatelor activității de cercetare științifică desfășurată în academie; 2. Număr de activități de marketing organizate de academie pentru identificarea unor oportunități de obținere a unor contracte de cercetare; 3. Număr activități de consultanță organizate la nivelul academiei.
g. Acreditarea unui centru de cercetare științifică.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existența unui centru de cercetare la nivelul academiei, acreditat de Consiliul Național al Cercetării Științifice.
h. Creșterea eficienței cercetării științifice și a prestigiului personalului didactic și de cercetare prin: contracte de cercetare, publicații, conferințe științifice, atragerea tinerilor în cercetare, aplicarea rezultatelor cercetării în desfășurarea actului didactic, publicarea revistelor științifice ale academiei, includerea cadrelor didactice în programe internaționale de cercetare, obținerea de premii pentru cercetare.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Număr contracte de cercetare științifică; 2. Număr de studenți implicați în proiecte; 3. Număr de lucrări publicate indexate internațional; 4. Număr de cadre didactice incluse în proiecte internaționale de cercetare; 5. Număr de brevete; 6. Număr de premii pentru cercetare, obținute la nivel național/internațional.
i. Creșterea prestigiului sesiunilor științifice studențești și a revistei studenților.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Număr de participanți la sesiunea științifică studențească; 2. Număr de lucrări publicate în proceeding-ul sesiunii; 3. Număr de participanți de la universități

<p>j. Stimularea inițiativei de cercetare de jos în sus, bazată pe cunoașterea tendințelor din domeniul „Științe militare, informații și ordine publică”, astfel încât să se asigure un echilibru între cercetarea fundamentală, cea aplicată și cea comercială.</p>	<p><i>din străinătate la lucrările sesiunii.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Număr de proiecte depuse anual pentru competițiile de cercetare, în domeniul „Științe militare, informații și ordine publică”; 2. Număr de proiecte de cercetare din Planul anual de cercetare-dezvoltare al Ministerului Apărării Naționale; 3. Număr de teme de cercetare, finanțate din veniturile proprii ale academei, în domeniile programelor de studii ale academei.
--	--

3.3. Domeniul asigurării calității învățământului și cercetării științifice

Obiective strategice:

- Perfecționarea actului managerial în domeniul calității, în scopul creșterii performanței în învățământ și cercetare, prin identificarea modalităților optime de implementare, în procesul educațional și activitatea de cercetare, a celor mai noi realități și tendințe din spațiile de cunoaștere ale științelor militare și securității naționale, în condițiile diversificării permanente a provocărilor din domeniul securității și apărării naționale;
- Organizarea și derularea procesului de învățământ din academie în concordanță cu standardele de calitate, cu principiile eficacității educaționale și ale încadrării în resursele financiare proprii;
- Creșterea calității activităților didactice desfășurate cu studenții;
- Asigurarea compatibilității ofertei educaționale a academei cu prevederile Cadrului Național al Calificărilor din Învățământul Superior;
- Asigurarea calității procesului educațional și cercetării științifice prin inițierea unor proiecte viabile care să vizeze evaluări punctuale pe domenii de activitate concomitent cu identificarea de soluții pentru diminuarea/eliminarea disfuncțiilor constatate.

Obiective	Indicatori de performanță
<p>a. Raportarea permanentă la sistemele naționale și internaționale de autoevaluare, evaluare și acreditare, în acord cu legislația, privind managementul instituțional al calității învățământului și cercetării științifice.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ponderea programelor de studii care sunt evaluate intern de Comisia de Evaluare și Asigurare a Calității (CEAC) în decursul unui an universitar în totalul de programe de studii derulate la nivel de facultate; 2. Ponderea programelor de studii care au autorizare de funcționare provizorie în totalul de programe de studii derulate la nivel de facultate; 3. Ponderea programelor de studii care au obținut calificativul „încredere” în urma reevaluării periodice de către ARACIS în totalul de programe de studii supuse reevaluării externe.

