

R O M Â N I A
MINISTERUL APĂRĂRII NAȚIONALE
Academia Forțelor Terestre
„Nicolae Bălcescu“ din Sibiu

GHID DE
STUDII

SERIA 2024-2026

DOMENIUL DE STUDII
„ȘTIINȚE MILITARE“

PROGRAMUL DE STUDII DE MASTER
„LEADERSHIP ORGANIZAȚIONAL“

– SIBIU, 2024 –

ŞEFUL COLECTIVULUI DE ELABORARE:

- *Conf.univ.dr.* ŞTEFANIA BUMBUC

COLECTIV DE ELABORARE:

- *Lt col.conf.univ.dr.* ALEXANDRU BABOŞ
- *Conf.univ.dr.* CRENGUŢA MACOVEI
- *Conf.univ.dr.* RALUCA RUSU
- *P.c.c.* LAURA DAVID



„Mereu împreună!”

STRUCTURA GHIDULUI

Partea I	Scurtă prezentare a structurii instituționale a Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” și a facilităților oferite în campusul universitar	7
	<i>I.1. Evoluție și perspective</i>	9
	<i>I.2. Identitatea instituției</i>	15
	<i>I.3. Cadrul normativ intern</i>	18
	<i>I.4. Conducerea academică</i>	19
	<i>I.5. Organizarea instituției pentru componenta de învățământ</i>	21
	<i>I.6. Logistica didactică</i>	21
Partea a II-a	Prezentarea programului de studii Leadership organizațional	23
Partea a III-a	Prezentarea planului de învățământ și a fișelor disciplinelor	25
	<i>III.1. Planul de învățământ seria 2024-2026.....</i>	27
	<i>III.2. Fișele disciplinelor seria 2024-2026</i>	35

Partea I

SCURTĂ PREZENTARE A STRUCTURII INSTITUȚIONALE A ACADEMIEI FORȚELOR TERESTRE „NICOLAE BĂLCESCU” ȘI A FACILITĂȚILOR OFERITE ÎN CAMPUSUL UNIVERSITAR



I.1. EVOLUȚIE ȘI PERSPECTIVE

Oștirea română, instituție organic integrată în procesul devenirii națiunii ale cărei interese, ființare și neatarnare le apără, a format și a beneficiat întotdeauna de aportul unui valoros și devotat *corp de comandă*, care a asigurat pregătirea și conducerea competentă a acțiunilor în care armata a fost angajată. Procesul de formare a acestui corp poartă amprenta caracteristicilor socioistorice și militare specifice diferitelor perioade ale zbuciumatei și îndelung amenințatei existențe a poporului român și înregistrează evoluții care încorporează întreaga și completa gamă de modalități de realizare, de la simplul transfer de experiență între generații la moderna abordare sistemică, din perspectivă curriculară, a formării continue.

Calitatea sa a constituit, în timp, fundamentul unor contribuții valoroase a personalităților militare la gestionarea evoluției societății românești și la dezvoltarea unei culturi și civilizații proprii în spațiul carpato-danubiano-pontic.



Actul de naștere a învățământului militar românesc l-a reprezentat *Porunca Domnească nr. 36 din 13 iunie 1847* a domnitorului Gheorghe Bibescu, prin care s-a înființat în Țara Românească prima școală militară cu menirea de a „*pregăti ofițeri care să poseze pregătirea militară impusă de cerințele vremii și să fie capabili să instruiască subunitățile după criteriile adoptate și în alte armate din Europa*“.

Răspunzând acelorasi necesități, în Moldova, prin *Hrisovul nr. 41 din 17 februarie 1857* al Căimăcămiei Principatului Moldovei începe să funcționeze din anul 1857 *Școala regimentară provizorică*. Reperele fundamentale ale devenirii istorice a instituției până în prezent sunt următoarele:

- ✦ *Înaltul Ordin de zi nr. 204 din 2 iulie 1861* al domnitorului Al. I. Cuza – unificarea școlilor sub denumirea *Școala militară de infanterie și cavalerie*;
- ✦ *Decretul nr. 5376* din 17 decembrie 1920 – se înființează *Școala Militară de Ofițeri* la Sibiu;
- ✦ septembrie 1949 – o nouă denumire: *Școala Militară de Infanterie*;
- ✦ 1952 – se atribuie instituției numele patronimic „Nicolae Bălcescu” denumirea acesteia devenind *Școala Militară de Infanterie „Nicolae Bălcescu”*;
- ✦ 1 iulie 1961 – *Școala Militară de Ofițeri „Nicolae Bălcescu”*;
- ✦ 5 ianuarie 1962 – *Școala Militară Superioară de Ofițeri „Nicolae Bălcescu”*;
- ✦ Decretul nr. 1037 din 1 noiembrie 1968 – *Școala Militară de Ofițeri Activi „Nicolae Bălcescu”*;
- ✦ *Hotărârea de Guvern nr. 190 din martie 1991* – se înființează *Institutul militar de infanterie, grăniceri și chimie „Nicolae Bălcescu”*, instituție de învățământ militar superior;
- ✦ *Hotărârea de Guvern nr. 616/1995 și O.G. nr. 26/04.07.1995* a ministrului apărării naționale – se înființează *Academia Trupelor de Uscat „Nicolae Bălcescu”*, la 15 iulie 1995;
- ✦ *Ordinul Șefului Statului Major General nr. G. 2/0008* din 1 august 2000 – denumirea instituției devine *Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu*;
- ✦ *H.G. nr. 294 din 16.06.1997* – *autorizația de funcționare provizorie*;
- ✦ *H.G. nr. 410 din 25.04.2002* – *acreditarea specializării Managementul organizației*, profilul *Știință militară*;
- ✦ *H.G. nr. 693/2003*, în baza acceptului *Consiliului Național de Evaluare Academică și Acreditare* transmis cu nr. *652/22.03.2002* și a *Ordinului Ministrului Apărării Naționale nr. M. 43 din 23.04.2002* – *autorizație de funcționare provizorie* a specializării *Management*

economico-financiar, profilul Știință militară, și a specializării Administrație publică, profilul Științe administrative;

✦ **H.G. nr. 631/30.06.2010** – academia este acreditată cu următoarele programe de studii de licență: *Managementul organizației, Management economico-financiar, Administrație publică*;

✦ **Certificatul nr. 54/2010 al Biroului Executiv al Consiliului ARACIS** – academia este apreciată în urma evaluării instituționale cu calificativul „GRAD DE ÎNCREDERE RIDICAT”;

✦ **Ordinul MECTS nr. 4630 din 11.08.2010** – academia este acreditată, în domeniul Științe militare și informații pe următoarele programe de studii de masterat: *Leadership organizațional, Managementul capacităților organizaționale, Management și tehnologie*.

✦ **Ordinul MECTS nr. 5262 din 05.09.2011** privind constatarea rezultatelor clasificării universităților – în urma procesului de evaluare externă, instituția a fost clasificată în categoria B, a universităților de educație și cercetare științifică.

✦ Prin **Hotărârea din 26.02.2015** a Autorității Române de Asigurare a Calității în Învățământul Superior specializarea *Management economico-financiar*, domeniul de studii Științe militare, informații și ordine publică a obținut avizul „Încredere ridicată - menținerea acreditării”, pentru un număr de 75 de locuri la învățământul cu frecvență, 180 de credite, iar specializarea *Managementul sistemelor de comunicații militare*, domeniul de studii Științe militare, informații și ordine publică, a obținut avizul „Încredere-autorizare” pentru un număr de 75 de locuri la învățământul cu frecvență, 180 de credite.

✦ Prin **Hotărârea din 30.06.2016** a Autorității Române de Asigurare a Calității în Învățământul Superior specializarea *Leadership militar*, domeniul de studii Științe militare, informații și ordine publică, a obținut avizul „Încredere-autorizare” pentru un număr maxim de 150 de locuri la învățământul cu frecvență, 180 de credite.

✦ Prin **H.G. nr. 615/2017** pentru modificarea și completarea Hotărârii Guvernului nr. 140/2017 privind aprobarea Nomenclatorului domeniilor și al specializărilor/programelor de studii universitare și a structurii instituțiilor de învățământ superior pentru anul universitar 2017-2018 – Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu este acreditată/autorizată pentru programe de studii de licență, învățământ cu frecvență, după cum urmează:

- *Managementul organizației*, 180 de credite;
- *Managementul sistemelor de comunicații militare*, 180 de credite;
- *Inginerie și management în domeniul comunicațiilor militare*, 240 de credite;
- *Leadership militar*, 180 de credite;
- *Administrație publică*, 180 de credite;
- *Contabilitate și informatică de gestiune*, 180 de credite;
- *Management economico-financiar*, 180 de credite.

✦ Prin **H.G. nr. 158/2018** privind aprobarea Nomenclatorului domeniilor și al specializărilor/programelor de studii universitare și a structurii instituțiilor de învățământ superior pentru anul universitar 2018-2019 – Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu este acreditată/autorizată pentru programe de studii de licență, învățământ cu frecvență, după cum urmează:

- *Managementul organizației*, 180 de credite;
- *Managementul sistemelor de comunicații militare*, 180 de credite;
- *Inginerie și management în domeniul comunicațiilor militare*, 240 de credite;
- *Leadership militar*, 180 de credite;

- *Administrație publică*, 180 de credite;
- *Contabilitate și informatică de gestiune*, 180 de credite;
- *Management economico-financiar*, 180 de credite.

✦ Prin **Ordinul ministrului apărării naționale nr. C 3896/13.05.2019** privind aprobarea *Planului de perfecționare a pregătirii ofițerilor, maiștrilor militari și subofițerilor prin cursuri de carieră, programe postuniversitare de formare și de dezvoltare profesională continuă, organizate de unitățile / instituțiile de învățământ militar*, se derulează următoarele programe postuniversitare de formare și de dezvoltare profesională continuă:

- *Leadership în câmp tactic*;
- *Comunicații și informatică*;
- *Managementul integrat al sprijinului de luptă*;
- *Protecția mediului în activitățile militare*;
- *Managementul situațiilor de criză*;
- *Managementul calității totale*;
- *Managementul protecției infrastructurilor critice*;
- *Audit public intern*.

În conformitate cu *Planul de pregătire profesională prin cursuri de perfecționare/specializare (altele decât cele de carieră)*, începând cu anul universitar 2021-2022, se desfășoară *Cursul de formare psihopedagogică continuă a instructorilor militari*.

✦ Prin **H.G. nr. 299/2020** privind aprobarea *Nomenclatorului domeniilor și al specializărilor/programelor de studii universitare și a structurii instituțiilor de învățământ superior pentru anul universitar 2020-2021* – Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu“ din Sibiu este acreditată/autorizată pentru următoarele programe de studii de licență, învățământ cu frecvență, după cum urmează:

- *Managementul organizației*, 180 de credite;
- *Inginerie și management în domeniul comunicațiilor militare*, 240 de credite;
- *Leadership militar*, 180 de credite;
- *Administrație publică*, 180 de credite;
- *Contabilitate și informatică de gestiune*, 180 de credite;
- *Management economico-financiar*, 180 de credite.

✦ Prin **H.G. nr. 403/2021** privind aprobarea *Nomenclatorului domeniilor și al specializărilor/programelor de studii universitare și a structurii instituțiilor de învățământ superior pentru anul universitar 2021-2022* – Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu“ din Sibiu este acreditată/autorizată pentru următoarele programe de studii de licență, învățământ cu frecvență, după cum urmează:

- *Managementul organizației*, 180 de credite;
- *Inginerie și management în domeniul comunicațiilor militare*, 240 de credite;
- *Leadership militar*, 180 de credite;
- *Administrație publică*, 180 de credite;
- *Contabilitate și informatică de gestiune*, 180 de credite;
- *Management economico-financiar*, 180 de credite.

✦ Prin **H.G. nr. 433/2022** privind aprobarea *Nomenclatorului domeniilor și al specializărilor/programelor de studii universitare și a structurii instituțiilor de învățământ superior pentru anul universitar 2022-2023* – Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu“ din Sibiu este acreditată/autorizată pentru următoarele programe de studii de licență, învățământ cu frecvență, după cum urmează:

- *Managementul organizației*, 180 de credite;
- *Inginerie și management în domeniul comunicațiilor militare*, 240 de credite;

- *Managementul sistemelor tehnice de artilerie*, 240 de credite;
- *Leadership militar*, 180 de credite;
- *Administrație publică*, 180 de credite;
- *Contabilitate și informatică de gestiune*, 180 de credite;
- *Management economico-financiar*, 180 de credite.

✦ În urma evaluării periodice a domeniilor de studii universitare de masterat prin **Adresa nr. 48531 din 18.07.2019** Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Superior se menține acreditarea programelor de învățământ cu frecvență, domeniul de studii *Științe militare și informații* fiecare cu câte 120 de credite, după cum urmează:

- *Leadership organizațional*, master de cercetare;
- *Managementul capacităților organizaționale*, master profesional;
- *Management și tehnologie*, master profesional;
- *Intelligence în organizații*, master profesional.

✦ Prin **H.G. nr. 367/2023 și H.G. nr. 650/2023** privind aprobarea Nomenclatorului domeniilor și al specializărilor/programelor de studii universitare și a structurii instituțiilor de învățământ superior pentru anul universitar 2023-2024 – Academia Forțelor Terestre este acreditată/autorizată pentru următoarele programe de studii de licență, învățământ cu frecvență, între 180-240 de credite.

- domeniul *Științe militare, informații și ordine publică*
 - specializarea *Managementul organizației* (180 credite)
 - specializarea *Managementul sistemelor tehnice de artilerie* (240 credite)
 - specializarea *Managementul sistemelor tehnice de tancuri și auto* (240 credite)
 - - specializarea *Managementul sistemelor tehnice de geniu* (240 credite)
 - specializarea *Managementul sistemelor tehnice de apărare C.B.R.N.* (240 credite)
 - specializarea *Management economico-financiar* (240 credite)
 - specializarea *Managementul sistemelor speciale de protecție și pază* (240 credite)
 - specializarea *Leadership militar* (240 credite)
- domeniul de studii *Științe administrative*
 - specializarea *Administrație publică* (180 credite)
- domeniul de studii *Contabilitate*
 - specializarea *Contabilitate și informatică de gestiune* (180 credite)
- domeniul de studii *Inginerie și management*
 - specializarea *Inginerie și management în domeniul comunicațiilor militare* (240 credite)

și a următoarelor **programe de studii universitare de masterat**, învățământ cu frecvență, fiecare cu câte 120 de credite:

- domeniul de studii *Științe militare*:
 - specializarea *Leadership organizațional*
 - specializarea *Managementul capacităților organizaționale*
 - specializarea *Management și tehnologie*
 - specializarea *Intelligence în organizații*
 - specializarea *Managementul sistemelor logistice militare (H.G. nr. 479 din 03.08.2022)*

✦ Prin **H.G. nr. 412/2024** privind aprobarea Nomenclatorului domeniilor și al specializărilor/programelor de studii universitare și a structurii instituțiilor de învățământ superior pentru anul universitar 2024-2025 – Academia Forțelor Terestre este acreditată/autorizată pentru următoarele programe de studii de licență, învățământ cu frecvență, între 180-240 de credite.

- domeniul *Științe militare, informații și ordine publică*
 - specializarea **Managementul organizației** (180 credite)
 - specializarea **Managementul sistemelor tehnice de artilerie** (240 credite)
 - specializarea **Managementul sistemelor tehnice de tancuri și auto** (240 credite)
 - specializarea **Managementul sistemelor tehnice de geniu** (240 credite)
 - specializarea **Managementul sistemelor tehnice de apărare C.B.R.N.** (240 credite)
 - specializarea **Management economico-financiar** (240 credite)
 - specializarea **Managementul sistemelor speciale de protecție și pază** (240 credite)
 - specializarea **Leadership militar** (240 credite)
- domeniul de studii *Științe administrative*
 - specializarea **Administrație publică** (180 credite)
- domeniul de studii *Contabilitate*
 - specializarea **Contabilitate și informatică de gestiune** (180 credite)
- domeniul de studii *Inginerie și management*
 - specializarea **Inginerie și management în domeniul comunicațiilor militare** (240 credite)

și a următoarelor **programe de studii universitare de masterat**, învățământ cu frecvență, fiecare cu câte 120 de credite:

- domeniul de studii *Științe militare*:
 - specializarea **Leadership organizațional**
 - specializarea **Managementul capacităților organizaționale**
 - specializarea **Management și tehnologie**
 - specializarea **Intelligence în organizații**
 - specializarea **Managementul sistemelor logistice militare**

Sistemul de învățământ superior militar cunoaște în continuare adaptări structurale și funcționale, corespunzătoare evoluțiilor sistemului național și european de învățământ superior. Actualul cadru normativ, concretizat în *Legea învățământului superior nr. 199/2023*, implică re proiectarea procesului de formare profesională din Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu, în acord cu exigențele promovate la nivel național, precum și reconfigurarea cadrului normativ intern.



Misiunea asumată de *academie* este de a genera și de a transfera cunoaștere prin:

- a) formarea inițială și continuă, la nivel universitar și postuniversitar, a ofițerilor pentru toate armele/specialitățile militare aparținând Forțelor Terestre, precum și a specialiștilor militari și civili pentru alți beneficiari interni și externi, potrivit protocoalelor/contractelor încheiate în acest sens;
- b) cercetare științifică, dezvoltare, inovare și transfer tehnologic, prin creație individuală și colectivă în domeniul științelor, precum și valorificarea și diseminarea rezultatelor acestora.

Academia a extins programele de formare profesională și a dezvoltat treptat oferta educațională, pentru a asigura o mai bună adaptare la cerințele beneficiarilor instituției.

Prin programele de studii universitare de licență, academia asigură formarea inițială și continuă la nivel universitar și postuniversitar a ofițerilor pentru toate armele/ specialitățile militare aparținând Forțelor Terestre, precum și a specialiștilor militari și civili, pentru alte instituții beneficiare din sistemul național de apărare și ordine publică, astfel încât fiecare absolvent să poată exercita, în strânsa lor conexiune, rolurile de conducător/lider militar, luptător, specialist militar, educator și cetățean în serviciul națiunii, devotat valorilor supreme: *Patrie, Onoare, Datorie*.

Prin programele universitare de masterat, academia asigură aprofundarea cunoștințelor specifice domeniului Științe militare și informații, formarea de competențe suplimentare/complementare pentru masteranzi, în funcție de studiile universitare de licență absolvite, precum și dezvoltarea capacității de cercetare științifică.

Esențială pentru funcționalitatea demersului instructiv-educativ din Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu este calitatea resurselor implicate în derularea sa. Preocupările instituției în acest domeniu s-au orientat primordial către asigurarea resurselor umane competente, atât la nivelul studenților militari, cât și al personalului didactic.

Personalul didactic al academei este format din cadre didactice militare și civile, titularizate în învățământ conform standardelor universitare, și din corpul instructorilor militari, selecționați prin concurs. Totodată, se acționează în mod consecvent pentru cooptarea, ca personal didactic asociat, a personalităților militare și civile cu competență profesională recunoscută în elaborarea strategiilor în domeniu, în luarea deciziilor majore și în evaluarea lecțiilor învățate, provenite din structurile superioare ale Ministerului Apărării Naționale și din comunitatea universitară.



Racordându-se permanent la schimbările și evoluțiile petrecute în sistemul militar și gândirea militară, academia asigură procesului de generare a resursei umane specializate în conducerea structurilor militare o certă fundamentare științifică și praxiologică, valoare care conferă instituției militare românești prestigiu pe plan intern și internațional.

Strategia de dezvoltare instituțională, adoptată la nivelul Senatului universitar, vizează, pe lângă îmbunătățirea gradului de îndeplinire a standardelor de calitate specifici învățământului superior românesc și următoarele:

- înființarea unei școli doctorale, în vederea îndeplinirii la parametri calitativi superiori a misiunii constitutive a academei;
- diversificarea ofertei instituționale, a contractelor bilaterale și a parteneriatelor internaționale pentru dezvoltarea în continuare a mobilităților de studenți și cadre didactice în cadrul programului ERASMUS+ și a *Inițiativei europene de schimb a tinerilor ofițeri bazată pe Erasmus*;
- dezvoltarea centrelor de cercetare științifică;
- extinderea colaborării cu alte instituții universitare și de cercetare științifică atât din țară, cât și din străinătate;
- menținerea calității științifice a publicațiilor academei.

I.2. IDENTITATEA INSTITUȚIEI

Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” este o instituție de învățământ superior militar integrată sistemului național de învățământ, cu autonomie universitară garantată prin lege și cu personalitate juridică, abilitată să organizeze și să desfășoare programe de studii universitare de licență și de masterat acreditate/autorizate, pentru formarea ofițerilor de comandă pentru Forțele Terestre ale Armatei României și pentru alți beneficiari.

În cadrul Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” funcționează trei facultăți, care gestionează următoarele programe de studii:

FACULTATEA DE ȘTIINȚE MILITARE

Ciclu I de studii (studii universitare de licență):

- *Leadership militar* – în domeniul de studii *Științe militare, informații și ordine publică*;

Ciclu II de studii (studii universitare de masterat):

- *Leadership organizațional* – în domeniul de studii *Științe militare*;
- *Intelligence în organizații* – în domeniul de studii *Științe militare*.

FACULTATEA DE MANAGEMENT MILITAR

Ciclul I de studii:

- *Managementul organizației – în domeniul de studii Științe militare, informații și ordine publică;*
- *Managementul sistemelor tehnice de artilerie - în domeniul de studii Științe militare, informații și ordine publică;*
- *Managementul sistemelor tehnice de tancuri și auto în domeniul de studii Științe militare, informații și ordine publică în domeniul Științe militare, informații și ordine publică;*
- *Managementul sistemelor tehnice de geniu - în domeniul de studii Științe militare, informații și ordine publică;*
- *Managementul sistemelor tehnice de apărare C.B.R.N. - în domeniul de studii Științe militare, informații și ordine publică;*
- *Inginerie și management în domeniul comunicațiilor militare – în domeniul de studii Inginerie și management*

Ciclul II de studii:

- *Managementul capacităților organizaționale – în domeniul de studii Științe militare;*
- *Management și tehnologie – în domeniul de studii Științe militare.*

FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI ADMINISTRATIVE

Ciclul I de studii

- *Contabilitate și informatică de gestiune – în domeniul de studii Contabilitate*
- *Administrație publică – în domeniul de studii Științe administrative.*
- *Management economico-financiar – în domeniul de studii Științe militare, informații și ordine publică;*
- *Managementul sistemelor speciale de protecție și pază – în domeniul de studii Științe militare, informații și ordine publică*

Ciclul II de studii:

- *Managementul sistemelor logistice militare – în domeniul de studii Științe militare.*

Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” se subordonează din punct de vedere academic Ministerului Educației Naționale și din punct de vedere administrativ Statului Major al Forțelor Terestre.

Identitatea instituției este definită prin:

Denumire: Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”

Adresă: Sibiu, str. Revoluției nr. 3-5, cod 550170; tel 0269432990, fax: 0269215554, 0269436362.

Emblemă:



Deviză: „**MEREU ÎMPREUNĂ**”

Pagină web: www.armyacademy.ro;

E-mail: office@armyacademy.ro

Ziua Academiei Forțelor Terestre – 13 iunie

Însemne și sigilii: ștampilă cu denumirea în clar, drapel de identificare academie, emblemă, insignă, număr de unitate militară: U.M .01512, drapel de luptă, ștampilă cu numărul unității în clar.

Tradiție: Succesoare și continuatoare a tradițiilor **Școlii ostășești** înființată la București prin **Porunca Domnească nr. 36 din 13 iunie 1846** a domnitorului Gheorghe Bibescu.

Spațiul universitar: Totalitatea edificiilor, terenurilor și dotărilor de orice fel și cu orice destinație utilizate de instituție, indiferent de titlul juridic sub care academia este abilitată să le folosească, existente în Cazarma nr. 380 și Cazarma nr. 634 (dislocate în municipiul Sibiu), precum și în complexul de poligoane Perii Dăii și complexul pentru instrucția de munte Crințu.

I.3. CADRUL NORMATIV INTERN

Procesul de formare profesională inițială a viitorilor ofițeri, derulat în academie în cadrul ciclului I de studii, se situează la baza procesului de formare a resursei umane cu calificare superioară în domeniul conducerii structurilor militare. Fundamentând devenirea în cariera militară, se finalizează cu acordarea diplomei de licență și înălțarea la primul grad de ofițer și asigură, totodată, accesul la studii universitare de masterat și în școala de aplicație pentru specializarea în armă și pregătirea pentru prima funcție.

