



Universitatea  
Ștefan cel Mare  
Suceava



**Plan Managerial**  
**pentru ocuparea funcției de Decan**  
**al Facultății de Drept și Științe Administrative**  
**2024-2029**

Candidat: Prof. Univ. Dr. Ștefan-Antonio SANDU



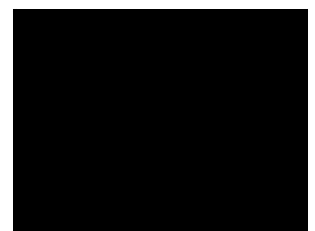
## Preambul

Premisa programului managerial pe care îl supun atenției comunității academice a Facultății de Drept și Științe Administrative a Universității „Ștefan cel Mare” din Suceava este încrederea în resursa umană pe care Facultatea o are, atât la nivelul corpului profesoral cât și în rândul personalului administrativ și didactic auxiliar, dar și a studenților și masteranzilor Facultății Drept și Științe Administrative.

Am convingerea că întreg personalul Facultății noastre împărtășește o viziune asupra excelenței academice și dorința de a implementa un învățământ superior de performanță, în cadrul unei Universități de prestigiu.

În câteva cuvinte, planul meu managerial se poate exprima în felul următor: să creăm o echipă dedicată unui învățământ de calitate, bazat pe un real parteneriat dintre cadrele didactice și studenți. Această viziune vine în consonanță cu ideea unei universități 4.0 așa cum apare ea în programului managerial al Rectorului U.S.V. În acest context, ideea unui învățământ de calitate înseamnă centrare pe student și pe inovare, care la nivelul F.D.S.A. ca Facultate de Drept înseamnă pregătirea tinerilor pentru o societate aflată într-o perpetuă nevoie de clarificare normativă și procedurală, întrucât noi arii ale vieții sociale – chiar nebănuite încă în prezent – se vor deschide în fața absolvenților și pe care aceștia, în calitate de juriști ori de specialiști în administrația publică vor trebui să le poată gestiona eficient și mai ales echitabil.

Noi profesii - și deci oportunități profesionale - inclusiv în sfera juridică și administrativă se deschid în fața viitorilor absolvenți și, ca atare, dincolo de centrarea pe student, pe formarea competențelor sale socio-profesionale, trebuie să li se transmită acestora o cultură a implicării și responsabilității care să permită în același timp ca viitorii specialiști pregătiți de Facultatea noastră să reprezinte în societate, acolo unde vor activa,



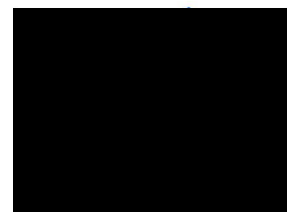


vectors de transmitere a unor valori precum echitatea, justiția, imparțialitatea și competența.

În elaborarea prezentului program managerial s-au avut în vedere elemente specifice privind organizarea studiilor în domeniile drept și științe administrative, în principal prin valorificarea potențialului uman și profesional al corpului profesoral și prin implicarea studenților facultății precum și parteneriatului instituțional, atât intern, cu conducerea Universității, ori cu celelalte Facultăți din Universitate, cât și extern cu instituții din domeniul juridic - numim aici Curțile de apel, Tribunalele și Judecătoriile din Suceava și în general din regiunea N-E precum și din restul țării, Parchetele corespunzătoare acestor instituții, cabinete de avocatură și alți profesioniști din domeniul justiției – ori ai administrației publice: Guvern, prefecturi, primării, dar și instituții descentralizate, alte instituții publice ori chiar private și, nu în ultimul rând, societatea civilă.

În ceea ce privește candidatura proprie, aceasta are la bază o experiență managerială de aproximativ 8 ani în calitate de Director al Departamentului de Drept și Științe Administrative, perioadă care a coincis cu perioada de început al Facultății, Departamentul reprezentând structura în jurul căreia Facultatea s-a constituit, prin efortul susținut al tuturor colegilor și sub coordonarea Doamnei Decan conf. univ. dr. Camelia Ignătescu și cu sprijinul conducerii Universității de la acea vreme, a Domnului Rector prof. dr. ing. Valentin Popa.

