



Raport de Evaluare Externă (REE) pentru domenii de studii universitare de masterat (AC)

Instituția de învățământ superior/Organizația furnizoare de educație:	Universitatea "Andrei Șaguna" din Constanța
Domeniul de masterat:	Management
Obiectivul evaluării externe	Acreditare/Autorizare de funcționare provizorie



Componența Comisiei de evaluare ARACIS

Nr. crt.	I. Numele și prenumele	Calitatea	Semnătura
1.	Prof. univ. dr. CIOCHINĂ Iuliana	Coordonator comisie	
2.	Prof. univ. dr. ȘTEFAN Simona Cătălina	Expert evaluator	
3.	Stud. ECHIM-VERNESCU Ingrid	Student evaluator	



I. Introducere

- Contextul în care a fost redactat raportul de evaluare externă (tipul evaluării, perioada evaluării, componența comisiei de experți în evaluarea externă a calității etc.);

Raportul de evaluare externă a fost redactat de către Comisia ARACIS de experți în evaluare externă a calității cu ocazia realizării vizitei pentru acreditarea domeniului de studii universitare de masterat Management (DSUM MG), învățământ cu frecvență (IF), în perioada 13-15.07.2026, în cadrul Universității „Andrei Șaguna” (UAS) din Constanța, Facultatea de Științe Economice și Administrative (FSEA). Comisia care a realizat vizita și a întocmit raportul pentru programul de studii universitare de licență, a fost alcătuită din: Prof. univ. dr. Ciochină Iuliana - Coordonator comisie, Prof. univ. dr. Ștefan Simona Cătălina - Expert evaluator, Ichim-Vernescu Ingrid - Student evaluator. Comisia de evaluare a fost aprobată prin Hotărârea de Consiliu ARACIS nr. 152/H/07.05.2026 (nr. înregistrare dosar ARACIS 331 / 01.04.2026).

- Descrierea instituției de învățământ superior sau a organizației furnizoare de educație, după caz (înființare, evoluție, misiune, guvernare, structură, programe/domenii de studii universitare, parcurgerea procedurilor de evaluare externă a calității educației)

Universitatea „Andrei Șaguna” din Constanța (UAS) este instituție de învățământ superior care a dobândit personalitate juridică la 15 mai 1992 și a fost acreditată ca persoană juridică de drept privat și de utilitate publică, parte a Sistemului Național de Învățământ, prin Legea 116/2005.

Înființată sub egida Fundației „Andrei Șaguna”, având ca obiectiv principal, satisfacerea necesităților educaționale și culturale specifice regiunii, UAS și-a asumat un rol activ în promovarea valorilor academice, culturale și civice. UAS contribuie la dezvoltarea conștiinței civice, la stimularea spiritului critic și la promovarea pluralismului de idei, valorifică și susține multiculturalismul, multietnicitatea și interconfesionalismul specifice regiunii Dobrogea, în spiritul respectului reciproc și al dialogului deschis, sprijinind dezvoltarea culturală și democratică a regiunii și a întregului spațiu balcanic, în conformitate cu principiile fundamentale ale drepturilor și libertăților cetățenești.

UAS are în vedere excelența academică și este deschisă parteneriatelor internaționale și relațiilor de colaborare, culturale, educaționale și de cercetare, în spațiul european și balcanic, pentru progresul educației, culturii și societății în ansamblu. Participă activ la rețele academice și de cercetare precum **Black Sea Universities Network, Balkan Universities Association, International Association of Universities** și prin derularea Parteneriatelor Erasmus+, este reprezentant oficial al programului de colaborare dintre **Shanghai și Constanța**, în parteneriat cu **Shanghai Friendship Promotion Foundation**. Misiunea UAS este de educație, asumându-și misiunea de a forma specialiști competenți, adaptabili și responsabili, capabili să contribuie activ la dezvoltarea economică, socială și culturală a regiunii extinse a Mării Negre și Balcanilor. Dezvoltă un mediu academic deschis, inovator și incluziv, care promovează excelența, multiculturalismul și dezvoltarea etică prin educația centrată pe student, prin cercetare aplicată și prin parteneriate internaționale.

UAS formează și dezvoltă competențe profesionale în domeniul științelor socio-umane, din perspectiva unei societăți globalizate. În acest context, universitatea își extinde oferta educațională prin dezvoltarea unor programe de masterat orientate către management strategic, leadership organizațional și guvernare eficientă, menite să răspundă cerințelor actuale ale mediului socio-economic. Planul strategic al UAS pentru perioada 2025-2030 și Planul operațional al UAS 2026 prezintă principalele direcții și obiective strategice ale universității.

În conformitate cu Carta UAS, cu Regulamentul de organizare și funcționare UAS și legislația națională în vigoare, guvernarea la nivelul UAS este transparentă și se realizează prin intermediul structurilor de conducere democratic alese (Senatul universitar, format din 13 membri: 9 personal didactic și de cercetare titular și 4 studenți), Consiliul de administrație, format din 5 membri: rector, 2 prorectori și directorul centrului de cercetare, numiți prin decizia Președintelui



Universității). UAS are în componență 2 facultăți, 2 departamente, un Centru de cercetare, precum și structuri administrative.

UAS, are un portofoliu diversificat de programe de studii universitare (licență și masterat) în domenii de interes pe piața muncii (Științe Economice, Științe Administrative, Drept, Psihologie etc.).

UAS are un sistem de evaluare internă a calității educației, coordonat de Comisia de Evaluare și Asigurare a Calității (denumită în continuare CEAC), subordonată direct Rectorului UAS. Misiunea acestuia este de a elabora și aplica standarde și proceduri pentru evaluarea și asigurarea calității în toate componentele academice și administrative ale instituției, așa cum reiese din Regulamentul de organizare și funcționare UAS (Anexa nr. I.2.1). CEAC elaborează anual raportul de evaluare internă care sintetizează concluziile evaluărilor și propune măsuri de îmbunătățire.

Facultatea de Științe Economice și Administrative (FSEA) este componenta UAS care va organiza și gestiona dezvoltarea domeniului de studii universitare de masterat Management. Aceasta a fost înființată în anul **1992 și își** desfășoară activitatea în conformitate cu Carta Universitară, legislația națională în vigoare și principiile Spațiului European al Învățământului Superior, fiind orientată către promovarea calității, interdisciplinarității și competitivității academice.

Regulamentele generale și specifice, aprobate de Senatul universității stau la baza organizării și funcționării FSEA, asigurând o guvernare participativă și transparentă. Conducerea facultății este asigurată de: **Consiliul Facultății** format din două cadre didactice și un reprezentant al studenților; **Decanul** – reprezintă facultatea în relațiile instituționale și de asigurarea managementului calității; **Departamentul de Științe Economice și Juridice** cu **Directorul de departament și Consiliul departamentului** format din două cadre didactice

Activitatea academică este susținută de personalul didactic și **tehnico-administrativ**, care asigură servicii de suport (secretariat, contabilitate, resurse umane, IT, bibliotecă, etc.), în conformitate cu regulamentele UAS. Activitățile desfășurate în cadrul UAS au la bază regulamente, metodologii, elaborate în conformitate cu cadrul legislative în vigoare (Regulament de organizare și funcționare al UAS, Regulament intern UAS, Cod pentru prevenirea și sancționarea oricăror forme de discriminare și/sau atingere a demnității umane, Codul de conduită pentru prevenția și sancționarea xenofobiei, radicalizării și discursului instigator la ură, Ghid privind prevenirea și combaterea hărțuirii pe criteriu de sex, precum și a hărțuirii morale la locul de muncă).

Facultatea de **Științe Economice și Administrative** are următoarele programe de studii:

- licență, învățământ cu frecvență (IF), cu programele de studii: *Management, Contabilitate și informatică de gestiune, Administrație publică*
- masterat, învățământ cu frecvență (IF), cu programul de studii: *Finanțarea afacerilor în turism servicii (în lichidare)*

- Descrierea generală a domeniului de studii universitare de masterat (motivație înființare - în cazul acreditării sau autorizării de funcționare provizorie)

Domeniul de studii universitare de masterat Management cu programul de studii **Management Strategic și Leadership Organizațional** va fi organizat în cadrul Facultății de **Științe Economice și Administrative (FSEA)** și gestionat de **Departamentul de Științe Economice și Juridice**.

Programul de studii universitare de master **Management Strategic și Leadership Organizațional** va fi un masterat profesional, organizat la **învățământ cu frecvență (IF)**, cu predare în limba română. Conform planului de învățământ programul va avea o durată de **2 ani de studii (4 semestre)** și un volum total de **120 de credite ECTS**, la finalizarea studiilor, absolvenții obținând **diploma de master**.

Programul de masterat propus are în vedere asigurarea continuității în pregătire a absolvenților PSUL Management, înființat în anul 2003 și acreditat ARACIS în anul 2010, reevaluat de către AHGPS în 2023 (08.12.2023) și de către ARACIS în 2026.

Misiunea programului de studii universitare de master **Management Strategic și Leadership Organizațional** vizează formarea de specialiști cu competențe avansate în domeniul



managementului strategic și al conducerii organizaționale, capabili să fundamenteze, să implementeze și să evalueze strategii organizaționale în contexte economice complexe și dinamice.

Prin planul de învățământ, elaborată în corelație cu standardele ocupaționale relevante și cu descriptorii nivelului 7 din Cadrul European al Calificărilor (EQF), care include cursuri de management strategic, leadership și comportament organizațional, managementul resurselor umane, managementul schimbării, finanțe pentru decizie strategică, antreprenoriat, comunicare organizațională și alte discipline conexe, programul de studii contribuie la formarea unei perspective integrate asupra proceselor de conducere și dezvoltare organizațională, asigurând coerența rezultatelor învățării și a competențelor dobândite. Pregătirea teoretică se va îmbina cu o componentă aplicativă orientată spre dezvoltarea competențelor profesionale și a capacității de adaptare la dinamica mediului organizațional și a pieței muncii. Programul Management Strategic și Leadership Organizațional va valorifica dimensiunea interdisciplinară a domeniului managementului strategic, va promova utilizarea tehnologiilor digitale și va asigura un cadru coerent pentru formarea profesională și dezvoltarea personală a viitorilor lideri organizaționali. Pentru DSUM MG se solicită o capacitate de școlarizare de 50 de locuri/an.

II. Metode utilizate

- Documente analizate (raportul de evaluare internă și anexele acestuia; documente suplimentare solicitate, înainte de vizita la fața locului și pe parcursul acesteia, dacă este cazul; alte documente sau date)

Pentru derularea procesului de evaluare externă a calității pentru domeniul de studii universitare de masterat Management, comisia de evaluare a avut acces la Raportul de Evaluare Internă (REI), structurat pe cele trei domenii ale evaluării calității: Capacitatea instituțională; Eficacitatea educațională; Managementul calității și anexele acestuia pe platforma SharePoint – ARACIS. Comisia a solicitat informații suplimentare și clarificări privind tipul programului de studii, capacitatea de școlarizare, cv-uri cadre didactice, liste lucrări personal didactic.

- Vizita la fața locului (enumerarea generală a locațiilor vizitate și a categoriilor de persoane cu care s-au purtat discuții)

Vizita la UAS din Constanța, FSEA (Bd. Alexandru Lăpușneanu, Nr. 13, Constanța) s-a desfășurat în perioada 13-15.07.2026.

Premergător vizitei, pentru a asigura o desfășurare eficientă a vizitei față în față, comisia de evaluare, împreună cu persoana de contact și reprezentanții universității, au elaborat un Calendar al vizitei, detaliat, conform template-ului ARACIS,

Conform calendarului, la vizită, au fost realizate o serie de întâlniri ale membrilor comisiei cu:

- Reprezentanți din conducerea UAS și Facultății de Științe Economice și administrative: rector, președinte Senat, prorector, decan, director de departament;
- Echipa care a realizat raportul de evaluare internă (REI) a domeniului evaluat;
- Personalul didactic care va desfășura activități în cadrul programului de studii din cadrul domeniului evaluat;
- Reprezentanți ai mediului socio-economic, ca viitori angajatori și parteneri de practică pentru studenții programului din DSUM Management;
- Membrii CEAC, ai structurilor organizatorice în domeniul asigurării calității responsabili de asigurarea calității și coordonarea proceselor de evaluare a calității pentru procese, programe educaționale și a standardelor privind calitatea;
- Responsabili ai centrelor/laboratoarelor de cercetare din DSUM Management;
- membri ai Comisiei de etică universitară;

Comisia de experți evaluatori și reprezentanți ai facultății au vizitat baza materială didactică, de cercetare și administrativă pusă la dispoziția studenților de la DSUM Management:

- sălile de curs: Sala 21, de seminar: Sala 31, Sala 32 și laboratoare: Simulatorul de business, ERP, centrul de cercetare, biblioteca, birou CEAC, ERASMUS, DCOP;

- secretariatul facultății, unde au fost văzute dosare de admitere, cataloage, centralizator, registru matricol, platforma LMS, Smart UMS, s-au solicitat informații cu privire la suportul oferit studenților, inclusiv celor cu cerințe speciale și fluxurile de lucru.

Au fost văzute, de asemenea: dosare de personal/concurs (privind dezvoltarea profesională), procese verbale de la întâlnirile de consultare cu reprezentanții mediului de afaceri, absolvenți), rapoarte de evaluare, chestionare de evaluare.

Totodată, s-au solicitat instituției informații și anexe suplimentare cu privire la: implicarea studenților în activități de cercetare, modalitatea de oferire de sprijin candidaților cu cerințe speciale, monitorizarea satisfacției studenților. Toate informațiile și documentele solicitate au fost puse la dispoziția comisiei de evaluare.