Carta universitară constituie documentul ce conturează cadrul normativ fundamental al instituției. Sunt incluse, ca părți componente ale acesteia, următoarele:

- Regulamentul de organizare și funcționare a Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”;
- Regulamentul de organizare și funcționare a Facultății de Management Militar;
- Regulamentul de organizare și funcționare a Facultății de Științe Militare;
- Regulamentul de organizare și funcționare a Facultății de Științe Economice și Administrative;
- Regulamentul de organizare și funcționare a Centrului de Pregătire Militară;
- Regulamentul organizării și desfășurării alegerilor conducerii academice;
- Regulamentul de funcționare a Senatului universitar;
- Regulamentul de funcționare a Consiliului facultății;
- Regulamentul de organizare și funcționare a Sistemului de evaluare și asigurare a calității;
- Regulamentul activității profesionale a studenților;
- Regulamentul privind examinarea și notarea studenților;
- Regulamentul de funcționare a bibliotecii universitare;
- Regulamentul studiilor universitare de licență;
- Regulamentul studiilor universitare de masterat;
- Codul de etică universitară;
- Metodologii privind:
 - organizarea și desfășurarea admiterii;
 - organizarea și desfășurarea examenului de licență;
 - organizarea și desfășurarea practicii universitare;
 - organizarea și desfășurarea evaluării interne a calității;
 - organizarea și desfășurarea alegerilor pentru ocuparea funcțiilor de conducere.

I.4. CONDUCEREA ACADEMICĂ

LA NIVELUL INSTITUȚIEI

*SENATUL
UNIVERSITAR*

LA NIVELUL FACULTĂȚILOR

*CONSILIUL FACULTĂȚII DE
ȘTIINȚE MILITARE*



*CONSILIUL FACULTĂȚII DE
MANAGEMENT MILITAR*



*CONSILIUL FACULTĂȚII DE
ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI
ADMINISTRATIVE*

LA NIVELUL DEPARTAMENTELOR

*CONSILIUL
DEPARTAMENTULUI
ȘTIINȚE MILITARE*

*CONSILIUL
DEPARTAMENTULUI
ȘTIINȚE SOCIALE
ȘI UMANISTE
APPLICATE*

*CONSILIUL
DEPARTAMENTULUI
MANAGEMENT*

*CONSILIUL
DEPARTAMENTULUI
ȘTIINȚE TEHNICE*

*CONSILIUL
DEPARTAMENTULUI COMUNICAȚII,
TEHNOLOGIA INFORMAȚIEI ȘI
APĂRARE CIBERNETICĂ*

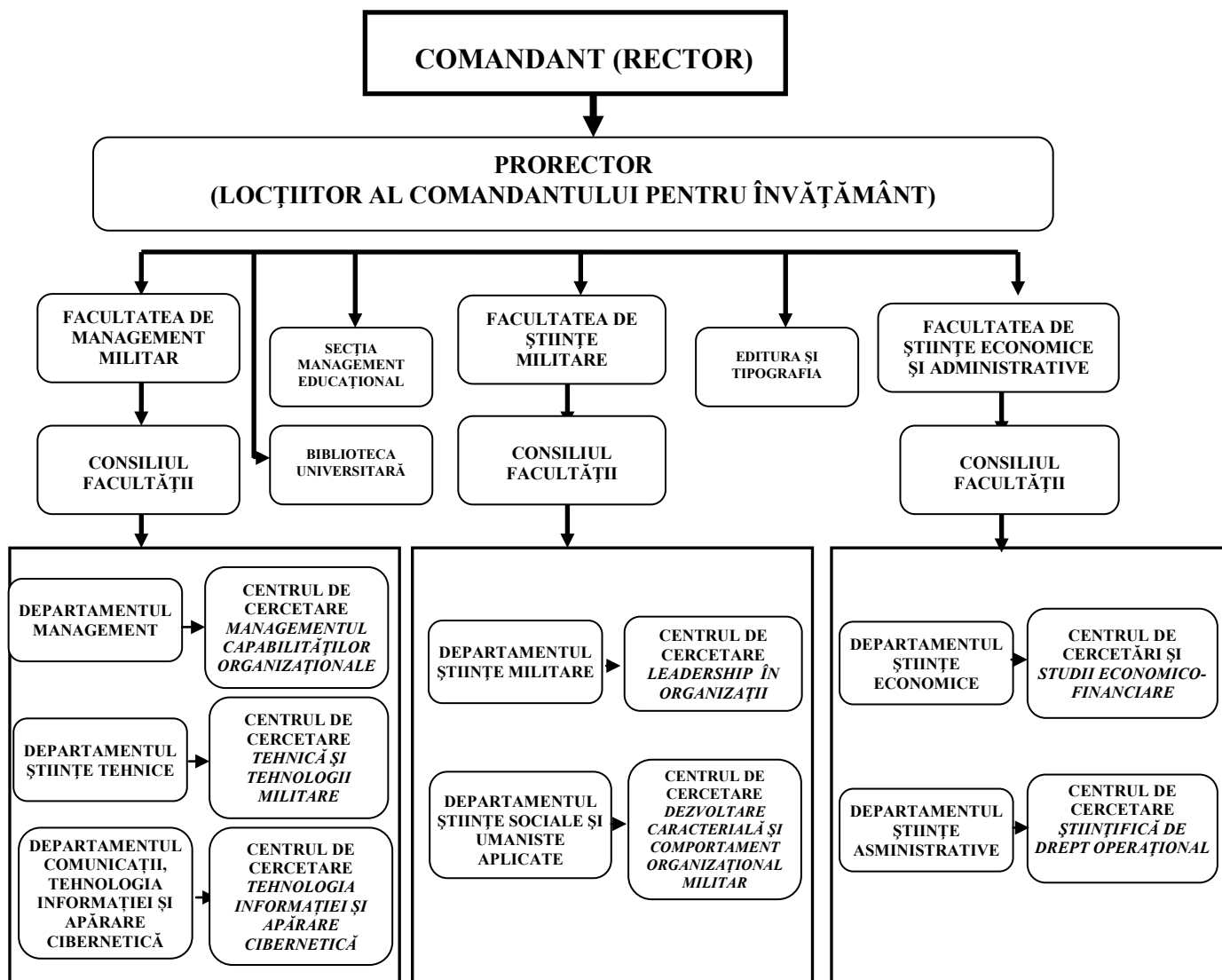
*CONSILIUL
DEPARTAMENTULUI
ȘTIINȚE
ECONOMICE*

*CONSILIUL
DEPARTAMENTULUI
ȘTIINȚE
ADMINISTRATIVE*

Funcții de conducere operativă

Comandant (rector)	Gl.bg.prof.univ.dr.ing. BÂRSAN GHIȚĂ
Prorector (locțiitorul comandantului pentru învățământ)	Col.conf.univ.dr. ISPAS LUCIAN
Prorector (locțiitorul comandantului pentru cercetare științifică)	Col.conf.univ.dr.ing.VIRCA IOAN
Prorector (locțiitorul comandantului pentru relații internaționale)	Col.prof.univ.dr. CĂRUȚAȘU VASILE
Prorector (locțiitorul comandantului pentru formare continuă și relația cu studenții)	Col.conf.univ.dr. GRIGORAȘ CONSTANTIN
Decan Facultate Științe Militare	Col.prof.univ.dr. RAȚIU AURELIAN
Prodecani Facultate Științe Militare	Lt.col.prof.univ.dr. TUDORACHE PAUL Conf.univ.dr. DRAGOMIR ISABELA
Director Școală Postuniversitară	Lt.col.conf.univ.dr. BOJOR LAVINIU
Decan Facultate Management Militar	Col.conf.univ.dr. MORO NICOLAE
Prodecani Facultate Management Militar	Col.prof.univ.dr.ing. BADEA DOREL Mr.conf.univ.dr. SÂRBU ANNAMARIA
Director Școală Postuniversitară	Col.conf.univ.dr. IANCU DUMITRU
Decan Facultate Științe Economice și Administrative	Conf.univ.dr. STOIAN ALEXANDRU
Prodecani	Lect.univ.dr. BABOȘ ALINA Lect.univ.dr. BĂTUȘARU CRISTINA
Șef Secție Management educațional	Col.dr.ing. CĂRUȚAȘU DANIELA
Șef Secție Cercetare științifică, programe comunitare, logistică didactică și experiență acumulată	Col. DOROBANȚU DANIEL
Directori departamente:	
<i>Științe militare</i>	Lt.col.conf.univ.dr. CÎRDEI ALIN
<i>Științe sociale și umaniste aplicate</i>	Conf.univ.dr. BUMBUC ȘTEFANIA
<i>Management</i>	Conf.univ.dr. RANF DIANA
<i>Științe tehnice</i>	Conf.univ.dr. OANCEA ROMANA
<i>Comunicații, tehnologia informației și apărare cibernetică</i>	Prof.univ.dr. MICLĂUȘ SIMONA
<i>Științe economice</i>	Conf.univ.dr.CIUHUREANU ALINA
<i>Științe administrative</i>	Conf.univ.dr. GUȚAN SABIN
Șef Curs Pregătire militară	Col. MONORANU RADU

I.5. ORGANIZAREA INSTITUȚIEI PENTRU COMPONENTA DE ÎNVĂȚĂMÂNT



I.6. LOGISTICA DIDACTICĂ

La nivelul conducerii academiei s-a avut permanent în atenție realizarea unui management administrativ performant, în concordanță cu nevoile reale de dezvoltare ale instituției. A fost continuat procesul de adecvare și modernizare a spațiilor destinate învățământului, cercetării științifice, hrănirii, cazării și petrecerii timpului liber.



Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” dispune de:

- ✓ 2 aule – 978 m² și 300 + 256 de locuri;
- ✓ 8 amfiteatre – suprafața totală de 780 m² și 634 de locuri;
- ✓ 41 de laboratoare – suprafața totală de 2256 m² și 825 de locuri;
- ✓ 46 de săli de seminar – suprafața totală de 2.876 m² și 1.830 de locuri;
- ✓ 3 săli de specialitate – suprafața totală de 264 m² și 60 de locuri;

Biblioteca Universitară, cu 8 săli (5 săli de lectură cu acces liber la raft, 1 (o) sală Internet și multimedia cu 3 sisteme pentru e-Learning, 1 (o) sală de lectură cu 10 sisteme all-in-one, 1 (o) sală de informare și documentare), ce oferă 122.165 unități de bibliotecă și 195 de locuri cu conexiune la internet;

- ✓ sală de sport multifuncțională, cu o suprafață utilă de 1.850 m² ;

✓ pistă CISM, pistă cu obstacole omologată conform reglementărilor Consiliului Internațional al Sportului Militar;

✓ terenuri exterioare amenajate pentru desfășurarea jocurilor sportive în aer liber, baschet, handbal, mini-fotbal, tenis de câmp;

- ✓ tabăra de instrucție din Crinț (Sibiu) cu pârtie de schi;

- ✓ poligonul de instrucție Perii Dăii.

Urmare a eforturilor financiare direcționate către modernizarea infrastructurii formative, se poate afirma că se îndeplinesc standardele de calitate specifice învățământului universitar militar, precum și normele de securitate și sănătate în muncă și igienico-sanitare în vigoare.



Partea a II-a

PREZENTAREA PROGRAMULUI DE STUDII UNIVERSITARE DE MASTERAT *LEADERSHIP ORGANIZAȚIONAL*

Pentru a oferi un mediu integrat de învățare și cercetare, Facultatea de Științe Militare din Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” Sibiu organizează și desfășoară programul de studii universitare de masterat *Leadership organizațional* (reprezentând ciclul II al studiilor universitare), cursuri de zi, în domeniul de studii *Științe militare*.

Programul de studii universitare de masterat *Leadership organizațional* a fost evaluat de Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Superior și acreditat prin Ordinul MECTS nr. 4630/11.08.2010, iar ulterior și-a menținut acreditarea prin Adresa nr. 48531 din 18.07.2019 Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Superior.

La baza activității din cadrul programului de studii *Leadership organizațional* se află Carta Universitară a Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” și regulamentele proprii elaborate și adoptate de către Senatul universitar, cu respectarea prevederilor legale care reglementează învățământul superior și cercetarea științifică.

Misiunea acestui program de studii universitare de masterat este de a asigura aprofundarea pregătirii ofițerilor licențiați și a altor beneficiari astfel încât fiecare absolvent să poată acționa inovativ și într-o viziune sistemică în cadrul proceselor de fundamentare, elaborare, implementare și evaluare a strategiei organizației în contextul schimbării organizaționale și al dezvoltării propriei cariere profesionale, al reconversiei și reorientării acesteia. Aceasta se încadrează în misiunea instituției.

Programul de masterat *Leadership organizațional* beneficiază de experiența acumulată de cadrele didactice, de baza materială și de bunele practici existente în Academia Forțelor Terestre, ca urmare a organizării de peste 20 de ani, la standarde calitative superioare, a numeroase programe de studii universitare de licență și masterat în domeniu. Programul de masterat își propune să formeze și să dezvolte noi competențe, dar și să aprofundeze cunoștințele și abilitățile dobândite anterior de masteranzi, pe parcursul studiilor de licență.

Perspectivile de dezvoltare a acestui program de masterat se bazează pe nevoia continuă de a forma lideri competenți pentru diverse tipuri de organizații, în care problema esențială o reprezintă optimizarea resurselor umane și a capabilităților, asigurându-se astfel operarea eficientă în medii complexe. Prin acest program, instituția se înscrie în demersul susținut pe plan național și internațional în învățământul superior militar, de dezvoltare teoretică și aplicativă a domeniului științelor militare, prin accelerarea fluxurilor informaționale în diverse tipuri de organizații și gestionarea lor eficientă, într-un cadru colaborativ operațional standardizat.

Obiectivele programului de studii universitare de masterat *Leadership organizațional* sunt următoarele:

Obiectiv general

Dezvoltarea capacităților de integrare într-o viziune sistemică a fundamentării științifice, conceperii, implementării și evaluării strategiei devenirii organizaționale și a exigențelor dezvoltării carierei profesionale de lider în organizație

Obiective specifice:

Formarea următoarelor competențe profesionale:

- C1. Implementarea în organizații, într-o viziune integratoare, a teoriilor și metodelor moderne de leadership
- C2. Aplicarea strategiilor de leadership în structuri organizaționale multinaționale
- C3. Implementarea strategiilor de influențare pozitivă a comportamentului etic organizațional în cadrul organizațiilor moderne
- C4. Selectarea, combinarea și aplicarea strategiilor și tehnicilor de cercetare în domeniul leadershipului în organizațiile moderne
- C5. Aplicarea strategiilor de gestionare a funcționării și funcționalității echipelor
- C6. Selectarea, combinarea și utilizarea avansată a instrumentelor și tehnicilor de analiză, modelare și simulare a proceselor decizionale în domeniul leadership-ului

Dezvoltarea următoarelor competențe transversale:

- CT1. Aplicarea responsabilă a procedurilor operaționale pentru executarea unor sarcini complexe în condiții de autonomie și independență profesională; practicarea raționamentului logic, convergent și divergent, a principiilor aplicabilității practice, inovării și autoevaluării în luarea deciziilor; evaluarea obiectivă a stărilor organizaționale critice și rezolvarea creativă a acestora, utilizând cele mai noi tehnici de cercetare științifică
- CT2. Aplicarea cunoștințelor și deprinderilor manageriale în exercitarea de roluri de conducere pe diferite niveluri ierarhice, cu preponderență în domeniul apărării naționale; dezvoltarea capacității de a acționa în echipă prin exercitarea de roluri specifice muncii în echipă
- CT3. Autoevaluarea obiectivă a nevoilor de formare profesională continuă în corelație cu obiectivele proprii și organizaționale de dezvoltare profesională; aplicarea unor strategii performante de autocontrol al învățării
- CT4. Utilizarea creativă a tehnologiilor digitale în cadrul activităților militare și a procesului operațiilor
- CT5. Lucrul în echipă și rezolvarea creativă a problemelor specifice domeniului militar

Ocupațiile posibile ale absolvenților acestui program de studii corespund *Cadrului național al calificărilor din învățământul superior* și sunt următoarele: membri în echipe de management situate la diverse niveluri în organizații naționale și internaționale, conducători de departamente, manageri în cadrul unor compartimente, manageri de resurse umane, membri în echipe de management al performanței, al calității, al dezvoltării în organizații militare și civile, manageri de proiecte, analiști de resurse, consultanți și experți în domeniul managementului organizației.

Partea a III-a

**PREZENTAREA PLANULUI DE ÎNVĂȚĂMÂNT ȘI A
FIȘELOR DISCIPLINELOR PENTRU SERIA 2024-2026**

PLAN DE ÎNVĂȚĂMÂNT
STUDII UNIVERSITARE DE MASTERAT

Valabil începând cu anul universitar 2024 – 2025
seria 2024-2026

Domeniul fundamental	: ȘTIINȚE SOCIALE
Domeniul de studii	: ȘTIINȚE MILITARE
Programul de studii	: LEADERSHIP ORGANIZAȚIONAL
Tipul	: Master de cercetare
Durata studiilor	: 2 ani (4 semestre)
Forma de învățământ	: învățământ cu frecvență
Acte de studii	: Diplomă de master, supliment de diplomă

OBIECTIV GENERAL:
Dezvoltarea capacităților de integrare într-o viziune sistemică a fundamentării științifice, conceperii, implementării și evaluării strategiei devenirii organizaționale și a exigențelor dezvoltării carierei profesionale de lider în organizație
OBIECTIV SPECIFIC:
Formarea următoarelor competențe:
Competențe profesionale
<i>C1. Implementarea în organizații, într-o viziune integratoare, a teoriilor și metodelor moderne de leadership</i>
<i>C2. Aplicarea strategiilor de leadership în structuri organizaționale multinaționale</i>
<i>C3. Implementarea strategiilor de influențare pozitivă a comportamentului etic organizațional în cadrul organizațiilor moderne</i>
<i>C4. Selectarea, combinarea și aplicarea strategiilor și tehnicilor de cercetare în domeniul leadershipului în organizațiile moderne</i>
<i>C5. Aplicarea strategiilor de gestionare a funcționării și funcționalității echipelor</i>
<i>C6. Selectarea, combinarea și utilizarea avansată a instrumentelor și tehnicilor de analiză, modelare și simulare a proceselor decizionale în domeniul leadership-ului</i>
Competențe transversale
<i>CT1. Aplicarea responsabilă a procedurilor operaționale pentru executarea unor sarcini complexe în condiții de autonomie și independență profesională; practicarea raționamentului logic, convergent și divergent, a principiilor aplicabilității practice, inovării și autoevaluării în luarea deciziilor; evaluarea obiectivă a stărilor organizaționale critice și rezolvarea creativă a acestora, utilizând cele mai noi tehnici de cercetare științifică</i>
<i>CT2. Aplicarea cunoștințelor și deprinderilor manageriale în exercitarea de roluri de conducere pe diferite niveluri ierarhice, cu preponderență în domeniul apărării naționale; dezvoltarea capacității de acțiune în echipă prin exercitarea de roluri specifice muncii în echipă</i>
<i>CT3. Autoevaluarea obiectivă a nevoilor de formare profesională continuă în corelație cu obiectivele proprii și organizaționale de dezvoltare profesională; aplicarea unor strategii performante de autocontrol al învățării</i>
<i>CT4. Utilizarea creativă a tehnologiilor digitale în cadrul activităților militare și a procesului operațiilor</i>
<i>CT5. Lucrul în echipă și rezolvarea creativă a problemelor specifice domeniului militar</i>

Absolventul va fi capabil:

CUNOȘTINȚE	<p>C1.R1. să diferențieze teoriile și modelele explicative ale leadershipului și ale organizațiilor moderne</p> <p>C1.R3. să indice strategii manageriale de dezvoltare organizațională aplicabile în diferite contexte</p> <p>C1.R5. să interpreteze din perspectiva leadershipului charismatic și vizionar situațiile problematice specifice organizației militare</p> <p>C2.R1. să analizeze principiile, metodele și strategiile specifice conducerii structurilor organizaționale multinaționale</p> <p>C2.R3. să descopere strategii de influențare adecvate particularităților individuale și colective ale membrilor organizațiilor multinaționale</p> <p>C2.R4. să analizeze, în context militar multinațional, modalitățile de gestionare a conflictelor specifice lumii contemporane</p> <p>C3.R1. să diferențieze tipurile de mentalități și comportamente etice ale membrilor unei organizații, particularizând pe organizația militară</p> <p>C4.R1. să respecte paradigmele actuale ale cercetării științifice fundamentale și practic-aplicative în proiectarea demersurilor de cercetare în domeniul leadershipului și al organizațiilor moderne</p> <p>C4.R2. să identifice, să elaboreze și să aplice în mod adecvat și creativ metodologia, instrumentele și resursele de cercetare științifică avansată în domeniul leadershipului și al organizațiilor moderne</p> <p>C4.R4. să formuleze judecăți de valoare fundamentate științific, pentru a susține deciziile în domeniul leadershipului și al managementului organizațiilor</p> <p>C5.R1. să diferențieze și să utilizeze modelele teoretice ale proceselor de formare și dezvoltare a echipei</p> <p>C5.R2. să utilizeze în mod nuanțat și pertinent criterii de evaluare a funcționalității echipelor, în mod special a echipelor militare</p> <p>C5.R3. să investigheze și să argumenteze contribuția leadershipului la întreținerea funcționării și funcționalității echipelor</p> <p>C5.R4. să identifice strategii avansate de soluționare a situațiilor conflictuale, pentru a obține autoritatea reală a liderului militar în cadrul echipei</p> <p>C6.R1. să diferențieze și să utilizeze modele ale organizației bazate pe cunoaștere și modele ale proceselor decizionale</p> <p>C6.R2. să aplice metode și tehnici avansate de monitorizare și control în domeniul leadershipului, de management al resurselor în organizații</p>
APTITUDINE	<p>C1.R2. să utilizeze teorii psihologice și sociologice de actualitate în realizarea diagnozei organizaționale</p> <p>C1.R4. să adapteze metodele, tehnicile și procedeele utilizate în leadership la specificul organizației militare</p> <p>C2.R2. să deducă modalități de selectare și adaptare a stilurilor de leadership la contexte militare multinaționale</p> <p>C2.R5. să-și utilizeze competențele lingvistice pentru investigarea și interpretarea fenomenelor organizaționale multiculturale</p> <p>C3.R2. să utilizeze teorii, metode și tehnici de influențare a comportamentelor membrilor organizației, pentru fundamentarea științifică a leadershipului în contexte organizaționale problematice din punct de vedere etic</p> <p>C3.R3. să aleagă metode și instrumente de persuasiune și negociere, metode de coaching și mentoring, să utilizeze inteligența emoțională pentru soluționarea unor situații problematice generate de comportamentele disfuncționale în cadrul organizațiilor moderne</p> <p>C4.R5. să aplice strategii de management al proiectelor și programelor de cercetare în domeniul social</p> <p>C5.R5. să elaboreze planuri organizaționale de dezvoltare a competențelor de lucru în echipă și de creștere a performanțelor echipelor</p> <p>C6.R3. să utilizeze aplicații informatice de actualitate și resurse web pentru realizarea de investigații științifice și prelucrarea datelor în domeniul leadershipului, pentru modelarea și simularea procesului decizional în organizația militară</p> <p>C6.R4. să elaboreze studii de caz și proiecte de cercetare în domeniul leadershipului organizațional, în special în organizația militară</p>
RESPONSABILITATE ȘI AUTONOMIE	<p>C1.R6. să practice raționamente logice convergente și divergente în abordarea științifică a fenomenelor și proceselor organizaționale</p> <p>C2.R6. să manifeste interes și responsabilitate în autoevaluarea nevoilor de formare profesională continuă, în corelație cu obiectivele proprii și cele organizaționale de dezvoltare profesională</p> <p>C3.R1. să utilizeze criteriile, principiile și standardele deontologiei profesionale pentru evaluarea comportamentului liderului și al membrilor organizației</p> <p>C3.R5. să proiecteze strategii de influențare a comportamentului etic al membrilor organizației în spiritul deontologiei profesionale, al demnității și loialității față de organizație</p> <p>C3.R6. să manifeste atitudine de respect față de principiile deontologiei profesiei de ofițer</p> <p>C4.R3. să respecte normele de etică și integritate academică, modelele și standardele de calitate existente în cercetarea științifică la nivel internațional</p> <p>C4.R6. să manifeste responsabilitate, independență și spirit inovativ în realizarea unor demersuri complexe de cercetare științifică în condiții de autonomie profesională</p> <p>C5.R6. să-și asume și să îndeplinească roluri adecvate în cadrul echipelor profesionale din care face parte, pentru a contribui la îndeplinirea scopului comun, în special în cadrul misiunilor militare</p> <p>C6.R5. să aplice un spectru larg de metode de dezvoltare și autodezvoltare ca lider, în vederea îmbunătățirii procesului decizional și a performanțelor organizației militare</p> <p>C6.R6. să îndeplinească în mod responsabil rolul de lider în organizații din domeniul securității și apărării naționale, inclusiv prin asumarea răspunderii juridice</p>

I.1. STRUCTURA ANILOR DE ÎNVĂȚĂMÂNT

An de învățământ		NUMĂR DE SĂPTĂMÂNI				TOTAL
		ANUL I		ANUL II		
		SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	
Activități						
Învățământ academic		14	12	12	12	50
Practica de specialitate		-	2	2	-	4
Elaborare lucrare de disertație		-	-	-	2	2
Examene	Sesiune semestrială	2	2	2	2	8
	Sesiune de restanțe	-	1	-	1	2
	Susținere lucrare de disertație	-	-	-	1	1
Vacanță		3	16	3	-	22
TOTAL	Semestru	19	33	19	18	89
	An	52		37		

I. 2. STRUCTURA COMPONENTELOR CURRICULARE

COMPONENTA CURRICULARĂ	NUMĂR DE ORE					
	ANUL I		ANUL II		TOTAL	
	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	ORE	%
Discipline fundamentale	112	-	-	-	112	14.74
Discipline de specialitate	56	174	198	148	576	75.79
Discipline complementare	28	24	-	48	100	13.16
Discipline obligatorii	140	174	174	196	684	90.00
Discipline opționale	28	24	24	-	76	10.00
Ore de predare	98	96	96	84	374	49.21
Ore aplicative (seminar, laborator, proiect, practică)	70	102	102	112	386	50.79
TOTAL ORE	168	198	198	196	760	100

NOTĂ: Ritmul săptămânal este de 14 ore.