În această perioadă, Departamentul s-a dezvoltat din punct de vedere al resursei umane, crescând de la 18 titulari la 23 și având un număr de alte aproximativ 20 de cadre didactice asociate care își aduc contribuția la învățământul de calitate pe care Facultatea noastră îl desfășoară. Din punct de vedere al programelor de studii, în cadrul Facultății și cu sprijinul Departamentului s-a putut observa o dinamică a acestora. Dacă la momentul înființării Facultății, în Facultate existau programe de Drept și de Științe Administrative







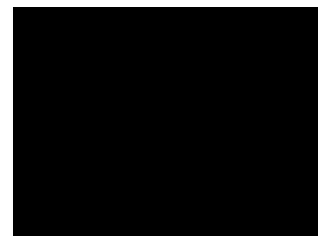
la nivel de Licență și Masterat de Drept D.E. și în administrație Publică M.A.E., în acest moment, la nivelul Facultății, deservite de Departament, funcționează programele de Drept și Drept European și Internațional, Administrație publică Zi și ID și respectiv Poliție locală. La nivel de Master, în cadrul Facultății funcționează programele de Master în domeniul Dreptului D.P.C. și în domeniul Administrației publice M.A.E. Activitatea științifică în cadrul Departamentului și al Facultății s-a dezvoltat, aproape toate cadrele didactice publicând cel puțin o carte în intervalul desfășurat de la înființarea Facultății și până în prezent, precum și numeroase articole în jurnale de prestigiu indexate în baze de date recunoscute pe domeniu, inclusiv în Web of Science, Scopus etc. Personal, am desfășurat activitate de cercetare, finalizată prin publicare de volume și articole în jurnale și respectiv participarea la conferințe.

Experiență managerială relevantă am avut și în activități desfășurate în afara USV, la Universitatea „Mihail Kogălniceanu” din Iași (cea la care am activat înainte de a face parte din corpul profesoral al U.S.V.), respectiv în mediul privat, în firme precum Editura Lumen ori în mediul non-guvernamental, precum Asociația Lumen.

## Viziune Managerială

Scopul acestui plan managerial vizează dezvoltarea unei Facultăți de Drept și Științe Administrative cu vizibilitate la nivel național și european, apreciată deopotrivă de studenți și de profesioniști în domeniu, cu un renume excelent în rândul angajatorilor și al tuturor partenerilor.

**Obiectivele strategice manageriale** sunt în corelație cu cele din planul managerial al Rectorului prof. univ. dr. Mihai Dimian, în curs de implementare la nivelul Universității:







1. Dezvoltarea și diversificarea ofertei educaționale, în corelație cu piața muncii și cu așteptările studenților pe de o parte și ale posibililor angajatori pe de cealaltă parte;

2. Derularea unui învățământ de calitate, centrat pe student și pe competențe, în conformitate cu viziunea de dezvoltare a învățământului juridic și administrativ la nivel național și european;

3. Stabilirea și creșterea nivelului de performanță în cercetarea juridică și administrativă desfășurate în Facultate sau cu participarea cadrelor didactice ale Facultății;

4. Dezvoltarea resurselor umane la nivelul Facultății, atât prin atragerea de noi cadre didactice și de cercetare cât și prin dezvoltarea unor școli doctorale în domeniul Dreptului și al Administrației publice.

**Prioritățile manageriale** pe care le propun vizează promovarea unui învățământ centrat pe competențe care să permită participanților la procesul educațional (studenți și cadre didactice):

- însușirea și sporirea cunoașterii teoretice și a expertizei practice în domeniul Științelor Administrative (Administrație publică, Poliție Locală) și a Dreptului, respectiv a Dreptului internațional și european;

- transmiterea patrimoniului cunoașterii generațiilor viitoare;

- cultivarea respectului pentru excelența umană și al înzestrării capacității de a profesa un rol în societate.

Pentru îndeplinirea obiectivelor menționate, se are în vedere derularea unor activități reunite în jurul următoarelor **direcții de dezvoltare**:

- modelarea armonioasă a personalității studenților, punându-le în valoare creativitatea și favorizând deplina lor dezvoltare;
- dezvoltarea continuă a cercetării științifice, la nivelul standardelor internaționale contemporane, urmărindu-se afirmarea performanțelor științifice ale membrilor

Facultății, prin participarea acestora la activitățile comunității internaționale și la cooperarea inter-universitară;

- ameliorarea permanentă a activităților didactice și de cercetare științifică.