- Alte metode sau aspecte relevante

Comisia de evaluare a urmărit și analizat îndeplinirea criteriilor, a indicatorilor și a standardelor de calitate despre care au consemnat în Raportul de evaluare externă pentru evaluarea domeniului de studii de masterat Management, cu programul de studii Management Strategic și Leadership Organizațional. Consemnările s-au făcut pe baza REI și anexelor acestuia, paginii web a instituției, anexelor suplimentare, constatările la vizită etc. Au fost făcute recomandări pentru îmbunătățirea calității.

Raportul de evaluare externă s-a transmis persoanei de contact pentru exprimarea acordului de asumare a conținutului acestuia.

III. **Aprecierea gradului de îndeplinire a standardelor și indicatorilor de performanță**

DOMENIUL A. Capacitatea instituțională

Criteriul A.1. Structurile și procesele instituționale de tip managerial și administrativ, care implică studenții și alte părți interesate

Standardul S.A.1.1. Componente organizatorice și procese instituționale

ÎS are în structură componente organizatorice care funcționează pe bază de competențe, atribuții, procese și proceduri de aplicare adecvate, prin care se asigură un sistem de management eficace.

Indicatorul I.P.A.1.1.1	Pentru desfășurarea programului/domeniului de studii universitare, ÎS dispune de componente organizatorice și un sistem de management adecvate, a căror funcționare se bazează pe metodologii, regulamente și proceduri revizuite periodic, în condițiile legii.
--------------------------------	--

✓ **Prezentarea stării de fapt, susținută de documente și date**

UAS dispune de componente organizatorice și un sistem de management adecvate pentru desfășurarea activității ce are la bază metodologii, regulamente și proceduri, revizuite periodic, conform reglementărilor legale în vigoare. Carta UAS și Regulamentul de organizare și funcționare UAS, stabilește cadrul general de funcționare, structura organizatorică și operațională a UAS (Anexa nr. I.1.1). Totodată, Carta UAS reglementează structurile de conducere, atribuțiile și relațiile la nivelul instituției, regulile de organizare academică, administrativă și financiară. Conducerea este asigurată de: Senatul universitar (compus din 9 (70%) personal didactic și de cercetare, respectiv 4 (30%) reprezentanți ai studenților), Rectorul, Consiliul de administrație (format din 5 membri), la nivelul UAS, Consiliul facultății, decanul și departamentul, la nivelul facultății. Regulamentul de organizare și funcționare stabilește structura organizatorică proprie – conducerea facultății, activitățile acesteia, reglementează procesul educațional, evaluarea studenților, organizarea stagiilor de practică și modul de derulare a proceselor de finalizare a studiilor planurile de învățământ și activitățile didactice specifice programului de studii universitare de masterat din domeniul Management.

În ceea ce privește asigurarea calității, există Comisia pentru Evaluarea și Asigurarea Calității (CEAC) și Departamentul de managementul Calității (DMC), ca structuri dedicate calității.

Organizarea muncii este reglementată de Regulamentul intern UAS (Anexa nr. A.1.1.4), iar alegerea conducerii academice și administrative are la bază Metodologia de organizare a

referendumului universitar pentru alegerea modalității de desemnare a rectorului (*Anexa nr. A.1.1.5*), Metodologia privind ocuparea locurilor în structurile de conducere și a funcțiilor de conducere în UAS pentru mandatul 2025 – 2030 (*Anexa nr. A.1.1.6*). Pentru desemnarea reprezentanților studenților, în structurile de conducere există proceduri democratice și mecanisme de alegere, în conformitate cu *Carta UAS* și *Codul drepturilor și obligațiilor studentului în cadrul UAS* (*Anexa nr. A.1.1.7*).

Nivelurile ierarhice și structura organizațională a instituției este reflectată în *Organigrama UAS*.

- ✓ Analiza situației de fapt, prin raportare la starea de fapt reținută și având în vedere indicatorul de performanță analizat, cu scopul justificării gradului de îndeplinire a indicatorului

UAS și FSEA dispun de componente organizatorice și un sistem de management adecvate pentru desfășurarea programului de studii universitare de masterat *Management Strategic și Leadership Organizațional*, ce are la bază metodologii, regulamente și proceduri, revizuite periodic, conforme reglementărilor legale în vigoare. Pentru organizarea și funcționarea programului de studii universitare de masterat *Management Strategic și Leadership Organizațional* există norme interne care reglementează activitate structurilor decizionale și operaționale. Acestea sunt făcute publice prin postarea pe site-ul UAS. Studenții sunt reprezentați în Senatul universitar și Consiliul facultății, respectând proporția de 25%, reglementată.

- ✓ Aspecte care constituie exemple de bună practică
- ✓ Recomandări

Se recomandă înscrierea, pe regulamente, proceduri, metodologii, a datei de intrare în vigoare (aprobare) pentru a asigura claritatea juridică, trasabilitatea și aplicarea corectă a normelor interne.

Indicatorul este: îndeplinit.

Standardul S.A.1.2. Implicarea părților interesate

ÎS demonstrează că implică părțile interesate relevante în elaborarea metodelor și regulamentelor, precum și a procedurilor de aplicare.

Indicatorul I.P.A.1.2.1	Opiniile membrilor facultății și departamentului, respectiv filialei sau extensiei ¹ și ale altor părți interesate sunt avute în vedere în procesul de adoptare și revizuire a metodelor, regulamentelor și procedurilor de aplicare.
--------------------------------	--

- ✓ Prezentarea stării de fapt, susținută de documente și date

Pentru procesul de adoptare și revizuire a metodelor, regulamentelor și procedurilor de aplicare UAS asigură o abordare participativă prin implicarea membrilor comunității academice (cadre didactice, personal administrativ și studenți), precum și a părților interesate externe (absolvenți, angajatori, parteneri de practică și colaboratori instituționali).

Pentru implicare în procesul de consultare se utilizează mai multe mecanisme:

- Reprezentarea cadrelor didactice și studenților (cu o pondere de 25-30%) în structurile decizionale (Senat, Consiliul de Administrație, Consiliul facultății și departamentului);
- Parteneriate strategice cu angajatorii.
- Consultări prin intermediul chestionarelor, aplicate studenților (la final de semestru), absolvenților (în cadrul analizelor privind inserția profesională) și angajatorilor (în cadrul parteneriatelor de practică și colaborare), colectate și analizate de CEAC și DMC (*Anexa nr. A.1.2.8, Anexa nr. A.1.2.9*).
- Întâlniri cu reprezentanții mediului economico-social.
- Dezbateri publice prin publicarea, în secțiunea dedicată consultărilor publice, pe site-ul UAS, (*Anexa nr. A.1.2.2*), prin formularul de consultare (*Anexa nr. A.1.2.3*).
- Consultări tematice, ateliere de lucru cu cadrele didactice, studenții și partenerii socio-

economici pentru discutarea actualizării curriculei, a planurilor operaționale sau a strategiilor educaționale ([Anexa nr. A.1.2.4](#), [nr. 1.2.5](#), [nr. 1.2.6](#), [nr. 1.2.7](#)).

- Analiza și avizarea colegială, realizate în cadrul Consiliului facultății și departamentului, a documentelor privind organizarea și gestiunea activităților, care apoi sunt avizate de CEAC și aprobate în Senat ([Anexa nr. A.1.2.10](#))
- Rezultatele consultărilor sunt centralizate de Comisia pentru Evaluarea și Asigurarea și sunt documentate prin rapoarte de sinteză și propuneri de îmbunătățire, procese-verbale ale întâlnirilor (Anexa nr. A.1.2.9 Rezultate chestionare feed-back, Anexa nr. A.1.2.10 Avizare colegială).

Ca exemple concrete ale aplicării acestor proceduri:

-a fost revizuit Regulamentul de organizare și funcționare a UAS, a Metodologiei de evaluare a studenților și a [Regulamentului de practică \(Anexa nr. A.1.2.11\)](#) în urma feedback-ului primit de la studenți și cadre didactice;

-a fost actualizat planul de învățământ ([Anexa nr. A.1.2.12](#)) și fișele disciplinelor ([Anexa nr. A.1.2.13](#)), ca urmare a consultărilor cu parteneri de practică și angajatori din domeniu. ([Anexa nr. A.1.2.14](#)), Prin

- ✓ [Analiza situației de fapt, prin raportare la starea de fapt reținută și având în vedere indicatorul de performanță analizat, cu scopul justificării gradului de îndeplinire a indicatorului](#)

Analiza documentelor prezentate la vizită evidențiază existența mecanismelor de implicare a părților interesate relevante în elaborarea metodologiilor și regulamentelor, precum și a procedurilor de aplicare. Prin organizarea unor întâlniri tematice și ateliere de lucru, prin participarea formală în structurile de conducere, acestea iau parte la procesele decizionale, care vizează: actualizarea curriculei, definirea strategiilor educaționale, revizuirea ROF și a metodologiilor de evaluare, practică, actualizarea Planului de învățământ și a Fișelor disciplinelor, dezvoltarea de noi programe de studii.

Pentru inițierea dezvoltării domeniului de studii de masterat Management cu programul de studii *Management Strategic și Leadership Organizațional* au fost realizate consultări cu parteneri din mediul economico-social, cu studenți, cadre didactice. (exemplu Raportul pentru consultarea studenților asupra relevanței programului de master).

La nivel instituțional, pentru consolidarea și eficientizarea procesului de implicare a părților interesate în elaborarea și revizuirea documentelor strategice și a regulamentelor aplicabile programului de masterat *Management Strategic și Leadership Organizațional* sunt prevăzute direcții de acțiune viitoare, care vizează extinderea parteneriatelor instituționale și implicarea mai mare a părților interesate, pentru a spori relevanța internațională a programului.

- ✓ [Aspecte care constituie exemple de bună practică](#)

- ✓ [Recomandări](#)

Se recomandă formalizarea calendarului anual al întâlnirilor cu angajatorii, pentru a asigura o predictibilitate sporită a procesului de consultare curriculară, pentru a asigura alinierea PSUM tendințele globale din domeniu.

Indicatorul este: îndeplinit

Criteriul A.2. Baza materială și optimizarea utilizării acesteia

Standardul S.A.2.1. Baza materială

ÎS dispune de bunuri imobile și mobile adecvate pentru desfășurarea programului/domeniului de studii universitare.

Indicatorul I.P.A.2.1.1	ÎS deține, în condițiile legii, spații dedicate proceselor de învățământ, de cercetare și administrative corespunzătoare, precum și pentru servicii destinate studenților, studenților doctoranzi și cursanților, prin care se asigură un mediu favorabil pentru viață și studiu, inclusiv pentru cei cu dizabilități. Sunt de asemenea asigurate spații optime pentru desfășurarea activităților personalului. Acestea sunt dotate în mod adecvat.
----------------------------	---

- ✓ [Prezentarea stării de fapt, susținută de documente și date](#)

Pentru organizarea PSUM din domeniul Management, FSEA are la dispoziție baza materială proprie a UAS (o clădire cu o suprafață construită de 4.260 mp pe un teren de 3.550 mp) situate în municipiul Constanța, Bulevardul Alexandru Lăpușneanu nr. 13. Spațiile de învățământ (săli de curs, săli de seminar, laboratoare), modernizate periodic și echipate corespunzător sunt conforme normelor privind sănătatea, siguranța și securitatea în muncă. Acestea sunt dotate cu mobilier ergonomic, sisteme audio-video moderne, videoproiectoare, laptopuri sau stații PC și ecrane de proiecție, cu **table inteligente interactive**, care permit desfășurarea activităților folosind metode modern, interactive. În perioada 2022-2025, prin investițiile realizate în cadrul PNRR -digitalizare (echipamente de laborator, tehnică de calcul, servere, sisteme de stocare, UPS-uri), UAS și-a modernizat infrastructura IT. Studenții și cadrele didactice au acces permanent la rețeaua wireless a universității, configurată ca hotspot profesional de mare viteză. UAS utilizează, pentru activitatea didactică, administrativă, pentru orientare profesională și managementul carierei, gestiunea școlarității studenților mai multe platforme: SmartUMS, LMS.andreisaguna.ro și Zoom (pentru activități hibride). Pachetul Docentix include o serie de cursuri de formare continuă (limbi străine, leadership, marketing, project management, vânzări și negocieri etc.). Laboratorul ERP (Anexa nr. A.2.1.1), dotat cu stații de lucru performante și infrastructură digitală completă, permite lucrul cu platforme ERP educaționale utilizate în mediul de afaceri (Enterprise Resource Planning). În activitățile de seminar și laborator este utilizat și **robotul AI „Paper”**, un instrument educațional inovativ destinat demonstrării aplicațiilor tehnologiei în învățare.

UAS are o bibliotecă universitară cu două săli de lectură, cu o suprafață totală de 201 mp și o capacitate de 100 de locuri, un fond de carte de 23.822 de volume și 7.159 de titluri. Biblioteca este dotată cu 50 de laptopuri conectate la rețea, acces gratuit la baze de date internaționale, (CEEOL și Statista), la legislație electronică și la catalogul online, la colecția specială (resurse juridice comparate și internaționale) oferită prin programul Window of Shanghai. (Anexa nr. A.2.1.4.).

✓ **Analiza situației de fapt, prin raportare la starea de fapt reținută și având în vedere indicatorul de performanță analizat, cu scopul justificării gradului de îndeplinire a indicatorului**

Baza materială necesară desfășurării procesului de învățământ la programul de studii universitare de masterat *Management Strategic și Leadership Organizațional*, este adecvată specificului programului și îndeplinește cerințele prevăzute de standardele ARACIS. Spațiile destinate activităților didactice, de cercetare și extracurriculare sunt proprietatea instituției și permit desfășurarea procesului educațional în condiții optime. Pentru programul de studii *Management Strategic și Leadership Organizațional* vor fi alocate:

- o sală de curs cu 80 de locuri și Aula Magna cu 300 de locuri,
- două săli de seminar cu câte 40 de locuri, echipate pentru activități interactive, studii de caz și dezbateri tematice.