I.3. DISCIPLINE DE ÎNVĂȚĂMÂNT

I.3.1. Discipline obligatorii și opționale

Nr. crt	Cod	Denumirea disciplinei	Anul I								Forma de evaluare			Nr. de ore pe disciplina			Credite		
			Semestrul 1				Semestrul 2												
			14 săptămâni				12 săptămâni				E	Cv	V	Tot	C	Apl	sem		
			C	S	L	P	C	S	L	P							1	2	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1	LOIF01	Concepte și teorii despre leadership organizațional	2	1							E1			42	28	14	7		
2	LOIF02	Teorii despre organizații moderne	1	1							E1			28	14	14	5		
3	LOIC03	Etică și integritate academică	1	1								Cv1		28	14	14	5		
4	LOIF04	Metodologia cercetării științifice în științele sociale	2	1								Cv1		42	28	14	5		
5	LOIS05	Teoria și practica diplomației	1	1							E1			28	14	14	4		
6	LOOS05	<i>Opțional 1</i> Inteligența emoțională în leadership	1	1										28	14	14	4		
7	LOOS06																		Coaching și mentoring în leadership
8	LOOS07																		Viziunea și charisma liderului
9	LOIS08	Procese organizaționale și comportament organizațional					2	1			E2			36	24	12		6	
10	LOIS09	Competențele liderului militar					2	1			E2			36	24	12		6	
11	LOIS10	Stiluri de leadership					2	1			E2			36	24	12		6	
12	LOIS11	Metode și tehnici de influențare în leadership					1	2			E2			36	12	24		6	
13	LOOC12	<i>Opțional 2</i> Limba engleză pentru management și leadership												24	12	12		3	
14	LOOC13																		Limba franceză pentru management și leadership
15	LOOC14																		Limba germană pentru management și leadership
16	LOIS15	Practică					2 săpt. x 15 ore						V2	30		30		3	
														394	208	186	30	30	

TOTAL ORE PE SĂPTĂMÂNĂ	8	6	0	0	8	6	0	0
	14				14			
Nr. examene/Nr. colocvii/Nr. verificări	4E+2Cv				4E+1Cv+1V			

Legendă: C-curs, S-seminar, L-laborator, P-proiect, E-examen, Cv-colocviu, V-verificare, Tot-total, Apl-aplicații

Cod: LO - Leadership organizațional; I/O - disciplină impusă (obligatorie) / opțională; F/S/C - disciplină fundamentală / de specialitate / complementară
 LOIF - Leadership organizațional disciplină impusă (obligatorie) fundamentală ; LOIC - Leadership organizațional disciplină impusă (obligatorie) complementară
 LOIS - Leadership organizațional disciplină impusă (obligatorie) de specialitate ; LOOS - Leadership organizațional disciplină impusă (obligatorie) de specialitate
 LOOC - Leadership organizațional disciplină impusă (obligatorie) complementară

Nr crt	Cod	Denumirea disciplinei	Anul II								Forma de evaluare			Nr. de ore pe disciplina			Credite		
			Semestrul 3				Semestrul 4										1	2	
			12 săptămâni				12 săptămâni				sem								
			C	S	L	P	C	S	L	P	E	Cv	V	Tot	C	Apl	1	2	
0	1	2		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
16	LOIS16	Analiza conflictelor și gestionarea crizelor în organizații		2	1							E3			36	24	12	6	
17	LOIS17	Diagnoză și dezvoltare organizațională		1	2							E3			36	12	24	6	
18	LOIS 18	Leadership în context multicultural		2	1							E3			36	24	12	6	
19	LOIS 19	Gestionarea dinamicii conflictelor asimetrice		2	1							E3			36	24	12	5	
20	LOOS 20	Opțional 3	Răspunderea juridică în leadership	1	1							E3			24	12	12	4	
21	LOOS 21		Leadership în domeniul securității și apărării naționale																
22	LOIS 22	Practică		2 săpt. x 15 ore										V3	30		30	3	
23	LOIC 23	Managementul proiectelor						2	2			E4			48	24	24		8
24	LOIS 24	Dezvoltarea și autodezvoltarea liderului						1	2			E4			36	12	24		7
25	LOIS 25	Formarea și dezvoltarea echipei						2	1			E4			36	24	12		7
26	LOIS 26	Managementul resurselor de apărare						2	2			E4			48	24	24		8
27	LOIS 27	Elaborarea lucrării de disertație						2 săpt. x 14 ore							28		28		0
												394	180	214	30	30			
TOTAL GENERAL												788	388	400	60	60			

28		Promovarea examenului de disertație															14		10
----	--	-------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----	--	----

TOTAL ORE PE SAPTĂMÂNĂ	8	6	0	0	7	7	0	0
	14				14			
Nr. examene/ Nr. colocvii/Nr. verificări	5E+1V				4E			

Legendă: C-curs, S-seminar, L-laborator, P-proiect, E-examen, Cv-colocviu, V-verificare, Tot-total, Apl-aplicații.
Cod: LO - Leadership organizațional; I/O - disciplină impusă (obligatorie) / opțională; F/S/C - disciplină fundamentală / de specialitate / complementară
LOIC -Leadership organizațional disciplină impusă (obligatorie) complementară ; LOIS - Leadership organizațional disciplină impusă (obligatorie) de specialitate
LOOS -Leadership organizațional disciplină impusă (obligatorie) de specialitate

I.3.2. Discipline facultative

Nr crt	Denumirea disciplinei	Anul de studii	Semestrul	Detalii activități didactice		Forma de verificare		Nr. de ore pe disciplină			Credit
				C	S	E	Cv	Tot	C	S	UC
1	Managementul cunoștințelor	I	1	1	1		Cv1	28	14	14	4
2	Managementul riscurilor	I	2	1	1	E2		24	12	12	4
3	Strategii și politici de resurse umane	II	3	1	1	E3		24	12	12	4
TOTAL								76	38	38	12
Nr. examene/ Nr. colocvii/Nr. verificări				2 E+1Cv							

Legendă: C-curs, S-seminar, L-laborator, P-proiect, E-examen, Cv-colocviu, V-verificare, Tot-total, Apl-aplicații.

II. PRECIZĂRI ORGANIZATORICE

1. Programul de studii se derulează cu asigurarea condițiilor pentru îndeplinirea sarcinilor de serviciu ale masteranzilor, de regulă la sfârșitul săptămânii. Procesul de învățământ se organizează cu un ritm săptămânal de 14 ore.
2. Conținuturile educaționale ale fiecărei discipline se particularizează la specificul organizației militare în cadrul Fișei disciplinei.
3. Înaintea începerii anului universitar se aleg disciplinele opționale, fiind obligatorie o disciplină din fiecare pachet.
4. Masteranzii admiși pe locurile cu taxă își păstrează statutul de student cu taxă pe tot parcursul programului de studii universitare de masterat. Quantumul taxei de studii se stabilește de către Senatul universitar și se aduce la cunoștința participanților la prezentarea pentru susținerea concursului de admitere.
5. În cadrul disciplinei *Analiza conflictelor și gestionarea crizelor în organizații* se vor aloca 10 ore pentru parcurgerea unor teme specifice *Dreptului internațional umanitar*.
6. Activitatea de cercetare științifică se finalizează prin realizarea și susținerea unor lucrări științifice comunicate sau publicate în reviste de specialitate.
7. Absolvenții primesc diploma de master, care le conferă dreptul de a accede la studii universitare de doctorat, în condițiile stabilite de reglementările în domeniu.
8. Practica se va desfășura, în special, în cabinetele și laboratoarele de cercetare ale Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu.
9. Pentru aprofundarea cunoștințelor teoretice și cunoașterea tehnologiilor din domeniu se pot efectua vizite de documentare și informare la agenți economici, institute de cercetare, unități militare etc.

Aprobat în ședința Senatului universitar al Academiei Forțelor Terestre "Nicolae Bălcescu" din Sibiu, din data de 26.07.2024.

COMANDANTUL (RECTORUL) ACADEMIEI FORȚELOR TERESTRE

„NICOLAE BĂLCESCU” DIN SIBIU

General de brigadă

prof.univ.dr.ing. Ghiță BÂRSAN

**ANUL I DE STUDII UNIVERSITARE
DE MASTERAT**

SERIA 2024-2026

**DOMENIUL DE STUDIU:
*„ȘTIINȚE MILITARE“***

**SPECIALIZAREA UNIVERSITARĂ
*„LEADERSHIP ORGANIZAȚIONAL“***

FIȘA DISCIPLINEI

1. Date despre program

1.1. Instituția de învățământ superior	Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu
1.2. Facultatea	Facultatea de Științe Militare
1.3. Departamentul	Științe sociale și umaniste aplicate
1.4. Domeniul de studii	Științe militare
1.5. Ciclul de studii	Masterat
1.6. Programul de studii/Calificarea	Leadership organizațional

2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei		CONCEPTE ȘI TEORII DESPRE LEADERSHIP ORGANIZAȚIONAL					
2.2. Titularul activităților de curs							
2.3. Titularul activităților de seminar							
2.4. Anul de studiu	I	2.5. Semestrul	1	2.6. Tipul de evaluare	E1	2.7. Regimul disciplinei	Obligatorie, fundamentală, LOIF01

3. Timpul total estimat (ore pe semestru al activităților didactice)

3.1. Număr de ore pe săptămână	3	din care 3.2. curs	2	3.3. seminar/laborator	1
3.4. Total ore din planul de învățământ	42	din care 3.5. curs	28	3.6. seminar/laborator	14
Distribuția fondului de timp					ore
Studiul după manual, suport de curs, bibliografie și notițe					50
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren					31
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri					50
Tutoriat					-
Examinări					2
Alte activități ...					-
3.7. Total ore studiu individual	131				
3.8. Total ore pe semestru	175				
3.9. Numărul de credite	7				

4. Precondiții (acolo unde este cazul)

4.1. de curriculum	
4.2. de competențe	

5. Condiții (acolo unde este cazul)

5.1. de desfășurare a cursului	-
5.2. de desfășurare a seminarului/laboratorului	-

6. Competențele specifice acumulate

Competențe profesionale	C1. Implementarea în organizații, într-o viziune integratoare, a teoriilor și metodelor moderne de leadership C2 Aplicarea strategiilor de leadership în structuri organizaționale multinaționale
Competențe transversale	CT1. Aplicarea responsabilă a procedurilor operaționale pentru executarea unor sarcini complexe în condiții de autonomie și independență profesională; practicarea raționamentului logic, convergent și divergent, a principiilor aplicabilității practice, inovării și autoevaluării în luarea deciziilor; evaluarea obiectivă a stărilor organizaționale critice și rezolvarea creativă a acestora, utilizând cele mai noi tehnici de cercetare științifică; CT2. Aplicarea cunoștințelor și deprinderilor manageriale în exercitarea de roluri de conducere pe diferite niveluri ierarhice, cu preponderență în domeniul apărării naționale; dezvoltarea capacității de a acționa în echipă prin exercitarea de roluri specifice muncii în echipă.

7. Obiectivele disciplinei

7.1. Obiectivul general al disciplinei	Formarea capacității de a utiliza concepte și teorii moderne din domeniul leadershipului, ca premise favorabile formării competențelor de lider
7.2. Obiectivele specifice	<ul style="list-style-type: none"> • identificarea conexiunilor dintre competențele liderului și exercitarea stilurilor de leadership; • generalizarea, particularizarea, integrarea conceptelor specifice leadership-ului în organizarea și desfășurarea activităților specifice • analiza unor contexte organizaționale din perspectiva formelor de leadership modern.

8. Conținuturi

8.1 Curs	Metode de predare	Observații
C1: Introducere în leadership. Definirea și importanța leadershipului	Prelegere, conversație euristică, explicații	2 ore
C2: Stiluri și comportamente de leadership	Prelegere, conversație euristică, explicații	2 ore
C3: Atributele liderului militar	Prelegere, conversație euristică, explicații	2 ore
C4: Competențele liderului militar	Prelegere, conversație euristică, explicații	2 ore
C5: Instruirea și dezvoltarea liderilor	Prelegere, conversație euristică, explicații	2 ore
C6-C7: Leadershipul aplicat la grupuri și echipe. Teorii situaționale de leadership	Prelegere, conversație euristică, explicații	4 ore
C8: Etica și leadership	Prelegere, conversație euristică, explicații	2 ore
C9-C10: Leadershipul ca sistem de lideri	Prelegere, conversație euristică, explicații	4 ore
C11-C12: Leadershipul militar în contextul mediului operațional actual	Prelegere, conversație euristică, explicații	4 ore

C13-C14: Relatia om-mașină în conducerea micro-structurilor militare	Prelegere, conversație euristică, explicații	4 ore
Total		28 ore
<p>Bibliografie:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Baboș, Alexandru, <i>Teorii despre leadership</i>, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre, 2018. 2. Baboș, Alexandru, <i>Gestionarea potențialului de lider</i>, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre, 2018. 3. Maxwell, J.C., <i>Totul despre lideri</i>, București, Editura Amaltea, 2005; 4. McCrystal & all, <i>Echipa de echipe</i>, București, Editura Publică, 2016; 5. Owen, H, Hodgson, V, Gazzard, N, <i>Manual de leadership – Ghid practic pentru un leadership eficient</i>, București, CODECS, 2006; 6. Tichy, N.M., <i>Liderul sau arta de a conduce</i>, București, Editura Teora, 2000; 7. TLS5 Smartbook, <i>Leadership and training in a complex world</i>, The Lightning Press, 2017. 8. de Vries, K., Manfred, F.R., <i>Leadership. Artă și măiestria de a conduce: de la paradigma clasică la pragmatismul schimbării</i>, București, CODECS, 2003; 9. Zlate, M., <i>Leadership și management</i>, Iași, Editura Polirom, 2004. 		
8.2. Seminar/laborator	Metode de predare	Observații
S1. Introducere în leadership. Definierea și importanța leadershipului	Dezbateri, exemple	2 ore
S2. Procesul de leadership. Leadershipul și managementul. Studii de caz: <i>Cât de importanți sunt liderii strategici; Administratorul unui spital cu probleme</i> . Test de autoevaluare: <i>Potențialul de leadership</i>	Dezbateri, studii de caz	2 ore
S3. Stiluri și comportamente de leadership. Test de evaluare: <i>Identificarea stilului de leadership</i> . Studiu de caz: <i>Cum s-a schimbat comportamentul căpitanului</i>	Dezbateri, studii de caz, test de autoevaluare, joc de rol	2 ore
S4. Leadershipul aplicat la grupuri și echipe. Teorii situaționale de leadership. Studii de caz: <i>Eficacitatea unei echipe interdisciplinare; Eficiența unei echipe care se autoconduce</i> . Test de autoevaluare: <i>Aplicarea teoriei situaționale a lui Fiedler</i>	Dezbateri, studii de caz, test de autoevaluare, joc de rol	2 ore
S5. Competențele liderului militar necesare pentru succesul misiunii	Dezbateri, studii de caz, test de autoevaluare, joc de rol	2 ore
S6. Leadershipul în era informațională – tendințe	Dezbateri, studii de caz, test de autoevaluare, joc de rol	2 ore
S7. Leadership în complexitate. Liderul rezilient	Dezbateri, studii de caz, test de autoevaluare, joc de rol	2 ore
Total		14 ore

Bibliografie:

1. Baboș, Alexandru, *Teorii despre leadership*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre, 2018.
2. Baboș, Alexandru, *Gestionarea potențialului de lider*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre, 2018.
3. Maxwell, J.C., *Totul despre lideri*, București, Editura Amaltea, 2005;
4. McCrystal & all, *Echipa de echipe*, București, Editura Publica, 2016;
5. Owen, H, Hodgson, V, Gazzard, N, *Manual de leadership – Ghid practic pentru un leadership eficient*, București, CODECS, 2006;
6. Tichy, N.M., *Liderul sau arta de a conduce*, București, Editura Teora, 2000;
7. TLS5 Smartbook, *Leadership and training in a complex world*, The Lightning Press, 2017.
8. de Vries, K., Manfred, F.R., *Leadership. Artă și măiestria de a conduce: de la paradigma clasică la pragmatismul schimbării*, București, CODECS, 2003;
9. Zlate, M., *Leadership și management*, Iași, Editura Polirom, 2004.

9. Corelarea conținuturilor disciplinei cu așteptările reprezentanților comunității epistemice, asociațiilor profesionale și angajatori reprezentativi din domeniul aferent programului

Cunoșterea și înțelegerea conținuturilor prezentate în cadrul disciplinei *Concepte și teorii despre leadership organizațional* creează premisele favorabile însușirii particularităților diferitelor forme de leadership modern, în vederea formării și dezvoltării competențelor necesare exercitării unui leadership eficace.

10. Evaluare

Tip activitate	10.1. Criterii de evaluare	10.2. Metode de evaluare	10.3. Pondere din nota finală
10.4. Curs	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitatea de a utiliza adecvat conceptele specifice leadershipului; • Capacitatea de a identifica, explica și exemplifica teoriile leadershipului 	Probă orală	70%
10.5. Seminar/ laborator	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitatea de a utiliza adecvat conceptele specifice leadershipului; • Capacitatea de a identifica, explica și exemplifica teoriile leadershipului 	Studii de caz	30%
10.6. Standard minim de performanță			
<ul style="list-style-type: none"> - utilizarea corectă a noțiunilor și teoriilor asociate leadershipului - întocmirea și prezentarea unui studiu de caz pe o temă dată - exprimarea unor puncte de vedere personale în cadrul dezbaterilor pe problematica leadershipului - rezolvarea corectă, la examen, a cel puțin 50% din subiectele propuse - nota minimă 5. 			

FIȘA DISCIPLINEI

1. Date despre program

1.1. Instituția de învățământ superior	Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu
1.2. Facultatea	Facultatea de Științe Militare
1.3. Departamentul	Științe sociale și umaniste aplicate
1.4. Domeniul de studii	Științe militare
1.5. Ciclul de studii	Masterat
1.6. Programul de studii/Calificarea	Leadership organizațional

2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei	TEORII DESPRE ORGANIZAȚII MODERNE						
2.2. Titularul activităților de curs							
2.3. Titularul activităților de seminar							
2.4. Anul de studiu	I	2.5. Semestrul	1	2.6. Tipul de evaluare	Ex.	2.7. Regimul disciplinei	Obligatorie, Fundamentală

3. Timpul total estimat (ore pe semestru al activităților didactice)

3.1. Număr de ore pe săptămână	2	din care 3.2. curs	1	3.3. seminar	1
3.4. Total ore din planul de învățământ	28	din care 3.5. curs	14	3.6. seminar	14
Distribuția fondului de timp					ore
Studiul după manual, suport de curs, bibliografie și notițe					30
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren					30
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri					35
Tutoriat					-
Examinări					2
Alte activități ...					-
3.7. Total ore studiu individual	95				
3.8. Total ore pe semestru	125				
3.9. Numărul de credite	5				

4. Precondiții (acolo unde este cazul)

4.1. de curriculum	-
4.2. de competențe	-

5. Condiții (acolo unde este cazul)

5.1. de desfășurare a cursului	Sală de predare dotată cu videoproiector/ online
5.2. de desfășurare a seminarului/laboratorului	Sală de seminar dotată cu videoproiector / online

6. Competențele specifice acumulate

Competențe profesionale	<p>C.1. Implementarea în organizații, într-o viziune integratoare, a teoriilor și metodelor moderne</p> <p>C.4. Selectarea, combinarea și aplicarea strategiilor și tehnicilor de cercetare în domeniul organizațiilor moderne</p>
Competențe transversale	<p>CT. Autoevaluarea obiectivă a nevoilor de formare profesională continuă în corelație cu obiectivele proprii și organizaționale de dezvoltare profesională; aplicarea unor strategii performante de autocontrol al învățării</p>

7. Obiectivele disciplinei (reieșind din grila competențelor specifice acumulate)

7.1. Obiectivul general al disciplinei	Diferențierea critică a valorii și limitelor explicative ale teoriilor despre organizațiile moderne, în vederea utilizării acestora ca fundament teoretic în managementul dezvoltării organizaționale
7.2. Obiectivele specifice	<p>Studentul va fi capabil:</p> <ul style="list-style-type: none"> • să utilizeze semnificația corectă a conceptelor în comunicarea profesională; • să explice fenomenele specifice organizațiilor contemporane pe baza suportului oferit de teoriile moderne despre organizații; • să evalueze critic teoriile organizaționale în scopul identificării limitelor explicative și aplicative ale acestora.

8. Conținuturi

8.1. Curs	Metode de predare	Observații
Teorii ale organizațiilor moderne: introducere (tematică, evaluare). Reflecții asupra modernității organizațiilor și modernității teoriilor organizațiilor.	Prelegere	1 ore
Organizații, modernitate și postmodernitate.	Prelegere	2 ore
Structuri organizaționale: tradițional, modern, postmodern (de la bresle la rețele). Structuri și procese organizaționale (construcție socială; structurare)	Prelegere	2 ore
Teorii ale organizațiilor – de la clasic la modern	Prelegere	3 ore
Teorii ale dependenței de context (piață, resurse, ecologie-populație)	Prelegere	1 ore
Hiper-raționalizarea: despre McDonaldezarea organizațiilor (G. Ritzer)	Prelegere	1 ore
Neo-instituționalismul: despre isomorfism organizațional (J. Meyer)	Prelegere	2 ore
Analiza procesuală a organizațiilor (A. Pettigrew)	Prelegere	1 ore
Organizațiile în lumea virtuală. Muncă și tele-muncă.	Prelegere	1 ore
Total		14 ore

Bibliografie:

1. Farazmand, A., Modern organizations: theory and practice, second edition, Greenwood Publishing Group, 2002
2. Hatch, M.J., Cunliffe, A.L., Organization theory: Modern, simbolic and postmodern perspectives, OUP Oxford, 2012
3. Hofstede, G., Culturi și organizații. Softul mental, Editura Humanitas, București, 2011
4. Taylor Frederick Winslow. 1911. The Principles of Scientific Management (capitolul.2; intervalul minimal de pagini recomandat pentru lectură: 9-12)
5. Weber Max. [1978 (1921)]. Economy and Society. University of California Press. (capitolul 11 – Bureaucracy; intervalul minimal de pagini recomandat pentru lectură: 956-958)
6. Păunescu Mihai. 2011. Organizații. în Vlăsceanu L. (coord.) Sociologie. Iași: Polirom pp. 171-180.
7. Vlăsceanu, Mihaela. 2002. Organizațiile și cultura organizării. București: Editura Trei, pp.105-107.
8. Douglas McGregor 2006 (1960). The Human Side of Enterprise. McGraw-Hill Education (capitolul 3: Theory X: the traditional view of direction and control și capitolul 4 The integration of individual and organizational goals)
9. Hoffman, Oscar. 2004 Sociologia organizațiilor. București: Editura Economică. pp.179-180
10. Vlăsceanu, Mihaela. 2003. Organizații și comportament organizațional. Iași: Editura Polirom, pp. 20-21
11. Mayo Elton [2005 (1933)] The Hawthorne Experiment. Western Electric Company (ch.3) in The Human Problems of an Industrial Civilization. London: Routledge. pp.53-73
12. Mintzberg Henry 1979. The structuring of organizations. Englewood Cliffs, N.J.:Prentice Hall. (capitolul II. pp19-34)
13. Dâncu Vasile. 1996. Organizațiile. În Rotariu, Traian; Iluț, Petru, Sociologie, Ed. Mesagerul, Cluj-Napoca, pp. 400-413
14. Johns, Gary. 1998. Comportament organizațional. București: Editura Economică, pp. 458-474
15. Sofia Chirica. 1996. Psihologie organizațională. Modele de diagnoză și intervenție. Cluj Napoca: Casa de Editura și Consultanță Studiul Organizării.
16. Meyer, J.W & Brian Rowan (1977) Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. American Journal of Sociology, Vol. 83, No. 2 (Sep., 1977), pp. 340-363
17. Pettigrew, Andrew M. (1997) What is a processual analysis?, Scandinavian Journal of Management, Volume 13, Issue 4, Pages 337-348,

8.2. Seminar/laborator	Metode de predare	Observații
Sisteme clasice de organizare a muncii. (rotația; creșterea numărului atribuțiilor; îmbogățirea atribuțiilor)	Studiu de caz, conversație, explicație	2 ore
Teoriile clasice ale organizațiilor moderne (Frank B. Gilbreth - Bricklaying System; Fordlandia)	Studiu de caz, conversație, explicație	2 ore
Teoriile moderne și postmoderne ale organizațiilor (Ritzer; Wehrle)	Studiu de caz, conversație, explicație	2 ore

Principiul lui Peter in organizații	Studiu de caz, conversație, explicație	2 ore
Legea lui C.N. Parkinson	Studiu de caz, conversație, explicație	2 ore
Modele de cercetare ale organizațiilor	Studiu de caz, conversație, explicație	2 ore
Modele de cercetare ale organizațiilor	Studiu de caz, conversație, explicație	2 ore
Total		14 ore
Bibliografie:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Farazmand, A., <i>Modern organizations: theory and practice</i>, second edition, Greenwood Publishing Group, 2002 2. Hatch, M.J., Cunliffe, A.L., <i>Organization theory: Modern, symbolic and postmodern perspectives</i>, OUP Oxford, 2012 3. Peter L& Hull R. 1969. <i>The Peter Principle</i>. New York:William Morrow 4. Bryman, A. 1989. <i>Research Methods and Organization</i>. London: Routledge 5. Grandin, G. 2009. <i>Fordlandia</i>. New York: Metropolitan Books 6. Northcote. C. 1961. <i>Parkinson Parkinson's Law or the Pursuit of Progress</i>. London: Butler & Tanner Ltd 		

9. Corelarea conținuturilor disciplinei cu așteptările reprezentanților comunității epistemice, asociațiilor profesionale și angajatori reprezentativi din domeniul aferent programului

Conținuturile proiectate corespund principalelor repere ale teoriei și practicii organizaționale contemporane referitoare la provocările schimbărilor în mediile interne și externe ale organizațiilor, precum și la tendințele moderne în cercetarea și dezvoltarea organizațională. Conținutul disciplinei răspunde cerințelor actuale ale angajatorilor de abordare în manieră comprehensivă a problematicii actuale a organizațiilor: internaționalizarea, leadershipul modern, climatul și cultura organizațională, sănătatea organizațională, fenomenele psihosociale complexe.