<p>b. Consolidarea culturii calității prin promovarea politicilor adecvate și a procedurilor asociate pentru asigurarea calității, precum și a standardelor propriilor programe de studiu.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existența declarației pentru calitate a conducerii academiei; 2. Existența documentelor cadru necesare pentru asigurarea calității, precum și a standardelor propriilor programe de studiu; 3. Periodicitatea efectuării auditărilor interne; 4. Existența planului de măsuri corective și eficacitatea acestuia.
<p>c. Evaluarea personalului didactic, printr-un sistem cu caracter deschis, onest și formativ, cu participarea la procesul de evaluare a conducerii departamentului, colegilor și studenților.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rezultatele anuale ale evaluării cadrelor didactice de către studenți; 2. Rezultatele anuale ale evaluării cadrelor didactice de către colegii din departament; 3. Rezultatele anuale ale evaluării cadrelor didactice de către conducerea departamentului; 4. Gradul de implementare a măsurilor adoptate pentru creșterea calității prestației cadrelor didactice.
<p>d. Adaptarea continuă a mecanismelor de evaluare a calității cercetării științifice, cu obiective și indicatori, precum și a mecanismelor de menținere a standardelor de cercetare academică și de îmbunătățire a programelor de studii.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existența procedurii de evaluare a calității cercetării științifice desfășurate în academie; 2. Calitatea lucrărilor științifice la nivelul departamentelor facultății; 3. Aplicarea rezultatelor activității de cercetare la îmbunătățirea programelor de studii.
<p>e. Publicarea informațiilor actualizate, despre programele de studii pe care le oferă Academia Forțelor Aeriene „Henri Coandă”.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promovarea electronică a tuturor programelor de studii din academie; 2. Număr de accesări ale ofertei educaționale postate pe site-ul academiei; 3. Număr de articole publicate în mass media care fac referire la programele de studii ale academiei; 4. Număr acțiuni de promovare a ofertei educaționale a academiei.
<p>f. Monitorizarea permanentă a calității învățământului și cercetării prin colectarea și analiza informațiilor despre propriile activități, care să permită cunoașterea practicilor inovatoare și stabilirea măsurilor necesare pentru optimizarea procesului educațional.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizarea programului de audit intern anual; 2. Gradul în care nivelul activităților de învățământ și cercetare din academie corespunde standardelor și indicatorilor ARACIS; 3. Număr de acțiuni corective care se regăsesc în raportul CEAC; 4. Număr de măsuri adoptate la nivelul academiei pentru optimizarea procesului educațional.
<p>g. Îmbunătățirea și diversificarea resurselor</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Număr de calculatoare/angajat și număr

<p>didactice pentru sprijinirea procesului educațional, conform programelor de studiu oferite studenților, prin facilitarea accesului acestora la fondul bibliografic, folosind prioritar mijloacele informatice, accentuarea rolului instituției tutorelui și consilierului, precum și a accesului la serviciile sociale ale instituției.</p>	<p><i>de studenți/calculator;</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 2. <i>Grad de utilizare a sistemelor informatice dedicate de către personal didactic și studenți;</i> 3. <i>Număr studenți care au beneficiat de servicii de orientare și consiliere în carieră;</i> 4. <i>Număr de activități culturale și sportive la care iau parte studenții academiei;</i> 5. <i>Grad de confort la cazare în căminul studentesc;</i> 6. <i>Calitatea și suficiența facilităților de sport;</i> 7. <i>Calitatea condițiilor de alimentație.</i>
<p>h. Asigurarea accesului studenților la standardele de evaluare pentru cunoașterea, din timp, a performanțelor pe care trebuie să le obțină în diferite etape.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Existența ghidului studentului pentru fiecare program de studii în parte și gradul de diseminare a acestuia.</i> 2. <i>Existența fișelor disciplinelor pentru fiecare disciplină din planul de învățământ și gradul de diseminare a acestora;</i> 3. <i>Postarea electronică a metodologiilor de evaluare la programele de studii din academie.</i>
<p>i. Monitorizarea evoluției absolvenților și a gradului de satisfacție al beneficiarilor în vederea identificării eventualelor disfuncționalități în procesul educațional din academie, precum și a unor noi cerințe operaționale de pregătire a studenților în scopul perfecționării curriculei educaționale.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Existența unei proceduri de monitorizare a evoluției absolvenților în carieră;</i> 2. <i>Număr absolvenți monitorizați pe programe de studii, în vederea identificării unor măsuri corective a curriculei educaționale;</i> 3. <i>Gradul de implementare a măsurilor rezultate în urma monitorizării evoluției absolvenților.</i>
<p>j. Menținerea nivelului ridicat de promovabilitate la absolvire.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Număr de studenți participanți la examenele de licență/dizertație din număr total de studenți care finalizează studiile;</i> 2. <i>Număr de studenți care promovează examenele de licență/dizertație din numărul total de studenți participanți la aceste examene;</i> 3. <i>Număr de studenți care obțin rezultate foarte bune la examenele de licență / dizertație din numărul total de studenți participanți la aceste examene.</i>

