

**ACADEMIA FORTELOR AERIENE „HENRI COANDĂ”  
FACULTATEA DE SISTEME DE SECURITATE AERIANĂ**

# **PLAN MANAGERIAL**

**Colonel prof.univ. dr. habil. Adrian LESENCIUC**

**CADINDAT LA FUNCȚIA DE DECAN AL  
FACULTĂȚII DE SISTEME DE SECURITATE  
AERIANĂ**

**BRAȘOV  
2023**

## I. PREAMBUL

Prezentul plan managerial este o proiecție care are la bază o viziune personală asupra dezvoltării universitare în ansamblu și a dezvoltării facultății în particular, care nu s-a modificat substanțial din momentul în care am propus în ședința senatului universitar din 6 februarie 2016 înființarea Facultății de Sisteme de Securitate Aeriană. Chiar dacă de la înființarea facultății până în prezent contribuția mea s-a rezumat la cea de simplu cadru didactic, membru al Consiliului Departamentului de științe fundamentale și, pentru o scurtă perioadă de timp, membru al Consiliului facultății, viziunea mea asupra dezvoltării facultății nu s-a modificat substanțial. În consecință, nici prezentul plan managerial nu este consistent diferit față de planul managerial pe care l-am propus în septembrie 2020.

Fiind ofițer de artilerie și rachete antiaeriene, absolvind Institutul Militar de Artilerie și Rachete „General Bungescu”, instituția continuatoare a unităților de învățământ de formare a ofițerilor din această armă, care a funcționat în cazarma în care funcționează actualmente Academia Forțelor Aeriene „Henri Coandă”, am avut în minte la propunerea înființării acestei facultăți argumentul istoric al tradiției învățământului de artilerie și rachete antiaeriene (respectiv al învățământului de radiolocație) din această cazarmă. Facultatea de Sisteme de Securitate Aeriană constituie *de facto* continuatoarea tradiției fostelor școli de ofițeri, respectiv a fostelor institute militare de artilerie și rachete antiaeriene și radiolocație din România. Convingerea privitoare la utilitatea acestei facultăți a fost confirmată prin rezultatele incontestabile, instituționale și individuale ale studenților și cadrelor didactice.

## II. MOTIVAȚIE PERSONALĂ

Principala motivație a depunerii candidaturii pentru funcția de decan al Facultății de Sisteme de Securitate Aeriană constă în faptul că sunt un cadru didactic militar cu experiență, care are o viziune coerentă asupra învățământului universitar din armele artilerie și rachete antiaeriene și radiolocație și care a propus înființarea acestei facultăți. În afara motivării personale privitoare la propunerea înființării facultății și la contribuția adusă la buna ei funcționare, sunt motivat să îmi depun candidatura pentru funcția de decan al facultății de experiența personală, de rezultatele anterioare, de capacitatea de a aduce plus-valoare facultății și a de a promova spiritul coeziv, orientat pe calitate și pe rezultate. În acest sens, am avut în vedere în paralel cu înființarea facultății și înființarea unui nou program de studii, consonant și în denumire, și, în continuarea proiecției curriculare, coerent cu programele de studii universitare de licență, denumit *Sisteme de securitate*, care a fost acreditat în decembrie 2019 și care funcționează, cu rezultate, în Academia Forțelor Aeriene „Henri Coandă”. Sunt singurul profesor universitar abilitat din universitate, am experiență didactică, de cercetare și de management educațional care mă recomandă pentru accederea pe funcția de decan al Facultății de Sisteme de Securitate Aeriană și propun, motivat de aceste acumulări și de rezultatele obținute, un plan managerial bazat pe o serie de direcții de acțiune pragmatice, în concordanță cu potențialul real de dezvoltare a structurii în cadrul universității.

Facultatea se poate dezvolta, în propria viziune, în acord cu setarea unor indicatori și principii de dezvoltare (evident, în consonanță cu cadrul legislativ național și cu deschiderea internațională, dar și cu proiecția managementului universitar și cu constrângerile de natură militară), având la bază:

- *calitatea* parcursului, presupunând realizarea unui cadru de funcționare meritocrat la nivelul facultății, bazat pe valoare și experiență, în concordanță cu indicatorii și recomandările instituțiilor care evaluează calitatea educației, cu valențele și competențele cadrelor didactice titulare și cu identificarea răspunsului optimal de formare în conformitate cu cerințele beneficiarilor procesului educațional. În parcursul propriu în cariera didactică universitară am urmărit acești indicatori și m-am raportat continuu în primul rând la creșterea calității propriei mele activități;
- *adaptarea pragmatică la cerințele de inserție a absolvenților* în unitățile din Ministerul Apărării Naționale, în Ministerul Afacerilor Interne sau pe piața muncii ca absolvenți pregătiți, motivați și cu atitudine profesională puternică. Această adaptare este posibilă având mereu în atenție viziunea instituției, luând în considerare schimbările complexe din societate și cele paradigmatică din câmpul cunoașterii, acceptând flexibilitatea curriculară pentru pregătirea studenților în acord cu un orizont al formării configurat în raport cu cerințe și valori ale viitorului. În acord cu această proiecție, fiind cadru didactic universitar și cadru militar activ, totodată o persoană orientată spre viitor, consider că sunt în măsură să configurez un parcurs adecvat facultății în raport cu această adaptare pragmatică la cerințele beneficiarilor și la noile realități ale câmpului de luptă;
- *extinderea relațiilor de colaborare interinstituțională* la nivel departamental sau de facultate sau facilitarea acestei extinderi la nivel universitar, cu instituții similare din țară și din străinătate. Am experiența inițiativii, organizării și coordonării unor activități desfășurate în Academia Forțelor Aeriene „Henri Coandă” sub patronajul Președinției României a Consiliului Uniunii Europene, a organizării a numeroase evenimente științifice și culturale cu participare internațională, a conferențierii în universități de prestigiu din Statele Unite ale Americii, Spania, Portugalia ș.a.;
- *punerea în aplicare la nivelul facultății a tuturor normelor și standardelor* derivate din calitatea academiei de instituție de învățământ superior și de instituție militară, atâta vreme cât legislația în domeniul militar și cea în domeniul educației naționale nu presupun prevederi contrare. În calitate de cadru didactic universitar cu cea mai înaltă funcție didactică și în calitate de ofițer cu cel mai înalt grad consider că sunt în măsură să contribuim la armonizarea punerii în practică a celor două direcții normative, beneficiind de autoritatea funcției didactice, de cea a gradului militar, de cea a experienței educaționale și de cea a competenței.

Având experiență în învățământ și performând în acest domeniu (cu recunoaștere în țară până la nivelul președinției României, dar și recunoaștere internațională în ariile de competență), având experiență în managementul universitar ca președinte al senatului Academiei Forțelor Aeriene „Henri Coandă” și ca prorector (locțiitor al comandantului pentru cercetare științifică), având experiență de cercetare prin demersuri individuale și prin echipe de proiect, recunoscute ca atare, și experiență în calitate de membru al comisiei de specialitate a CNATDCU, contribuind ca expert în echipe de lucru pentru elaborarea de ordine ale Ministrului Educației Naționale, având viziune în ceea ce privește dezvoltarea facultății și în ceea ce privește dezvoltarea universitară, pun în beneficiul Facultății de Sisteme de Securitate Aeriană experiența și viziunea mea.

### III. OBIECTIVUL GENERAL

**OBIECTIVUL GENERAL:** asigurarea calității învățământului și cercetării în cadrul Facultății de Sisteme de Securitate Aeriană, în acord cu viziunea, misiunea și obiectivele

Academiei Forțelor Aeriene „Henri Coandă”, care să contribuie la consolidarea facultății și la menținerea ei ca pilon de rezistență și stabilitate în instituție.

Acest obiectiv poate avea rezultate printr-o serie de măsuri concrete, care pot constitui elementele de rezistență în încheierea obiectivelor secundare ale planului managerial, printre care: promovarea spiritului de cooperare între cadre didactice, cadre didactice și studenți, cadre didactice și personal administrativ și crearea cadrului corect și competitiv pentru ocuparea de noi posturi didactice și promovarea în carieră; punerea în aplicare a indicatorilor de performanță ceruți de organizațiile naționale și europene de certificare a calității actului educațional; numirea de prodecani competenți în domeniile lor de responsabilitate, care să aducă plus-valoare facultății; promovarea eticii în actul didactic, în activitatea de cercetare științifică și în relațiile dintre membrii facultății și dintre aceștia și studenți; crearea transparenței decizionale necesare la nivelul facultății, respectiv identificarea și aplicarea măsurilor de recompensă pe criterii meritocrate.