10. Evaluare

Tip activitate	10.1. Criterii de evaluare	10.2. Metode de evaluare	10.3. Pondere din nota finală
10.4. Curs	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitatea de a utiliza conceptele specifice teoriilor despre organizații • Capacitatea de analiza critic limitele modelelor explicative în soluționarea unor situații problematice din organizațiile moderne 	Examen grilă	70%

10.5. Seminar	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitatea de a utiliza corect limbajul de specialitate și gradul de participare la discuțiile colective; • Capacitățile de analiză, de sinteză și de evaluare a teoriilor despre organizații, demonstrate prin elaborarea unor scurte referate - teste 	Referate Teste	30%
10.6. Standard minim de performanță			
<ul style="list-style-type: none"> • Exprimarea unor puncte de vedere argumentate științific, cu utilizarea corectă a conceptelor asociate teoriilor despre organizații în cadrul referatului (evaluare continuă) – nota minimă 5 (cinci); • Nota minimă la examenul scris (evaluare sumativă): 5 (cinci). 			

FIȘA DISCIPLINEI

1. Date despre program

1.1. Instituția de învățământ superior	Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu
1.2. Facultatea	Facultatea de Științe Militare
1.3. Departamentul	Științe sociale și umaniste aplicate
1.4. Domeniul de studii	Științe militare
1.5. Ciclul de studii	Master
1.6. Programul de studii/Calificarea	Leadership organizațional

2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei		ETICĂ ȘI INTEGRITATE ACADEMICĂ					
2.2. Titularul activităților de curs							
2.3. Titularul activităților de seminar							
2.4. Anul de studiu	I	2.5. Semestrul	1	2.6. Tipul de evaluare	Cv.	2.7. Regimul disciplinei	Obligatorie, complementară, LOIC03

3. Timpul total estimat (ore pe semestru al activităților didactice)

3.1. Număr de ore pe săptămână	2	din care 3.2 curs	1	3.3. seminar/laborator	1
3.4 Total ore din planul de învățământ	28	din care 3.5 curs	14	3.6 seminar/laborator	14
Distribuția fondului de timp					ore
Studiul după manual, suport de curs, bibliografie și notițe					30
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren					40
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri					25
Tutorat					-
Examinări					-
Alte activități ...					-
3.7 Total ore studiu individual	95				
3.8 Total ore pe semestru	125				
3.9 Numărul de credite	5				

4. Precondiții (acolo unde este cazul)

4.1. de curriculum	
4.2. de competențe	-

5. Condiții (acolo unde este cazul)

5.1. de desfășurare a cursului	-
5.2. de desfășurare a seminarului/laboratorului	-

6. Competențele specifice acumulate

Competențe profesionale	C3. Implementarea strategiilor de influențare a comportamentului etic organizațional în cadrul organizațiilor moderne
Competențe transversale	CT1. Aplicarea responsabilă a procedurilor operaționale pentru executarea unor sarcini complexe în condiții de autonomie și independență profesională; practicarea raționamentului logic, convergent și divergent, a principiilor aplicabilității practice, inovării și autoevaluării în luarea deciziilor; evaluarea obiectivă a stărilor organizaționale critice și rezolvarea creativă a acestora, utilizând cele mai noi tehnici de cercetare științifică CT3. Autoevaluarea obiectivă a nevoilor de formare profesională continuă în corelație cu obiectivele proprii și organizaționale de dezvoltare profesională; aplicarea unor strategii performante de autocontrol al învățării

7. Obiectivele disciplinei

7.1. Obiectivul general al disciplinei	Înșușirea conceptelor specifice eticii și integrității academice pentru aplicarea lor în cercetarea științifică relevantă, în implementarea strategiilor de influențare a comportamentului etic organizațional în cadrul organizațiilor moderne
7.2. Obiectivele specifice	<ul style="list-style-type: none"> • Dezvoltarea capacităților de cunoaștere, apreciere și valorizare a principalelor puncte de vedere privind etica academică; • Dezvoltarea capacității de a utiliza principiile și standardele eticii academice pentru evaluarea comportamentului liderului și al membrilor organizației; • Dezvoltarea abilităților de identificare și soluționare a problemelor cu implicații de natură etică; • Dobândirea cunoștințelor și a abilităților necesare pentru înțelegerea și respectarea normelor de etică și integritate academică, precum și pentru proiectarea strategiilor de influențare a comportamentului etic al membrilor organizației în spiritul deontologiei profesionale și al integrității academice.

8. Conținuturi

8.1 Curs	Metode de predare	Observații
C1. Etică academică - conceptualizare	Prelegere, Explicație, Conversație	2 ore
C2. Standarde și reglementări în etica cercetării științifice și deontologia academică	Prelegere, Explicație, Conversație	2 ore
C3. Proprietatea intelectuală și drepturile de autor	Prelegere, Explicație, Conversație	2 ore
C4. Integritatea academică	Prelegere, Explicație, Conversație	2 ore
C5. Plagiatul. Identificarea plagiatului	Prelegere, Explicație, Conversație	2 ore
C6. Mijloace electronice de verificare a lucrărilor științifice	Prelegere, Explicație, Conversație	2 ore

C7. Redactarea unei lucrări academice	Prelegere, Explicație, Conversație	2 ore
Bibliografie:		
<ol style="list-style-type: none"> Constantinescu, Mihaela; Mureșan, Valentin, <i>Instituționalizarea eticii, mecanisme și instrumente</i>, București, Editura Universității din București, 2013. Covey, Stephen R., <i>Etica liderului eficient sau Conducerea bazată pe principii</i>, București, Editura Allfa, 2001. Miroiu, Mihaela; Blebea Nicolae, Gabriela, <i>Introducere în etica profesională</i>, București, Editura Trei, 2001. Papadima, Liviu (coord.), <i>Deontologie academică – curriculum cadru</i>, București, Editura Universității din București, 2018. Șercană, Emilia, <i>Deontologie academică : ghid practic</i>, București, Editura Universității din București, 2018. Ștefan, Emilia Elena, <i>Etică și integritate academică</i>, București, Editura Pro Universitaria, 2018. <i>Legea nr. 8 din 14 martie 1996 privind dreptul de autor și drepturile conexe</i>, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 489 din 14 iunie 2018. <i>Legea nr. 206 din 27 mai 2004 privind buna conduită în cercetarea științifică, dezvoltarea tehnologică și inovare</i>, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 505 din 4 iunie 2004. <i>Legea învățământului superior nr.199/2023</i>, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 614, Miercuri, 5 iulie 2023. <i>Hotărârea de guvern nr. 305/2024</i> pentru aprobarea Codului-cadru de etică și deontologie universitară. <i>Ordinul 6869/2024</i> aprobarea Regulamentului-cadru privind organizarea și funcționarea comisiilor de etică universitară /2024. <i>Carta universitară</i>- Editura Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, Sibiu, ediția 2024. 		
8.2. Seminar/laborator	Metode de predare	Observații
S1. Analiza critică a teoriilor etice	Dezbateri, Conversație	2 ore
S2. Strategii de promovare a unui comportament etic militar	Dezbateri, Conversație	2 ore
S3 Analiza unor probleme etice care apar în cadrul organizației militare	Dezbateri, Conversație	2 ore
S4. Studii de caz privind rezolvarea conflictelor ce apar între drepturile individului și standardele organizației	Dezbateri, Conversație	2 ore
S5. Analizarea dilemelor generate de conflictul dintre etica personală și cea profesională	Dezbateri, Conversație	2 ore
S6. Consecințele încălcării eticii organizaționale	Dezbateri, Conversație	2 ore
S7 Studiu de caz privind folosirea mijloacelor electronice de verificare a lucrărilor științifice	Dezbateri, Conversație	2 ore

Bibliografie:

1. Constantinescu, Mihaela; Mureșan, Valentin, *Instituționalizarea eticii, mecanisme și instrumente*, București, Editura Universității din București, 2013.
2. Covey, Stephen R., *Etica liderului eficient sau Conducerea bazată pe principii*, București, Editura Allfa, 2001.
3. Miroiu, Mihaela; Blebea Nicolae, Gabriela, *Introducere în etica profesională*, București, Editura Trei, 2001.
4. Papadima, Liviu (coord.), *Deontologie academică – curriculum cadru*, București, Editura Universității din București, 2018.
5. Șercană, Emilia, *Deontologie academică : ghid practic*, București, Editura Universității din București, 2018.
6. Ștefan, Emilia Elena, *Etică și integritate academică*, București, Editura Pro Universitaria, 2018.
7. *Legea nr. 8 din 14 martie 1996 privind dreptul de autor și drepturile conexe*, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 489 din 14 iunie 2018.
8. *Legea nr. 206 din 27 mai 2004 privind buna conduită în cercetarea științifică, dezvoltarea tehnologică și inovare*, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 505 din 4 iunie 2004.
9. *Legea învățământului superior nr.199/2023*, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 614, Miercuri, 5 iulie 2023.
10. *Hotărârea de guvern nr. 305/2024* pentru aprobarea Codului-cadru de etică și deontologie universitară.
11. *Ordinul 6869/2024* aprobarea Regulamentului-cadru privind organizarea și funcționarea comisiilor de etică universitară /2024.
12. *Carta universitara*- Editura Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” – SIBIU.

9. Corelarea conținuturilor disciplinei cu așteptările reprezentanților comunității epistemice, asociațiilor profesionale și angajatori reprezentativi din domeniul aferent programului

Disciplina *Etică și integritate academică* crează premisele favorabile însușirii particularităților aplicării standardelor și reglementărilor în etica cercetării științifice și deontologia academică, facilitând identificarea plagiatului și redactarea corespunzătoare a unei lucrări academice

10. Evaluare

Tip activitate	10.1 Criterii de evaluare	10.2 Metode de evaluare	10.3 Pondere din nota finală
10.4 Curs	<ul style="list-style-type: none">• Cunoașterea și utilizarea corectă a noțiunilor referitoare la etica și integritatea academică;• Explicarea și aplicarea cunoștințelor dobândite în identificarea plagiatului și redactarea unei lucrări academice.	Examen scris	70 %

10.5 Seminar/ laborator	<ul style="list-style-type: none"> •Cunoașterea și utilizarea corectă a noțiunilor referitoare la etica și integritatea academică; • Explicarea și aplicarea cunoștințelor dobândite în identificarea plagiatului și redactarea unei lucrări academice 	referate, studiu de caz	30 %
10.6 Standard minim de performanță			
<ul style="list-style-type: none"> • utilizarea corectă a noțiunilor generale și specifice eticii și integrității academice 			

FIȘA DISCIPLINEI

1. Date despre program

1.1. Instituția de învățământ superior	Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu
1.2. Facultatea	Facultatea de Științe Militare
1.3. Departamentul	Științe sociale și umaniste aplicate
1.4. Domeniul de studii	Științe militare
1.5. Ciclul de studii	Master
1.6. Programul de studii/Calificarea	Leadership organizațional

2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei		METODOLOGIA CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE ÎN ȘTIINȚELE SOCIALE					
2.2. Titularul activităților de curs							
2.3. Titularul activităților de seminar							
2.4. Anul de studiu	I	2.5. Semestrul	1	2.6. Tipul de evaluare	Cv.	2.7. Regimul disciplinei	Obligatorie, Fundamentală, LOIF04

3. Timpul total estimat (ore pe semestru al activităților didactice)

3.1. Număr de ore pe săptămână	3	din care 3.2 curs	2	3.3 seminar/laborator	1
3.4 Total ore din planul de învățământ	42	din care 3.5 curs	28	3.6 seminar/laborator	14
Distribuția fondului de timp					ore
Studiul după manual, suport de curs, bibliografie și notițe					20
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren					25
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri					35
Tutoriat					1
Examinări					2
Alte activități ...					-
3.7 Total ore studiu individual		83			
3.8 Total ore pe semestru		125			
3.9 Numărul de credite		5			

4. Precondiții (acolo unde este cazul)

4.1. de curriculum	-
4.2. de competențe	-

5. Condiții (acolo unde este cazul)

5.1. de desfășurare a cursului	-
5.2. de desfășurare a seminarului/laboratorului	-

6. Competențele specifice acumulate

Competențe profesionale	<p>C4. Selectarea, combinarea și aplicarea strategiilor și tehnicilor de cercetare în domeniul leadershipului în organizațiile moderne.</p> <p>C6. Selectarea, combinarea și utilizarea avansată a instrumentelor și tehnicilor de analiză, modelare și simulare a proceselor decizionale în domeniul leadership-ului.</p>
Competențe transversale	<p>CT1. Aplicarea responsabilă a procedurilor operaționale pentru executarea unor sarcini complexe în condiții de autonomie și independență profesională; practicarea raționamentului logic, convergent și divergent, a principiilor aplicabilității practice, inovării și autoevaluării în luarea deciziilor, evaluarea obiectivă a stărilor organizaționale critice și rezolvarea creativă a acestora, utilizând cele mai noi tehnici de cercetare științifică.</p> <p>CT2. Aplicarea cunoștințelor și deprinderilor manageriale în exercitarea de roluri de conducere pe diferite niveluri ierarhice, cu preponderență în domeniul apărării naționale; dezvoltarea capacității de a acționa în echipă prin exercitarea de roluri specifice muncii în echipă.</p> <p>CT4. Utilizarea creativă a tehnologiilor digitale pentru studierea și exercitarea leadershipului militar performant.</p>

7. Obiectivele disciplinei (reieșind din grila competențelor specifice acumulate)

7.1. Obiectivul general al disciplinei	Înțelegerea și însușirea de către studenți a fundamentelor teoretice și practice ale metodologiei cercetării științifice în domeniul științelor sociale
7.2. Obiectivele specifice	<ul style="list-style-type: none"> • cunoașterea conceptelor și principiilor specifice metodologiei cercetării științifice; • utilizarea metodelor și tehnicilor de cercetare științifică în cadrul proiectelor de cercetare din domeniul leadershipului; • dezvoltarea abilităților de redactare și de susținere publică a lucrărilor științifice; • folosirea unor programe de specialitate în analiza datelor (SPSS, Atlas.TI)

8. Conținuturi

8.1. Curs	Metode de predare	Observații
C1: Principii metodologice în cercetarea socială. Legătura dintre teorie și practică. Designul cercetării științifice.	Expunere Explicație Conversație Demonstrație	4 ore
C2: Conceptualizare și operaționalizare. Ipoteze în cercetarea socială.	Expunere Explicație Conversație	4 ore
C3: Universul populației și eșantionarea. Scale și tehnici de scalare.	Expunere Explicație Conversație	4 ore
C4: Ancheta socială pe bază de chestionar	Expunere Explicație Conversație	4 ore
C5: Ancheta socială pe bază de interviu.	Expunere Explicație Conversație	4 ore

C6: Studiul documentelor sociale. Analiza de conținut. Observația științifică.	Expunere Explicație Conversație	4 ore
C7: Redactarea raportului de cercetare.	Expunere Explicație Conversație	4 ore
Total		28 ore
Bibliografie		
1. Babbie, Earl, <i>Practica cercetării sociale</i> , Iași, Polirom, 2010;		
2. Bădălan, E., Siteanu E., <i>Locul și rolul științelor militare în universul științelor</i> , în Revista de Științe Militare nr. 3/2010;		
3. Chelcea, Septimiu, <i>Metodologia cercetării sociologice. Metode cantitative și calitative</i> , Editura Economică, București, 2001;		
4. Cosma, M., <i>Cercetarea în structurile militare</i> , Editura Universității „Lucian Blaga”, 2010;		
5. Rotariu, Traian, <i>Fundamentele metodologice ale științelor sociale</i> , Iași, Polirom 2016;		
6. Rotariu, Traian și Iluț, Petru, <i>Ancheta sociologică și sondajul de opinie</i> , Iași, Polirom, 1997;		
7. Rusu Raluca <i>Metodologia cercetării științifice</i> Editura Academiei Forțelor Terestre ”Nicolae Bălcescu” Sibiu, 2021 ISBN 978-973-153- 461-9.		
8. Vlăsceanu, Lazăr, <i>Introducere în metodologia cercetării sociale</i> , Polirom, 2013.		
8.2. Seminar/laborator	Metode de predare	Observații
S1. Structurarea investigației științifice. Cum se concepe un proiect de cercetare.	Explicație Conversație Exercițiu	2 ore SPSS
S2. Operaționalizarea conceptelor și formularea obiectivelor și ipotezelor de cercetare.	Explicație Conversație Exercițiu	2 ore SPSS
S3. Metode și tehnici de cercetare cantitativă.	Exercițiu Proiect	2 ore SPSS
S4. Metoda anchetei pe bază de chestionar.	Explicație Conversație Exercițiu	2 ore SPSS
S5. Metode și tehnici cercetare calitativă.	Conversație Problematizare Proiect	2 ore SPSS
S6. Analiza de conținut.	Explicație Conversație Exercițiu	2 ore AtlasTI
S7. Prezentarea raportului de cercetare.	Dezbateri Prezentare proiect	2 ore SPSS
Total		14 ore

Bibliografie

1. Babbie, Earl, *Practica cercetării sociale*, Iași, Polirom, 2010;
2. Bădălan, E., Siteanu E., *Locul și rolul științelor militare în universul științelor*, în *Revista de Științe Militare* nr. 3/2010;
3. Chelcea, Septimiu, *Metodologia cercetării sociologice. Metode cantitative și calitative*, Editura Economică, București, 2001;
4. Cosma, M., *Cercetarea în structurile militare*, Editura Universității „Lucian Blaga”, 2010;
5. Deac Aron Liviu, *Știința militară la sfârșitul secolului al XX-lea și începutul secolului al XXI-lea*, în *Tratat de știință militară*, vol. I, 2003;
6. Rotariu, Traian, *Fundamentele metodologice ale științelor sociale*, Iași, Polirom 2016;
7. Rotariu, Traian și Iluș, Petru, *Ancheta sociologică și sondajul de opinie*, Iași, Polirom, 1997;
8. Rusu Raluca, *Metodologia cercetării științifice* Editura Academiei Forțelor Terestre ”Nicolae Bălcescu” Sibiu, 2021 ISBN 978-973-153- 461-9.
9. Vlăsceanu, Lazăr, *Introducere în metodologia cercetării sociale*, Polirom, 2013.

9. Corelarea conținuturilor disciplinei cu așteptările reprezentanților comunității epistemice, asociațiilor profesionale și angajatori reprezentativi din domeniul aferent programului

Informațiile prezentate în cadrul disciplinei *Metodologia cercetării științifice în științele sociale* sunt validate de comunitatea științifică. Prezentarea acestora are ca scop generarea unor modele de înțelegere a organizațiilor moderne în contextul adaptabilității la dinamica mediului socio-economic și îmbinarea aspectelor teoretice cu cele practice pentru înțelegerea multitudinii de situații problematice cu care absolvenții se pot confrunta în viața reală a organizației militare.

10. Evaluare

Tip activitate	10.1. Criterii de evaluare	10.2. Metode de evaluare	10.3. Pondere din nota finală
10.4. Curs	<ul style="list-style-type: none">• Cunoașterea conceptelor despre metodologia cercetării;• Aplicarea cunoștințelor referitoare la metodologia cercetării sociale în investigarea leadershipului• Elaborarea unui proiect de cercetare științifică din domeniul leadershipului.	Realizarea și prezentarea unui proiect de cercetare	70 %
10.5. Seminar laborator	<ul style="list-style-type: none">• Utilizarea triangulației metodelor de cercetare în investigarea diferitelor realități organizaționale.• Folosirea unor soft-uri specializate în analiza datelor.	Proiect	30 %

10.6. Standard minim de performanță

- Realizarea, susținerea și predarea unui proiect pe o temă impusă, din care să rezulte înțelegerea conexiunilor dintre conceptele specifice disciplinei în conformitate cu cerințele indicate – nota minimă 5 (cinci).

FIȘA DISCIPLINEI

1. Date despre program

1.1. Instituția de învățământ superior	Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu
1.2. Facultatea	Facultatea de Științe Militare
1.3. Departamentul	Științe sociale și umaniste aplicate
1.4. Domeniul de studii	Științe militare
1.5. Ciclul de studii	Masterat
1.6. Programul de studii/Calificarea	Leadership organizațional

2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei		TEORIA ȘI PRACTICA DIPLOMAȚIEI					
2.2. Titularul activităților de curs							
2.3. Titularul activităților de seminar							
2.4. Anul de studiu	I	2.5. Semestrul	1	2.6. Tipul de evaluare	Ex.	2.7. Regimul disciplinei	Obligatorie, de specialitate, LOIS05

3. Timpul total estimat (ore pe semestru al activităților didactice)

3.1. Număr de ore pe săptămână	2	din care 3.2. curs	1	3.3. seminar/laborator	1
3.4. Total ore din planul de învățământ	28	din care 3.5. curs	14	3.6. seminar/laborator	14
Distribuția fondului de timp					ore
Studiul după manual, suport de curs, bibliografie și notițe					20
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren					20
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri					12
Tutoriat					-
Examinări					-
Alte activități ...					-
3.7. Total ore studiu individual	72				
3.8. Total ore pe semestru	100				
3.9. Numărul de credite	4				

4. Precondiții (acolo unde este cazul)

4.1. de curriculum	-
4.2. de competențe	-

5. Condiții (acolo unde este cazul)

5.1. de desfășurare a cursului	- sală cu tablă multifuncțională
5.2. de desfășurare a seminarului/laboratorului	- cabinet dotat cu mijloace multimedia

6. Competențele specifice acumulate

Competențe profesionale	<p>C2. Aplicarea strategiilor de leadership în structuri organizaționale multinaționale</p> <p>C6. Selectarea, combinarea și utilizarea avansată a instrumentelor și tehnicilor de analiză, modelare și simulare a proceselor decizionale în domeniul leadership-ului</p>
Competențe transversale	<p>CT1. Aplicarea responsabilă a procedurilor operaționale pentru executarea unor sarcini complexe în condiții de autonomie și independență profesională; practicarea raționamentului logic, convergent și divergent, a principiilor aplicabilității practice, inovării și autoevaluării în luarea deciziilor; evaluarea obiectivă a stărilor organizaționale critice și rezolvarea creativă a acestora, utilizând cele mai noi tehnici de cercetare științifică</p> <p>CT2. Aplicarea cunoștințelor și deprinderilor manageriale în exercitarea de roluri de conducere pe diferite niveluri ierarhice, cu preponderență în domeniul apărării naționale; dezvoltarea capacității de a acționa în echipă prin exercitarea de roluri specifice muncii în echipă</p> <p>CT4. Utilizarea creativă a tehnologiilor digitale pentru studierea și exercitarea leadershipului militar performant</p> <p>CT5. Lucrul în echipă și rezolvarea creativă a problemelor specifice domeniului militar</p>

7. Obiectivele disciplinei

7.1. Obiectivul general al disciplinei	Înșușirea și implementarea de către studenții masteranzi a cunoștințelor privind instituțiile, practicile și procesele specifice diplomației, astfel încât să dezvolte o viziune reală asupra politicii globale
7.2. Obiectivele specifice	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizarea adecvată a noțiunilor și teoriilor specifice domeniului <i>diplomație</i> • Examinarea naturii și a rolurilor proceselor și practicilor de soluționare pe cale pașnică a diferendelor • Înțelegerea mecanismului de funcționare a tehnicilor utilizate în politica externă

8. Conținuturi

8.1. Curs	Metode de predare	Observații
C1. Noțiuni introductive	Expunere, explicație	2 ore
C2. Diplomația ca reflectare a politicii mondiale	Expunere, explicație, exemplificare	2 ore online
C3. Actorii diplomatici statali și non-statali	Expunere, explicație	2 ore
C4-C5. Diplomație și securitate națională	Expunere, exemplificare	4 ore online
C6. Ramuri ale diplomației. Diplomația publică	Expunere, explicație, exemplificare, conversație	2 ore
C7. Noua diplomație	Expunere, explicație	2 ore

Bibliografie:

1. Chiriță, E., *Relații internaționale și diplomație*, Editura Universitară, București, 2016.
2. Dungaciu, D. (coord.), *Enciclopedia de diplomație*, Editura RAO, București, 2019.
3. Golan, G.J., Kinsey, D.F., *International Public Relations and Public Diplomacy*, Peter Lang Publishing, 2015.
4. Holmes, A.R., *Global Diplomacy. Theories, Types and Models*, Routledge, 2018.
5. Leguey-Feilleux, J.R., *Global Governance Diplomacy. The Critical Role of Diplomacy in Addressing Global Problems*, Rowman & Littlefield, 2017.
6. Lungu, M.D., *Rolul organizațiilor internaționale în soluționarea pașnică a diferendelor internaționale*, Editura Universul juridic, 2010.
7. Nimu, A., Pîrvulescu, C., Todor, A., *Societate civilă, democrație și construcție instituțională*, Editura Polirom, București, 2016.
8. Vlad, C., *Istoria diplomației: secolul XX*, Editura Cetatea de Scaun, Tîrgoviște, 2014.
9. ***, *Convenția cu privire la relațiile diplomatice*, Viena, 1961 (http://mae.ro/sites/default/files/file/acte_normative/2006.03.29_viena_1961.pdf).