- laborator de informatică, dotat cu stații de lucru moderne, conectate la platformele educaționale și aplicațiile software specific (Laboratorul de informatică Anexa nr. A.2.1.3)

- Laboratorul ERP contribuie la formarea competențelor digitale și manageriale, o experiență practică relevantă care facilitează inserția profesională în organizații care utilizează sisteme informatice de gestiune. (Laboratorul Simulator de Business Anexa nr. A.2.1.2)

Biblioteca universitară asigură pentru disciplinele din planul de învățământ al programului evaluat, acoperirea necesarului bibliografic cu tratate, monografii, legislație, articole de specialitate și manuale universitare, relevante pentru domeniul Management. Studenții au acces gratuit la baze de date internaționale, la legislație electronică și la catalogul online.

Studenții de la programul de studii evaluat vor avea acces la pachetul de cursuri Docentix o platformă digitală de formare continuă. Baza materială a UAS oferă condiții optime pentru desfășurarea activităților specifice programului de masterat *Management Strategic și Leadership Organizațional*, fiind modernă, complet echipată, adaptată cerințelor curriculare și compatibilă cu standardele europene privind calitatea infrastructurii academice.

✓ **Aspecte care constituie exemple de bună practică**



Existența pachetului de cursuri Docenti, care asigură acces la module interactive, practice, oferă studenților posibilitatea multiplicării competențelor obținute la finalizarea studiilor.

✓ **Recomandări**

Indicatorul este: îndeplinit

Standardul S.A.2.2. Gestionarea bazei materiale

Componentele organizatorice administrează optim și sustenabil bunurile imobile și mobile pe care le utilizează pentru programul/domeniul de studii universitare evaluat.

Indicatorul I.P.A.2.2.1	Bunurile imobile și mobile sunt întreținute adecvat, astfel încât să fie asigurate condiții optime de studiu, cercetare și viață, precum și de muncă.
--------------------------------	---

✓ **Prezentarea stării de fapt, susținută de documente și date**

Baza materială a UAS este gestionată în mod centralizat de Direcția Administrativă, care coordonează toate activitățile operaționale și raportează periodic către Consiliul de Administrație, aflată în subordinea unui prorector. Activitatea acesteia are la bază Regulamentul intern (Anexa A 2.2.1) și Proceduri interne (Anexa A 2.2.2) care au în vedere serviciile de mentenanță IT, întreținere și logistică, Norme de sănătate, securitate în muncă și PSI. Infrastructura este monitorizată prin analize privind starea bazei materiale și conformitatea cu standardele de calitate realizate de Comisia pentru Evaluarea și Asigurarea Calității (CEAC) și Departamentul Managementul Calității (DMC).

Pentru utilizarea echipamentelor digitale (table interactive, sisteme audio-video), personalul didactic beneficiază de instructaje periodice, asistența tehnică fiind asigurată de o echipă IT.

✓ **Analiza situației de fapt, prin raportare la starea de fapt reținută și având în vedere indicatorul de performanță analizat, cu scopul justificării gradului de îndeplinire a indicatorului**

La vizită s-a constatat existența Direcției Administrative, structură internă responsabilă de gestiunea, întreținerea și modernizarea bazei materiale, inclusiv pentru domeniul de studii universitare de masterat Management. Aceasta este în subordinea unui prorector. Preocuparea pentru buna gestionare a bunurilor imobile și mobile, întreținerea acestora, astfel încât să fie asigurate condiții optime de studiu, cercetare, de viață și de muncă este evidențiată prin includerea în analizele periodice ale CEAC și DMC a stării bazei materiale și corelarea acesteia cu standardele de calitate academică. Există asistență IT permanentă și instructaje pentru utilizarea dotărilor digitale de către cadrele didactice, ceea ce va asigura folosirea suportului tehnologic și pentru programul de studii de masterat evaluat.

✓ **Aspecte care constituie exemple de bună practică**

✓ **Recomandări**

Indicatorul este: îndeplinit

Criteriul A.3. Resurse umane adecvate și proceduri transparente de recrutare a personalului, elaborate în condițiile legii

Standardul S.A.3.1. Resurse umane

ÎS dispune de resursele umane necesare pentru organizarea și desfășurarea programului/domeniului de studii universitare evaluat.

Indicatorul I.P.A.3.1.1	Resursele umane ale componentei organizatorice sunt adecvate pentru desfășurarea activităților aferente programului/domeniului de studii universitare evaluat. Personalul didactic deține calificările și competențele profesionale necesare pentru a preda disciplinele care îi revin în statul de funcții.
--------------------------------	--

✓ **Prezentarea stării de fapt, susținută de documente și date**

Ocuparea posturilor didactice vacante, recrutarea și angajarea personalului didactic, se face prin concursuri publice, transparente, cu respectarea legislației în vigoare și a standardelor de evaluare ale CNATDCU, pe baza Metodologiei privind ocuparea posturilor didactice și de cercetare vacante în cadrul UAS, Metodologiei privind organizarea și desfășurarea examenului de promovare în cariera didactică, Metodologie privind angajarea cadrelor didactice asociate fără



titlu de doctor, cu valoare științifică și profesională recunoscută UAS și Metodologiei de recunoaștere automată a calității de conducător de doctorat, a funcțiilor didactice, a diplomei de doctor și a titlului de doctor, obținute în instituții de învățământ universitar acreditate din străinătate conforme Metodologiei-cadru de concurs pentru ocuparea posturilor vacante. Pentru prelungirea activității cadrelor didactice după pensionare există Metodologia privind ocuparea posturilor didactice și de cercetare vacante conform prevederilor art. 219 alin. (3) din Legea nr. 199/2023. Pentru derularea programului de studii universitare de masterat Management Strategic și Leadership Organizațional din domeniul Management, FSEA dispune de resurse umane adecvate atât din punct de vedere numeric, cât și calitativ, care îndeplinesc cerințele legale pentru ocuparea posturilor didactice. Se asigură acoperirea disciplinelor prevăzute în planul de învățământ cu cadre didactice titulare și asociate care au parcurs studii universitare de licență, masterat și/sau doctorat și au activitate de cercetare științifică în domeniul de studii sau în domenii similare cu cel aferent disciplinei predate.

✓ **Analiza situației de fapt, prin raportare la starea de fapt reținută și având în vedere indicatorul de performanță analizat, cu scopul justificării gradului de îndeplinire a indicatorului**

Pentru desfășurarea activităților programului universitar evaluat, resursele umane alocate conform CV-urilor și informațiilor disponibile, dețin studii, titlu de doctor și expertiză în domeniile aferente disciplinelor. Personalul didactic deține certificatul de pregătire pedagogică. Din Statul de funcții previzionat, aferent programului de studii evaluat rezultă că, cele 6 posturi și fracțiuni de posturi didactice sunt acoperite de 11 cadre didactice din care 9 cadre didactice titulare și 2 cadre didactice asociate invitate (Anexa Lista CD). Cadrele didactice titulare ocupă 5,5, adică 91% din totalul posturilor constituite, iar dintre acestea, 4 posturi, 67% au funcția didactică de profesor sau conferențiar (4,25/6,4).

Personalul didactic care asigură desfășurarea programului de studii universitare de masterat Management Strategic și Leadership Organizațional din domeniul Management este structurat astfel: 5 cadre didactice cu titlu de profesor universitar, 46%, 2 conferențieri universitari, adică 18%, 2 cadre didactice cu titlu de lector universitar, 18% și 2 cadre didactice asociate invitate, 18%. Pentru buna desfășurare a activităților didactice și administrative există personal auxiliar și de suport (secretariatul facultății, bibliotecă, personal IT, personal administrativ), cu pregătire corespunzătoare postului ocupat. Cadrele didactice dețin titlu de doctor în domeniul: Management, Psihologie, Marketing, Cibernetică și statistică economică, Științe economice și în alte domenii – Filosofie, Drept. Personalul didactic titularizat în învățământul superior conform legii, pensionat la limita de vârstă, desfășoară activitate în baza HS 12/05.09.2026 și acoperă câte o fracțiune de normă didactică. (3 cadre didactice ocupă 1,2 norme) (Anexa nr. A.3.1.9). La programul de studii evaluat există un cadru didactic abilitat. (Relații internaționale și studii europene). Personalul didactic asociat, care ocupă temporar 0,5 norme, adică 9% din total posturi din statul de funcții, satisface cerințele legale pentru ocuparea postului respectiv.

Pe durata vizitei de evaluare au fost văzute dosare de concurs ale personalului didactic (poziții de lector) și s-a constatat că au fost respectate procedurile și formele legale de selecție și ocupare. Calculul privind raportul studenți cadre didactice arată că, pe domeniu, luând în calcul studenții înmatriculați, acesta este: Total studenți domeniu 250/25 cd=10 studenți/cadru didactic. Raportat la capacitatea de școlarizare pentru ramura de Științe economice, conform HG 191/2026 și 192/2026) CIG 50+ FB 150+MG 200 (redușă la 60 locuri cf. vizitei de evaluare din 06.2026) = $260 \times 3 = 780 / 25 = 31$ studenți/cadru didactic.

✓ **Aspecte care constituie exemple de bună practică**

✓ **Recomandări**

Se recomandă atragerea unor cadre didactice tinere, cu pregătire în domeniu, care să asigure perspectiva programului de studii.

Indicatorul este: îndeplinit

Criteiul A.4.Digitalizarea proceselor instituționale

Standardul S.A.4.1. Transformarea digitală



Procesul de transformare digitală la nivelul componentei organizatorice are în vedere simplificarea administrativă și creșterea calității serviciilor oferite membrilor comunității proprii și terților.

Indicatorul I.P.A.4.1.1	Componenta organizatorică utilizează instrumente informatice în cadrul procedurilor proprii în vederea îmbunătățirii accesului și asigurării de servicii de calitate pentru membrii comunității proprii și beneficiarii indirecti ai educației.
--------------------------------	---

✓ **Prezentarea stării de fapt, susținută de documente și date**

Planul strategic al UAS include ca direcție instituțională majoră, consolidarea transformării digitale. În acest context, procesele academice, cât și cele administrative utilizează o suită integrată de instrumente informatice:

- platforma de admitere online, pentru înscrierea și gestionarea datelor studenților, pentru întregul flux de înmatriculare.
- platforma ZOOM, utilizată pentru activitățile didactice cursuri, seminarii dar și administrative ședințe de consiliu și întâlniri CEAC..
- Biblioteca digitală Bibliophil (*Anexa nr. A.4.1.1*) studenții au acces la catalogul online și baze de date științifice internaționale (CEEOL, Statista, Semantic Scholar, CORE, PERSEE, BASE).
- platforma LMS *lms.andreisaguna.ro* (*Anexa nr. A.4.1.2*) pentru activități didactice în mediul de învățare digitală, (curs, seminar, teme, teste, forumuri și monitorizare a progresului studenților).
- platforma *smartportal.andreisaguna.ro* (*Anexa nr. A.4.1.3*), nodul informatic care reunește într-o singură interfață accesul studenților (la catalogul electronic, situația financiară), cadrelor didactice (completare cataloage, validare prezență, verificarea situației academice) și personalului administrativ la principalele servicii instituționale.
- aplicația Thesarium, dedicată administrării digitale a lucrărilor de licență și disertație. Acesta are integrat sistemantiplagiat.ro, pentru verificarea obligatorie a originalității lucrărilor.
- platforma AcaDoc utilizată pentru managementul documentelor academice obligatorii (fișe de disciplină, planificări, rapoarte semestriale). CEAC și DMC o utilizează pentru analiza anuală a calității, audit intern, evaluarea cadrelor didactice și raportările solicitate de ARACIS.
- platforma Papervee, pentru gestiunea resurselor umane, pontajului și fluxurilor administrative;
- instrumentul iSpring folosit pentru crearea de cursuri interactive și scenarii aplicative, exerciții de negociere, cazuri practice, specific domeniului Management.

Sistemele susțin integritatea academică, accesibilitatea proceselor, creșterea transparenței, standardizarea procedurilor academice și monitorizarea riguroasă a activităților.

✓ **Analiza situației de fapt, prin raportare la starea de fapt reținută și având în vedere indicatorul de performanță analizat, cu scopul justificării gradului de îndeplinire a indicatorului**

UAS și FSEA beneficiază de un sistem digital care acoperă majoritatea activităților academice și administrative. Platformele ce pot fi utilizate de studenți, cadre didactice și personalul administrativ oferă un spațiu digital modern și gestionează automat fluxul de informații. Platforma LMS este utilizată de studenți și cadre didactice pentru gestionarea cursurilor, materialelor de studiu și activităților academice. Preocuparea pentru digitalizarea fluxului documentelor academice, procesul de finalizare a studiilor menținerea integrității academice, verificarea antiplagiat direct în fluxul de predare a lucrărilor, are în vedere reducerea birocrăției și asigurarea trasabilității. O fragmentare a procesului de digitalizare prin utilizarea mai multor platforme (*lms.andreisaguna.ro*, Bibliophil, SmartPortal, AcaDoc, Papervee) poate îngreuna, însă, accesul la informații și realizarea unei conexiuni între acestea.

✓ **Aspecte care constituie exemple de bună practică**

✓ **Recomandări**

Se recomandă integrarea platformelor de gestiune a activităților într-un sistem integrat, pentru un acces rapid și o eficiență ridicată a procesului educațional și administrativ.