### **Principii de bună practică în activitatea Facultății:**

- Excelența în educație – promovarea măsurilor active de dezvoltare profesională și personală a personalului Facultății și a studenților și masteranzilor de la programele de studii coordonate de Facultate;

- Egalitatea de șanse – promovarea măsurilor active în vederea susținerii egalității de șanse în dezvoltarea carierei profesionale a întregului personal al Facultății și a viitorilor doctoranzi care vor activa în cadrul Facultății la programele de studii coordonate de Facultate;

- Libertatea academică - crearea cadrului de exprimare a libertății academice, atât ca libertate de exprimare cât și ca libertate de cercetare, de afirmare în cariera profesională.

- Principiul relevanței - în baza căruia educația răspunde nevoilor de dezvoltare personală și social-economică;

- Principiul eficienței - în baza căruia se urmărește obținerea de rezultate educaționale maxime, prin gestionarea resurselor existente.

Elementul de inovare pe care planul managerial de față îl propune este reprezentat de introducerea unor elemente de management apreciativ atât la nivelul dezvoltării organizaționale cât și a resurselor umane.

Managementul apreciativ este caracterizat de încrederea în resursele umane, de dezvoltarea continuă a unor strategii centrate pe performanță precum și prin crearea unui climat caracterizat de „parteneriatul organizațional”. Managementul apreciativ vizează



desfășurarea activității manageriale sub forma unei cercetări cotransformatoare a pozitivului din indivizi și organizații, pe arta interogativă asupra punctelor tari a sistemului, pentru a înțelege, anticipa și maximiza potențialul creativ atât la nivelul indivizilor ce compun organizația, cât și al echipei în care aceștia se constituie.

Managementul apreciativ pe care intenționez să-l implementez va avea la bază identificarea experiențelor de succes a fiecăruia dintre membrii Facultății, a viziunii personale cu privire la ce înseamnă succesul în activitatea academică, în particular în funcționarea Facultății și a programelor de studii pe care aceasta le administrează.

Obiectivele strategice și operaționale pe care le formulăm vor fi în permanență ajustate, pornind de la experiențele de succes ale Facultății ca întreg, și a fiecărui membru în parte.

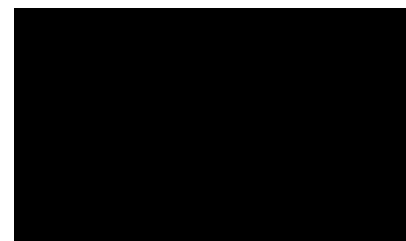
## **Obiective operaționale și măsuri de realizare**

- 1. Promovarea, în interiorul Facultății și în relațiile acesteia cu mediul extern, a unui climat favorabil de formare, dezvoltare și motivare a resursei umane
  - Sprijinirea logistică a cadrelor didactice în vederea realizării criteriilor de performanță și de promovare;
  - Menținerea unei atmosfere de transparență, colegialitate și respect în cadrul Facultății, stimularea competitivității prin promovarea realizărilor didactice și în cercetare de excepție, obținute la nivelul Facultății.
  
- 2. Promovarea excelenței și a calității în activitatea Facultății
  - Intensificarea implicării studenților și în primul rând a studenților de la master, în proiecte de cercetare;





- Creșterea eficienței și a calității procesului didactic prin îmbunătățirea metodelor de predare, utilizarea metodelor didactice interactive, eficientizarea studiului individual al studenților, modernizarea lucrărilor de laborator;
- Creșterea gradului de acoperire a disciplinelor din planul de învățământ cu materiale publicate;
- Asigurarea participării active a studenților la cursuri, seminarii;
- Dezvoltarea de parteneriate de cercetare;
- Organizarea unor conferințe internaționale, indexate cel puțin BDI, în cadrul Facultății și includerea în alte baze de date internaționale a comunicărilor științifice publicate rezultate în urma conferințelor;
- Creșterea vizibilității Revistei Facultății (*European Journal of Law and Public Administration*) prin asigurarea disponibilității online în sistem Open Acces, și indexarea revistei în principalele BDI-uri recunoscute pe domeniu;
- Creșterea numărului de acorduri bilaterale ERASMUS și creșterea numărului de mobilități existente la nivelul Facultății;
- Acordarea unui interes aparte pentru semnarea unor acorduri de colaborare cu Facultăți de profil ce aparțin unor Universități din spațiul comunitar european sau din afara acestuia;
- Realizarea de întâlniri periodice ale conducerii Facultății (cel puțin una pe semestru) cu studenții, având ca tematică cerințele învățământului superior, a modului de învățare și de organizare a sesiunilor de examene;
- Premiera anuală a șefilor de promoție din cadrul programelor de licență gestionate de Facultate;
- Elaborarea și aplicarea de chestionare privind așteptările studenților pe diferite teme: programe analitice, condiții de studiu, laboratoare, practică, seminarii, mod de predare, probleme administrative, la începutul anului I și la sfârșitul fiecărui an de studiu.