8.2. Seminar/laborator

	Metode de predare	Observații
S1. Politica externă: organe politice și organe administrative	Conversație, explicație	2 ore
S2. Perspectivă istorică asupra diplomației	Conversație, exemplificare, studiu de caz	2 ore online
S3. Misiunile diplomatice: clasificare, organizare, funcții, imunități	Conversație, explicație	2 ore
S4. Probleme de securitate a misiunilor diplomatice. Studii de caz	Conversație, explicație, aplicații	2 ore
S5. Limbaj diplomatic și comunicare publică	Conversație, explicație, aplicații	2 ore online
S6-S7. Rolul diplomației în contextul noilor provocări globale. Studii de caz	Dezbateri	4 ore

Bibliografie:

1. Cercel, M., *Diplomație și negocieri diplomatice*, C.H. Beck, București, 2019.
2. Chiriță, E., *Relații internaționale și diplomație*, Editura Universitară, București, 2016.
3. Dungaciu, D. (coord.), *Enciclopedia de diplomație*, Editura RAO, București, 2019.
4. Feltham R.G., *Ghid de diplomație*, Institutul European, Iași, 2005.
5. Golan, G.J., Kinsey, D.F., *International Public Relations and Public Diplomacy*, Peter Lang Publishing, 2015.
6. Henry Kissinger, *Diplomația*, Editura All, București, 1998.
7. Ilie, A.G., *Diplomația în relațiile internaționale contemporane*, Editura ASE, București, 2014.
8. Leguey-Feilleux, J.R., *Global Governance Diplomacy. The Critical Role of Diplomacy in Addressing Global Problems*, Rowman & Littlefield, 2017.
9. Lungu, M.D., *Rolul organizațiilor internaționale în soluționarea pașnică a diferendelor internaționale*, Editura Universul juridic, 2010.
10. Vlad, C., *Istoria diplomației: secolul XX*, Editura Cetatea de Scaun, Tîrgoviște, 2014.
11. ***, *Convenția cu privire la relațiile diplomatice*, Viena, 1961.
12. ***, *Convenții internaționale* (<https://treaties.un.org/>)

9. Corelarea conținuturilor disciplinei cu așteptările reprezentanților comunității epistemice, asociațiilor profesionale și angajatori reprezentativi din domeniul aferent programului

- Conținuturile disciplinei *Teoria și practica diplomației* corespund următoarelor repere teoretice și practice contemporane:

- aplicarea creativă a metodelor și instrumentelor specifice cercetării științifice și analizei în

domeniu;

- formarea și dezvoltarea abilităților de analiză critică a stării actuale, dar și a posibilelor evoluții ale mediului strategic de securitate și a modalităților de intervenție a instrumentului diplomatic în soluționarea problemelor de securitate.

• Tematica disciplinei *Teoria și practica diplomației* corespunde următoarelor cerințe ale angajatorilor:

- utilizarea suportului teoretic în vederea explicării și interpretării fenomenelor specifice mediului strategic;

- dezvoltarea unei gândiri critice și deprinderea analizei estimative ca mijloace de înțelegere a problemelor globale și de soluționare a lor.

10. Evaluare

Tip activitate	10.1. Criterii de evaluare	10.2. Metode de evaluare	10.3. Pondere din nota finală
10.4. Curs	<ul style="list-style-type: none">Raportarea cunoștințelor teoretice privind practica diplomatică la soluționarea problemelor generate de noua ordine mondială.	Examen oral	70%
10.5. Seminar/ laborator	<ul style="list-style-type: none">Demonstrarea capacității de utilizare a teoriilor și de analiză, sinteză și evaluare a datelor și informațiilor informațiilor.	Portofoliu	30%

10.6. Standard minim de performanță

- cunoașterea problemelor de bază în domeniu;
- utilizarea corectă a limbajului specific;
 - alcătuirea progresivă a portofoliului pe parcursul activităților de seminar;
- pentru promovare este obligatoriu ca studenții să obțină minimum nota 5, atât la evaluarea continuă, cât și la cea finală.

FIȘA DISCIPLINEI

1. Date despre program

1.1. Instituția de învățământ superior	Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu
1.2. Facultatea	Facultatea de Științe Militare
1.3. Departamentul	Științe sociale și umaniste aplicate
1.4. Domeniul de studii	Științe militare
1.5. Ciclul de studii	Master
1.6. Programul de studii/Calificarea	Leadership organizațional

2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei		COACHING ȘI MENTORING ÎN LEADERSHIP					
2.2. Titularul activităților de curs							
2.3. Titularul activităților de seminar							
2.4. Anul de studii	I	2.5. Semestrul	1	2.6. Tipul de evaluare	Ex	2.7. Regimul disciplinei	Opțională, de specialitate, LOOS06

3. Timpul total estimat

3.1. Număr de ore pe săptămână	2	din care 3.2 curs	1	3.4 seminar/laborator	1
3.4 Total ore din planul de învățământ	28	din care 3.5 curs	14	3.6 seminar/laborator	14
Distribuția fondului de timp					ore
Studiu după manual, suport de curs, bibliografie și notițe					20
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren					20
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri					30
Tutoriat					-
Examinări					2
Alte activități					-
3.7 Total ore studiu individual	70				
3.8 Total ore pe semestru	100				
3.9 Numărul de credite	4				

4. Precondiții

4.1. de curriculum	-
4.2. de competențe	-

5. Condiții

5.1. de desfășurare a cursului	-
5.2. de desfășurare a seminarului/laboratorului	-

6. Competențele specifice acumulate

Competențe profesionale	C3. Implementarea strategiilor de influențare pozitivă a comportamentului etic organizațional în cadrul organizațiilor moderne; C5 Aplicarea strategiilor de gestionare a funcționării și funcționalității echipelor; C6 Selectarea, combinarea și utilizarea avansată a instrumentelor și tehnicilor de analiză, modelare și simulare a proceselor decizionale în domeniul leadership-ului
Competențe transversale	CT2. Aplicarea cunoștințelor și deprinderilor manageriale în exercitarea de roluri de conducere pe diferite niveluri ierarhice, cu preponderență în domeniul apărării naționale; dezvoltarea capacității de a acționa în echipă prin exercitarea de roluri specifice muncii în echipă CT3. Autoevaluarea obiectivă a nevoilor de formare profesională continuă în corelație cu obiectivele proprii și organizaționale de dezvoltare profesională; aplicarea unor strategii performante de autocontrol al învățării

7. Obiectivele disciplinei

7.1. Obiectivul general al disciplinei	Studierea coachingului și a mentoringului ca metode de eficientizare a procesului de leadership
7.2. Obiectivele specifice	<ul style="list-style-type: none"> • Cunoașterea și utilizarea corectă a unor concepte, teorii și modele specifice coaching-ului și mentoring-ului în leadership. • Identificarea conexiunilor dintre instrumentele utilizate în cercetarea procesului de coaching cognitiv-comportamental, în cadrul organizațiilor civile și militare. • Explicarea și interpretarea importanței coaching-ului și mentoring-ului în eficientizarea organizațională. • Utilizarea unei varietăți de strategii, metode și instrumente de cercetare pentru realizarea coaching-ului și mentoring-ului în cadrul organizațiilor civile și militare.

8. Conținuturi

8.1 Curs	Metode de predare	Nr. ore
C1. Coaching-ul ca modalitate de intervenție organizațională	Expunere, explicație, conversație	2
C2. Tipurile și modalitățile de practicare a coaching-ului	Expunere, explicație, conversație	2
C3. Particularități ale aplicării coaching-ului	Expunere, explicație, conversație	2
C4. Manager coach	Expunere, explicație, conversație	2
C5. Dezvoltarea leadershipului autentic	Expunere, explicație, conversație	2
C6. Antrenarea coachingului interior	Expunere, explicație, conversație	2
C7. Rolul mentorului în organizație. Relația dintre mentor și discipol	Expunere, explicație, conversație	2
Total ore		14
Bibliografie:		
1 ***, <i>Coaching and Mentoring: How to Develop Top Talent and Achieve Stronger Performance</i> . Harvard Business Essentials, Harvard Business School;		
2 Anderson, D., Anderson, M., <i>Coaching that counts</i> , Oxford, Elsevier Butterworth-Heinemann,		

- 2005;
- 3 Cardon, A., *Coaching pentru echipele de directori*, București, CODECS, 2003;
 - 4 Cardon, A., *Jocurile Manipulării*, București, CODECS, 2002;
 - 5 Cardon, A., *Toolbox I: Relationship skills în coaching – the art of creating a supportive coaching environment*;
 - 6 Goleman, D., Boyatzis R., & McKee, A., *Primal leadership*, Boston, Harvard Business School Press, 2002;
 - 7 Landsberg, M., *Coaching*, București, Editura Curtea Veche, 2005;
 - 8 Lee G., *Coaching pentru lideri: de la dezvoltarea personală la performanța organizațională*, București, CODECS, 2007;
 - 9 Smart, J.K., *Real coaching and feedback. How to help people improve their performance*, London, Pearson Education Limited, 2003;
 - 10 Stas, M., *Feedback, delegare, coaching: management eficient*;
 - 11 Vickers, A., Bavister S., *Coaching*, London, Hodder Education, 2006;
 - 12 West, M., *Lucrul în echipă*, Iași, Editura Polirom, 2005;
 - 13 Whitmore, J., *Le Guide du coaching*, Paris, Maxima, 2001;
 - 14 Zeus, P., Skiffington, S., *Coaching în organizații – Ghid complet*, București, CODECS, 2008.

8.2. Seminar	Metode de predare	Nr. ore
S1. Artă comunicării – principii fundamentale. Artă întrebărilor	Dezbateri, problematizare	2
S2. Abilități de coaching pentru lideri. Putere și coaching	Dezbateri, problematizare	2
S3. Diagnoza individuală și de echipă	Dezbateri, studiu de caz	2
S4. Coaching pentru conducători și coaching pentru echipă	Dezbateri, problematizare	2
S5. Coaching intercultural	Dezbateri, problematizare	2
S6. Internaționalizarea coaching-ului	Dezbateri, studiu de caz	2
S7. Avantajele de a avea un mentor	Dezbateri, problematizare	2
Total ore		14

Bibliografie

- 1 Anderson, D., Anderson, M., *Coaching that counts*, Oxford, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005;
- 2 Cardon, A., *Coaching pentru echipele de directori*, București, CODECS, 2003;
- 3 Cardon, A., *Jocurile Manipulării*, București, CODECS, 2002;
- 4 Cardon, A., *Toolbox I: Relationship skills în coaching – the art of creating a supportive coaching environment*;
- 5 Cole, G.A., *Managementul personalului*, București, CODECS, 2000;
- 6 Goleman, D., Boyatzis R., & McKee, A., *Primal leadership*, Boston, Harvard Business School Press, 2002;
- 7 Landsberg, M., *Coaching*, București, Editura Curtea Veche, 2005;
- 8 Lee G., *Coaching pentru lideri: de la dezvoltarea personală la performanța organizațională*, București, CODECS, 2007;
- 9 Smart, J.K., *Real coaching and feedback. How to help people improve their performance*, London, Pearson Education Limited, 2003;
- 10 Vickers, A., Bavister S., *Coaching*, London, Hodder Education, 2006;
- 11 West, M., *Lucrul în echipă*, Iași, Editura Polirom, 2005;
- 12 Whitmore, J., *Le Guide du coaching*, Paris, Maxima, 2001;
- 13 Zeus, P., Skiffington, S., *Coaching în organizații – Ghid complet*, București, CODECS, 2008.

9. Corelarea conținuturilor disciplinei cu așteptările reprezentanților comunității epistemice, asociațiilor profesionale și angajatori reprezentativi din domeniul aferent programului

Conținuturile disciplinei **Coaching și mentoring în leadership** corespund următoarelor repere teoretice și practice contemporane:

- Integrarea noțiunilor specifice disciplinei în contextul general al științelor sociale;
- Promovarea necesității unui coaching și mentoring în leadership, în vederea creșterii performanțelor organizației militare;
- Aplicarea creativă a cunoștințelor și abilităților din domeniul cercetării științifice, în realizarea unor proiecte de cercetare în domeniul militar și civil.

Tematica disciplinei **Coaching și mentoring în leadership** corespunde următoarelor cerințe ale angajatorului:

- Valorificarea cunoștințelor esențiale pentru înțelegerea elementelor de bază privind organizarea și conducerea echipei, în contextul existenței unei multitudini de tipologii comportamentale;
- Înțelegerea complexității raportului dintre lider și echipă în vederea asigurării funcționalității celei din urmă;
- Formarea competențelor necesare implicării în dezvoltarea instituțională și în promovarea coaching-ului și mentoring-ului în leadership.

10. Evaluare

Tip activitate	10.1 Criterii de evaluare	10.2. Metode de evaluare	10.3. Pondere din nota finală
10.4. Curs	<ul style="list-style-type: none"> • Folosirea corectă a limbajului de specialitate • Abordarea analitică în formularea și argumentarea unor puncte de vedere personale 	Probă scrisă Studiu de caz	70 %
10.5. Seminar/ laborator	<ul style="list-style-type: none"> • Folosirea corectă a limbajului specific • Realizarea conexiunilor corecte între leadership, coaching și mentoring. • Punerea în valoare a cunoștințelor asimilate pentru rezolvarea sarcinilor de seminar 	Probă orală Proiect Studiu de caz	30%
10.6. Standard minim de performanță			
<ul style="list-style-type: none"> • Utilizarea corectă a noțiunilor de bază. • Rezolvarea corectă, la examen, a cel puțin 50% din subiectele propuse. • Rezolvarea corectă a sarcinilor didactice pe timpul seminariilor în proporție de minim 50%; 			

FIȘA DISCIPLINEI

1. Date despre program

1.1. Instituția de învățământ superior	Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu
1.2. Facultatea	Facultatea de Științe Militare
1.3. Departamentul	Științe sociale și umaniste aplicate
1.4. Domeniul de studii	Științe militare
1.5. Ciclul de studii	Master
1.6. Programul de studii/Calificarea	Leadership organizațional

2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei	PROCESE ORGANIZAȚIONALE ȘI COMPORTAMENT ORGANIZAȚIONAL						
2.2. Titularul activităților de curs							
2.3. Titularul activităților de seminar							
2.4. Anul de studiu	I	2.5. Semestrul	2	2.6. Tipul de evaluare	Ex.	2.7. Regimul disciplinei	Obligatorie, de specialitate, LOIS08

3. Timpul total estimat (ore pe semestru al activităților didactice)

3.1. Număr de ore pe săptămână	3	din care 3.2 curs	2	3.5 seminar/laborator	1
3.4 Total ore din planul de învățământ	36	din care 3.5 curs	24	3.6 seminar/laborator	12
Distribuția fondului de timp					ore
Studiul după manual, suport de curs, bibliografie și notițe					40
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren					40
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri					32
Tutoriat					-
Examinări					2
Alte activități ...					-
3.7 Total ore studiu individual	112				
3.8 Total ore pe semestru	150				
3.9 Numărul de credite	6				

4. Precondiții (acolo unde este cazul)

4.1. de curriculum	-
4.2. de competențe	-

5. Condiții (acolo unde este cazul)

5.1. de desfășurare a cursului	-
5.2. de desfășurare a seminarului/laboratorului	-

6. Competențele specifice acumulate

Competențe profesionale	C3. Implementarea strategiilor de influențare pozitivă a comportamentului etic organizațional în cadrul organizațiilor moderne C5. Aplicarea strategiilor de gestionare a funcționării și funcționalității echipelor C6. Selectarea, combinarea și utilizarea avansată a instrumentelor și tehnicilor de analiză, modelare și simulare a proceselor decizionale în domeniul leadershipului
Competențe transversale	CT2. Aplicarea cunoștințelor și deprinderilor manageriale în exercitarea de roluri de conducere pe diferite niveluri ierarhice, cu preponderență în domeniul apărării naționale; dezvoltarea capacității de acțiune în echipă prin exercitarea de roluri specifice muncii în echipă

7. Obiectivele disciplinei

7.1. Obiectivul general al disciplinei	Cunoașterea, înțelegerea și gestionarea eficientă a principalelor procese care se desfășoară în interiorul unei organizații, la diferite niveluri
7.2. Obiectivele specifice	<ul style="list-style-type: none"> • explicarea și interpretarea unor concepte, procese și fenomene organizaționale, precum și a conținuturilor teoretice și practice specifice; • analiza și argumentarea principiilor care fundamentează intervenția în organizații; • explicarea rolului liderului/managerului în optimizarea performanței organizației; • interpretarea, prin prisma teoriilor și modelelor, a fenomenelor și proceselor care favorizează sau împiedică schimbarea și dezvoltarea organizațiilor; • exersarea abilităților de utilizare a metodelor de studiu al organizațiilor în conceperea, elaborarea și realizarea unor proiecte de cercetare și a unor studii de specialitate; • utilizarea informațiilor privind modalitățile de recunoaștere și interpretare a fenomenelor organizaționale și a celor mai importante tehnici de diagnoză și intervenție organizațională pentru particularizarea intervenției la diverse tipuri sau disfuncționalități organizaționale.

8. Conținuturi

8.1 Curs	Metode de predare	Observații
C1: Comportamentul organizațional și comportamentul individual	Prelegere Explicație	2 ore online
C2: Adaptarea individului în organizații	Prelegere Explicație	2 ore
C3: Motivația și procesul motivațional în organizații	Prelegere Explicație	2 ore online
C4: Dezvoltarea individuală în interiorul organizației	Prelegere Explicație	2 ore
C5: Comportamentul prosocial. Comportamentul contraproductiv	Prelegere Explicație	2 ore online

C6: Procese intragrupale	Prelegere Explicație	2 ore
C7: Dinamica intergrupală	Prelegere Explicație	2 ore
C8: Decizia	Prelegere Explicație	2 ore
C9: Cultura organizațională	Prelegere Explicație	2 ore
C10: Comunicarea organizațională	Prelegere Explicație	2 ore online
C11: Schimbarea organizațională	Prelegere Explicație	2 ore online
C12: Învățarea organizațională	Prelegere Explicație	2 ore online
Total		24 ore
Bibliografie		
<ol style="list-style-type: none"> Burduș, E., Căprărescu, G., Androniceanu, A., <i>Managementul schimbării organizaționale</i>, București, Editura Economică, 2008; Căprărescu, G., Chendi, C.B., Militaru, C., <i>Management</i>, București, Editura Preuniversitaria, 2007; Fincham R., <i>Principles of organizational Behavior</i>, 4-th edition, Oxford University Press, 2011 Huczyski A., Buchanan D. A., <i>Organizational Behavior</i>, eighth edition, Person Elt, 2009 Militaru, Ghe., <i>Comportament organizațional</i>, București, Editura Economică, 2005; Mucchielli, A., <i>Comunicarea în instituții și organizații</i>, Iași, Editura Polirom, 2008; Mucchielli, A., <i>Teoria proceselor de comunicare</i>, București, Editura Institutului European, 2006; Năstase, M., <i>Cultura organizațională și managerială</i>, București, Editura ASE, 2004; Neculau, A., <i>Dinamica grupului și a echipei</i>, Iași, Editura Polirom, 2007; Nicolescu, O. (coord.), <i>Sistemul decizional al organizației</i>, București, Editura Economică, 1998; Nicolescu, O., <i>Managementul organizației</i>, București, Editura Economică, 2007; Nicolescu, O., <i>Metodologii manageriale</i>, București, Editura Universitara, 2008; Pânișoară, I.O., Pânișoară, G., <i>Managementul resurselor umane. Ghid practic</i>, Iași, Editura Polirom, 2005; Preda, M., <i>Comportament organizațional. Teorii, exerciții și studii de caz</i>, Iași, Editura Polirom, 2006; Trifu, Al., <i>Universul multidimensional al deciziei</i>, București, Editura Economică, 2009; Zlate, M., <i>Leadership si management</i>, Iași, Editura Polirom, 2008. Zlate, M., <i>Tratat de psihologie organizațional-managerială</i>, vol. II, Iași, Editura Polirom, 2008; 		
8.2. Seminar/laborator	Metode de predare	Observații
S1. Sistemul motivațional în organizații. Metode și tehnici de stimulare a motivației	Demonstrație, exercițiu, conversație	2 ore
S2. Planificarea și dezvoltarea carierei în organizații	Demonstrație, exercițiu, conversație	2 ore
S3. Optimizarea comunicării organizaționale	Demonstrație, exercițiu, conversație	2 ore online
S4. Analiza critică a culturii organizaționale	Demonstrație, exercițiu, conversație	2 ore
S5. Etapele procesului de schimbare organizațională. Metode folosite în procesul schimbării	Demonstrație, exercițiu, conversație	2 ore

S6. Învățarea organizațională	Demonstrație, exercițiu, conversație	2 ore online
Total		12 ore
<p>Bibliografie</p> <ol style="list-style-type: none"> Burduș, E., Căprărescu, G., Androniceanu, A., <i>Managementul schimbării organizaționale</i>, București, Editura Economică, 2008; Căprărescu, G., Chendi, C.B., Militaru, C., <i>Management</i>, București, Editura Preuniversitaria, 2007; Fincham R., <i>Principles of organizational Behavior</i>, 4-th edition, Oxford University Press, 2011 Huczyski A., Buchanan D. A., <i>Organizational Behavior</i>, eighth edition, Person Elt, 2009 Militaru, Ghe., <i>Comportament organizațional</i>, București, Editura Economică, 2005; Mucchielli, A., <i>Comunicarea în instituții și organizații</i>, Iași, Editura Polirom, 2008; Mucchielli, A., <i>Teoria proceselor de comunicare</i>, București, Editura Institutului European, 2006; Năstase, M., <i>Cultura organizațională și managerială</i>, București, Editura ASE, 2004; Neculau, A., <i>Dinamica grupului și a echipei</i>, Iași, Editura Polirom, 2007; Nicolescu, O. (coord.), <i>Sistemul decizional al organizației</i>, București, Editura Economică, 1998; Nicolescu, O., <i>Managementul organizației</i>, București, Editura Economică, 2007; Nicolescu, O., <i>Metodologii manageriale</i>, București, Editura Universitara, 2008; Pânișoară, I.O., Pânișoară, G., <i>Managementul resurselor umane. Ghid practic</i>, Iași, Editura Polirom, 2005; Preda, M., <i>Comportament organizațional. Teorii, exerciții și studii de caz</i>, Iași, Editura Polirom, 2006; Trifu, Al., <i>Universul multidimensional al deciziei</i>, București, Editura Economică, 2009; Zlate, M., <i>Leadership si management</i>, Iași, Editura Polirom, 2008. Zlate, M., <i>Tratat de psihologie organizațional-managerială</i>, vol. II, Iași, Editura Polirom, 2008; 		

9. Corelarea conținuturilor disciplinei cu așteptările reprezentanților comunității epistemice, asociațiilor profesionale și angajatori reprezentativi din domeniul aferent programului

- Conținuturile proiectate contribuie la dezvoltarea cunoștințelor, deprinderilor și abilităților necesare gestionării eficiente a comportamentului personalului în organizații, conducerii grupurilor, proiectării organizațiilor pentru a fi eficiente și schimbării comportamentului personalului în organizații pentru a răspunde eficient la modificări ale mediului ambiant.
- Tematica disciplinei răspunde cerințelor actuale ale angajatorilor de abordare în manieră comprehensivă și eficientă a problematicii actuale și de perspectivă a organizațiilor moderne.