Indicatorul este: îndeplinit

IV. DOMENIUL B. Eficacitatea educațională

Criteriul B.1. Conținutul și relevanța programelor de studii

Standardul S.B.1.1. Conținutul programului/programelor de studii



Programul de studii are la bază un curriculum prin care se urmărește obținerea de către studenți a rezultatelor așteptate ale învățării

Indicatorul I.P.B.1.1.1	Programul de studii universitare este dezvoltat și structurat în raport cu rezultatele așteptate ale învățării și este organizat în baza creditelor de studii transferabile. Acesta cuprinde totalitatea experiențelor de învățare, predare, instruire practică, cercetare și evaluare care împreună conduc la o calificare universitară.
-------------------------	---

✓ **Prezentarea stării de fapt, susținută de documente și date**

Programul de studii universitare de masterat Management Strategic și Leadership Organizațional este un program de master profesional, aparține domeniului de studii universitare de masterat Management și oferă cursuri la forma de învățământ cu frecvență, au o durată de 2 ani și 120 de credite de studii transferabile (ECTS). Programul va fi organizat la nivelul FSEA și are la bază un curriculum coerent, aliniat Cadrului Național al Calificărilor – nivel 7, standardelor ARACIS și principiilor Procesului Bologna. Prin ansamblul disciplinelor prevăzute în Planul de învățământ (Anexa nr. B.1.1.1) și, împreună cu documentele care descriu activitatea didactică, Fișele disciplinelor (Anexa nr. B.1.1.2), programul are ca obiectiv formarea competențelor și atingerea rezultatelor așteptate ale învățării, conform domeniului Management. Rezultatele așteptate ale învățării sunt corelate cu nivelul 7 de calificare din Cadrul Național al Calificărilor și sunt structurate în fișele disciplinelor pe trei dimensiuni: cunoștințe, aptitudini, respectiv responsabilitate și autonomie.

Program Management Strategic și Leadership Organizațional este înscris în RNCIS, așa cum rezultă din Adeverința ANC nr. 3946/26.02.2026. Disciplinele din planul de învățământ, elaborat în conformitate cu Regulament privind inițierea elaborarea, monitorizare și revizuire periodică a programelor de studii și a planurilor de învățământ sunt structurate pe discipline fundamentale și de specialitate sau obligatorii și opționale, pentru care se specifică numărul de ore, alături de numărul de credite alocate și forma de evaluare (evaluare continuă, evaluare sumativă).

Planul de învățământ include practică de specialitate, care se desfășoară în conformitate cu Regulamentul de desfășurare a practicii de specialitate, la parteneri din mediul socio-economic, cu care UAS a încheiat convenții -cadru. În semestrul 4 este inclusă în planul de învățământ disciplina Stagiul de elaborare a lucrării de disertație. Fiecare disciplină are o fișă a disciplinei actualizată anual, care conține informații despre programul de studii, organizarea timpului de studiu, rezultatele învățării, conținutul științific al disciplinei, tematica abordată la curs și seminar, metodele de predare și evaluare, bibliografie și criteriile de evaluare pe parcursul și la sfârșitul semestrului.

Evaluarea se face prin examene, proiecte practice și evaluări finale, conform fișelor disciplinelor. Activitatea studentului pe durata școlarității este atestată prin Suplimentul la diploma.

✓ **Analiza situației de fapt, prin raportare la starea de fapt reținută și având în vedere indicatorul de performanță analizat, cu scopul justificării gradului de îndeplinire a indicatorului**

Curriculumul programului de studii din DSUM Management este dezvoltat și structurat în raport cu rezultatele așteptate ale învățării, se desfășoară pe 4 semestre, are 120 ECTS (30/semestru) aferente disciplinelor obligatorii și opționale, corespunzător nivelului 7 al Cadrului Național și European al Calificărilor (CNC/CEC) și este organizat pe Sistemul European de Credite Transferabile.

Prin structura programului se asigură corelarea între rezultatele așteptate ale învățării, conținuturile disciplinelor și metodele de evaluare. Programul include activități de predare, învățare, practică și cercetare cu un număr total de 840 (pentru disciplinele obligatorii și opționale) și este construit în funcție de ceea ce studentul trebuie să știe, să poată face și să valorizeze la finalul studiilor.

Structura planului de învățământ, include fondul de timp aferent disciplinelor obligatorii și opționale, 840 ore și include, activități de curs, seminar, aplicații, lucrări practice, cu un număr mediu de 15-16 ore de activități didactice pe săptămână. La acestea se adaugă 2160 ore studiu individual.



Raportul dintre orele de curs și cele privind activitățile didactice aplicative - seminar, laboratoare, proiecte, stagii de practică este de 1,03/0,97. Planul de învățământ include și discipline opționale, care cresc flexibilitatea în adaptarea la cerințele mediului socio-economic. Disciplina *etică și integritate academică* este prevăzută în Planul de învățământ ca disciplină obligatorie, conform standardului.

Planul de învățământ al programului evaluat cuprinde 21 de discipline, din care: 4 discipline fundamentale 19,05%, 17 discipline de specializare, 80,95%. Există două pachete a câte 2 discipline opționale. Planul nu include discipline complementare. Planul de învățământ include Practică de specialitate, în primele 3 semestre cu: 42 ore și 5 ECTS, 28 ore și 6 ECTS, 56 ore și 6 ECTS, care se desfășoară în conformitate cu Regulamentul de desfășurare a practicii de specialitate, la parteneri din mediul socio-economic, cu care UAS a încheiat convenții -cadru. În semestrul 4 este inclusă în planul de învățământ disciplina Stagiul de elaborare a lucrării de disertație cu 56 de ore și 6 ECTS.

Din cele 21 de discipline incluse în planul de învățământ 17 se finalizează cu examen, rezultând o pondere de 81% a examenelor, în total formelor de verificare. Pentru fiecare disciplină se întocmește fișa disciplinei în care sunt formulate: rezultatele învățării, conținutul predării și învățării, metodologiile asociate învățării, predării și evaluării, bibliografia recomandată, fondul de timp, numărul de credite de studii alocate. Periodic în Consiliul facultății se realizează analiza planurilor și fișelor disciplinelor pentru adaptarea acestora la cerințele legale și ale părților interesate. Prin colaborarea conținutului fișelor disciplinelor se urmărește evitarea suprapunerilor și actualizarea conținutului acestora. Activitatea programului de studii este centrată pe dezvoltarea de competențe și contribuie la atingerea obiectivelor urmărite și a rezultatelor așteptate.

✓ Aspecte care constituie exemple de bună practică

✓ Recomandări

Indicatorul este: **îndeplinit**

Criteriul B.2. Concordanța dintre curriculum și calificare

Standardul S.B.2.1. Concordanța cu nivelul calificării și competențele vizate

În procesul de proiectare și dezvoltare curriculară componenta organizatorică are în vedere să asigure nivelul calificării și corelarea cu ocupațiile vizate.

Indicatorul I.P.B.2.1.1	Rezultatele învățării sunt concordante cu nivelul calificării.
----------------------------	--

✓ Prezentarea stării de fapt, susținută de documente și date

Rezultatele așteptate, pentru studenții care urmează programul de studii universitare de masterat *Management Strategic și Leadership Organizațional* sunt exprimate explicit prin cunoștințe, aptitudini/abilități, responsabilitate și autonomie și sunt formulate în concordanță cu descriptorii nivelului 7 din Cadrul Național al Calificărilor (CNC) și cu Cadrul European al Calificărilor (EQF). Acestea reflectă capacitatea absolvenților de a integra în practică cunoștințele acumulate, de a gestiona situații profesionale imprevizibile și de a manifesta autonomie și responsabilitate în luarea deciziilor strategice.

✓ Analiza situației de fapt, prin raportare la starea de fapt reținută și având în vedere indicatorul de performanță analizat, cu scopul justificării gradului de îndeplinire a indicatorului

Pentru programul de studii de masterat *Management Strategic și Leadership Organizațional* rezultatele învățării (Anexa nr. B.2.1.3), grupate în cunoștințe, abilități, respectiv responsabilitate și autonomie sunt integrate, pentru fiecare disciplină, în fișele de disciplină. Competențe profesionale și transversale se regăsesc în Suplimentul la diplomă. Conform anexei Rezultatele învățării-competențe este asigurată concordanța cu competențele vizate și nivelul calificării. Planul de învățământ nu include descrierea rezultatelor învățării, competențelor și ocupațiilor, conform nivelului de calificare. Procesul educațional combină cursurile, proiectele individuale și de grup, activitățile aplicative și practica profesională, metodele de evaluare centrate pe competențe și rezultate ale învățării.



În perioada de școlaritate, conform planului de învățământ care include un număr total de 3000 de ore, din care activități față în față 840 de ore și 2160 ore studiu individual, absolvenții dobândesc competențe profesionale și transversale care reflectă nivelul de calificare corespunzător studiilor universitare de master.

- ✓ Aspecte care constituie exemple de bună practică
- ✓ Recomandări

Includerea în planul de învățământ a elementelor de individualizare a programului de studii (obiective, rezultate ale învățării, competențe profesionale și transversale dezvoltate, centralizatorul planului: tipuri de discipline, raport activități de curs/aplicative, forme de evaluare)

Indicatorul este: îndeplinit.

Indicatorul I.P.B.2.1.2	Rezultatele așteptate ale învățării sunt corelate cu competențele solicitate de ocupațiile corespunzătoare, conform standardelor ocupaționale și/sau Clasificării europene a ocupațiilor (ESCO).
-------------------------	--

- ✓ Prezentarea stării de fapt, susținută de documente și date

Programul de studii de masterat *Management Strategic și Leadership Organizațional* formează competențe profesionale și transversale specifice ocupațiilor, vizate pentru acest program de studii, din ESCO: 2421 - Analisti de management și organizare, 242111-Administrator societate comercială, 421.1 – Analist de afaceri, 2421.3. – Specialist strategia afacerii și sunt corelate cu competențele solicitate de ocupațiile din grupa de bază ESCO: 2421.1 – Analist de afaceri , 2421.3. – Specialist strategia afacerii.

Curriculumul programului combină cunoștințe teoretice avansate, abilități analitice și practice care să conducă la obținerea competențelor necesare accesării acestor ocupații,. Fișa disciplinei nu indică explicit competențele dezvoltate pentru fiecare disciplină prevăzută în planul de învățământ, dar specifică rezultatele așteptate ale învățării și modul în care acestea se corelează cu standardele ocupaționale ESCO și nivelul calificării 7 CNC (Matricea de corelare Rezultate ale învățării-competențe). La nivelul programului de studiu, menținerea coerenței între competențele formate în cadrul programului se realizează prin activități precum: discuții în cadrul departamentelor (Anexa nr. B.2.1.4) și analize ale Comisiei CEAC (Anexa nr. B.2.1.5) întâlniri colegiale, consultații cu reprezentanți ai angajatorilor (Anexa nr. B.2.1.6). Totodată, corelarea cu rezultatele învățării este asigurată prin revizuirea periodică a curriculumului și prin integrarea standardelor ocupaționale naționale și internaționale, inclusiv a Clasificării Europene a Ocupațiilor (ESCO). La nivelul programului de studiu în ansamblul său, Suplimentul la diplomă menționează competențele profesionale și transversale formate de acesta, competențe care sunt în concordanță cu cele menționate în RNCIS. Programul de masterat a fost fundamentat prin consultarea studenților și a angajatorilor (Anexa nr. B.2.1.7)

- ✓ Analiza situației de fapt, prin raportare la starea de fapt reținută și având în vedere indicatorul de performanță analizat, cu scopul justificării gradului de îndeplinire a indicatorului

Conform anexei Rezultate ale învățării-competențe, rezultatele așteptate ale învățării sunt corelate cu competențele, la nivel de program de studii și sunt specifice ocupațiilor alese. Acestea sunt elaborate în conformitate cu standardele specifice ARACIS – Științe sociale, respectând Cadrul Național al Calificărilor, (CNC), Clasificării europene a ocupațiilor (ESCO) și RNCIS. Pentru fiecare disciplină de studiu, au fost definite rezultatele învățării, precizate în fișele disciplinelor în concordanță cu conținutul acestora, temele abordate, activitățile practice, metodele de predare, învățare, evaluare, aliniate competențelor solicitate de ocupațiile specifice domeniului management. Stagiile de practică, incluse în fiecare semestru facilitează dobândirea competențelor aplicative cerute de piața muncii, de mediul socio-economic, proiectele și studiile de caz contribuie la dezvoltarea abilităților de analiză, planificare strategică, la responsabilitate și autonomie în luarea deciziilor. Pentru calificarea specifică programului de studii evaluat există validarea ANC. Pentru programul de studii evaluat nu s-a realizat corelarea rezultatelor învățării cu competențele profesionale și transversale la nivelul disciplinelor din planul de învățământ.

Aspecte care constituie exemple de bună practică



✓ **Recomandări**

Distribuirea competențelor pe disciplinele din planul de învățământ pentru corelarea cu rezultatele dezvoltate de disciplină și asigurarea concordanței dintre ce învață studenții și calificarea finală.

Înscrierea competențelor în fișele de disciplină

Indicatorul este: parțial îndeplinit.

Criteriul B.3. Învățarea, predarea și evaluarea centrate pe student

Standardul S.B.3.1. Principii

Componenta organizatorică implementează principiile învățării centrate pe student.