#### IV. OBIECTIVE SECUNDARE

Din obiectivul general derivă, pe direcțiile majore de acțiune, o serie de obiective secundare, care ajută, pe de o parte, la conturarea unei imagini clare a direcțiilor de acțiune, pe de alta la un set de tehnici, mecanisme și proceduri necesare pentru punerea în aplicare a planului. Obiectivele secundare sunt:

- a. *Consolidarea procesului de învățământ* în cadrul programelor de studii universitare de licență și master: dezvoltarea învățământului în cadrul Facultății de Sisteme de Securitate Aeriană prin creșterea calității actului didactic, în condițiile insuficienței personalului didactic propriu și al trecerii la programele de studii universitare de licență de 4 ani;
- b. *Dezvoltarea ofertei educaționale*: continua adaptare a ofertei educaționale a Facultății de Sisteme de Securitate Aeriană la cerințele beneficiarilor și pregătirea studenților în acord cu realitățile doctrinare și tehnologice ale războiului contemporan;
- c. *Dezvoltarea resurselor umane*: promovarea meritocrației în toate procesele de selecție și promovare pe post și, prin această cultură organizațională a valorii și principiilor, atragerea de personal didactic universitar militar tânăr și interesat de cariera didactică;
- d. *Dezvoltarea cercetării științifice*: promovarea parteneriatelor în cercetarea științifică și obținerea de efecte maxime în acest domeniu în condițiile în care cadrele didactice din facultate au numeroase sarcini care exced încărcarea pe posturile de bază;
- e. *Dezvoltarea cooperării interinstituționale, naționale și internaționale*: utilizarea modelelor de bune practici pentru menținerea sau dezvoltarea de relații interinstituționale, naționale și internaționale, cu efecte benefice asupra calității actului educațional și cercetării în cadrul facultății;
- f. *Dezvoltarea bazei materiale a facultății*: dezvoltarea bazei materiale a facultății în acord cu oportunitățile dezvoltării laboratoarelor prin PNRR, cu resursele financiare și materiale atrase prin diferite proiecte de cercetare și/sau dezvoltare, dar, mai ales, cu nevoile de pregătire ale studenților de la programele de studii universitare de licență și de master;

- g. *Promovarea imaginii unui învățământ de calitate în facultate*: promovarea imaginii pozitive a Facultății de Sisteme de Securitate Aeriană în primul rând prin intermediul absolvenților și transferul de capital de imagine dinspre facultate asupra Academiei Forțelor Aeriene „Henri Coandă”.

## V. DIRECȚII DE ACȚIUNE

Facultatea de Sisteme de Securitate Aeriană se va dezvolta printr-un management participativ și competitiv pe următoarele direcții, deja definite prin obiectivele ~~secundare~~:

### a. *Consolidarea procesului de învățământ*

- consolidarea învățământului centrat pe student și antrenarea studenților în creșterea calității procesului educațional din cadrul facultății, în discutarea și fundamentarea deciziilor la nivelul facultății, în programele de cercetare, în mobilități internaționale și în schimburi de experiență;
- monitorizarea evaluării cadrelor didactice de către studenți și identificarea soluțiilor de îmbunătățire a actului didactic în raport cu feedback-ul studenților;
- consolidarea competențelor proiectate în disciplinele incluse în planurile de învățământ și extensia acestora prin activități extracurriculare, încurajarea acestor activități, a dezvoltării acțiunilor de voluntariat, dar și a celor de sprijin, mentorat și îndrumare, inclusiv în ceea ce reprezintă opțiunea pentru încadrarea primei funcții în carieră;
- facilitarea dezvoltării profesionale a cadrelor didactice în scopul adaptării la digitalizarea procesului educațional sau la alte nevoi de formare continuă;
- actualizarea metodelor și tehnicilor de predare prin sesiuni de instruire metodică pentru cadrele didactice din facultate;
- actualizarea conținuturilor cursurilor și manualelor universitare și încărcarea acestor conținuturi pe platformele online ale academiei;
- atragerea ca personal didactic invitat a unor personalități de prestigiu național sau internațional.