10. Evaluare

Tip activitate	10.1. Criterii de evaluare	10.2. Metode de evaluare	10.3. Pondere din nota finală
10.4. Curs	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitatea de a utiliza adecvat aparatul conceptual și metodologic specific comportamentului organizațional; • Capacitatea de utiliza un model teoretic explicativ pentru diagnoza și soluționarea unor situații problematice din organizațiile moderne; • Capacitatea de a identifica soluții viabile de eficientizare a comportamentului 	Probă scrisă	70 %

	organizațional într-un mediu dinamic.		
10.5. Seminar/ laborator	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitățile de analiză și interpretare corectă a proceselor organizaționale; • Capacitatea de a utiliza modele teoretice în rezolvarea unor situații organizaționale. 	Referat, Dezbateri	30 %
10.6. Standard minim de performanță			
<ul style="list-style-type: none"> – utilizarea corectă a noțiunilor generale precum și a conceptelor asociate domeniului; – întocmirea și prezentarea unui referat pe o temă dată, prin care să se demonstreze studierea surselor bibliografice recomandate; – exprimarea unui punct de vedere pertinent și argumentat în rezolvarea subiectelor de examen și în cadrul dezbaterilor propuse la seminarii 			

FIȘA DISCIPLINEI

1. Date despre program

1.1. Instituția de învățământ superior	Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu
1.2. Facultatea	Facultatea de Științe Militare
1.3. Departamentul	Științe sociale și umaniste aplicate
1.4. Domeniul de studii	Științe militare
1.5. Ciclul de studii	Masterat
1.6. Programul de studii/Calificarea	Leadership organizațional

2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei	COMPETENȚELE LIDERULUI MILITAR						
2.2. Titularul activităților de curs							
2.3. Titularul activităților de seminar							
2.4. Anul de studiu	I	2.5. Semestrul	2	2.6. Tipul de evaluare	Ex.	2.7. Regimul disciplinei	Obligatorie, de specialitate, LOIS09

3. Timpul total estimat (ore pe semestru al activităților didactice)

3.1. Număr de ore pe săptămână	3	din care 3.2. curs	2	3.3. seminar/laborator	1
3.4. Total ore din planul de învățământ	36	din care 3.5. curs	24	3.6. seminar/laborator	12
Distribuția fondului de timp					ore
Studiul după manual, suport de curs, bibliografie și notițe					40
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren					40
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri					32
Tutoriat					-
Examinări					2
Alte activități ...					-
3.7. Total ore studiu individual	112				
3.8. Total ore pe semestru	150				
3.9. Numărul de credite	6				

4. Precondiții (acolo unde este cazul)

4.1. de curriculum	
4.2. de competențe	

5. Condiții (acolo unde este cazul)

5.1. de desfășurare a cursului	-
5.2. de desfășurare a seminarului/laboratorului	-

6. Competențele specifice acumulate

Competențe profesionale	C1. Implementarea în organizații, într-o viziune integratoare, a teoriilor și metodelor moderne de leadership C2. Aplicarea strategiilor de leadership în structuri organizaționale multinaționale C3. Implementarea strategiilor de influențare pozitivă a comportamentului etic organizațional în cadrul organizațiilor moderne
Competențe transversale	CT1. Aplicarea responsabilă a procedurilor operaționale pentru executarea unor sarcini complexe în condiții de autonomie și independență profesională; practicarea raționamentului logic, convergent și divergent, a principiilor aplicabilității practice, inovării și autoevaluării în luarea deciziilor; evaluarea obiectivă a stărilor organizaționale critice și rezolvarea creativă a acestora, utilizând cele mai noi tehnici de cercetare științifică. CT2. Aplicarea cunoștințelor și deprinderilor manageriale în exercitarea de roluri de conducere pe diferite niveluri ierarhice, cu preponderență în domeniul apărării naționale; dezvoltarea capacității de a acționa în echipă prin exercitarea de roluri specifice muncii în echipă

7. Obiectivele disciplinei

7.1. Obiectivul general al disciplinei	Construirea capacității de a identifica setul de competențe necesare pentru a dezvolta un proces de leadership eficient
7.2. Obiectivele specifice	<ul style="list-style-type: none"> • identificarea conexiunilor dintre tipurile de competențe necesare liderului militar; • înțelegerea importanței studierii teoriilor și modelelor referitoare la competențele liderului militar, explicarea și interpretarea stilurilor de leadership; • explicarea și interpretarea semnificației formării și dezvoltării competențelor liderului militar; • analiza unor contexte organizaționale complexe, din perspectiva competențelor liderului militar

8. Conținuturi

8.1 Curs	Metode de predare	Observații
C1. Conceptul de competență a liderului	Prelegere	2 ore
C2. Relația atitudine-aptitudine în structura competențelor liderului	Prelegere	4 ore
C3. Relația competență-performanță în leadership	Prelegere	4 ore
C4. Profilul psihologic factorial al competențelor liderului	Prelegere	4 ore
C5. Potențialul creativ în leadership	Prelegere	2 ore
C6. Specificitatea comunicării în contextul leadership-ului militar	Prelegere	4 ore
C7. Dezvoltarea competențelor liderilor militar	Prelegere	4 ore
Total		24 ore

Bibliografie:

1. Adair J., *Liderul inspirațional: Cum să motivăm, să încurajăm și să avem succes*, Ed.. Meteor Press, 2003.
2. Bennis W. , Nanus B., *Liderii : strategii pentru preluarea puterii*, București, Ed. Business Tech, 2000.
3. Candea R. M., Candea D., *Competentele emotionale si succesul in management*, Bucuresti, Editura Economica, 2005.
4. Goleman D., Boyatzis R., *Inteligenta emotionala in leadership*, Bucuresti, Ed. Curtea Veche, 2005;
5. Kets de Vries, Manfred F.R., *Leadership : Arta si maiestria de a conduce : de la paradigma clasica la pragmatismul schimbarii*. Bucuresti: Codecs, 2003;
6. Levinta, E., *Impactul leadership-ului Iasi: Lumen*, 2006;
7. Nastase, M., *Lideri, leadership si organizatia bazata pe cunostinte*, București: Editura ASE, 2007;
8. Owen, H., Hodgson, V., *Manual de leadership: ghid practic pentru un leadership eficient*. Bucuresti: Codecs, 2006.

8.2. Seminar/laborator	Metode de predare	Observații
S1. Potențialului de lider din perspectiva dezvoltării competențelor	Dezbatere	2 ore
S2 Vocația și competența liderilor militari	Dezbatere, studiu de caz	2 ore
S3. Dezvoltarea capacității empatică al liderului militar	Dezbatere, studiu de caz	2 ore
S4. Dezvoltarea creativității liderului militar	Dezbatere, studiu de caz	2 ore
S5. Competența de comunicare a liderului militar	Dezbatere, studiu de caz	2 ore
S6. Dezvoltarea competențelor liderului militar	Dezbatere, studiu de caz	2 ore
Total		12 ore

Bibliografie:

1. Adair J., *Liderul inspirațional: Cum să motivăm, să încurajăm și să avem succes*, Ed.. Meteor Press, 2003.
2. Bennis W. , Nanus B., *Liderii : strategii pentru preluarea puterii*, București, Ed. Business Tech, 2000.
3. Candea R. M., Candea D., *Competentele emotionale si succesul in management*, Bucuresti, Editura Economica, 2005.
4. Goleman D., Boyatzis R., *Inteligenta emotionala in leadership*, Bucuresti, Ed. Curtea Veche, 2005;
5. Kets de Vries, Manfred F.R., *Leadership : Arta si maiestria de a conduce : de la paradigma clasica la pragmatismul schimbarii*. Bucuresti: Codecs, 2003;
6. Levinta, E., *Impactul leadership-ului Iasi: Lumen*, 2006;
7. Nastase, M., *Lideri, leadership si organizatia bazata pe cunostinte*, București: Editura ASE, 2007;
8. Owen, H., Hodgson, V., *Manual de leadership: ghid practic pentru un leadership eficient*. Bucuresti: Codecs, 2006.

9. Corelarea conținuturilor disciplinei cu așteptările reprezentanților comunității epistemice, asociațiilor profesionale și angajatori reprezentativi din domeniul aferent programului

Teoriile prezentate în cadrul disciplinei *Competențele liderului militar* sunt validate de comunitatea științifică.

Utilizarea acestora de către absolvenți creează premise favorabile pentru susținerea dezvoltării/autodezvoltării competențelor necesare exercitării funcționale a rolului de lider al entităților organizaționale, a angajării responsabile în implementarea strategiilor de transformare la nivelul organizațiilor, în general, și, mai ales, la nivelul Armatei României.

10. Evaluare

Tip activitate	10.1. Criterii de evaluare	10.2. Metode de evaluare	10.3. Pondere din nota finală
10.4. Curs	<ul style="list-style-type: none">• Capacitatea de a utiliza conceptele specifice despre competențele liderului;• Capacitatea de a formula obiective adecvate pentru identificarea și dezvoltarea competențelor specifice liderului militar.	Probă orală	70%
10.5. Seminar/ laborator	<ul style="list-style-type: none">• Capacitatea de a identifica elementele ce diferențiază competențele în leadership;• Capacitatea de analiză a condițiilor care favorizează dezvoltarea competențelor de lider în organizația militară	Referat	30%
10.6 Standard minim de performanță			
<ul style="list-style-type: none">- utilizarea corectă a noțiunilor generale precum și a conceptelor asociate competențelor liderului- întocmirea și prezentarea unui referat pe o temă dată, prin care să demonstreze studierea surselor bibliografice recomandate- exprimarea unor puncte de vedere pertinente în cadrul dezbaterilor pe probleme legate de competențele liderului militar- rezolvarea corectă, la examen, a cel puțin 50% din subiectele propuse			

FIȘA DISCIPLINEI

1. Date despre program

1.1. Instituția de învățământ superior	Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu
1.2. Facultatea	Facultatea de Științe Militare
1.3. Departamentul	Științe sociale și umaniste aplicate
1.4. Domeniul de studii	Științe militare
1.5. Ciclul de studii	Master
1.6. Programul de studii/Calificarea	Leadership organizațional

2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei		STILURI DE LEADERSHIP					
2.2. Titularul activităților de curs							
2.3. Titularul activităților de seminar							
2.4. Anul de studiu	I	2.5. Semestrul	2	2.6. Tipul de evaluare	Ex.	2.7. Regimul disciplinei	Obligatorie, de specialitate

3. Timpul total estimat (ore pe semestru al activităților didactice)

3.1. Număr de ore pe săptămână	3	din care 3.2. curs	2	3.3. seminar/laborator	1
3.4. Total ore din planul de învățământ	36	din care 3.5. curs	24	3.6. seminar/laborator	12
Distribuția fondului de timp					ore
Studiul după manual, suport de curs, bibliografie și notițe					40
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren					40
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri					32
Tutoriat					-
Examinări					2
Alte activități ...					-
3.7. Total ore studiu individual	112				
3.8. Total ore pe semestru	150				
3.9. Numărul de credite	6				

4. Precondiții (acolo unde este cazul)

4.1. de curriculum	
4.2. de competențe	

5. Condiții (acolo unde este cazul)

5.1. de desfășurare a cursului	-
5.2. de desfășurare a seminarului/laboratorului	-

6. Competențele specifice acumulate

Competențe profesionale	C1. Implementarea în organizații, într-o viziune integratoare, a teoriilor și metodelor moderne de leadership C2 Aplicarea strategiilor de leadership în structuri organizaționale multinaționale
Competențe transversale	CT1. Aplicarea responsabilă a procedurilor operaționale pentru executarea unor sarcini complexe în condiții de autonomie și independență profesională; practicarea raționamentului logic, convergent și divergent, a principiilor aplicabilității practice, inovării și autoevaluării în luarea deciziilor; evaluarea obiectivă a stărilor organizaționale critice și rezolvarea creativă a acestora, utilizând cele mai noi tehnici de cercetare științifică.

7. Obiectivele disciplinei

7.1. Obiectivul general al disciplinei	Dezvoltarea capacității de a identifica și de a operaționaliza un stil de leadership adecvat contextului de conducere
7.2. Obiectivele specifice	<ul style="list-style-type: none"> • aprofundarea reperelor teoretice referitoare la perfecționarea stilurilor de conducere ca factor de creștere a eficienței organizaționale • explicarea și interpretarea stilurilor de leadership • identificarea elementelor specifice situațiilor de conducere din perspectiva alegerii stilului de leadership

8. Conținuturi

8.1 Curs	Metode de predare	Observații
C1. Introducere în problematica stilurilor de leadership	Prelegere	2 ore
C2. Competențe și stiluri de conducere ale liderilor în organizație. Aspecte specifice conducerii în organizația militară	Prelegere	2 ore
C3. Clasificări ale stilurilor de leadership	Prelegere	2 ore
C4. Stiluri fundamentale de leadership: leadership autocratic; leadership democratic; leadership laissez-faire	Prelegere	2 ore
C5. Forme moderne de leadership: leadership transformational vs leadership tranzacțional	Prelegere	2 ore
C6. Leadership bazat pe principii	Prelegere	2 ore
C7. Leadership carismatic - motorul progresului în organizație	Prelegere	2 ore
C8. Leadership serviant	Prelegere	2 ore
C9. Leadership fundamentat pe inteligența emoțională	Prelegere	2 ore
C10. Lideri la 360 de grade	Prelegere	2 ore
C11. Viziunea liderului și impactul acesteia în consolidarea unui stil de conducere performant	Prelegere	2 ore

C12.Considerații cu privire la alegerea stilurilor de conducere in organizatia militara.	Prelegere	2 ore
Total		24 ore
Bibliografie:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Adair, J ., <i>Liderul inspirațional</i>, București, Editura Meteor Press, 2003. 2. Bar-On, R., Parker, J.D.A., <i>Manual de inteligență emoțională. Teorie, dezvoltare, evaluare și aplicații în viața de familie, la școală și la locul de muncă</i>, București, Editura Curtea Veche, 2012. 3. Dean, Williams, <i>Leadership real</i>, București, Editura CODECS, 2005. 4. Goleman, D., McKee, A., Boyatzis, R., <i>Inteligența emoțională în leadership</i>, București, Editura Curtea Veche, 2005 5. Maxwell, J.C., <i>Totul despre lideri</i>, București, Editura Amaltea, 2005. 6. Nicolescu, O., Verboncu, L., <i>Fundamentele managementului organizației</i>, Editura Universitară, București, 2008. 7. Owen, H, Hodgson, V, Gazzard, N, <i>Manual de leadership – Ghid practic pentru un leadership eficient</i>, București, CODECS, 2006. 8. Williams, D, <i>Leadership real – Oameni și organizații, față în față cu marile lor provocări</i>, București, CODECS, 2007. 9. Zlate, M., <i>Leadership și management</i>, Iași, Editura Polirom, 2004. 10. Zlate, M., <i>Tratat de psihologie organizațional-managerială</i>, vol II, Iași, Editura Polirom, 2007. 		
8.2. Seminar/laborator	Metode de predare	Observații
S1. Stiluri de leadership in organizatie	Dezbateri	2 ore online
S2. Caracteristici, avantaje si dezavantaje ale stilurilor fundamentale de leadership.	Dezbateri, Studiu de caz	2 ore
S3. Diferențe între lideri și manageri	Dezbateri, Studiu de caz	2 ore
S4. Autoevaluarea potențialului de lider	Exercițiu	2 ore
S5. Evaluarea eficienței stilurilor de conducere	Dezbateri, Studiu de caz	2 ore
S6. Leadership tranzacțional versus Leadership transformațional	Dezbateri, Exercițiu	2 ore online
Total		12 ore

Bibliografie:

1. Adair, J., *Liderul inspirațional*, București, Editura Meteor Press, 2003.
2. Bar-On, R., Parker, J.D.A., *Manual de inteligență emoțională. Teorie, dezvoltare, evaluare și aplicații în viața de familie, la școală și la locul de muncă*, București, Editura Curtea Veche, 2012.
3. Dean, Williams, *Leadership real*, București, Editura CODECS, 2005.
4. Goleman, D., McKee, A., Boyatzis, R., *Inteligența emoțională în leadership*, București, Editura Curtea Veche, 2005
5. Maxwell, J.C., *Totul despre lideri*, București, Editura Amaltea, 2005.
6. Nicolescu, O., Verboncu, L., *Fundamentele managementului organizației*, Editura Universitară, București, 2008.
7. Owen, H, Hodgson, V, Gazzard, N, *Manual de leadership – Ghid practic pentru un leadership eficient*, București, CODECS, 2006.
8. Williams, D, *Leadership real – Oameni și organizații, față în față cu marile lor provocări*, București, CODECS, 2007.
9. Zlate, M., *Leadership și management*, Iași, Editura Polirom, 2004.
10. Zlate, M., *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, vol II, Iași, Editura Polirom, 2007.

9. Corelarea conținuturilor disciplinei cu așteptările reprezentanților comunității epistemice, asociațiilor profesionale și angajatori reprezentativi din domeniul aferent programului

Teoriile prezentate în cadrul disciplinei *Stiluri de leadership* sunt validate de comunitatea științifică.

Utilizarea acestora de către absolvenți creează premise favorabile pentru susținerea dezvoltării/autodezvoltării competențelor necesare exercitării funcționale a rolului de lider al entităților organizaționale, a angajării responsabile în implementarea strategiilor de transformare la nivelul organizațiilor, în general, și, mai ales, la nivelul Armatei României.

10. Evaluare

Tip activitate	10.1. Criterii de evaluare	10.2. Metode de evaluare	10.3. Pondere din nota finală
10.4. Curs	<ul style="list-style-type: none">• Capacitatea de a utiliza conceptele specifice teoriilor despre stiluri de leadership;• Capacitatea de a argumenta opțiunea pentru alegerea unui stil de leadership;• Capacitatea de a formula obiective adecvate care să devină repere corecte pentru alegerea și operaționalizarea unui stil de leadership.	Probă orală	70%
10.5. Seminar/ laborator	<ul style="list-style-type: none">• Capacitatea de a identifica elementele ce diferențiază stilurile de leadership;• Capacitatea de analiză a condițiilor care impun modificarea stilului de leadership	Portofoliu	30%
10.6. Standard minim de performanță			
<ul style="list-style-type: none">- întocmirea și prezentarea portofoliului, rezolvarea corectă a sarcinilor propuse pe timpul seminariilor;- exprimarea unor puncte de vedere personale, argumentate științific, în cadrul dezbaterilor organizate la seminarii;			

- rezolvarea corectă, la examen, a cel puțin 50% din subiectele propuse - nota minimă 5.

FIȘA DISCIPLINEI

1. Date despre program

1.1. Instituția de învățământ superior	Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu
1.2. Facultatea	Facultatea de Științe Militare
1.3. Departamentul	Științe sociale și umaniste aplicate
1.4. Domeniul de studiu	Științe militare
1.5. Ciclul de studii	Master
1.6. Programul de studii/Calificarea	Leadership organizațional

2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei	METODE ȘI TEHNICI DE INFLUENȚARE ÎN LEADERSHIP						
2.2. Titularul activităților de curs							
2.3. Titularul activităților de seminar							
2.4. Anul de studiu	I	2.5. Semestrul	2	2.6. Tipul de evaluare	Ex.	2.7. Regimul disciplinei	Obligatorie, de specialitate, LOIS11

3. Timpul total estimat (ore pe semestru al activităților didactice)

3.1. Număr de ore pe săptămână	3	din care 3.2 curs	1	3.3 seminar/laborator	2
3.4 Total ore din planul de învățământ	36	din care 3.5 curs	12	3.6 seminar/laborator	24
Distribuția fondului de timp					ore
Studiul după manual, suport de curs, bibliografie și notițe					40
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren					40
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri					32
Tutoriat					-
Examinări					2
Alte activități ...					-
3.7 Total ore studiu individual	112				
3.8 Total ore pe semestru	150				
3.9 Numărul de credite	6				

4. Precondiții (acolo unde este cazul)

4.1. de curriculum	-
4.2. de competențe	-

5. Condiții (acolo unde este cazul)

5.1. de desfășurare a cursului	Amfiteatru dotat cu videoproiector
5.2. de desfășurare a seminarului/laboratorului	Laborator/sală de clasă dotat(ă) cu videoproiector și calculatoare

6. Competențele specifice acumulate

Competențe profesionale	<p>C1. Implementarea în organizații, într-o viziune integratoare, a teoriilor și metodelor moderne de leadership</p> <p>C3. Implementarea strategiilor de influențare pozitivă a comportamentului etic organizațional în cadrul organizațiilor moderne</p> <p>C5. Aplicarea strategiilor de gestionare a funcționării și funcționalității echipelor</p>
--------------------------------	---

Competențe transversale	<ul style="list-style-type: none"> • CT2. Aplicarea cunoștințelor și deprinderilor manageriale în exercitarea de roluri de conducere pe diferite niveluri ierarhice, cu preponderență în domeniul apărării naționale; dezvoltarea capacității de a acționa în echipă prin exercitarea de roluri specifice muncii în echipă • CT3. Autoevaluarea obiectivă a nevoilor de formare profesională continuă în corelație cu obiectivele proprii și organizaționale de dezvoltare profesională; aplicarea unor strategii performante de autocontrol al învățării • CT4. Utilizarea creativă a tehnologiilor digitale pentru studierea și exercitarea leadershipului militar performant
--------------------------------	--

7. Obiectivele disciplinei

7.1. Obiectivul general al disciplinei	Cunoașterea și utilizarea corectă a unor concepte, teorii, modele explicative ale influenței ca fenomen psiho-social, precum și a aplicabilității metodelor și tehnicilor de influențare în contextul leadershipului
7.2. Obiectivele specifice	<ul style="list-style-type: none"> • Înțelegerea conceptului de influență în leadership, a principiilor care stau la baza acesteia, a teoriilor, modelelor și formelor de influență ale liderului; • Înțelegerea complexității proceselor de influență exercitate de lider; • Formarea și dezvoltarea capacității de a recunoaște, analiza și utiliza metode și tehnici de influențare în leadership.

8. Conținuturi

8.1 Curs	Metode de predare	Observații
C1: Leadershipul ca proces de influențare 1.1. Potențialul de a influența – sursă de putere în leadership 1.2. Capitalul uman și capitalul social al liderului 1.3. Sfera de acțiune, semnificația și limitele influenței liderului	Prelegere, Explicație, Conversație	2 ore
C2: Tehnici pro-active de influență utilizate de lideri în relație cu persoanele-țintă 2.1. Participarea, consultarea, colaborarea cu persoanele țintă 2.2. Reciprocitatea, schimbul 2.3. Lauda, valorizarea, atitudinea pozitivă 2.4. Aplicarea presiunii, atenționarea, atitudinea negativă	Prelegere, Explicație, Demonstrație	2 ore
C3: Tehnici de persuasiune și manipulare utilizate în leadership 3.1. Persuasiunea rațională / irațională 3.2. Persuasiunea directă / indirectă 3.3. Persuasiunea ușoară (soft) / dură (hard)	Prelegere, Explicație, Demonstrație	2 ore
C4: Tehnici de auto-promovare a liderului 4.1. Managementul capitalului de imagine și al reputației liderului 4.2. Autoprezentarea pozitivă a liderului 4.3. Exemplul personal al liderului	Prelegere, Explicație, Demonstrație	2 ore

C5: Factori situaționali cu rol în procesul de influențare 5.1. Caracteristicile persoanelor-țintă 5.2. Caracteristicile mesajului verbal și nonverbal al liderului 5.3. Contextul și normele sociale 5.4. Caracteristicile liderului (influencer-ului)	Prelegere, Explicație, Demonstrație	2 ore
C6: Modalități de antrenare a tehnicilor de influențare. Repere etice ale tehnicilor de influențare	Prelegere, Explicație, Demonstrație	2 ore
Total		12 ore

Bibliografie

- Boncu, Ș., *Psihologia influenței sociale*, Editura Polirom, 2002
- Cialdini, R.B., *Psihologia persuasiunii –totul despre influențare*, Editura Business Tech, 2008
- Cialdini, R.B., *Pre-suasiune. O metodă revoluționară de a influența și a convinge*, Editura Publica, 2016
- Ficeac, B., *Tehnici de manipulare-edțiia a VIIa*. Editura C.H. Beck, 2014
- Floyd, K., *Comunicarea interpersonală*, Polirom, 2013
- Glass, L., *Limbaajul trupului și mincinoșii*, Editura Polirom, 2014
- Goldstein, N.J., Martin, S.J., Cialdini, R.B., *50 de secrete ale artei persuasiunii*, Polirom, 2015
- Gueguen, N., *Psihologia manipulării și a supunerii*, Polirom, 2007
- Joule, K.V., Beauvois, J.L., *Mic tratat de manipulare*, Editura Antet, 1999
- Larson, C.V., *Persuasiunea. Receptare și rsponsabilitate*, Polirom, 2003
- Meyer, J., *Mintea ta sub asediu - Câștigă bătălia ce se poartă în mintea ta*, Editura Curtea Veche Publishing, 2009
- Milcu, M., *Psihologia relațiilor interpersonale. Competiție și conflict*, Polirom, 2005
- Muchielli, A., *Tehnici de manipulare*, Editura Polirom, 2002
- Muchielli, A., *Arta de a influența. Analiza tehnicilor de manipulare*, Editura Polirom, 2002
- Muchielli, R., *Influență, persuasiune, motivare*, Editura Humanitas, 2014
- Peck, M.S., *Psihologia minciunii. Speranța de a vindeca răul uman*, Ediția a II-a, Editura Curtea Veche Publishing, 2012
- Wisecarver M. et al., *Knowledge, skills, and abilities for military leader influence*, USArmy Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 2011.