Indicatorul I.P.B.3.1.1	Componenta organizatorică asigură implementarea principiilor învățării centrate pe student în cadrul curriculumului și prin strategiile didactice utilizate în activitățile și experiențele de învățare și predare.
-------------------------	---

✓ **Prezentarea stării de fapt, susținută de documente și date**

UAS și FSEA implementează principiile învățării centrate pe student. În acest context predarea și învățarea se intercondiționează, predarea nu se limitează la simpla transmitere a cunoștințelor, ci îmbină instruirea cu formarea și învățarea, cu evaluarea în concordanță cu finalitățile stabilite. În cadrul programului de studii evaluat sunt implementate principiile învățării *centrate pe student*, principii care au în vedere rezultatele învățării, orientarea studenților pe perioada școlarității, derularea activităților didactice, crearea unor oportunități, pentru studenți, de a acumula experiențe relevante, inclusiv prin mobilități de studiu și practică în afara țării. Conform fișelor de disciplină, metodele de predare și învățare reflectă un format interactiv al activităților didactice, studiul individual, procesul de practică și de elaborare a lucrării de disertație (*Anexa nr. B.3.1.4.*). Metodele de predare, seminarizare, învățare sunt proiectate în format interactiv, încurajează cooperarea între studenți și învățarea activă, îmbunătățirea continuă a învățării și stabilirea realista a volumului de timp necesar, comunicarea așteptărilor și adaptarea la activități. Utilizarea simulatorului de business, a workshopurilor cu profesioniști din domeniu, integrarea robotului educațional Paper în activitățile de seminar vor facilita învățarea activă și interactivă, vor susține dezvoltarea dimensiunii aplicative, facilitând analiza de caz și luarea deciziilor.

✓ **Analiza situației de fapt, prin raportare la starea de fapt reținută și având în vedere indicatorul de performanță analizat, cu scopul justificării gradului de îndeplinire a indicatorului**

În vederea asigurării unui învățământ centrat pe student, FSEA creează condițiile necesare (baza materială, resurse umane, programe de studii, servicii) vizând relaționarea, implicarea studenților, pe strategii, tehnici și metode de predare-învățare-evaluare. Structura planului de învățământ, organizarea activităților didactice și mecanismele instituționale existente la nivelul FSEA asigură implementarea principiilor învățării centrate pe student în cadrul curriculumului. Procesul instructiv utilizează: predarea interactivă bazată pe dialog și activități colaborative, bazată pe proiecte realizate individual sau în echipă, predare asistată de tehnologie prin utilizarea platformelor digitale și a resurselor multimedia, metode care asigură un mediu educațional centrat pe student. Utilizarea sistematică a feedback-ului în cadrul proiectelor, a activităților didactice, activitățile de tutorat arată că există preocupare pentru aplicarea principiului centrării pe student.

✓ **Aspecte care constituie exemple de bună practică**

✓ **Recomandări**

Indicatorul este: îndeplinit

Criteriul B.4. Accesibilitatea și eficiența resurselor și a serviciilor de sprijin adecvate învățării

Standardul S.B.4.1. Acces la resurse și servicii

Componenta organizatorică asigură accesul la resurse și servicii de sprijin adecvate în raport cu nevoile studenților.



Indicatorul I.P.B.4.1.1	Componenta organizatorică asigură accesul pentru studenți, inclusiv pentru cei cu cerințe educaționale speciale/dizabilități, la resurse și servicii destinate susținerii procesului de învățare, adecvate în raport cu nevoile individuale de învățare, de domeniul de studii, ciclul de studii și forma de organizare a programului de studii.
-------------------------	--

✓ **Prezentarea stării de fapt, susținută de documente și date**

În conformitate cu Carta Universitară și Regulamentul privind detectarea și intervenția timpurie în cazul studenților aflați în risc academic, UAS și FSEA implementează politici pentru garantarea accesului echitabil la educație. Astfel și studenții programului de studiu Management Strategic și leadership Organizațional vor avea acces la resurse și servicii de sprijin adecvate în raport cu nevoile acestora, prin diverse mecanisme și servicii. Cadrul instituțional care reglementează accesul pentru studenți, inclusiv pentru cei cu cerințe educaționale speciale/dizabilități, la resurse și servicii destinate susținerii procesului de învățare include Codul de etică și deontologie universitară, Strategia privind combaterea discriminării în cadrul UAS, Codul pentru prevenirea și sancționarea oricăror forme de discriminare și/sau atingere a demnității umane în cadrul UAS, Codul drepturilor și obligațiilor studentului, care garantează posibilitatea utilizării resurselor fizice și digitale fără discriminare. Prin intermediul Departamentului de Orientare și Consiliere Profesională, masteranzii au acces la servicii de consiliere educațională, psihologică și de orientare în carieră, inclusiv pentru studenții cu cerințe educaționale speciale sau dizabilități. În ceea ce privește acordarea unor facilități financiare, acestea sunt reglementate prin Regulament privind acordarea burselor pentru studenții din UAS.

✓ **Analiza situației de fapt, prin raportare la starea de fapt reținută și având în vedere indicatorul de performanță analizat, cu scopul justificării gradului de îndeplinire a indicatorului**

FSEA aplică reglementările existente la nivelul UAS pentru asigurarea accesului studenților, inclusiv pentru cei cu cerințe educaționale speciale/dizabilități, la resurse și servicii destinate susținerii procesului de învățare: acces la resursele virtuale, la platforma de e-learning (unde se găsesc resurse educaționale pentru fiecare disciplină în parte), la resursele bibliotecii UAS și la sala de lectură conform programului. (*Anexa nr. B.4.1.1*, *Anexa nr. B.4.1.2*). Infrastructura oferă condiții adecvate pentru organizarea activităților didactice ale programului de master Management Strategic și leadership Organizațional, prin laboratoare de informatică, bibliotecă, săli de curs și seminar dotate cu proiectoare, tablă interactivă și conexiune Wi-Fi de mare viteză. Biblioteca asigură accesul studenților la peste 23.822 de volume, din care 7.159 volume relevante pentru domeniul Management, abonamente la publicații de specialitate în domeniul economic, alături de resurse digitale accesibile prin bazele de date.

Serviciile de suport asigură consiliere academică și tutoriat, workshop-uri și consiliere/consultanță prin Departamentul de Orientare și Consiliere Profesională. UAS oferă cazare în cămin și spații de recreere/socializare. Serviciile oferite studenților cu cerințe educaționale speciale includ adaptarea metodelor de evaluare (prelungirea timpului de examen, suport digital), acces la tehnologie asistată, accesibilizarea spațiilor fizice, condiții de participare, în condiții de egalitate, la toate activitățile programului. Totodată, există activități ce vizează reducerea riscului de abandon universitar, conform Regulamentului privind detectarea și intervenția timpurie în cazul studenților aflați în situații de risc academic. Informațiile privind resursele și serviciile destinate susținerii procesului de învățare, adecvate în raport cu nevoile individuale de învățare sunt comunicate prin social media, pe grupurile de WhatsApp DCOP, precum și prin tutorii de an (*Anexa nr. B.4.1.3*) la începutul anului universitar precum și la întâlnirile de orientare care au loc în prima săptămână a semestrului I.

✓ **Aspecte care constituie exemple de bună practică**

✓ **Recomandări**

Indicatorul este: îndeplinit

Criteriul B.5. Rezultatele învățării

Standardul S.B.5.1. Definirea și evaluarea



Definirea și evaluarea rezultatelor învățării se realizează în mod adecvat.

Indicatorul I.P.B.5.1.1	Rezultatele învățării sunt descrise în mod adecvat și sprijină înțelegerea așteptărilor studentului și cadrului didactic cu privire la conținutul disciplinelor din planul de învățământ.
-------------------------	---

✓ **Prezentarea stării de fapt, susținută de documente și date**

La nivelul UAS și FSEA rezultatele învățării au fost definite conform Cadrului Național al Calificărilor, standardelor ocupaționale și politicilor educaționale interne. Rezultatele învățării sunt formulate pe baza competențelor profesionale și transversale, conform Cadrului Național al Calificărilor din Învățământul Superior (CNCIS) și standardelor ARACIS. La nivelul disciplinelor rezultatele învățării sunt definite prin Fișa disciplinei (*Anexa nr. B.5.1.4*). Carta UAS, Codul de etică și deontologie profesională universitară (*Anexa nr. B.5.1.1*), Regulament privind examinarea și notarea studenților (*Anexa nr. B.5.1.2*) includ principiile care stau la baza definirii și evaluării rezultatelor învățării, în acord cu idealul educațional al programelor de studii universitare de masterat. Definirea rezultatelor învățării s-a realizat în concordanță cu conținutul disciplinelor respectând nivelul calificării și cel al ocupațiilor. Evaluarea rezultatelor învățării, este făcută pe parcursul semestrului și în sesiunile de examinare/re-examinare, prin forme de evaluare specificate în Planul de învățământ și în fișele disciplinelor, iar la finalul programului de studiu prin examenele de finalizare a studiilor. Pentru programul de studii din domeniul Management, FSEA a definit rezultatele învățării, în conformitate cu Cadrul Național al Calificărilor și reflectă nivelul 7 de calificare, pe care le-a integrat în fișele de disciplină. Rezultatele așteptate ale învățării sunt comunicate studenților prin intermediul fișelor de disciplină și la începutul fiecărui curs. Departamentul monitorizează coerența între rezultatele declarate, conținuturile predate și metodele de evaluare

✓ **Analiza situației de fapt, prin raportare la starea de fapt reținută și având în vedere indicatorul de performanță analizat, cu scopul justificării gradului de îndeplinire a indicatorului**

Rezultatele așteptate ale învățării sunt descrise în Fișele disciplinelor și sunt structurate în componentele majore: cunoștințe, abilități/aptitudini analitice, operaționale, digitale și rezultate/autonomie. Ele sunt definite astfel încât studentul să înțeleagă clar ce va ști, ce va înțelege și ce va fi capabil să facă la finalizarea studiilor. La începutul fiecărui semestru studenții primesc planificarea conținuturilor pentru cursuri și seminarii, precum și termenele la care trebuie realizate exerciții, teme, prezentări, proiecte, vizite de studiu, aplicații etc. Pe platforma de e-learning sunt postate materiale de studiu menite să îi ajute pe studenți în atingerea rezultatelor învățării (bibliografie, articole științifice, ghiduri, template-uri pentru rezolvarea temelor și a proiectelor etc.). Cadrele didactice vizează obținerea rezultatelor învățării prin temele abordate în activităților de predare, învățare și evaluare. Programele de studii oferă competențe specifice domeniului management, susținând integrarea absolvenților pe piața muncii.

✓ **Aspecte care constituie exemple de bună practică**

✓ **Recomandări**

Indicatorul este: îndeplinit

Indicatorul I.P.B.5.1.2	Verificarea obținerii rezultatelor învățării se realizează prin examene de evaluare pe parcurs și prin examene de finalizare a studiilor.
-------------------------	---

✓ **Prezentarea stării de fapt, susținută de documente și date**

La nivelul UAS, verificarea obținerii rezultatelor învățării se realizează în baza Regulamentului privind examinarea și notarea studenților (*Anexa nr. B.5.1.2*). Verificarea se realizează prin evaluarea inițială (unde este cazul), evaluare continuă și evaluarea sumativă. Regulamentul definește cadrul procedural, metodologic și organizatoric privind: modalitățile de evaluare sumativă și evaluare continuă; condițiile de desfășurare a evaluărilor față în față și online; criteriile de notare și de promovare; drepturile și obligațiile studenților și cadrelor didactice; procedurile de contestație și sancțiunile aplicabile în cazul fraudei; utilizarea platformei instituționale lms.andreisaguna.ro pentru evaluări continue și pentru încărcarea portofoliilor, proiectelor și



referatelor aferente evaluărilor finale. Evaluarea cunoștințelor studenților se face atât pe parcurs - evaluarea continuă (verificări, referate, teste la seminar / lucrări practice, proiecte, portofolii, aplicații, examene parțiale, teme pentru acasă etc.), cât și sub forma evaluării finale - sumative, în cadrul sesiunilor de evaluare a cunoștințelor (verificări, colocvii sau examene), în conformitate cu planul de învățământ și cu prevederile din fișa disciplinei.

Sistemul European de Credite Transferabile (ECTS) integrat la nivelul programului de studii evaluat este detaliat conform Regulamentului privind Sistemul European de credite de studiu transferabile (Anexa nr. B.5.1.7), în planul de învățământ. Finalizarea studiilor se va realiza în conformitate cu Regulamentul de finalizare a studiilor, care detaliază etapele, criteriile de evaluare și modalitățile de apreciere a performanței absolvenților, examenul constând într-o singură probă: prezentarea și susținerea lucrării de disertație. Pentru elaborarea lucrării de disertație există un Ghid privind elaborarea, iar evaluarea este realizată de o comisie de disertație aprobată de Consiliul Facultății și Senatul universitar. Există și mecanisme pentru prevenirea plagiatului. Informații despre sesiunea de examene, examenul de disertație sunt afișate pe site-ul facultății, alături de documente care particularizează procesul cum ar fi: fișa de evaluare, condițiile de realizare a lucrărilor de licență/disertație (Anexa nr. B.5.1.6), calendarul absolvirii.

✓ Analiza situației de fapt, prin raportare la starea de fapt reținută și având în vedere indicatorul de performanță analizat, cu scopul justificării gradului de îndeplinire a indicatorului

Evaluarea cunoștințelor studenților se face atât pe parcurs - evaluarea continuă (verificări, referate, teste la seminar / lucrări practice, proiecte, portofolii, aplicații, examene parțiale, teme pentru acasă etc.), cât și sub forma evaluării finale - sumative, în cadrul sesiunilor de evaluare a cunoștințelor (verificări, colocvii sau examene), în conformitate cu planul de învățământ și cu prevederile din fișa disciplinei. În Fișele disciplinelor sunt specificate modalitățile de evaluare și criteriile de notare, care sunt prezentate studenților la începutul cursului. Conform fișelor de disciplină evaluarea pe parcurs este diversificată, incluzând referate, proiecte și activități applicative, care contribuie cu 30-70% în evaluarea finală.