### b. *Dezvoltarea ofertei educaționale*

- corelarea planurilor și duratei de învățământ cu nevoile de formare ale beneficiarilor, în urma unor sesiuni de consultări în cadrul facultății și în cadrul unităților militare de pe teritoriu și în urma feedback-ului obținut prin aplicarea chestionarelor în unitățile în care au fost repartizați absolvenții facultății;
- adaptarea propunerii de formare la proiecția Direcției Generale Management Informațional din Ministerul Apărării Naționale, Direcției instruire întrunită și doctrine din Statul Major al Apărării, secțiilor educație din Statele Majore ale Forțelor Aeriene, Terestre și Navale, respectiv menținerea dialogului cu reprezentanții instituțiilor de învățământ superior și școlilor de aplicație din sistemul militar, de informații, ordine publică și securitate națională în vederea creării premiselor de adaptare a absolvenților la formarea lor ulterioară;
- corelarea conținuturilor curriculare, analiza și îmbunătățirea continuă a fișelor disciplinelor;
- promovarea în medii adecvate a ofertei educaționale în ceea ce privește programele de studii universitare de master ale facultății;

- crearea premiselor înființării unei școli doctorale în cadrul facultății, odată cu și având la bază dezvoltarea programului de studii universitare de master de cercetare *Sisteme de securitate*;
- alinierea la standardele profesionale și organizatorice create în cadrul proiectelor internaționale, după încheierea acestora;
- reorganizarea cursurilor postuniversitare de formare continuă și dezvoltare profesională în acord cu necesitatea reală de formare la nivelul Forțelor Aeriene Române și a celorlalte categorii de forțe.

*c. Dezvoltarea resurselor umane*

- promovarea unei culturi organizaționale meritocrate și recompensarea personalului didactic și didactic auxiliar strict în raport cu performanțele fiecăruia, evaluate de studenți, colegi și șefi; crearea premiselor unei evaluări corecte, în raport cu rezultatele și cu potențialul fiecăruia cadru didactic sau personal didactic auxiliar;
- consolidarea spiritului de echipă având la bază recunoașterea și promovarea valorii celui alt;
- încurajarea, acolo unde este posibil, a promovării pe posturi didactice în detrimentul organizării de concursuri pentru ocuparea de posturi didactice superioare, conducând, prin aceasta, la fidelizarea în raport cu instituția și comunitatea de cadre didactice universitare, instructori și cadre didactice auxiliare din facultate;
- organizarea de întâlniri periodice cu directorii de departamente cu scopul identificării soluțiilor și încurajării scoaterii la concurs a posturilor didactice de asistent universitar și lector universitar/ șef de lucrări și atragerii de tineri absolvenți ai Academiei Forțelor Aeriene „Henri Coandă”, cu experiență internațională (ex. programul de pregătire PATRIOT) și/ sau în teatre de operațiuni pentru a ocupa respectivele posturi didactice;
- invitarea pentru participarea la concursurile pentru ocuparea posturilor didactice sau a celor de instructori de observatori din partea beneficiarilor procesului de învățământ universitar;
- organizarea transparentă a tuturor concursurilor, înregistrarea acestora și propunerea de comisii alcătuite din specialiști, în conformitate cu prevederile naționale în domeniu, care să dețină grade și funcții didactice și militare cel puțin egale cu cele ale candidaților;
- demararea procedurii de înființare a cel puțin unui centru de cercetare în cadrul unuia dintre departamentele facultății, în conformitatea cu propunerile făcute pe parcursul mandatului de prorector (locțiitor al comandantului pentru învățământ);
- încurajarea participării cadrelor didactice la vizite de studii, în stagii de practică, în misiuni internaționale și la cursuri de formare și perfecționare, pentru a putea actualiza conținuturile educaționale.

*d. Dezvoltarea cercetării științifice*

- având experiența de prorector (locțiitor al comandantului pentru cercetare științifică), consolidarea spiritului coeziv și promovarea de echipe de cercetători care să lanseze proiecte sectoriale, naționale și internaționale;
- organizarea de evenimente științifice în parteneriat cu instituții de învățământ și cercetare, în principal din țările membre NATO și UE;
- lansarea unei publicații în aria de cercetare acoperită de domeniul de studii, cu o formulă editorială alcătuită din specialiști din cadrul facultății și din centre universitare și de cercetare importante la nivel internațional;

- încurajarea diseminării rezultatelor cercetării și, în paralel, denunțarea practicilor incorecte având ca rezultat creșterea indicatorilor scientometrici pentru obținerea de avantaje ulterioare, cum ar fi, de exemplu, promovarea în carieră;
- dezvoltarea de parteneriate cu instituții de cercetare din țară și din străinătate, în scopul lansării de proiecte comune, indiferent de sursa de finanțare;
- promovarea celor mai valoroase lucrări de licență și de disertație ale studenților și crearea de competiții interne între echipe de studenți;
- colaborarea cu echipe de cercetători din academiile categoriilor de forțe, Universitatea Națională de Apărare, Academia Tehnică Militară, Academia Națională de Informații și Academia de Poliție;
- crearea premiselor necesare lansării de proiecte în consorțiul universitar.