8.2. Seminar/laborator	Metode de predare	Observații
S1. Sfera de acțiune, semnificația și limitele influenței liderului	Dezbateri	2 ore
S2. Tehnici de comunicare eficientă în leadership	Studii de caz	2 ore
S3. Mesajul/discursul inspirațional al liderului	Studii de caz	2 ore
S4. Negocierea, consensul și rezolvarea conflictelor	Studii de caz	2 ore
S5-S6. Exemplul personal al liderului	Studii de caz	4 ore
S7. Gestionarea imaginii liderului – preluare și prelucrare date și informații din mediul online, utilizând Google docs, Google Sheets și Google Slides	Studii de caz	2 ore
S8-S9. Tehnici de persuasiune rațională / irațională	Studii de caz	4 ore
S10-S11. Tehnici de persuasiune directă / indirectă	Studii de caz	4 ore
S12. Tehnici de persuasiune soft / hard	Studii de caz	2 ore
Total		24 ore

Bibliografie

1. Boncu, Ș., *Psihologia influenței sociale*, Editura Polirom, 2002
2. Cialdini, R.B., *Psihologia persuasiunii –totul despre influențare*, Editura Business Tech, 2008
3. Cialdini, R.B., *Pre-suasiune. O metodă revoluționară de a influența și a convinge*, Editura Publica, 2016
4. Ficeac, B., *Tehnici de manipulare-edțiia a VIIa*. Editura C.H. Beck, 2014
5. Floyd, K., *Comunicarea interpersonală*, Polirom, 2013
6. Glass, L., *Limbajul trupului și mincinoșii*, Editura Polirom, 2014
7. Goldstein, N.J., Martin, S.J., Cialdini, R.B., *50 de secrete ale artei persuasiunii*, Polirom, 2015
8. Gueguen, N., *Psihologia manipulării și a supunerii*, Polirom, 2007
9. Joule, K.V., Beauvois, J.L., *Mic tratat de manipulare*, Editura Antet, 1999
10. Larson, C.V., *Persuasiunea. Receptare și rsponsabilitate*, Polirom, 2003
11. Meyer, J., *Mintea ta sub asediu - Câștigă bătălia ce se poartă în mintea ta*, Editura Curtea Veche Publishing, 2009
12. Milcu, M., *Psihologia relațiilor interpersonale. Competiție și conflict*, Polirom, 2005
13. Muchielli, A., *Tehnici de manipulare*, Editura Polirom, 2002
14. Muchielli, A., *Arta de a influența. Analiza tehnicilor de manipulare*, Editura Polirom, 2002
15. Muchielli, R., *Influență, persuasiune, motivare*, Editura Humanitas, 2014
16. Peck, M.S., *Psihologia minciunii. Speranța de a vindeca răul uman*, Ediția a II-a, Editura Curtea Veche Publishing, 2012
17. Wisecarver M. et all., *Knowledge, skills, and abilities for military leader influence*, USArmy Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 2011

9. Corelarea conținuturilor disciplinei cu așteptările reprezentanților comunității epistemice, asociațiilor profesionale și angajatori reprezentativi din domeniul aferent programului

• Conținuturile disciplinei asigură reperele necesare înțelegerii procesului de influență a liderului, formării și dezvoltării capacității de a recunoaște, a analiza și utiliza strategii de influență în leadership și de a rezista diferitelor forme de manipulare. La finalul acestui curs, studenții dobândesc un nucleu de competențe ce le va permite să analizeze și să utilizeze în mod profesionist tehnici de influențare adecvate organizației din care fac parte.

10. Evaluare

Tip activitate	10.1. Criterii de evaluare	10.2. Metode de evaluare	10.3. Pondere din nota finală
10.4. Curs	<ul style="list-style-type: none">• explicarea și utilizarea corectă a conceptelor specifice procesului de influență în leadership;• explicarea/argumentarea pro/contra unor fenomene și norme psiho-sociale asociate influenței liderului;	Probă scrisă	70 %
10.5 Seminar/ laborator	<ul style="list-style-type: none">• utilizarea corectă a limbajului de specialitate și participarea la discuțiile colective;• utilizarea conținutului teoretic și a experienței personale pentru argumentarea opiniilor;	Studiu de caz	30 %

	<ul style="list-style-type: none"> • abordarea și soluționarea pertinentă unor cazuri de manifestare a influenței liderului. 		
10.6. Standard minim de performanță			
<ul style="list-style-type: none"> - Prezentarea în PowerPoint a unui eseu privind aspecte problematice/controversate ale exercitării influenței în leadership 			

FIȘA DISCIPLINEI

1. Date despre program

1.1. Instituția de învățământ superior	Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu
1.2. Facultatea	Facultatea de Științe Militare
1.3. Departamentul	Științe sociale și umaniste aplicate
1.4. Domeniul de studii	Științe militare
1.5. Ciclul de studii	Master
1.6. Programul de studii/Calificarea	Leadership organizațional

2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei		LIMBA ENGLEZĂ PENTRU MANAGEMENT ȘI LEADERSHIP					
2.2. Titularul activităților de curs							
2.3. Titularul activităților de seminar							
2.4. Anul de studiu	I	2.5. Semestrul	2	2.6. Tipul de evaluare	Cv.	2.7. Regimul disciplinei	Opțională, complementară, LOOC12

3. Timpul total estimat (ore pe semestru al activităților didactice)

3.1. Număr de ore pe săptămână	2	din care 3.2 curs	1	3.6 seminar	1
3.4 Total ore din planul de învățământ	24	din care 3.5 curs	12	3.6 seminar	12
Distribuția fondului de timp					ore
Studiul după manual, suport de curs, bibliografie și notițe					20
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren					9
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri					20
Tutoriat					-
Examinări					2
Alte activități ...					-
3.7 Total ore studiu individual	49				
3.8 Total ore pe semestru	75				
3.9 Numărul de credite	3				

4. Precondiții (acolo unde este cazul)

4.1. de curriculum	-
4.2. de competențe	-

5. Condiții (acolo unde este cazul)

5.1. de desfășurare a cursului	-
5.2. de desfășurare a seminarului/laboratorului	-

6. Competențele specifice acumulate

Competențe profesionale	<p>C2. Aplicarea strategiilor de leadership în structuri organizaționale multinaționale</p> <p>C5. Aplicarea strategiilor de gestionare a funcționării și funcționalității echipelor</p>
Competențe transversale	<p>CT 2. Aplicarea cunoștințelor și deprinderilor manageriale în exercitarea de roluri de conducere pe diferite niveluri ierarhice, cu preponderență în domeniul apărării naționale; dezvoltarea capacității de a acționa în echipă prin exercitarea de roluri specifice muncii în echipă</p> <p>CT4. Utilizarea creativa a tehnologiilor digitale pentru studierea și exercitarea leadershipului militar performant</p>

7. Obiectivele disciplinei

7.1. Obiectivul general al disciplinei	Aprofundarea competențelor lingvistice necesare în vederea traducerii, interpretării și analizei unor informații sau documente în limba engleză din sfera leadership-ului organizațional.
7.2. Obiectivele specifice	<ul style="list-style-type: none"> • Valorificarea cunoștințelor de limbă în scop comunicativ; • Exprimarea în limba engleză a punctelor de vedere despre subiecte uzuale și profesionale; • Utilizarea cunoștințelor aprofundate pentru explicarea și interpretarea diverselor modalități de comunicare scrisă și orală și a convențiilor ce guvernează redactarea textelor profesionale în limba engleză folosind tehnologia digitală; • Transferul conceptelor/principiilor/metodelor învățate în activități de receptare a unui text, organizarea și dezvoltarea ideilor, structura textului și strategiile de comunicare verbală, orală și scrisă, la standardele specifice limbii engleze specializate; • Să folosească informațiile extrase dintr-un material scris sau ascultat pentru a interacționa în diverse situații de comunicare și a rezolva colaborativ și creativ probleme specifice domeniului militar.

8. Conținuturi

8.1 Curs	Metode și tehnici de predare	Observații
1. Communicating in Organisations	Expunere, conversație, demonstrație Powerpoint slides	2 ore
2. The Nature of Leadership	Expunere, conversație, explicație Powerpoint slides	2 ore
3. Styles of Leadership	Expunere, explicație, descriere Powerpoint slides, film didactic	2 ore
4. Introduction to Military Leadership	Expunere, conversație, explicație	2 ore

	Powerpoint slides	
5. Military Leadership	Expunere, conversație descriere, demonstrație Powerpoint slides, film didactic	2 ore
6. Military Leadership and Followership	Expunere, conversație, demonstrație Powerpoint slides	2 ore
Bibliografie:		
<ol style="list-style-type: none"> Allan, P., <i>Leadership and Management</i>, Baltimore, Fortune Publishing, 2020. Bloch, S. & Whiteley, P., <i>Complete Leadership</i>, Bolton, Henry Ling Ltd., 2003. Cole, G.A., <i>Management Theory and Practice</i>, London, Thomson Learning, 2004. Dispoziție pentru aprobarea ghidului participantului la sesiunile de Evaluare a competenței lingvistice – limba engleză, București, 2010, https://dgmru.mapn.ro/webroot/fileslib/upload/files/documente/DMRU10-2010.pdf Nicolae, M., <i>Business Issues</i>, Ed. ASE, București, 2000. Rees, W.D., Porter, C., <i>Skills of Management</i>, Cengage Learning, London, 2008. Nicolae, M. (coord), <i>International Business and Professional Communication</i>, București, Editura Cison, 2003. Utley, D., <i>Intercultural Resource Pack</i>, Oxford, Macmillan Publishers Ltd. 2006. 		
8.2. Seminar/laborator	Metode și tehnici de predare	Observații
1. Delivering Presentations - reading and listening comprehension techniques - speaking – agreeing and disagreeing	Conversație, explicație exercițiu Activități interactive pe platforma Moodle	2 ore
2. Leadership in Organizations - vocabulary practice and reinforcement - reading for specific information and supporting details - speaking – expressing and supporting opinions	Descriere, conversație, explicație, exercițiu Activități interactive pe platforma Moodle	2 ore
3. Different Styles of Leadership - vocabulary practice and reinforcement - listening for gist and main ideas - speaking – compare and contrast different leadership styles	Conversație, exercițiu, lucrul în perechi/grup Activități interactive pe platforma Moodle	2 ore
4. Basics of Military Leadership - vocabulary practice and reinforcement - listening for specific information - reading a specialized text for specific information	Explicație, descriere, exercițiu Activități interactive pe platforma Moodle	2 ore
5. Military Leaders - vocabulary practice and reinforcement - listening for supporting details - writing – describing a famous military leader	Conversație, explicație, exercițiu Activități interactive pe platforma Moodle	2 ore
6. Military Followers - vocabulary practice and reinforcement - reading for gist and main ideas - listening for supporting details	Conversație, explicație, exercițiu, lucrul în perechi Activități interactive pe platforma Moodle	2 ore
Bibliografie:		

1. Dispoziție pentru aprobarea ghidului participantului la sesiunile de Evaluare a competenței lingvistice – limba engleză, București, 2010,
<https://dgmru.mapn.ro/webroot/fileslib/upload/files/documente/DMRU10-2010.pdf>
2. Enache, M. (coord.), *Management Issues*, București, Editura Universitară, 2007.
3. Grint, K., *Leadership, Management and Command*, New York, Palgrave Macmillan, 2008.
4. Mascull, B., *Business Vocabulary in Use* (3rd ed.), Cambridge, Cambridge University Press, 2017.
5. Mckeown, A., Wright, R., *Professional English in Use Management with Answers*, Cambridge University Press, 2011.
6. Obilișteanu, G., *Limba engleză pentru Management și Leadership*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, 2011.
7. Rees, W.D., Porter, C., *Skills of Management*, London, Cengage Learning, 2008.
8. Rodgers, D., *English for International Negotiations*, Oxford, Macmillan Publishers Ltd., 2005.

9. Corelarea conținuturilor disciplinei cu așteptările reprezentanților comunității epistemice, asociațiilor profesionale și angajatori reprezentativi din domeniul aferent programului

Conținuturile disciplinei *Limba engleză pentru management și leadership* corespund următoarelor repere teoretice și practice contemporane:

- dezvoltarea gândirii autonome, critice prin receptarea unei varietăți de materiale audio și scrise în limba engleză și prin producerea unor discursuri orale și scrise în limba engleză;
- conștientizarea elementelor specifice culturii militare NATO;
- dezvoltarea competențelor digitale conform Ariei 5 DigComp;
- dezvoltarea abilităților de a lucra colaborativ, pentru rezolvarea creativă a problemelor specifice domeniului militar;
- stimularea dorinței de autoperfecționare și dezvoltare profesională.

Tematica disciplinei *Limba engleză pentru management și leadership* corespunde următoarelor cerințe ale angajatorilor:

- exersarea, consolidarea și dezvoltarea celor două deprinderi receptive în limba engleză (*Citit și Ascultat*) la nivel 2 STANAG 6001;
- formarea unui limbaj operațional specific;
- integrarea cunoștințelor și deprinderilor lingvistice și de interpretare în diferite situații de comunicare;
- recunoașterea și extragerea informațiilor relevante dintr-un material în limba engleză pentru rezolvarea unei sarcini de serviciu;
- dezvoltarea abilităților de comunicare interpersonală în vederea participării la misiuni internaționale;
- dezvoltarea competențelor interculturale pentru integrarea în formațiunile internaționale de militari.

10. Evaluare

Tip activitate	10.1. Criterii de evaluare	10.2. Metode de evaluare	10.3. Pondere din nota finală
10.4. Curs	<ul style="list-style-type: none"> • utilizarea adecvată a limbajului de specialitate pentru a transmite informații sau a aduce argumente pro sau contra; • utilizarea creativă a tehnicilor de citire și de scriere, comentând asupra unor puncte de vedere/evenimente sau subliniind ceea ce este important într-un eveniment/demers. 	Probă scrisă	70 %
10.5. Seminar/ Laborator	<ul style="list-style-type: none"> • redarea ideilor principale și a detaliilor din texte citite și ascultate; • implicarea în interacțiuni cu alte persoane pentru soluționarea unor probleme de natură profesională; • valorificarea optimă a diferitelor surse digitale pentru a exprima un punct de vedere, aducând argumente și exemple; • interpretarea, analizarea și sintetizarea unor evenimente, procese și fenomene din domeniul civil și militar; • redactarea diferitelor tipuri de mesaje scrise în mod clar, logic și coerent. 	Test de progres	30 %
10.6. Standard minim de performanță			
<ul style="list-style-type: none"> - abilitatea de a comunica oral și în scris pe teme specifice, profesionale îndeplinind standardele de competență lingvistică; - exprimarea clară și logică a unui punct de vedere pe o temă studiată, în scris și oral; - integrarea și utilizarea eficientă a tehnologiilor digitale în sarcinile de lucru; - lucrul în echipă; - participarea la testul de progres și rezolvarea sarcinilor de lucru de pe platforma Moodle. 			

FIȘA DISCIPLINEI

1. Date despre program

1.1. Instituția de învățământ superior	Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu
1.2. Facultatea	Facultatea de Științe Militare
1.3. Departamentul	Științe sociale și umaniste aplicate
1.4. Domeniul de studii	Științe militare
1.5. Ciclul de studii	Master
1.6. Programul de studii/Calificarea	Leadership organizațional

2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei	PRACTICĂ						
2.2. Titularul activităților de curs							
2.3. Titularul activităților de seminar							
2.4. Anul de studiu	I	2.5. Semestrul	2	2.6. Tipul de evaluare	V2	2.7. Regimul disciplinei	Obligatorie, de specialitate

3. Timpul total estimat (ore pe semestru al activităților didactice)

3.1. Număr de ore pe săptămână	30	din care 3.2. curs	-	3.3. seminar/laborator	--
3.4. Total ore din planul de învățământ	30	din care 3.5. curs	-	3.6. seminar/laborator	-
Distribuția fondului de timp					ore
Studiul după manual, suport de curs, bibliografie și notițe					-
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren					20
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri					15
Tutoriat					10
Examinări					-
Alte activități ...					-
3.7. Total ore studiu individual	45				
3.8. Total ore pe semestru	75				
3.9. Numărul de credite	3				

4. Precondiții (acolo unde este cazul)

4.1. de curriculum	
4.2. de competențe	

5. Condiții (acolo unde este cazul)

5.1. de desfășurare a cursului	-
5.2. de desfășurare a seminarului/laboratorului	-

6. Competențele specifice acumulate

Competențe profesionale	<p>C1. Implementarea în organizații, într-o viziune integratoare, a teoriilor și metodelor moderne de leadership</p> <p>C2 Aplicarea strategiilor de leadership în structuri organizaționale multinaționale</p> <p>C3 Implementarea strategiilor de influențare pozitivă a comportamentului etic organizațional în cadrul organizațiilor moderne</p> <p>C4 Selectarea, combinarea și aplicarea strategiilor și tehnicilor de cercetare în domeniul leadership-ului în organizațiile moderne</p>
Competențe transversale	<p>CT1. Aplicarea responsabilă a procedurilor operaționale pentru executarea unor sarcini complexe în condiții de autonomie și independență profesională; practicarea raționamentului logic, convergent și divergent, a principiilor aplicabilității practice, inovării și autoevaluării în luarea deciziilor; evaluarea obiectivă a stărilor organizaționale critice și rezolvarea creativă a acestora, utilizând cele mai noi tehnici de cercetare științifică</p>

7. Obiectivele disciplinei (reieșind din grila competențelor specifice acumulate)

7.1. Obiectivul general al disciplinei	<p>Dobândirea și dezvoltarea abilităților de aplicare a teoriilor și metodelor moderne de leadership în echipe și structuri din cadrul diferitelor organizații.</p>
7.2. Obiectivele specifice	<ul style="list-style-type: none"> • Identificarea bunelor practici de abordare a leadershipului organizațional; • Aplicarea unui spectru larg de metode și instrumente specifice, pentru identificarea modalităților de rezolvare a unor probleme în domeniul leadership-ului organizațional.

8. Conținuturi

8.1 Tematică	Observații
Studiu de caz privind aplicarea principiilor leadership-ului organizațional	
Analiza modalităților de organizare și funcționare a structurilor unei organizații, din perspectiva leadershipului	
Analiza comparativă a structurilor de relații interne și externe ale unei organizații	
Caracteristici ale leadershipului în diverse organizații - studiu comparativ	
Studiu de caz privind puncte tari și puncte slabe ale diverselor stiluri de leadership aplicate în organizații	
Studiu de caz privind modalitățile de exercitare a influenței liderului în organizație	

9. Corelarea conținuturilor disciplinei cu așteptările reprezentanților comunității epistemice, asociațiilor profesionale și angajatori reprezentativi din domeniul aferent programului

Sarcinile de lucru ale masteranzilor în activitățile de practică în diverse organizații corespund teoriilor și practicilor actuale în domeniul leadershipului organizațional.

Investigarea și aplicarea acestora de către absolvenți creează premise favorabile pentru susținerea dezvoltării/autodezvoltării competențelor necesare exercitării funcționale a rolului de lider al entităților organizaționale, a angajării responsabile în implementarea strategiilor de leadership la nivelul organizațiilor, în general, și, mai ales, la nivelul Armatei României.

10. Evaluare

Tip activitate	10.1. Criterii de evaluare	10.2. Metode de evaluare	10.3. Pondere din nota finală
10.4. Curs		Aprecierea tutorelui de practică	30%
10.5. Seminar/ laborator	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizarea corectă a noțiunilor specifice pentru compararea diferitelor teorii și practici de leadership. • Realizarea de conexiuni interdisciplinare în studierea practic-aplicativă a leadershipului organizațional. • Utilizarea noțiunilor teoretice în rezolvarea problemelor și realizarea studiilor de caz. 	Referat Proiect Studiu de caz	70%
10. 6. Standard minim de performanță			
<ul style="list-style-type: none"> - Aprecierea tutorelui de practică – minim nota 5 - întocmirea și prezentarea unui referat/proiect/studiu de caz pe o temă dată, prin care să demonstreze studierea practic-aplicativă a activităților organizației în care se desfășoară practica - exprimarea unor puncte de vedere pertinente în cadrul analizei organizației în care se desfășoară practica 			

**ANUL II DE STUDII UNIVERSITARE
DE MASTERAT**

SERIA 2024-2026

**DOMENIUL DE STUDIU:
*„ȘTIINȚE MILITARE“***

**SPECIALIZAREA UNIVERSITARĂ
*„LEADERSHIP ORGANIZAȚIONAL“***

FIȘA DISCIPLINEI

1. Date despre program

1.1. Instituția de învățământ superior	Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu
1.2. Facultatea	Facultatea de Științe Militare
1.3. Departamentul	Științe sociale și umaniste aplicate
1.4. Domeniul de studii	Științe militare
1.5. Ciclul de studii	Master
1.6. Programul de studii/Calificarea	Leadership organizațional

2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei		ANALIZA CONFLICTELOR SI GESTIONAREA CRIZELOR IN ORGANIZATII					
2.2. Titularul activităților de curs							
2.3. Titularul activităților de seminar							
2.4. Anul de studiu	II	2.5. Semestrul	3	2.6. Tipul de evaluare	Ex.	2.7. Regimul disciplinei	Obligatorie, de specialitate, LOIS16

3. Timpul total estimat (ore pe semestru al activităților didactice)

3.1. Număr de ore pe săptămână	3	din care	3.2 curs	2	3.7 seminar/laborator	1
3.4 Total ore din planul de învățământ	36	din care	3.5 curs	24	3.6 seminar/laborator	12
Distribuția fondului de timp						ore
Studiul după manual, suport de curs, bibliografie și notițe						30
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren						40
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri						40
Tutoriat						2
Examinări						2
Alte activități ...						-
3.7 Total ore studiu individual				112		
3.8 Total ore pe semestru				150		
3.9 Numărul de credite				6		

4. Precondiții (acolo unde este cazul)

4.1. de curriculum	-
4.2. de competențe	-

5. Condiții (acolo unde este cazul)

5.1. de desfășurare a cursului	Sala dotată cu tablă interactivă
5.2. de desfășurare a seminarului/laboratorului	Sală dotată cu sisteme ALL in ONE și tablă interactivă

6. Competențele specifice acumulate

Competențe profesionale	<p>C1. Implementarea în organizații, într-o viziune integratoare, a teoriilor și metodelor moderne de leadership</p> <p>C2. Aplicarea strategiilor de leadership în structuri organizaționale multinaționale</p>
Competențe transversale	<p>CT1. Aplicarea responsabilă a procedurilor operaționale pentru executarea unor sarcini complexe în condiții de autonomie și independență profesională; practicarea raționamentului logic, convergent și divergent, a principiilor aplicabilității practice, inovării și autoevaluării în luarea deciziilor, evaluarea obiectivă a stărilor organizaționale critice și rezolvarea creativă a acestora, utilizând cele mai noi tehnici de cercetare științifică.</p> <p>CT2. Aplicarea cunoștințelor și deprinderilor manageriale în exercitarea de roluri de conducere pe diferite niveluri ierarhice, cu preponderență în domeniul apărării naționale; dezvoltarea capacității de a acționa în echipă prin exercitarea de roluri specifice muncii în echipă</p> <p>CT4. Utilizarea creativă a tehnologiilor digitale pentru studierea și exercitarea leadershipului militar performant</p> <p>CT5. Lucrul în echipă și rezolvarea creativă a problemelor specifice domeniului militar</p>

7. Obiectivele disciplinei

7.1. Obiectivul general al disciplinei	Înțelegerea și însușirea de către studenți a fundamentelor teoretice și practice ale analizei conflictelor și crizelor în organizații
7.2. Obiectivele specifice	<ul style="list-style-type: none"> • cunoașterea conceptelor și principiilor specifice analizei conflictelor și crizelor în organizații; • utilizarea strategiilor de soluționare a conflictelor; • dezvoltarea abilităților de redactare a unui plan de soluționare a crizelor organizaționale.