## **Direcții de implementare a EXCELENȚEI în activitatea didactică și de cercetare desfășurată la nivelul Departamentului**

*Formarea unor competențe profesionale și transversale adecvate stadiului actual de dezvoltare a cunoașterii pentru fiecare domeniu și program de studii care formează oferta educațională*

### **Conținutul educației**

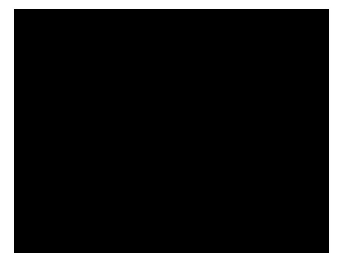
- **Fundamentarea unui proces educațional centrat pe competențe**

*Descriptori:*

- *procesul educațional în cadrul programelor de studii din domeniul dreptului și a științelor administrate la nivelul Departamentului se desfășoară în baza unei proiectări didactice centrate pe competențe, conform **Sistemului Național de Competențe și RNCIS**;*
- *asigurarea compatibilității ofertei educaționale cu prevederile Cadrul Național al Calificărilor din Învățământul Superior.*

Fiecare disciplină predată se fundamentează pe planul de învățământ al programului de studii, și fișa de disciplină.

La fiecare disciplină se va realiza anual **Fișa disciplinei**, care include informații despre competențele longitudinale și transversale acoperite total sau parțial prin conținuturile respectivei discipline, numărul de ore pentru fiecare unitate de conținut, numărul de ore de pregătire prin cursuri, seminarii, laboratoare, numărul de ore suplimentare necesare pregătirii individuale, prin lecturi, activități aplicative, etc,



numărul de ore de evaluare pe parcurs și final, *numărul de credite, forma de evaluare, metodologiile și strategiile didactice utilizate, resursele educaționale.*

- **Acoperirea tuturor disciplinelor din Planul de învățământ cu materiale didactice proprii**

***Descriptori:***

- *Gradul de acoperire a conținutului disciplinelor din planurile de învățământ cu materiale didactice proprii, realizate în cadrul Facultății, cu prioritate de către cadrele didactice titulare de disciplină;*
- *Toate disciplinele din planul de învățământ au cel puțin suport de curs disponibil în număr suficient de exemplare. Se urmărește acoperirea majorității disciplinelor cu manuale realizate de cadrele didactice și publicate la edituri recunoscute din țară și străinătate.*

- **Înlocuirea periodică a materialelor didactice, cu integrarea rezultatelor cercetării științifice în conținutul actualizat al acestora; Promovarea rezultatelor cercetării științifice în procesul de învățământ.**

***Activități:***

- *actualizarea bibliografiei tuturor disciplinelor predate astfel încât să cuprindă cel puțin 25% titluri apărute în ultimii 5 ani.*

***Descriptori:***

- *Fiecare cadru didactic va elaborarea unui suport de curs/seminar sau manual nou pentru fiecare disciplină care o susține, cel puțin odată la 4 ani. Va integra în*



*cuprinsul materialului didactic elaborat ultimele noutăți în domeniu, inclusiv modificările legislative apărute după elaborarea precedentei ediții a cursului;*

- *Termen de finalizare: luna Septembrie a fiecărui an, pentru anul universitar următor.*