*e. Dezvoltarea cooperării interinstituționale, naționale și internaționale*

- extinderea protocoalelor de colaborare în vigoare și demararea de noi proiecte în continuarea celor care s-au dovedit de succes internațional;
- promovarea, la nivelul coordonatorului Erasmus + din facultate, a schimburilor de studenți și cadre didactice și continuarea/ dezvoltarea colaborării cu instituții universitare militare și civile;
- încurajarea dezvoltării unui semestru internațional de specialitate, atragerea de specialiști din străinătate și încurajarea schimburilor academice;
- promovarea colaborării locale cu instituții de învățământ și centre de cercetare din Brașov, organizarea de și participarea la evenimente publice de promovare a produselor cercetării;
- extinderea modelelor de bune practici ale altor instituții în ceea ce privește cooperarea internațională și identificarea surselor și posibilităților de finanțare pentru punerea în aplicare a acestor modele
- deschiderea cooperării cu centrele de excelență NATO din Europa: NATO Cooperative Cyber Defence Centre of Excellence, Tallin; Civil-Military Cooperation Centre of Excellence, Haga; Centre of Excellence Defense against Terrorism, Ankara; NATO HUMINT Centre of Excellence, Oradea; NATO Strategic Communications Centre of Excellence, Riga; Joint Air Power Competence Centre, Kalkar etc.

*f. Dezvoltarea bazei materiale a facultății*

- dezvoltarea laboratoarelor facultății prin Planul Național de Redresare și Reziliență, componenta C15: Educație, Reforma 5: Adoptarea cadrului legislativ pentru digitalizarea educației, Investiția 16: Digitalizarea universităților și pregătirea acestora pentru profesiile digitale ale viitorului și prin alte linii de finanțare prin PNRR (de exemplu, Digitalizarea managementului eticii universitare);
- dezvoltarea de platforme online viabile, care să asigure funcționalitatea învățământului și cercetării din facultate în orice condiții;
- dezvoltarea bazei materiale a laboratoarelor prin fonduri provenite de la bugetul de stat, prin fonduri din veniturile proprii, prin atragerea de finanțări pe proiecte sau din sponsorizări, donații și acțiuni de mecenat;
- continuarea dezvoltării laboratorului CoMind prin alte proiecte de cercetare și prin donații și dezvoltarea unui laborator multimedia în cadrul Departamentului de Științe Fundamentale;
- lansarea propunerilor de achiziție de softuri, echipamente, de titluri de cărți și publicații necesare în procesul de educație și cercetare, prin programele derulate în academie.

*g. Promovarea imaginii unui învățământ de calitate în facultate*

- crearea comunității Alumni și consolidarea culturii organizaționale raportat la mituri și eroi ai organizației (prin extensie, ai armelor și specializărilor militare);
- promovarea imaginii facultății prin expunerea rezultatelor reale ale activității didactice și de cercetare, plecând de la exemplele de bună practică ale absolvenților facultății și continuând cu realizările cadrelor didactice ale acesteia;
- promovarea rezultatelor facultății prin mijloace de comunicare de masă clasice și rețele sociale, în acord cu principiile și practicile stabilite prin cadrul normativ care definește activitatea de relații publice în Armata României;
- atragerea în continuare de personalități academice din România pentru întâlniri cu studenții facultății și utilizarea acestora ca vectori secundari de imagine;
- asigurarea vizibilității evenimentelor științifice organizate de facultate și promovarea bunelor practici;
- delimitarea în spațiul public de practicile lipsite de etică în actul didactic și în cercetare și combaterea fermă a oricăror forme de încălcare a eticii universitare;
- transferul de imagine pozitivă dinspre Facultatea de Sisteme de Securitate Aeriană înspre Academia Forțelor Aeriene „Henri Coandă” prin activitățile desfășurate.

Atingerea nivelului de performanță pe direcțiile menționate se poate realiza în condițiile transparenței informaționale, consultării comunității de cadre ale facultății în actul decizional și punerii în prim-plan a intereselor instituționale în raport cu cele personale sau de grup.

## **VI. PRINCIPII MANAGERIALE**

De-a lungul carierei militare de aproape douăzeci și șase de ani (cu o experiență cazonă de aproape 34 de ani) am practicat un management bazat pe principii și valori, evitând practici negative derivate din ambiții personale. Am luat în numeroase circumstanțe decizii care nu au fost în favoarea mea, ci în cea a instituției, în baza convingerii în demnitate ca valoare fundamentală, a respectului pentru cariera unor colegi și a păstrării cuvântului dat.