3.4. Domeniul resurselor umane

Obiectiv strategic:

- Perfecționarea continuă a managementului resurselor umane angajate în procesul educațional și de cercetare științifică

Obiective	Indicatori de performanță
a. Promovarea unei politici de personal care încurajează excelența, evoluția profesională, atașamentul și loialitatea față de instituție.	1. <i>Creșterea permanentă a calității cadrelor didactice.</i>
b. Creșterea exigenței în evaluarea candidaților pentru ocuparea posturilor didactice, în scopul selecționării de personal apt să promoveze calitatea și performanța în activitatea educațională.	1. <i>Existența normelor de selecție a personalului didactic conform standardelor și indicatorilor de asigurare a calității și performanței în domeniul educației, instruirii și cercetării științifice.</i>
c. Realizarea unui raport optim între personalul didactic și celelalte categorii de personal, conform standardelor în vigoare.	1. <i>Raport personal nedidactic, personal administrativ/ personal didactic;</i> 2. <i>Raport cadre didactice universitare și personal didactic auxiliar.</i>
d. Eficientizarea participării, în procesul didactic, în funcție de dinamica ofertei educaționale a fiecărui an universitar, a profesorilor consultanți, a personalului didactic asociat și a specialiștilor invitați.	1. <i>Număr de cadre didactice titularizate la alte universități care desfășoară activități didactice sau de cercetare științifică în academie;</i> 2. <i>Număr de specialiști invitați din M.Ap.N. sau din mediul civil care desfășoară activități în cadrul procesului de învățământ din academie.</i>
e. Selecționarea și promovarea, prin ocuparea funcțiilor din corpul instructorilor militari, a ofițerilor care au participat la misiuni în teatrele de operații și ofițeri cu expertiză demonstrată în domeniile de știință ale disciplinelor aferente postului didactic.	1. <i>Număr de instructori militari proveniți din rândul ofițerilor care au participat la misiuni în teatrele de operații.</i>
f. Creșterea procentului de încadrare cu personal didactic militar cu norma de bază în instituție, în vederea optimizării activităților de învățământ și cercetare științifică.	1. <i>Grad de ocupare cu militari a posturilor didactice în cadrul departamentelor facultății;</i> 2. <i>Grad de ocupare cu cadre didactice pe facultate.</i>
g. Ridicarea continuă a nivelului de pregătire profesională a tuturor categoriilor de personal prin studii universitare și postuniversitare, în funcție de cerințele evoluției acestora în cariera didactică și militară.	1. <i>Număr de programe de perfecționare urmate în afara academiei;</i> 2. <i>Număr de programe de perfecționare urmate în cadrul academiei;</i> 3. <i>Număr de persoane implicate în programe de perfecționare.</i>

3.5. Domeniile logistic și financiar:

Obiectiv strategic:

- Dezvoltarea logisticii didactice și de cercetare științifică, precum și a bazei bibliografice a învățământului, atât prin proiecte propuse și derulate prin planurile de achiziții proprii și de la nivelul Statului Major al Forțelor Aeriene, cât și prin implicarea personalului angrenat în activitățile de învățământ, în elaborarea de noi componente de suport didactic – manuale, cursuri, aplicații informatice etc.