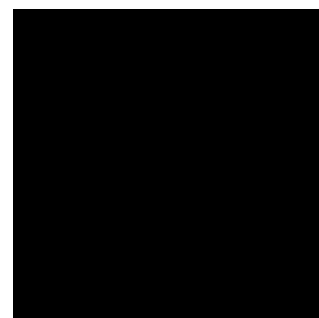
- **Dezvoltarea deprinderilor practice ale studenților în cadrul activităților de laborator/proiecte/seminarii și atragerea acestora în activitățile de cercetare științifică:**

***Activități:***

- *Facilitarea participării studenților la activități de pregătire practică prin contracte de practică și activități de internship;*
- *Includerea studenților în activități de cercetare;*
- *Favorizarea participării studenților în activitatea agenților economici, și subvenționarea școlarizării de către agenți economici;*
- *Formarea unor competențe aplicativ – practice pentru studenții Facultății, care să îmbunătățească gradul de adaptare al absolvenților la exigențele pieței muncii;*
- *Creșterea importanței acordate practicii profesionale și de cercetare în planurile de învățământ ale programelor de studii universitare de licență și masterat.*

***Descriptori:***

- *Includerea studenților în activități de cercetare/echipe pe proiect raportat la numărul total de cadre didactice implicate în activități de cercetare aplicativă;*
- *numărul total de premii obținute de către studenți la manifestările științifice de profil din domeniul pregătirii de bază raportat la numărul total de studenți participanți la aceste evenimente;*



- numărul de stagii de tip "internship" realizate de către studenți în cadrul unor instituții ori companii din țară și din străinătate;
- numărul de burse de studiu (sau contracte de școlarizare finanțate de agenții economici) acordate studenților de către instituții sau companii din țară și din străinătate.

- **Dezvoltarea unei culturi a calității în cadrul Departamentului**

**Activități:**

- Monitorizarea permanentă a îndeplinirii standardelor de calitate ale ARACIS pentru programele de studii administrate în cadrul Facultății cât și pentru cele nou-înființate.

Strategia privind managementul calității, la nivelul Facultății este înțeleasă ca un proces de evaluare sistematică și de îmbunătățire continuă a calității învățământului universitar, definirea direcțiilor de acțiune pe termen lung, a obiectivelor cuantificabile precum și dezvoltarea de strategii și alocarea de resurse adecvate atingerii acestor obiective, fiind fundamentată pe principiul de bază conform căruia un învățământ universitar de calitate poate fi realizat numai într-un mediu în care toate părțile implicate își asumă responsabilitatea pentru calitatea contribuției lor la îndeplinirea misiunii acestuia.

- **Fundamentarea procesului educațional pe parteneriat educațional**

**Activități:**

- Creșterea gradului de implicare a studenților în procesul de evaluare a calității activităților didactice și urmărirea integrării feed-back-ului oferit de aceștia în strategiile de îmbunătățire;



- *Organizarea desfășurării și monitorizarea activităților anuale ale evaluării cadrelor didactice de către studenți.*

**Descriptori:**

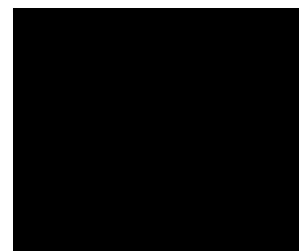
- *rezultatele anuale ale evaluării cadrelor didactice de către studenți;*
  - *gradul de implementare a măsurilor adoptate pentru creșterea calității prestației cadrelor didactice;*
  - *gradul de satisfacție a studenților vis-a vis de activitatea lor universitară și propria pregătire profesională;*
  - *gradul de satisfacție a studenților vis-a vis de serviciile oferite de universitate.*
- **Implementarea unui sistem de *tutorat* și *mentoring* pentru identificarea și rezolvarea problemelor reale ale studenților.**

**Activități :**

- *activități de tutorat, realizat de coordonatorii de an;*
- *activități de tutorat realizat de titularii de disciplină;*
- *implicarea studenților din anii superiori în activitatea de mentorat;*
- *cooperarea dintre structurile de conducere ale Facultății și organizațiile studențești;*
- *implicarea studenților membri în activitatea structurilor de conducere la nivelul Facultății.*

**Descriptori:**

- *numărul de reclamații, sugestii și mesaje de e-mail transmise de către studenți în vederea soluționării unor probleme specifice cu care se confruntă;*