Promovarea se face prin acumularea creditelor ECTS. Pentru programul de studii de masterat evaluat, conform Planului de învățământ și fișelor de disciplină, evaluarea se realizează prin verificare pe parcurs, proiecte, examene, scrise sau orale, programate în sesiuni. Procesul de evaluare a studenților este echitabil, obiectiv și nediscriminatoriu, fiind fundamentat pe criterii clare care descriu performanțele specifice pentru fiecare disciplină de studiu. Finalizarea studiilor se realizează prin examen cu o singură probă, prezentarea și susținerea lucrării de disertație. Temele pentru lucrările de disertație sunt propuse cu cel puțin 6 luni înainte de finalizare, Lucrările sunt verificate antiplagiat.

Utilizarea platformelor digitale simplifică și eficientizează activitățile didactice și administrative.

✓ Aspecte care constituie exemple de bună practică

✓ Recomandări

Corelarea numărului de credite alocate unei discipline cu timpul /cantitatea de muncă pe care îl/o solicită disciplina respectivă, raportată la totalul cantității de muncă necesare pentru a promova un an întreg de studiu

Indicatorul este: îndeplinit

Criteriul B.7. Proceduri și practici cu privire la concursul de admitere, la parcursul, recunoașterea și echivalarea studiilor, precum și la certificarea rezultatelor

Standardul S.B.7.1. Admitere

Procedurile și principiile de admitere asigură accesul în învățământul superior.

Indicatorul
I.P.B.7.1.1

Componenta organizatorică aplică procedurile cu privire la admitere.

✓ Prezentarea stării de fapt, susținută de documente și date

La nivelul UAS pentru admitere este asigurat un cadru procedural în baza Regulamentului de organizare a concursului de admitere (Anexa nr. B.7.1.1), inclusiv pentru programele de studii



universitare de master, aprobat de Senat, care stabilește criteriile, calendarul și procedurile specifice procesului de admitere. Acesta are în vedere Metodologia cadru de admitere, procedurile și principiile de admitere care asigură accesul în învățământul superior. Universitatea face publice, cu cel puțin șase luni înainte de concurs, informațiile legate de admitere, inclusiv oferta educațională, condițiile și documentele necesare înscrierii, perioadele sesiunilor de admitere, taxele și probele de concurs, prin site-ul instituției, conform ART. 3 din regulament. Admiterea la programul de studii de Management Strategic și Leadership Organizațional se va desfășura conform acestui regulament, prin concurs ce include un interviu motivational (eliminativ) și media de admitere, formată din 50% media de licență și 50% media anilor de studii (art. 22). Înscrierea se realizează pe baza diplomei de licență, atât fizic la sediul universității, cât și prin intermediul platformei digitale <https://admitere.andreisaguna.ro>, integrată sistemului UMS. Comisia de admitere conform prevederilor art. 15–20 din regulament, verifică documentele. Secretariatul UAS oferă suport tehnic candidaților care aleg depunerea dosarului fizic, asigurând înregistrarea acestora în platformă.

✓ Analiza situației de fapt, prin raportare la starea de fapt reținută și având în vedere indicatorul de performanță analizat, cu scopul justificării gradului de îndeplinire a indicatorului

FSEA aplică, inclusive pentru domeniul Management, procedurile de admitere stabilite la nivelul UAS, prin comisiile constituite conform art. 4 și art. 18 din Regulamentul de admitere. Anual, facultatea comunică pe site calendarul admiterii, condițiile de înscriere, proba eliminativă și criteriile de departajare. Pe durata procesului de înscriere, candidații beneficiază de consiliere. Sub coordonarea Biroului de școlarizare, se desfășoară procesul de admitere pentru candidații din Republica Moldova, alte state europene sau state terțe, care include și proceduri privind recunoașterea studiilor, verificarea competențelor lingvistice și emiterea aprobărilor necesare (art. 8–12 din regulament). Rezultatele admiterii sunt afișate centralizat pe pagina web a universității (conform art. 24–25). La art. 26, regulamentul are prevederi privind contestațiile și termenul de soluționare. Înmatricularea candidaților declarați admiși în urma concursului de admitere se face prin decizie a Rectorului. Studenții admiși semnează cu universitatea contractul de studii. După aprobarea înmatriculării, studenții sunt înscriși în Registrul Matricol sub un număr unic, valabil pentru întreaga perioadă de școlarizare la programul de studii la care au fost admiși.

✓ Aspecte care constituie exemple de bună practică

✓ Recomandări

Indicatorul este: îndeplinit

Indicatorul I.P.B.7.1.2	Admiterea la programe de studii universitare se realizează cu respectarea principiilor echității și egalității de șanse, precum și cu instituirea unor măsuri de sprijin pentru asigurarea accesului grupurilor vulnerabile, aflate în situații de risc social și educațional, inclusiv a candidaților cu cerințe educaționale speciale și/sau dizabilități.
-------------------------	--

✓ Prezentarea stării de fapt, susținută de documente și date

La nivelul UAS și FSEA organizarea și desfășurarea procesului de admitere sunt reglementate în conformitate cu Regulamentul de admitere, aprobat de Senatul universității și aplicat în mod consecvent la nivel instituțional. Acesta include prevederi explicite, conform art. 8–12, cu privire la accesul tuturor categoriilor de candidați și instituirea unor măsuri de sprijin pentru grupurile vulnerabile, aflate în situații de risc social sau educațional, pentru candidații cu cerințe educaționale speciale și/sau dizabilități. Pentru programul de studii universitare de masterat **Management Strategic și Leadership Organizațional** admiterea se va desfășura conform acelorși reglementări, respectând principiile echității, egalității de șanse și nediscriminării, FSEA dispune de infrastructură accesibilizată pentru persoane cu dizabilități, asigură candidaților cu dizabilități, acolo unde este necesar, adaptări administrative și metode alternative de comunicare cu comisia de admitere, stabilite pe baza documentelor justificative, sprijinind accesul acestora la examenul de admitere. Prin implementarea admiterii online (admitere.andreisaguna.ro) s-a eliminat taxa de admitere, ca măsură de sprijin și accesibilitate pentru toți candidații, sprijinind astfel și direct



candidații din mediile socio-economice vulnerabile. UAS asigură facilități suplimentare pentru candidații care se încadrează în categorii vulnerabile, precum scutiri sau reduceri de taxe (după înmatriculare). De asemenea, candidații din Republica Moldova sau din alte state europene beneficiază de îndrumare specifică prin Biroul de Școlarizare, care coordonează recunoașterea studiilor și verificarea competențelor lingvistice.

✓ **Analiza situației de fapt, prin raportare la starea de fapt reținută și având în vedere indicatorul de performanță analizat, cu scopul justificării gradului de îndeplinire a indicatorului**

FSEA, implicit pentru programul de studii universitare de masterat Management Strategic și Leadership Organizațional dispune de un cadru procedural și infrastructură care permite respectarea principiilor echității și egalității de șanse în procesul de admitere. Metodologia de admitere nu include prevederi explicite privind accesul nediscriminatoriu. Infrastructura susține participarea candidaților cu dizabilități, iar eliminarea taxelor de înscriere demonstrează un angajament proactiv față de principiile incluziunii. Scutirile sau reducerile de taxe asigură accesul și sustenabilitatea parcursului academic pentru grupurile aflate în risc social sau educațional. Platforma digitală permite un acces facil, ghidat pentru încărcarea documentelor și validarea dosarului.

✓ **Aspecte care constituie exemple de bună practică**

✓ **Recomandări**

Includerea în Metodologia de admitere a unor prevederi explicite privind accesul nediscriminatoriu (persoane cu dizabilități).

Indicatorul este: îndeplinit

Standardul S.B.7.2. Parcursul academic al studenților

Componenta organizatorică realizează acțiuni în sprijinul parcursului academic al studenților.

Indicatorul I.P.B.7.2.1	Componenta organizatorică aplică reglementările privind activitatea profesională a studenților.
-------------------------	---

✓ **Prezentarea stării de fapt, susținută de documente și date**

La nivelul UAS parcursul academic al studenților este susținut printr-un cadru reglementar, adoptat de Senat și publicat în mod transparent pe site-ul universității. Parcursul academic al studenților este reglementat de Regulamentul privind activitatea profesională a studenților, (*Anexa nr. B.7.2.2*), care stabilește cadrul general privind statutul studentului, drepturile și obligațiile acestuia, procedurile de evaluare, modalitățile de obținere a creditelor ECTS, pentru reînmatriculare, prelungire de școlarizare sau mobilitate academică, condițiile de promovare și care este aplicat unitar la nivelul tuturor facultăților. Totodată, activitatea studenților este reglementată printr-un ansamblu de documente instituționale, precum, *Regulamentul privind examinarea și notarea studenților (Anexa nr. B.5.1.2)*, *Regulamentul privind Sistemul European de credite de studiu transferabile (Anexa nr. B.5.1.7)*, *Regulamentul pentru finalizarea studiilor (Anexa nr. B.5.1.5)*, *Regulamentul privind admiterea (Anexa nr. B.7.1.1)*, *Regulamentul de desfășurare a practicii de specialitate*, precum și prin proceduri interne privind organizarea și desfășurarea activităților didactice la programele de studii universitare, aprobate de Senatul universitar. FSEA implementează, de-a lungul anilor de studiu, aceste reglementări în mod consecvent, prin structurile sale administrative și academice: Consiliul Facultății, secretariatul, cadrele didactice. Studenții beneficiază de un parcurs academic reglementat clar, care include: înscrierea la disciplinele opționale, frecvența, evaluarea pe parcurs, examenele la final de semestru, reexaminările și condițiile de promovare. *Drepturile și obligațiile studenților (Anexa nr. B.7.2.1)* sunt comunicate acestora, încă de la începutul fiecărui an universitar, prin intermediul site-ului, prin platforma educațională utilizată la nivelul programului și prin întâlniri față în față organizate de către tutorii de an, comisiile facultății sau Biroul pentru finalizarea studiilor. Pentru perioadele de mobilitate internațională, Regulamentul de activitate profesională conține prevederi privind recunoașterea și echivalarea conform documentelor specifice programului Erasmus+, gestionate de Biroul Erasmus.



✓ Analiza situației de fapt, prin raportare la starea de fapt reținută și având în vedere indicatorul

de performanță analizat, cu scopul justificării gradului de îndeplinire a indicatorului

FSEA dispune de un cadru procedural complet și funcțional pentru gestionarea activității profesionale a studenților. Reglementările privind activitatea profesională a studenților și de gestionare a parcursului academic al acestora sunt aplicate în mod consecvent, iar structurile administrative și academice sunt bine definite și funcționale. Înscrierea, evaluarea, promovarea și gestionarea situațiilor studenților confirmă existența unui sistem coerent de sprijin pentru parcursul academic al acestora. Pentru sprijinirea studenților în parcursul lor academic, facultatea promovează o serie de practici care contribuie la orientarea studenților, precum întâlnirile de orientare de la începutul fiecărui an universitar, prezentările realizate de tutorii de an, reuniunile cu alumni sau sesiunile dedicate pregătirii pentru finalizarea studiilor. Totodată funcționează Departamentul de Orientare și Consiliere Profesională, care oferă consiliere psihologică și consultanță pentru orientarea în carieră. Infrastructura digitală a UAS permite monitorizarea eficientă a parcursului academic, asigurând o bună comunicare a studenților cu structurile administrative.

✓ Aspecte care constituie exemple de bună practică

✓ Recomandări

Indicatorul este: îndeplinit

DOMENIUL C. Managementul calității

Criteriul C.2. Funcționalitatea structurilor de asigurare a calității educației, inclusiv în domeniul eticii și deontologiei universitare, conform legii

Standardul S.C.2.1. Structuri

ÎS dispune de structuri organizatorice în domeniul asigurării calității, înființate în condițiile legii.

Indicatorul I.P.C.2.1.1	În structura organizatorică a ÎS se constituie CEAC. Pot exista astfel de structuri și la nivelul componentei organizatorice.
----------------------------	---

✓ Prezentarea stării de fapt, susținută de documente și date

La nivelul UAS este constituită Comisia de Evaluare și Asigurare a Calității (CEAC), a cărei activitate se desfășoară conform Regulamentului de organizare și funcționare al Comisie pentru Evaluarea și Asigurarea Calității (constituită din 7 membri din care 2 studenți) aprobată de Senatul universității 10/2025 și Comisie de Etică și Deontologie Universitară, ale cărei atribuții se extind și asupra eticii cercetării, în conformitate cu Regulamentul privind organizarea și funcționarea Comisie de Etică și Deontologie Universitară (CEDU, formată din 5 membri din care 2 studenți), aprobat la nivel instituțional. (*Anexa nr. C.2.1.8*). La nivelul FSEA se implementează măsurile CEAC privind monitorizarea și îmbunătățirea continuă a calității procesului educațional la nivelul programului de studii Management.

✓ Analiza situației de fapt, prin raportare la starea de fapt reținută și având în vedere indicatorul de performanță analizat, cu scopul justificării gradului de îndeplinire a indicatorului

CEAC, constituită conform prevederilor legale și a deciziilor Senatului universității își desfășoară activitatea în baza deciziei de constituire, atribuțiile sale fiind orientate către monitorizarea și îmbunătățirea continuă a calității procesului educațional. Activitatea CEAC vizează analiza rezultatelor chestionarelor completate de studenți pentru actualizarea conținuturilor disciplinelor și evaluarea cadrelor didactice (*Anexa nr. C.2.1.4*), formularea de propuneri și recomandări pentru actualizarea conținuturilor disciplinelor și evaluarea periodică a fișelor de disciplină (*Anexa nr. C.2.1.5*, *Anexa nr. C.2.1.6*, *Anexa nr. C.2.1.7*). Prin consultările periodice cu angajatorii și absolvenții, CEAC asigură integrarea perspectivelor profesionale în procesele de revizuire curriculară.