Obiective	Indicatori de performanță
a. Completarea și modernizarea dotărilor pentru învățământ – cercetare (aulă, amfiteatre, laboratoare, săli de specialitate, săli de clasă) și a sistemului informatic al academiei.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Investiții în săli de specialitate, săli de clasă, laboratoare didactice și de cercetare; 2. Număr de laboratoare utilizate pentru activitatea de cercetare științifică; 3. Asigurarea unei calități ridicate a serviciilor INTERNET și MILNET la nivelul academiei; 4. Promovarea electronică a programelor de studii și de cercetare.
b. Îmbunătățirea condițiilor sociale în campusul universitar.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Grad de confort al cazării în căminul studentesc (număr de studenți cazați în cămin); 2. Calitatea condițiilor de servire a mesei la popotele studențești; 3. Instalare automate de cafea, sucuri, snacksuri; 4. Accesibilitate extinsă la serviciile INTERNET în spațiile de cazare.
c. Dezvoltarea bazei sportive.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Suprafața spațiilor destinate bazei sportive; 2. Suprafața alocată sporturilor/student practicant; 3. Construirea unor stații de antrenamente fitness în aer liber pentru exerciții fizice complexe; 4. Dotarea sălilor de fitness cu aparatură modernă; 5. Renovarea sălii de sport.
d. Modernizarea Editurii prin dotarea cu aparatură performantă.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Număr cărți apărute în editura academiei pe an universitar; 2. Recunoașterea/clasificarea editurii academiei de către Consiliul Național de Acordare a Diplomelor și Certificatelor Universitare (CNADCU).
e. Modernizarea Bibliotecii universitare prin dotarea cu mobilier modern, calculatoare, scanere, imprimante, software specializat	<ol style="list-style-type: none"> 1. Investiții în dotarea bibliotecii clasice și on-line; 2. Număr de volume de bibliotecă/student.

<p>în scopul satisfacerii optime a solicitărilor utilizatorilor și beneficiarilor, inclusiv prin dezvoltarea bibliotecii virtuale.</p>	
<p>f. Aplicarea unui management economico-financiar eficient, bazat pe planificarea strategică și asigurarea calității în procesul didactic și al cercetării științifice, care să permită corelarea programelor de dezvoltare instituțională cu resursele financiare bugetare sau pe care academia le poate atrage.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Existența corelației dintre programele de dezvoltare instituțională și resursele financiare ale academei;</i> 2. <i>Număr programe de dezvoltare instituțională;</i> 3. <i>Valoare programe de dezvoltare instituțională;</i> 4. <i>Identificarea și asigurarea resurselor necesare pentru realizarea obiectivelor propuse.</i>
<p>g. Creșterea eficienței folosirii fondurilor bugetare, în calitate de utilizator, cât și în calitate de beneficiar, din programul de investiții al ordonatorului principal de credite, pentru obiectivele prevăzute în plan și aprobate prin bugetele anuale.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Existența planului de achiziții publice la nivelul facultății;</i> 2. <i>Existența planurilor de dezvoltare a bazei materiale la nivelul departamentelor facultății, pentru o perioadă de 4 ani;</i> 3. <i>Reducerea costurilor administrative;</i> 4. <i>Eficientizarea utilizării resurselor disponibile.</i>
<p>h. Realizarea de venituri proprii, prin: cercetare științifică; expertiză și consultanță; taxe de studii; servicii de editură și bibliotecă.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Număr contracte de cercetare finanțate de la bugetul de stat;</i> 2. <i>Număr studenți înscriși la programele de studii cu taxă;</i> 3. <i>Valoarea veniturilor proprii ale academei pe an calendaristic.</i>
<p>i. Atragerea de donații și sponsorizări, în acord cu prevederile legale, care să fie utilizate pentru desfășurarea unor manifestări științifice, tipărirea unor lucrări de certă valoare științifică, acordarea de premii, stimularea cercetării și a personalului implicat în aceste activități.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Valoarea sponsorizărilor obținute de academie pe an universitar (în special pentru desfășurarea conferințelor științifice);</i> 2. <i>Valoarea donațiilor către academie, în special pentru dezvoltare fond carte și acordare burse studenți.</i>
<p>j. Dezvoltarea bazei materiale în Tabăra de instrucție Târlungeni</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Construirea unei săli multifuncționale;</i> 2. <i>Construirea unei piste cu obstacole CISM;</i> 3. <i>Construirea unui ansamblu modular reconfigurabil pentru antrenarea luptătorilor în lupta în mediul urban;</i> 4. <i>Construirea unui poligon redus;</i> 5. <i>Construirea unui teren de sport multifuncțional acoperit;</i> 6. <i>Reabilitarea clădirilor existente în tabără.</i>

3.6. Domeniul relațiilor de colaborare interuniversitară și cu societatea civilă

Obiective strategice:

- dezvoltarea programelor de mobilități (studenți și cadre didactice) cu instituții militare și civile de învățământ superior cu care sunt încheiate protocoale de colaborare;
- participarea cadrelor didactice la diferite programe de cercetare desfășurate în cooperare cu alte instituții de învățământ superior.