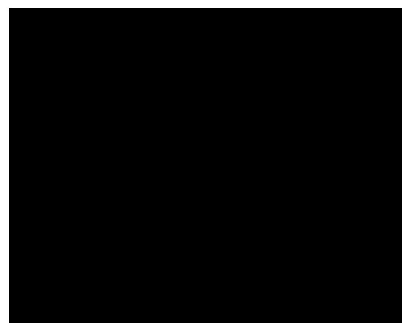
- *numărul de sugestii și recomandări transmise de către studenți în vederea creșterii gradului de implicare a acestora în viața comunității Facultății;*
- *gradul de implicare a studenților în activitățile științifice și culturale ale Facultății;*
- *nivelul participării studenților la structurile de conducere a Facultății.*

### **Sinteza dimensiunii manageriale:**

- dezvoltarea activităților existente de predare-învățare, în scopul atingerii unui nivel de excelență a instruirii și educației universitare;
- orientarea conținutului programelor de învățământ către prioritățile de formare și în special spre dezvoltarea creativității;
- îmbunătățirea calității cursurilor predate, prin actualizarea și revizuirea permanentă a informațiilor conținute;
- accentuarea caracterului practic, aplicativ al lucrărilor practice;
- eficientizarea maximă privind atragerea și utilizarea resurselor materiale, financiare și umane;
- evaluarea tuturor veniturilor bugetare și extrabugetare care revin Facultății și eficientizarea utilizării lor;
- accentuarea deschiderii spre mediul instituțional românesc dar și spre cel internațional pentru a dobândi recunoașterea corpului profesoral și a valorii ofertei educaționale a Facultății;
- îmbunătățirea sistemului de atragere a studenților;
- realizarea unui parteneriat real cu studenții și reprezentanții studenților;



- restructurarea studiilor universitare de licență și masterat și propunerea unor noi domenii de studii postuniversitare în acord cu necesarul pe piața muncii;
- dezvoltarea de noi programe de studii la nivel de licență și/sau master în domeniul Administrației Publice, în domenii precum Sănătatea Publică, și respectiv a Dreptului – unde se va urmări creșterea cifrei de școlarizare la cel puțin 150 de studenți/an;
- încurajarea obținerii abilitării de către membri ai corpului profesoral al Facultății, și organizarea de studii doctorale în domeniul Dreptului și Administrației publice;
- dezvoltarea unui Program de Studii de Master Internațional într-o rețea internațională împreună cu alte Universități din cadrul Spațiului European de Cercetare în domeniul Dreptului și/ sau al Administrației Publice;
- elaborarea unei strategii coerente, pe termen mediu și lung în ceea ce privește cercetarea științifică în cadrul Facultății;
- dezvoltarea și încurajarea mediului instituțional, stimularea întregului corp profesoral al Facultății privind participarea la competițiile naționale și internaționale de granturi de cercetare sau dezvoltare instituțională, precum și a altor proiecte cu finanțate națională sau europeană;
- identificarea mijloacelor și încurajarea corpului didactic al Facultății privind publicarea în reviste indexate BDI;
- formarea de colective interdisciplinare de cercetare și accesarea unor granturi naționale și internaționale la nivel de facultate;
- formarea unor noi centre de excelență și susținerea celor existente pentru integrarea deplină a cercetării în procesul educațional;
- stimularea conectării la programe internaționale prin parteneriate sau colaborări;





- acreditarea unor laboratoare de cercetare și deschiderea lor spre atragerea de prestări servicii specifice cercetării;
- stimularea participării cadrelor didactice și a studenților/masteranzilor prin finanțare totală sau parțială la manifestări științifice naționale și internaționale;
- recompensarea cadrelor didactice cu o activitate de cercetare deosebită, prin susținerea acestora în a participa la conferințe internaționale de prestigiu;
- implicarea cadrelor didactice din cadrul Facultății în cadrul programelor de cercetare, stimularea realizării la nivelul Facultății a unor contracte cu instituții publice/private pentru derularea unor programe de cercetare /consultanță;
- dezvoltarea programelor bilaterale și multilaterale, în ceea ce privește cercetarea științifică, cu parteneri din țară și străinătate, pentru dezvoltarea schimbului de informații și literatură de specialitate.

Data

25.03.2024

Semnătura,

Prof. univ. dr. Ștefan-Antonio SANDU