La nivelul FSEA, departamentul realizează centralizarea și analiza fișelor disciplinelor la începutul fiecărui semestru, analizează actualizarea conținuturilor și a metodelor de predare pentru a sprijini



activității CEAC. FSEA organizează întâlniri colegiale dedicate discuțiilor privind îmbunătățirea calității activității și schimbului de bune practice.

- ✓ Aspecte care constituie exemple de bună practică
- ✓ Recomandări

Crearea și la nivelul FSEA a unei Comisii de evaluare și asigurare a calității.

Indicatorul este: îndeplinit

Criteriul C.3. Proceduri privind inițierea, monitorizarea și revizuirea periodică a programelor și domeniilor de studii și a activităților desfășurate, care implică studenții, angajatorii și alte părți interesate

Standardul S.C.3.1. Proceduri și aplicarea acestora

ÎS dispune de proceduri privind inițierea, monitorizarea și revizuirea periodică a programelor și domeniilor de studii și a activităților desfășurate și le aplică în mod sistematic.

Indicatorul I.P.C.3.1.1	Componenta organizatorică aplică în mod consecvent procedurile, dovedind impactul acestora în asigurarea calității.
----------------------------	---

- ✓ **Prezentarea stării de fapt, susținută de documente și date**

La nivelul UAS există un Regulament de inițierea, monitorizarea și revizuirea periodică a programelor și domeniilor de studii care este aplicat tuturor programelor de studii din cadrul FSEA oferind de asemenea un cadru pentru (auto)evaluarea și îmbunătățirea proceselor de predare și învățare. (Anexa nr. C.3.1.1). Revizuirea programelor de studii se realizează în urma consultărilor cu ~~cadrele didactice~~, studenții, angajatorii și absolvenții, pentru a asigura actualizarea constantă a conținutului acestora.

Totodată, la nivelul UAS există un corp de Auditori Interni care au rolul de a sprijini îmbunătățirea continuă a calității în cadrul UAS prin audituri sistematice, obiective și profesioniste asupra tuturor proceselor academice și administrative.

- ✓ **Analiza situației de fapt, prin raportare la starea de fapt reținută și având în vedere indicatorul de performanță analizat, cu scopul justificării gradului de îndeplinire a indicatorului**

UAS dispune de proceduri clare și funcționale pentru inițierea, monitorizarea și revizuirea programelor de studii, iar FSEA le aplică în mod consecvent. Regulamentul de inițierea, monitorizarea și revizuirea periodică a programelor și domeniilor de studii este completat de Procedură privind consultarea angajatorilor, studenților și absolvenților pentru revizuirea planurilor de învățământ și a fișelor de disciplină. Procedura se aplică anual, tuturor programelor de studii universitare de licență și master. Prin aceste proceduri de monitorizare și revizuire se asigură că programele de studii rămân relevante în raport cu cerințele pieței muncii, adaptate la cerințele domeniilor profesionale și conforme cu standardele și liniile directoare europene ESG pentru asigurarea calității în învățământul superior. Procesul este coordonat de CEAC, în conformitate cu politicile și strategiile instituționale, contribuind la actualizarea curriculei și îmbunătățirea metodelor de predare și evaluare.

Consultarea părților interesate pentru inițierea programului de studii de masterat Management Strategic și Leadership Organizațional este consemnată în Raportul privind consultarea studenților și fundamentarea relevanței programului de master și procese-verbale. La vizită angajatorii au menționat implicarea în procedura de monitorizare și revizuire a conținutului programelor de studii, inclusiv pentru inițierea programului evaluat. Procedurile sunt aplicate în mod consecvent la nivel instituțional, iar facultatea participă activ la procesele de monitorizare și raportare, furnizând date relevante privind activitățile didactice, resursele utilizate și rezultatele obținute.

- ✓ Aspecte care constituie exemple de bună practică
- ✓ Recomandări

Indicatorul este: îndeplinit

Indicatorul I.P.C.3.1.2	Membrii comunității proprii și alte părți interesate sunt implicate în procesul de punere în aplicare a procedurilor.
----------------------------	---

- ✓ **Prezentarea stării de fapt, susținută de documente și date**



UAS implică membrii comunității academice și alte părți interesate în procesul de aplicare a procedurilor, astfel: cadrele didactice, prin consultarea în cadrul ședințelor de departament (semestriale) (Anexa nr. C.3.1.2), studenții prin analiza chestionarelor de feedback (Anexa nr. C.3.1.3) și întâlnirile de final de an inițiate în cursul anului universitar 2024-2025. Studenții sunt de asemenea implicați prin reprezentanții lor în Consiliul Facultății și în comisiile de calitate, având posibilitatea de a transmite feedback privind activitățile didactice și mediul de învățare. FSEA colaborează cu angajatori și alte părți interesate externe, care contribuie la adaptarea programelor la nevoile mediului socio-economic, care pot oferi sugestii privind relevanța programelor de studii pentru piața muncii.

✓ Analiza situației de fapt, prin raportare la starea de fapt reținută și având în vedere indicatorul de performanță analizat, cu scopul justificării gradului de îndeplinire a indicatorului

Informațiile din REI și constatările la vizită arată că UAS are un mecanism participativ de implementare a procedurilor. Cadrele didactice și studenții sunt implicați în aplicarea procedurilor prin participarea în comisii, grupuri de lucru și structuri consultative, în adaptarea conținuturilor disciplinelor, organizarea activităților didactice și în îmbunătățirea metodelor de predare și evaluare. Angajatorii, absolvenții, reprezentanți ai mediului socio-economic sunt consultați prin parteneriate, chestionare sau întâlniri de lucru în procesul de aplicare a unor proceduri relevante, actualizarea competențelor vizate de program, introducerea unor elemente aplicative și consolidarea legăturii dintre pregătirea academică și cerințele pieței muncii. Implicarea părților interesate este documentată la nivel instituțional, existând documente din care rezultă această implicare în procesul de punere în aplicare a procedurilor.

✓ Aspecte care constituie exemple de bună practică

✓ Recomandări

Indicatorul este: **îndeplinit**

Criteriul C.4. Proceduri de evaluare periodică a calității activităților personalului didactic, didactic auxiliar și administrativ

Standardul S.C.4.1. Proceduri

Aplicarea metodologiilor și procedurilor contribuie la îmbunătățirea calității activităților personalului.

Indicatorul I.P.C.4.1.1	Componenta organizatorică analizează rezultatele procesului de evaluare semestrială de către studenți a prestației cadrelor didactice.
-------------------------	--

✓ Prezentarea stării de fapt, susținută de documente și date

UAS aplică un sistem de evaluare a calității prestației didactice, reglementat prin procedurile interne ale CEAC, conform Regulamentului de organizare și funcționare al comisiei pentru evaluarea și asigurarea calității. Evaluarea cadrelor didactice, de către studenți se realizează conform Regulamentului privind evaluarea activităților didactice de către studenți, semestrial, pe baza unui chestionar, rezultatele fiind discutate la nivelul departamentului. Semestrial, feedback-ul primit de la studenți este analizat global și în cadrul întâlnirilor de departament, respectiv al întâlnirilor Comisiei CEAC din UAS. (Anexa nr. C.4.1.1, Anexa nr. C.4.1.2, Anexa nr. C.4.1.3). Totodată, studenții își exprimă opiniile privind activitatea cadrelor didactice printr-un mecanism anual de vot, instrument de feedback utilizat pentru a elabora politicile academice, pentru a confirma reprezentativitatea percepțiilor studenților și pentru a întări implicarea acestora în procesele de decizie. Acest vot, realizat la nivel de facultate, completează evaluarea. Prin evaluarea semestrială, analiză colegială, raportare CEAC și consultarea anuală a studenților se asigură o monitorizare continuă a calității activității didactice, inclusiv a procesului de implementare și monitorizare a programului de studii Management Strategic și Leadership Organizațional. Rezultatele sunt analizate global și individual în cadrul întâlnirilor de departament și ale Comisiei CEAC (Anexa – Proces-verbal Specializarea Management).

✓ Analiza situației de fapt, prin raportare la starea de fapt reținută și având în vedere indicatorul de performanță analizat, cu scopul justificării gradului de îndeplinire a indicatorului



FSEA are mecanisme de evaluare a cadrelor didactice prin feedback-ul studenților, autoevaluări, evaluare colegială și evaluare de către șeful ierarhic, constituind un sistem integrat de asigurare a calității activității didactice. Evaluarea cadrelor didactice de către studenți este un proces semestrial obligatoriu și confidențial și se desfășoară în conformitate cu reglementările instituționale, realizându-se online, în două etape corespunzătoare celor două semestre, prin intermediul unui chestionar distribuit studenților pe platforma dedicată UMS Studenți. Comisia CEAC colectează rezultatele evaluării și le transmite decanilor în vederea centralizării și prelucrării, iar punctajele finale sunt raportate de Comisia CEAC printr-un raport de evaluare. Rezultatele evaluării anuale a performanțelor personalului didactic sunt supuse analizelor și stau la baza stabilirii unor măsuri de îmbunătățire a calității educației, concluziile fiind comunicate cadrelor didactice implicate. Prin aceste mecanisme se asigură o monitorizare continuă a calității activității didactice și se integrează propunerile studenților în procesele de îmbunătățire a programului de studii.

✓ Aspecte care constituie exemple de bună practică

✓ Recomandări

Indicatorul este: îndeplinit

Criteriul C.8. Participarea în procesele de evaluare externă, conform legii

Standardul S.C.8.1. Respectarea obligației de evaluare externă

ÎS se supune procesului de evaluare externă a calității, conform legii.

Indicatorul I.P.C.8.1.1	Componenta organizatorică desfășoară procedurile aferente procesului de evaluare externă a calității, în vederea organizării, în condițiile legii, a programului de studii evaluat.
----------------------------	---

✓ Prezentarea stării de fapt, susținută de documente și date

Universitatea „Andrei Șaguna” din Constanța a dobândit personalitate juridică la 15 mai 1992 și a fost acreditată, ca persoană juridică de drept privat și de utilitate publică, parte a Sistemului Național de Învățământ, prin Legea 116/2005. A fost evaluată ARACIS în martie 2012, cu calificativul Grad de încredere. În baza Hotărârii Senatului nr. 4/2026 a fost declanșată procedura de acreditare a domeniului de master Management. FSEA a făcut demersurile de realizare a evaluării în vederea acreditării domeniului de studii cu programul de studii Management Strategic și Leadership Organizațional și a transmis către ARACIS, conform Contractului 331 / 01.04.2026, Raportul de evaluare internă.

Pentru acreditarea și asigurarea calității pentru domeniul de studii universitare de masterat Management UAS respectă prevederile legale și cerințele Metodologiei și Standardele ARACIS, îndeplinește condițiile impuse în ceea ce privește modul de organizare și administrare a domeniului cu programul de studii de masterat Management Strategic și Leadership Organizațional (IF, P). Programul de studii va fi organizat în cadrul FSEA, facultate în cadrul căreia se derulează, în domeniul Management programul de licență Management, acreditat (ultima evaluare ARACIS 4.06.2026-Hotărârea Consiliului ARACIS-Menținere acreditare cu o capacitate de 60 de studenți). Pentru domeniul de studii se solicită o capacitate de școlarizare în primul an de studiu, de 50 de studenți.

✓ Analiza situației de fapt, prin raportare la starea de fapt reținută și având în vedere indicatorul de performanță analizat, cu scopul justificării gradului de îndeplinire a indicatorului

În cadrul FSEA este organizat și funcționează, în domeniul Management, programul de studii universitare de licență Management, acreditat (cf. HG 191/2026). În perioada 2010-2022, programul de studii universitare de licență Management nu a fost supus evaluării externe. Pentru domeniul de studii universitare de masterat Management, cu programul de studii Management Strategic și Leadership Organizațional FSEA a inițiat și organizat desfășurarea procedurilor aferente procesului de evaluare externă a calității asigurând REI, regulamentele și metodologiile instituționale aprobate de Senat, documentația necesară, transmiterea acestuia către ARACIS, conform prevederilor legale și cerințelor Metodologiei și Standardelor ARACIS.