Obiective	Indicatori de performanță
a. Intensificarea participării cadrelor didactice ale academiei la acțiuni cu scopul de a promova imaginea academiei în mediul academic, economic și social.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Număr de acțiuni de promovare a ofertei de studii; 2. Număr de concurenți înscriși la admitere pe niveluri de studiu.
b. Prezența mai activă a cadrelor didactice în unitățile de învățământ universitar din țară și din străinătate și diversificarea modalităților de colaborare cu aceste medii.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Număr de participanți ai academiei la evenimente publice organizate de instituții de învățământ universitar din țară și din străinătate; 2. Număr de cadre didactice universitare care desfășoară activități de învățământ și la alte universități ca specialiști/cadre didactice asociate invitate; 3. Număr de cadre didactice universitare care desfășoară activități de cercetare științifică în cadrul unor proiecte de cercetare care aparțin altor instituții de învățământ superior.
c. Stabilirea unor relații mai strânse cu instituțiile mass media printr-o mai bună gestionare a imaginii academiei în mass media, îmbunătățirea activității biroului de relații publice al academiei și prin elaborarea unei strategii de prezență în mass media.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Număr de apariții în presă/mass media a rezultatelor cercetării și ofertei educaționale; 2. Număr de participări ale mass mediei la activități și evenimente publice organizate de academie.
d. Dezvoltarea unui sistem de comunicare interinstituțional capabil să asigure un contact permanent cu mediul militar și societatea civilă.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Număr de evenimente publice organizate de academie cu participarea unor invitați atât din mediul militar cât și din societatea civilă; 2. Număr de participanți la evenimente și manifestări culturale; 3. Număr de convocări de specialitate organizate împreună cu beneficiarii programelor de studii, în vederea dezvoltării ofertei educaționale.
e. Realizarea și extinderea parteneriatelor cu universități și institute de cercetare cu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Număr de parteneriate încheiate cu universități și institute de cercetare;

preocupări apropiate domeniului de studiu „Științe militare, informații și ordine publică”.	2. Numărul de activități comune realizate în parteneriat cu aceste instituții.
f. Participarea academiei la activități comune în cadrul consorțiului universitar, constituit la nivelul instituțiilor militare de învățământ superior.	1. Existența unei strategii a academiei de promovare și de extindere a consorțiului universitar cu universități cu preocupări similare; 2. Număr de activități comune pe an universitar promovate de academie în cadrul consorțiului universitar; 3. Număr de activități pe an universitar la care academia participă în cadrul consorțiului universitar.
g. Derularea, în continuare, a programelor de cooperare, pe linie de învățământ și cercetare științifică, cu instituții similare din străinătate.	1. Număr de programe de cooperare, pe linie de învățământ și cercetare științifică, cu instituții similare din străinătate; 2. Număr de programe de mobilități.
h. Continuarea participării cadrelor didactice și a studenților academiei la programe de mobilități.	1. Număr de studenți participanți la programe de mobilități; 2. Număr de cadre didactice participante la programe de mobilități.
i. Creșterea impactului sesiunilor de comunicări științifice la nivel internațional, prin participarea de universități și academii din străinătate.	1. Număr de conferințe științifice internaționale organizate de academie în parteneriat cu instituții similare din străinătate; 2. Număr de participanți din universități din străinătate la conferințele științifice organizate de academie.

Capitolul 4 - DISPOZIȚII TRANZITORII ȘI FINALE

1. Prevederile Planului strategic vor fi materializate în planurile operaționale anuale.
2. Prezentul plan poate fi actualizat, în funcție de modificările care apar în legislația de profil, prin hotărâri ale Senatului universitar.
3. Anual, Senatul Academiei Forțelor Aeriene „Henri Coandă” va analiza stadiul de îndeplinire a prevederilor Planului strategic și ale planurilor operaționale și va adopta măsurile necesare aplicării integrale a conținutului acestora.

**COMANDANTUL (RECTORUL)
ACADEMIEI FORȚELOR AERIENE "HENRI COANDĂ"**

Cdor. conf. univ.

dr. Marius ȘERBESZKI