Principiile care guvernează activitatea mea și care vor fi transferate în managementul educațional al facultății sunt:

- principiul calității, ceea ce în aplicarea în managementul educațional ar presupune continua raportare la standardele de referință stabilite de beneficiarii procesului educațional din Facultatea de Sisteme de Securitate Aeriană și de instituțiile naționale și internaționale de evaluare a calității în educație, care va include un sistem de asistență/ interasistență la ore și de îndrumare metodică pentru cadrele fără foarte multă experiență didactică;
- principiul transparenței, care în managementul educațional presupune asigurarea vizibilității totale a deciziilor de la nivelul directorilor de departament și a consiliilor departamentelor până la nivelul decanului și consiliului facultății, comunicarea periodică cu întreg personalul facultății și consultarea acestuia în probleme de interes general;
- principiul relevanței, presupunând în managementul educațional militarea pentru dezvoltarea planurilor de învățământ și a celorlalte elemente de proiecție curriculară în acord cu relevanța acestora în formarea de competențe profesionale și transversale necesare în carieră;



- principiul eficienței, care presupune obținerea de rezultate maximele cu resursele existente și interesul pentru dezvoltarea resurselor și, implicit, maximizarea eficienței. Învățământul de calitate din Facultatea de Sisteme de Securitate Aeriană depinde în mică măsură de cantitatea și calitatea resurselor, în mai mare măsură de efectul sinergic al utilizării acestor resurse în scopul obținerii rezultatelor maximele;
- principiul delegării, constând în descentralizarea actului decizional și consultarea întregii comunități a Facultății de Sisteme de Securitate Aeriană în cazurile care presupun decizii majore pentru comunitate;
- principiul asigurării egalității de șanse tuturor în cazul tuturor concursurilor, alegerilor, numirilor, propunerilor de reprezentare în diferite instituții, de participare la activități educaționale și de schimb de experiență, în raport strict cu gradul de implicare în procesul educațional și în activitatea facultății în ansamblu;
- principiul centrării educației pe beneficiarii primari: studenții Academiei Forțelor Aeriene „Henri Coandă” și secundari: unitățile militare din Forțele Aeriene și din alte categorii de forțe sau din alte ministere, astfel încât în cadrul Facultății de Sisteme de Securitate Aeriană să se pregătească studenți competenți, capabili de inserție în activitatea profesională fără eforturi suplimentare de pregătire;
- principiul unității conducerii și răspunderii, presupunând asignarea echilibrată de atribuții și responsabilități fiecărui membru al comunității Facultății de Sisteme de Securitate Aeriană;
- principiul flexibilității, presupunând conferirea gradului necesar de suplețe în actul decizional, astfel încât să rezulte adaptarea continuă la schimbările produse fie din interiorul facultății, fie din exteriorul ei, respectiv oferirea celor mai bune condiții în cadrul facultății sau în instituții partenere pentru ducerea la îndeplinire a sarcinilor didactice și, mai ales, a sarcinilor de cercetare;
- principiul competenței profesionale și a motivării membrilor Facultății de Sisteme de Securitate Aeriană prin împlinirea profesională, presupunând încurajarea opțiunii, în urma consultării cu cadrele didactice, a celor mai competente persoane pentru fiecare funcție de conducere în parte.

Fiecare dintre aceste principii asumate poate oferi în timp indicatorii de performanță – care vor fi precis proiectați după încadrarea postului, în acord cu obiectivele și indicatorii din planul strategic al Academiei Forțelor Aeriene „Henri Coandă”, respectiv cu planurile operaționale ale instituției de învățământ superior, astfel încât gradul de îndeplinire a planului managerial să poată fi evaluat continuu.

## **VII. CONCLUZII**

Prin intermediul prezentului plan managerial mi-am propus să pun în evidență pe de o parte principii, valori, obiective, direcții de acțiune, pe de alta atitudini, aptitudini și competențe care, din fericire, converg. Planul managerial și celelalte documente din dosarul de concurs sunt dovada acțiunilor coezive anterioare și proiecția unei viziuni bazate pe experiența didactică, de cercetare și extracurriculară în Academia Forțelor Aeriene „Henri Coandă” și în unele dintre cele mai importante universități și instituții din țară și din străinătate.