✓ Aspecte care constituie exemple de bună practică

✓ Recomandări
Indicatorul este: îndeplinit

IV. Analiza SWOT

Puncte tari: ✓ Baza material: spații pentru activitățile didactice și de cercetare, laboratoare IT, dotate cu echipamente, tehnologie multimedia, bibliotecă informatizată, acces la platforme digitale și resurse educaționale modern, spații administrative care asigură un mediu de studiu corespunzător ✓ Curriculum cu accent pe management strategic, leadership organizațional și managementul schimbării și integrarea unor teme actuale: transformare digitală, guvernanță corporativă, sustenabilitate, inovare -Existența unei politici proactive de accesibilitate, evidențiată prin eliminarea taxei de admitere (înscriere) pentru facilitarea accesului candidaților din medii vulnerabile -Cadre didactice cu experiență academică și profesională relevantă -Abordare aplicativă prin studii de caz, simulări strategice și proiecte reale -Colaborări cu mediul economic pentru activități practice și workshopuri -Deschidere către internaționalizare și mobilități academice -Existența unui interes crescut din partea mediului economic local (Dobrogea) pentru colaborări (practică, proiecte comune).	FACTORI INTERNI ➡	Puncte slabe: -Nivel variabil al competențelor digitale ale masteranzilor la admitere -Posibilă insuficientă integrare a instrumentelor software avansate (ERP, business intelligence, analiză strategică digitală) -Limitarea resurselor financiare pentru modernizarea constantă a infrastructurii -Vizibilitate internațională încă în proces de consolidare -Număr limitat de proiecte de cercetare aplicată cu finanțare externă -Nu au fost înregistrate mobilități ale studenților de tip incoming sau outgoing prin programul Erasmus+ în domeniul Management în perioada 2021-2025. -Fragmentarea resurselor digitale (utilizatorul trebuie să gestioneze multiple platforme separate), fiind recomandată integrarea acestora într-un sistem unificat.
		Analiza SWOT
Oportunități: -Creșterea cererii de specialiști în management, antreprenariat, resurse umane, digital business și proiect management. Există o nevoie acută de competențe digitale și abilități de leadership adaptativ în mediile organizaționale moderne. -Digitalizarea accelerată a organizațiilor și nevoia de lideri capabili	➡ FACTORI EXTERNI	Amenințări: -Volatilitatea mediului economic și instabilitatea pieței muncii -Concurența crescută a altor programe de master în domeniul managementului, inclusiv online și internaționale -Ritmul accelerat al schimbărilor tehnologice care poate depăși viteza de adaptare curriculară -Migrația absolvenților către centre

să gestioneze transformarea -Dezvoltarea programelor europene de mobilitate și finanțare (Erasmus+, proiecte internaționale) -Creșterea interesului pentru sustenabilitate, guvernanță și leadership etic -Posibilitatea extinderii parteneriatelor europene prin valorificarea afilierilor deja existente (Erasmus+, IAU, BUA, OCEAN). Posibilitatea inițierii și depunerii de proiecte pentru obținerea de granturi de cercetare naționale sau internaționale prin intermediul Centrului de Cercetare al UAS.		universitare sau piețe externe Schimbări legislative în domeniul educației superioare -Posibile constrângeri bugetare la nivel instituțional -Concurența ridicată din partea facultăților de profil din universitățile publice și private de tradiție, cu o vizibilitate mai mare la nivel național. Aceasta este dublată de scăderea demografică a numărului de absolvenți de liceu cu diplomă de bacalaureat, ceea ce poate afecta direct capacitatea de recrutare a studenților. -Transformarea digitală accelerată impune o presiune constantă pentru actualizarea bazei materiale (software/hardware) și formarea continuă a cadrelor didactice.
--	--	--

V. Gradul de îndeplinire a standardelor și indicatorilor de performanță și recomandările formulate

Nr. crt.	Indicator de performanță	Gradul de îndeplinire (Î/P/N)	Recomandări
DOMENIUL A. Capacitatea instituțională			
1.	I.P.A.1.1.1 Pentru desfășurarea programului/domeniului de studii universitare, ÎS dispune de componente organizatorice și un sistem de management adecvate, a căror funcționare se bazează pe metodologii, regulamente și proceduri revizuite periodic, în condițiile legii.	îndeplinit	Se recomandă înscrierea, pe regulamente, proceduri, metodologii, a datei de intrare în vigoare (aprobare) pentru a asigura claritatea juridică, trasabilitatea și aplicarea corectă a normelor interne.
2.	I.P.A.1.2.1 Opiniile membrilor facultății și departamentului, respectiv filialei sau extensiei și ale altor părți interesate sunt avute în vedere în procesul de adoptare și revizuire a metodologiilor, regulamentelor și procedurilor de aplicare.	îndeplinit	Se recomandă formalizarea calendarului anual al întâlnirilor cu angajatorii, pentru a asigura o predictibilitate sporită a procesului de consultare curriculară, pentru a asigura alinierea PSUM tendințele globale din domeniu.
3.	I.P.A.2.1.1 ÎS deține, în condițiile legii, spații dedicate proceselor de învățământ, de cercetare și administrative corespunzătoare, precum și pentru servicii destinate studenților, studenților doctoranzi și cursanților, prin care se asigură un mediu favorabil pentru viață și studiu, inclusiv pentru cei cu dizabilități. Sunt de asemenea asigurate spații optime	îndeplinit	-

	pentru desfășurarea activităților personalului. Acestea sunt dotate în mod adecvat.		
4.	I.P.A.2.2.1 Bunurile imobile și mobile sunt întreținute adecvat, astfel încât să fie asigurate condiții optime de studiu, cercetare și viață, precum și de muncă.	îndeplinit	-
5.	I.P.A.3.1.1 Resursele umane ale componentei organizatorice sunt adecvate pentru desfășurarea activităților aferente programului/domeniului de studii universitare evaluat. Personalul didactic deține calificările și competențele profesionale necesare pentru a preda disciplinele care îi revin în statul de funcții.	îndeplinit	Se recomandă atragerea unor cadre didactice tinere, cu pregătire în domeniu, care să asigure perspectiva programului de studii.
6.	I.P.A.4.1.1 Componenta organizatorică utilizează instrumente informatice în cadrul procedurilor proprii în vederea îmbunătățirii accesului și asigurării de servicii de calitate pentru membrii comunității proprii și beneficiarii indirecti ai educației.	îndeplinit	Se recomandă integrarea platformelor de gestiune a activităților într-un sistem integrat, pentru un acces rapid și o eficiență ridicată a procesului educațional și administrativ.
DOMENIUL B. Eficacitatea educațională			
7.	I.P.B.1.1.1 Programul de studii universitare este dezvoltat și structurat în raport cu rezultatele așteptate ale învățării și este organizat în baza creditelor de studii transferabile. Acesta cuprinde totalitatea experiențelor de învățare, predare, instruire practică, cercetare și evaluare care împreună conduc la o calificare universitară.	îndeplinit	-
8.	I.P.B.2.1.1 Rezultatele învățării sunt concordante cu nivelul calificării.	îndeplinit	Includerea în planul de învățământ a elementelor de individualizare a programului de studii (obiective, rezultate ale învățării, competențe profesionale și transversale dezvoltate, centralizatorul planului: tipuri de discipline, raport activități de curs/aplicative, forme de evaluare)
9.	I.P.B.2.1.2 Rezultatele așteptate ale învățării sunt corelate cu competențele solicitate de ocupațiile corespunzătoare, conform standardelor ocupaționale și/sau	Parțial îndeplinit	Distribuirea competențelor pe disciplinele din planul de învățământ pentru corelarea cu rezultatele dezvoltate de disciplină și asigurarea



	Clasificării europene a ocupațiilor (ESCO).		concordanței dintre ce învață studenții și calificarea finală. Înscrierea competențelor în fișele de disciplină
10.	I.P.B.3.1.1 Componenta organizatorică asigură implementarea principiilor învățării centrate pe student în cadrul curriculumului și prin strategiile didactice utilizate în activitățile și experiențele de învățare și predare.	îndeplinit	-
11.	I.P.B.4.1.1 Componenta organizatorică asigură accesul pentru studenți, inclusiv pentru cei cu cerințe educaționale speciale/dizabilități, la resurse și servicii destinate susținerii procesului de învățare, adecvate în raport cu nevoile individuale de învățare, de domeniul de studii, ciclul de studii și forma de organizare a programului de studii.	îndeplinit	-
12.	I.P.B.5.1.1 Rezultatele învățării sunt descrise în mod adecvat și sprijină înțelegerea așteptărilor studentului și cadrului didactic cu privire la conținutul disciplinelor din planul de învățământ.	îndeplinit	-
13.	I.P.B.5.1.2 Verificarea obținerii rezultatelor învățării se realizează prin examene de evaluare pe parcurs și prin examene de finalizare a studiilor.	îndeplinit	Corelarea numărului de credite alocate unei discipline cu timpul /cantitatea de muncă pe care îl/o solicită disciplina respectivă, raportată la totalul cantității de muncă necesare pentru a promova un an întreg de studiu
14.	I.P.B.7.1.1 Componenta organizatorică aplică procedurile cu privire la admitere.	îndeplinit	-
15.	I.P.B.7.1.2 Admiterea la programe de studii universitare se realizează cu respectarea principiilor echității și egalității de șanse, precum și cu instituirea unor măsuri de sprijin pentru asigurarea accesului grupurilor vulnerabile, aflate în situații de risc social și educațional, inclusiv a candidaților cu cerințe educaționale speciale și/sau dizabilități.	îndeplinit	Includerea în Metodologia de admitere a unor prevederi explicite privind accesul nediscriminatoriu (persoane cu dizabilități).
16.	I.P.B.7.2.1 Componenta organizatorică aplică reglementările privind activitatea profesională a studenților.	îndeplinit	-
DOMENIUL C. Managementul calității			



17.	I.P.C.2.1.1 În structura organizatorică a ÎIS se constituie CEAC. Pot exista astfel de structuri și la nivelul componentei organizatorice.	îndeplinit	Crearea și la nivelul FSEA a unei Comisii de evaluare și asigurare a calității.
18.	I.P.C.3.1.1 Componenta organizatorică aplică în mod consecvent procedurile, dovedind impactul acestora în asigurarea calității.	îndeplinit	
19.	I.P.C.3.1.2 Membrii comunității proprii și alte părți interesate sunt implicate în procesul de punere în aplicare a procedurilor.	îndeplinit	
20.	I.P.C.4.1.1 Componenta organizatorică analizează rezultatele procesului de evaluare semestrială de către studenți a prestației cadrelor didactice.	îndeplinit	
21.	I.P.C.8.1.1 Componenta organizatorică desfășoară procedurile aferente procesului de evaluare externă a calității, în vederea organizării, în condițiile legii, a programului de studii evaluat.	îndeplinit	

Tabel centralizator indicatori de performanță – grad de îndeplinire

Domeniul de evaluare	Număr indicatori de performanță		
	Îndeplinit	Parțial îndeplinit	Neîndeplinit
Domeniul A. Capacitatea instituțională	6	-	-
Domeniul B. Eficacitatea educațională	9	1	-
Domeniul C. Managementul calității	5	-	-
Total	20	1	-

VI. Concluzii

Ca urmare a vizitei de evaluare și pe baza analizei documentelor, în conformitate cu standardele și indicatorii de performanță, comisia a formulat o serie de concluzii referitoare la calitatea educației oferite în cadrul Universității „Andrei Șaguna” din Constanța și Facultății de Științe Economice și Administrative în care va fi organizat domeniul de studii universitare de masterat Management cu programul de studii universitare de masterat Management Strategic și Leadership Organizațional. Program de studii este un masterat profesional, organizat la forma de învățământ cu frecvență, cu predare în limba română. Fundamentarea propunerii inițierii și direcțiile de dezvoltare ale programului au la bază analiza internă, corelată cu consultările realizate cu studenții, absolvenții, cadrele didactice și reprezentanții mediului de afaceri. Prin structura planului de învățământ programul evaluat răspunde evoluțiilor rapide din domenii, provocărilor generate de complexitatea mediului competitiv, caracterizat prin incertitudine, globalizare, digitalizare și presiuni pentru inovare continuă. Prin conținutul și structura disciplinelor, programul va integra modele avansate de formulare și implementare a strategiilor, instrumente moderne de analiză organizațională și abordări contemporane privind conducerea echipelor în contexte volatile. Competențele și rezultatele învățării urmăresc consolidarea cunoștințelor, abilităților analitice, decizionale și strategice ale masteranzilor, precum și dezvoltarea responsabilităților privind negocierea și gestionarea organizațiilor. Conținutul procesului educațional este centrat pe

student. FSEA asigură resurse umane adecvate pentru desfășurarea activităților programului universitar evaluat. Acestea au competențe profesionale în concordanță cu disciplinele predate. Infrastructura didactică susține dezvoltarea programului. Aceasta este modernizată, studenții beneficiind de un Laborator ERP, un Simulator de business și acces la resurse internaționale prin biblioteca digitală Bibliophil (Statista, CEEOL). UAS a implementat platforme digitale: SmartPortal pentru management academic, LMS pentru activități de e-learning și Thesarium pentru gestionarea digitală completă și securizată a lucrărilor de licență. Totodată, utilizează sisteme de monitorizare precum AcaDoc și Papervee, care asigură o trasabilitate deplină a documentelor academice și administrative. Consultările cu angajatorii evidențiază necesitatea dezvoltării competențelor practice solide în formularea și implementarea strategiilor organizaționale.

Extinderea parteneriatelor academice, apartenența la rețele internaționale, precum International Association of Universities (IAU) și Black Sea Universities Network (BSUN), dezvoltarea mobilităților Erasmus+, organizarea de cursuri susținute de profesori invitați internaționali și integrarea unei perspective globale asupra managementului strategic constituie priorități constante.

UAS dispune de resurse academice, umane și materiale care permit desfășurarea corespunzătoare, în conformitate cu reglementările legale în vigoare, a programului Management Strategic și Leadership Organizațional din domeniul de studii universitare de masterat Management, cu cerințele mediului socio-economic. Prin introducerea domeniului de studii de masterat Management, cu programul de studii Management Strategic și Leadership Organizațional, facultatea urmărește să își consolideze oferta educațională, asigurând continuitatea studiilor pentru absolvenții programelor de licență și dezvoltarea competențelor avansate în analiză strategică, guvernanta organizațională, leadership transformativ și management al schimbării. Programul se integrează coerent în structura academică existentă și valorifică expertiza didactică și de cercetare a departamentului. UAS solicită, astfel încât să asigure condiții optime pentru desfășurarea procesului educațional, pentru domeniul de studiu de master Management 50 de studenți/an.

Conform documentelor analizate și constatărilor la vizita efectuată la Universitatea „Andrei Șaguna” din Constanța, Facultatea de Științe Economice și Administrative, comisia ARACIS de evaluare externă a calității propune **acreditarea domeniului de studii universitare de masterat Management** cu:

Lista programelor de studii universitare de masterat din domeniul evaluat:

Nr. crt.	Programul de studii universitare de masterat	Locație	Limbă de predare	Formă de învățământ	Numărul de credite de studiu	Tip masterat (C/P/D)	Capacitate de școlarizare
1.	Management Strategic și Leadership Organizațional	Constanța	româna	IF	120	P	50

pentru o capacitate de **școlarizare de 50 de locuri** pentru anul I de studiu.

VII. Anexe

- Calendarul vizitei la Universitatea „Andrei Șaguna” din Constanța
- Minutele întâlnirilor efectuate la vizită