8. Conținuturi

8.1. Curs	Metode de predare	Observații
C1-C2: Noțiunea de conflict. Perspective în analiza conflictelor organizaționale.	Expunere Explicație Conversație Demonstrație	4 ore
C3-C4: Tipologia conflictelor.	Expunere Explicație Conversație	4 ore
C5-C6: Cooperare, competiție și conflict.	Expunere Explicație Conversație	4 ore
C7-C8. Modalități ameliorative ale conflictului.	Expunere Explicație Conversație	4 ore
C9-C10. Negocierea – modalitate fundamentală de soluționare a conflictelor	Expunere Explicație Conversație	4 ore
C11-C12. Tipuri de crize organizaționale. Tehnici de rezolvare a crizelor organizaționale	Expunere Explicație Conversație	4 ore
Total		24 ore

Bibliografie:		
1. Avram, Eugen și Cooper Cary, <i>Psihologie organizațional-managerială. Tendințe actuale</i> , Polirom 2008.		
2. Bogathy, Zoltan, <i>Manual de psihologia muncii si organizațională</i> , Editura Polirom, 2005.		
3. Chirică Sofia <i>Psihologie organizațională. Modele de diagnoză si intervenție</i> . Casa de Editură și Consultanță „Studiul organizării”, Cluj Napoca, 1996.		
4. Hoffman, Oscar, <i>Sociologia organizațiilor</i> , Editura Economică, București, 2004.		
5. Johns, Gary <i>Comportament organizațional</i> , Editura Economică, București, 1998.		
6. Pânișoară, Ion-Ovidiu; Pânișoară, Georgeta, <i>Managementul resurselor umane</i> , Editura Polirom, 2004		
7. Vlăsceanu, Mihaela <i>Organizații și comportament organizațional</i> , Editura Polirom, 2003.		
8.2. Seminar/laborator	Metode de predare	Observații
S1. Perspective in analiza conflictelor organizationale	Explicație Conversație Exercițiu	2ore
S2. Cooperare, competitie si conflict	Exercițiu Proiect	2 ore
S3. Niveluri si modalitati ameliorative ale conflictului	Conversație Problematizare Proiect	2ore
S4. Negocierea – modalitate fundamental de solutionare a conflictelor	Conversație Problematizare Proiect	2 ore
S5. Tehnici de rezolvare a crizelor organizationale	Conversație Problematizare Proiect	2 ore
S6. Proiect	Prezentare proiect	2 ore
Total		12 ore
Bibliografie		
1. Avram, Eugen și Cooper Cary, <i>Psihologie organizațional-managerială. Tendințe actuale</i> , Polirom 2008.		
2. Bogathy, Zoltan, <i>Manual de psihologia muncii si organizațională</i> , Editura Polirom, 2005.		
3. Chirică Sofia <i>Psihologie organizațională. Modele de diagnoză si intervenție</i> . Casa de Editură și Consultanță „Studiul organizării”, Cluj Napoca, 1996.		
4. Hoffman, Oscar, <i>Sociologia organizațiilor</i> , Editura Economică, București, 2004.		
5. Johns, Gary <i>Comportament organizațional</i> , Editura Economică, București, 1998.		
6. Pânișoară, Ion-Ovidiu; Pânișoară, Georgeta, <i>Managementul resurselor umane</i> , Editura Polirom, 2004		
7. Vlăsceanu, Mihaela <i>Organizații și comportament organizațional</i> , Editura Polirom, 2003.		
8. Zlate, Mielu, <i>Tratat de psihologie organizațional-managerială</i> , Editura Polirom, 2005, Vol.I.		

9. Corelarea conținuturilor disciplinei cu așteptările reprezentanților comunității epistemice, asociațiilor profesionale și angajatori reprezentativi din domeniul aferent programului

Informațiile prezentate în cadrul disciplinei *Analiza conflictelor si gestionarea crizelor in organizatii* sunt validate de comunitatea științifică. Prezentarea acestora are ca scop generarea unor modele de înțelegere a organizațiilor moderne în contextul adaptabilității la dinamica mediului socio-economic și îmbinarea aspectelor teoretice cu cele practice pentru înțelegerea multitudinii de situații problematice cu care absolvenții se pot confrunta în viața reală a organizației militare.

10. Evaluare

Tip activitate	10.1. Criterii de evaluare	10.2. Metode de evaluare	10.3. Pondere din nota finală
Curs	<ul style="list-style-type: none">• Aplicarea etapelor de analiza a conflictelor și a crizelor organizaționale în analiza unor situații conflictuale concrete	Proiect	70 %
Seminar	<ul style="list-style-type: none">• Elaborarea unui proiect conform cerințelor	Proiect	30%

Standard minim de performanță

- Realizarea, susținerea și predarea unui proiect pe o temă impusă, din care să rezulte înțelegerea conexiunilor dintre conceptele specifice disciplinei în conformitate cu cerințele indicate – nota minimă 5 (cinci).

FIȘA DISCIPLINEI

1. Date despre program

1.1. Instituția de învățământ superior	Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu
1.2. Facultatea	Facultatea de Științe Militare
1.3. Departamentul	Științe sociale și umaniste aplicate
1.4. Domeniul de studii	Științe militare
1.5. Ciclul de studii	Master
1.6. Programul de studii/Calificarea	Leadership organizațional

2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei	DIAGNOZĂ ȘI DEZVOLTARE ORGANIZAȚIONALĂ						
2.2. Titularul activităților de curs							
2.3. Titularul activităților de seminar							
2.4. Anul de studiu	II	2.5. Semestrul	3	2.6. Tipul de evaluare	Ex.	2.7. Regimul disciplinei	Obligatorie, de specialitate, LOIS17

3. Timpul total estimat (ore pe semestru al activităților didactice)

3.1. Număr de ore pe săptămână	3	din care	3.2 curs	1	3.8 seminar/laborator	2
3.4 Total ore din planul de învățământ	36	din care	3.5 curs	12	3.6 seminar/laborator	24
Distribuția fondului de timp						ore
Studiul după manual, suport de curs, bibliografie și notițe						50
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren						40
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri						22
Tutoriat						-
Examinări						2
Alte activități ...						-
3.7 Total ore studiu individual	112					
3.8 Total ore pe semestru	150					
3.9 Numărul de credite	6					

4. Precondiții (acolo unde este cazul)

4.1. de curriculum	
4.2. de competențe	

5. Condiții (acolo unde este cazul)

5.1. de desfășurare a cursului	Acces la platforma Moodle
5.2. de desfășurare a seminarului/laboratorului	Acces la platforma Moodle

6. Competențele specifice acumulate

Competențe profesionale	<p>C3. Implementarea strategiilor de influențare pozitivă a comportamentului etic organizațional în cadrul organizațiilor moderne;</p> <p>C4. Selectarea, combinarea și aplicarea strategiilor și tehnicilor de cercetare în domeniul leadershipului în organizațiile moderne;</p> <p>C5. Aplicarea strategiilor de gestionare a funcționării și funcționalității echipelor;</p> <p>C6. Selectarea, combinarea și utilizarea avansată a instrumentelor și tehnicilor de analiză, modelare și simulare a proceselor decizionale în domeniul leadership-ului</p>
Competențe transversale	<p>CT1. Aplicarea responsabilă a procedurilor operaționale pentru executarea unor sarcini complexe în condiții de autonomie și independență profesională; practicarea raționamentului logic, convergent și divergent, a principiilor aplicabilității practice, inovării și autoevaluării în luarea deciziilor; evaluarea obiectivă a stărilor organizaționale critice și rezolvarea creativă a acestora, utilizând cele mai noi tehnici de cercetare științifică;</p> <p>CT4. Utilizarea creativa a tehnologiilor digitale pentru studierea și exercitarea leadershipului militar performant.</p> <p>CT5. Lucrul în echipă și rezolvarea creativă a problemelor specifice domeniului militar</p>

7. Obiectivele disciplinei (reieșind din grila competențelor specifice acumulate)

7.1. Obiectivul general al disciplinei	Cunoașterea și utilizarea corectă a unor concepte, teorii și modele specifice domeniului dezvoltării organizaționale
7.2. Obiectivele specifice	<ul style="list-style-type: none"> • Înțelegerea conceptului de dezvoltare organizațională, a principiilor care stau la baza acesteia, a teoriilor, modelelor și tipologiilor schimbării planificate; • Înțelegerea complexității proceselor de schimbare și dezvoltare organizațională; • Formarea și dezvoltarea capacității de a proiecta, implementa, monitoriza și evalua strategii de dezvoltare organizațională precum și modele și instrumente variate de diagnoză organizațională; • Analiza procesului de formare a consultantului de dezvoltare organizațională, a competențelor, valorilor profesionale și a eticii acestuia. • Formarea și dezvoltarea capacității de a interacționa, comunica și partaja informații și conținut digital cu alte persoane utilizând tehnologii digitale adecvate; • Dezvoltarea capacității de a identifica oportunități, de a fi creativ(ă) și de a-și forma o viziune cu privire la procesele de dezvoltare organizațională. • Dezvoltarea capacității de a interacționa printr-o varietate de tehnologii digitale, de a înțelege mijloacele de comunicare digitală adecvate pentru un context dat, de a partaja date, informații și conținut digital cu alții prin tehnologii digitale adecvate, de a utiliza instrumente și tehnologii digitale pentru procese de colaborare și pentru co-construcție și co-creare de resurse și cunoștințe.

8. Conținuturi

8.1. Curs	Metode de predare	Observații
C1: Dezvoltarea organizațională – delimitări conceptuale. Scurt istoric al dezvoltării organizaționale	Prelegere	2 ore
C2: Schimbarea planificată – element central al dezvoltării organizaționale. Teorii, modele și tipologii ale schimbării planificate	Prelegere	2 ore
C3: Designul intervențiilor de dezvoltare organizațională	Prelegere	2 ore
C4: Elemente de management al schimbării organizaționale	Prelegere	2 ore
C5: Evaluarea și instituționalizarea intervențiilor de dezvoltare organizațională	Prelegere	2 ore
C6: Competențele consultantului în dezvoltare organizațională	Prelegere	2 ore
Bibliografie		
<ol style="list-style-type: none"> Avram, E., <i>Schimbare și dezvoltare organizațională</i>, Editura Universitară, București, 2014 Avram, E., Cooper, C.L. (coord), <i>Psihologie organizațional-managerială. Tendințe actuale</i>, Polirom, Iași, 2008 Bogathy, Z., <i>Manual de psihologia muncii și organizațională</i>, Polirom, Iași, 2004 Bogathy, Z., <i>Manual de tehnici și metode în psihologia muncii și organizațională</i>, Polirom, Iași, 2007 Burduș, E., <i>Managementul schimbării organizaționale</i>, Editura Economică, București, 2008 Macovei, M.C., <i>Diagnoză și dezvoltare organizațională. Vol. I – Dezvoltarea organizațională</i>, Editura AFT, Sibiu, 2018 Macovei, M.C., <i>Diagnoză și dezvoltare organizațională. Vol. II – Modele de diagnoză organizațională</i>, Editura AFT, Sibiu, 2019 Makin, P., Cox, C., <i>Schimbarea în organizații. Optimizarea comportamentului angajaților</i>, Polirom, București, 2006 Newton, R., <i>Managementul schimbării pas cu pas. Tot ceea ce vă trebuie pentru a alcătui și realiza un plan</i>, Editura All, București, 2009 Nevis, E.C., <i>Consultanța organizațională (O abordare Gestalt)</i>, Gestalt Book, 2012 Zlate, M., <i>Tratat de psihologie organizațional-managerială</i>, vol I-II, Editura Polirom, Iași, 2007 (2008) 		
Seminar/Laborator		
S1. Schimbarea organizațională: caracteristici, strategii, metode, instrumente	Demonstrație, exercițiu, conversație	4 ore
S2. Tipuri și modele de diagnoză organizațională <ul style="list-style-type: none"> - Galbraith, Jay. R. – Modelul STAR - Burke, W.W. și G.H. Litwin – Modelul cauzal al performanței și schimbării - Freedman, Arthur M. – Modelul Sistemelor socio-tehnice - Bolman, L.G. și Deal, T. – Modelul celor patru cadre - Weisbord, M. R. – Modelul diagnostic al celor șase cutii 	Studiul de caz, exercițiul, conversația	4 ore
S3. Tipuri și modele de diagnoză organizațională <ul style="list-style-type: none"> - Leavitt, H.J. – Diamantul lui Leavitt (Oameni, Sarcini, Structură și Tehnologie) - McKinsey Consulting – Modelul 7S - Lewin, K. – Analiza câmpului de forțe - Nadler și Tushman – Modelul congruenței 	Studiul de caz, exercițiul, conversația	4 ore

S4. Tipuri de intervenții în dezvoltarea organizațională - Intervenții de dezvoltare derulate la nivelul proceselor organizaționale - Intervenții de dezvoltare derulate la nivel interpersonal și de grup - Intervenții tehn structurale	Studiul de caz, exercițiul, conversația	4 ore
S5. Aplicarea modelelor de diagnoză în analiza unei probleme a organizației militare	Explicație, conversație, problematizare	4 ore
S6. Proiectarea unui plan de intervenție pentru rezolvarea problemei organizației militare identificate în activitatea de seminar anterioară	Explicația, Conversația Brainstoming-ul	4 ore

Bibliografie

1. Allen, J.R., F. Hodges, B., Lindley - French, J., *Viitorul război și apărarea Europei*, Editura militară, 2022
2. Avram, E., *Schimbare și dezvoltare organizațională*, Editura Universitară, București, 2014
3. Avram, E., Cooper, C.L. (coord), *Psihologie organizațional-managerială. Tendințe actuale*, Polirom, Iași, 2008
4. Bogathy, Z., *Manual de psihologia muncii și organizațională*, Polirom, Iași, 2004
5. Bogathy, Z., *Manual de tehnici și metode în psihologia muncii și organizațională*, Polirom, Iași, 2007
6. Burduș, E., *Managementul schimbării organizaționale*, Editura Economică, București, 2008
7. Bursuc, D.C., *Determinări și elemente de metodologie pentru analiza riscului în organizația militară*, A.F.T., Sibiu, 2017
8. Harabagiu, M. *Războiul de mâine. Eseu despre revoluțiile militare, revoluțiile în afacerile militare, revoluțiile tehnice militare și război*, Editura Militară, 2022
9. Makin, P., Cox, C., *Schimbarea în organizații. Optimizarea comportamentului angajaților*, Polirom, București, 2006
12. Macovei, M.C., *Diagnoză și dezvoltare organizațională. Vol. I – Dezvoltarea organizațională*, Editura AFT, Sibiu, 2018
13. Macovei, M.C., *Diagnoză și dezvoltare organizațională. Vol. II – Modele de diagnoză organizațională*, Editura AFT, Sibiu, 2019
10. Newton, R., *Managementul schimbării pas cu pas. Tot ceea ce vă trebuie pentru a alcătui și realiza un plan*, Editura All, București, 2009
11. Nevis, E.C., *Consultanța organizațională (O abordare Gestalt)*, Gestalt Book, București, 2012
12. Simileanu, V., Nae, C. *Război hibrid la Marea Neagră: de la fake news la confruntare militară*, Editura TOP FORM, București, 2019
13. Zlate, M., *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, vol I-II, Editura Polirom, Iași, 2007 (2008)

9. Corelarea conținuturilor disciplinei cu așteptările reprezentanților comunității epistemice, asociațiilor profesionale și angajatori reprezentativi din domeniul aferent programului

- Conținuturile disciplinei asigură reperele necesare înțelegerii procesului de schimbare/dezvoltare organizațională, formării și dezvoltării capacității de a proiecta, implementa, monitoriza și evalua strategii de dezvoltare organizațională. La finalul acestui curs, studenții dobândesc un nucleu de competențe specifice consultantului de dezvoltare organizațională, la care se adaugă capacitatea de

a proiecta și utiliza strategii, metode și instrumente variate pentru realizarea diagnozei în cadrul organizațiilor civile și militare.

10. Evaluare

Tip activitate	10.1. Criterii de evaluare	10.2. Metode de evaluare	10.3. Pondere din nota finală
10.4. Curs	<ul style="list-style-type: none"> • explicarea conceptului de dezvoltare organizațională și a conceptelor asociate; • explicarea principiilor care stau la baza proceselor de schimbare și dezvoltare organizațională; • analiza procesului de diagnoză organizațională (modele, strategii, instrumente, finalități); • explicarea unor elemente fundamentale de management al schimbării organizaționale și de design al intervențiilor de dezvoltare organizațională; • analiza procesului de formare a consultantului de dezvoltare organizațională, a competențelor, a valorilor și eticii profesionale ale acestuia. 	Proiect de diagnoză organizațională	70 %
10.5. Seminar/ laborator	<ul style="list-style-type: none"> • utilizarea corectă a limbajului de specialitate și participarea la discuțiile colective; • utilizarea corectă a Miro, Slido, Mindmup, Mentimeter, Google Docs și Power Point; • claritatea descrierii problemei actuale a organizației analizate; • acuratețea analizei realizate pe baza modelului de diagnoză alocat grupei; • calitatea ideilor generate pentru planul de intervenție în rezolvarea problemei identificate. 	Temă de seminar	30 %
10.6. Standard minim de performanță			
- Elaborarea unui proiect de diagnoză pe baza informațiilor prezentate de-a lungul semestrului.			

FIȘA DISCIPLINEI

1. Date despre program

1.1. Instituția de învățământ superior	Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu
1.2. Facultatea	Facultatea de Științe Militare
1.3. Departamentul	Științe sociale și umaniste aplicate
1.4. Domeniul de studii	Științe militare
1.5. Ciclul de studii	Master
1.6. Programul de studii/Calificarea	Leadership organizațional

2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei	LEADERSHIP ÎN CONTEXT MULTICULTURAL						
2.2. Titularul activităților de curs							
2.3. Titularul activităților de seminar							
2.4. Anul de studiu	II	2.5. Semestrul	3	2.6. Tipul de evaluare	E3	2.7. Regimul disciplinei	Obligatorie, de specialitate, LOIS18

3. Timpul total estimat (ore pe semestru al activităților didactice)

3.1. Număr de ore pe săptămână	3	din care 3.2. curs	2	3.3. seminar/laborator	1
3.4. Total ore din planul de învățământ	36	din care 3.5. curs	24	3.6. seminar/laborator	12
Distribuția fondului de timp					ore
Studiul după manual, suport de curs, bibliografie și notițe					52
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren					30
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri					30
Tutoriat					-
Examinări					2
Alte activități ...					-
3.7. Total ore studiu individual	112				
3.8. Total ore pe semestru	150				
3.9. Numărul de credite	6				

4. Precondiții (acolo unde este cazul)

4.1. de curriculum	
4.2. de competențe	

5. Condiții (acolo unde este cazul)

5.1. de desfășurare a cursului	Sală de curs cu sistem de proiecție/capabilități e-learning (platforma MOODLE)
5.2. de desfășurare a seminarului/laboratorului	Sală de curs cu sistem de proiecție/capabilități e-learning (platforma MOODLE)

6. Competențele specifice acumulate

Competențe profesionale	C2. Aplicarea strategiilor de leadership în structuri organizaționale multinaționale; C4. Selectarea, combinarea și aplicarea strategiilor și tehnicilor de cercetare în domeniul leadershipului în organizațiile moderne.
Competențe transversale	CT1. Aplicarea responsabilă a procedurilor operaționale pentru executarea unor sarcini complexe în condiții de autonomie și independență profesională; practicarea raționamentului logic, convergent și divergent, a principiilor aplicabilității practice, inovării și autoevaluării în luarea deciziilor; evaluarea obiectivă a stărilor organizaționale critice și rezolvarea creativă a acestora, utilizând cele mai noi tehnici de cercetare științifică; CT4. Utilizarea creativa a tehnologiilor digitale pentru studierea și exercitarea leadershipului militar performant.

7. Obiectivele disciplinei

7.1. Obiectivul general al disciplinei	Construirea capacității de a dezvolta relații interpersonale, de a forma și dezvolta echipa în context multicultural și particularizat pentru îndeplinirea misiunilor multinaționale
7.2. Obiectivele specifice	<ul style="list-style-type: none"> • identificarea conexiunilor dintre tipurile de competențe multiculturale, aculturație și cultură organizațională; • explicitarea și interpretarea aportului competențelor multiculturale în îndeplinirea misiunilor multinaționale; • analiza unor contexte multiculturale, din perspectiva exercitării leadershipului în teatrele de operații.

8. Conținuturi

8.1 Curs	Metode de predare	Observații
C1 _Abordări teoretice ale culturii	Prelegere	4 ore online
C2 _Contactul și schimbul între culturi	Prelegere	4 ore
C3 _Fundamente privind leadershipul multicultural	Prelegere	4 ore online
C4 _Provocări ale leadershipului militar în contextul acțiunii structurilor militare multinaționale	Prelegere	4 ore
C5 _Capabilitatea culturală – modalitate de perfecționare a leadershipului militar multicultural	Prelegere	4 ore online
C6 _Adaptarea liderului pentru abordarea contextelor multiculturale viitoare	Prelegere	4 ore
Total ore		24
Bibliografie:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Gavriiliuc, A., <i>Psihologie interculturală Repere teoretice și diagnoze românești</i>, Iași, Editura Polirom, 2011; 2. Heifetz, R., Grashow, A., Linskz, M., <i>Leadership Adaptiv – de la soluții tehnice la schimbări adaptive</i>, Manual de practică, Editura BMI, București, 2012 3. Hofstede, G., Hofstede G.J., Minkov, M., <i>Culturi și organizații – Softul mental, Cooperarea interculturală și importanța ei pentru supraviețuire</i>, București, Editura Humanitas, 2012. 4. Tudorache, P., <i>Capabilitatea culturală – cerință a performanței structurilor militare multinaționale în contextul mediilor operaționale specifice sec al XXI-lea</i>, Editura Academiei Forțelor Terestre Nicolae Bălcescu Sibiu, 2017. 5. Tudorache, P., Cosma, M., <i>Dimensiunea interculturală a formării ofițerului din Forțele Terestre</i> 		

(ediție revizuită și adăugită), Editura Techno Media, Sibiu, 2018.		
6. Tudorache, P., <i>Fundamente teoretice și practice privind dimensiunea interculturală a acțiunii structurilor militare multinaționale</i> , Editura Academiei Forțelor Terestre Nicolae Bălcescu, 2018.		
7. Popescu, M., <i>Comunicare și cultură organizațională – o abordare de business</i> , București, Editura ProUniversitaria, 2012.		
8. McChrystal, S., <i>Echipa de echipe</i> , București, Editura Publica, 2016.		
8.2. Seminar/laborator	Metode de predare	Observații
S1_Proiectarea temei de cercetare	Exercițiu Conversație	2 ore
S2_Dimensiunile comunicării interculturale ale unui leadership performant	Exercițiu Conversație	2 ore
S3_Studiu privind influența dimensiunii interculturale asupra eficienței structurilor militare multinaționale	Exercițiu Conversație	2 ore
S4_Concepția adaptării interculturale – facilitator al capacității culturale	Exercițiu Conversație	2 ore
S5_Suținerea proiectelor pe baza conținuturilor digitale realizate	Explicație, Argumentare, PPT, Excel, Moodle	4 ore
Total ore		12 ore
Bibliografie:		
1. Gavriiliuc, A., <i>Psihologie interculturală Repere teoretice și diagnoze românești</i> , Iași, Editura Polirom, 2011;		
2. Heifetz, R., Grashow, A., Linskz, M., <i>Leadership Adaptiv – de la soluții tehnice la schimbări adaptive</i> , Manual de practică, Editura BMI, București, 2012		
3. Hofstede, G., Hofstede G.J., Minkov, M., <i>Culturi și organizații – Softul mental, Cooperarea interculturală și importanța ei pentru supraviețuire</i> , București, Editura Humanitas, 2012.		
4. Tudorache, P., <i>Capabilitatea culturală – cerință a performanței structurilor militare multinaționale în contextul mediilor operaționale specifice sec al XXI-lea</i> , Editura Academiei Forțelor Terestre Nicolae Bălcescu Sibiu, 2017.		
5. Tudorache, P., Cosma, M., <i>Dimensiunea interculturală a formării ofițerului din Forțele Terestre</i> (ediție revizuită și adăugită), Editura Techno Media, Sibiu, 2018.		
6. Tudorache, P., <i>Fundamente teoretice și practice privind dimensiunea interculturală a acțiunii structurilor militare multinaționale</i> , Editura Academiei Forțelor Terestre Nicolae Bălcescu Sibiu, 2018.		
7. Popescu, M., <i>Comunicare și cultură organizațională – o abordare de business</i> , București, Editura ProUniversitaria, 2012.		
8. McChrystal, S., <i>Echipa de echipe</i> , București, Editura Publica, 2016.		

9. Corelarea conținuturilor disciplinei cu așteptările reprezentanților comunității epistemice, asociațiilor profesionale și angajatori reprezentativi din domeniul aferent programului

Utilizarea teoriilor prezentate în cadrul disciplinei *Leadership în context multicultural* creează premisele favorabile formării și dezvoltării competențelor liderului de a desfășura activități practice

în context multicultural și de a îndeplini misiuni multinaționale.

10. Evaluare

Tip activitate	10.1 Criterii de evaluare	10.2 Metode de evaluare	10.3 Pondere din nota finală
10.4 Curs	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitatea de a utiliza conceptele specifice despre competențele liderului; • Capacitatea de a formula obiective adecvate pentru identificarea și dezvoltarea competențelor specifice liderului militar 	Evaluare sumativă (probă scrisă)	70%
10.5 Seminar/ laborator	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitatea de a identifica elementele ce diferențiază leadershipul multicultural; • Capacitatea de analiză a condițiilor care impun modificarea stilului de leadership; • Capacitatea de utilizare a tehnologiilor digitale. 	Evaluare continuă (Proiect, activitate seminar)	30%
10.7 Standard minim de performanță			
<ul style="list-style-type: none"> - utilizarea corectă a noțiunilor generale precum și a conceptelor asociate competențelor liderului; - întocmirea și prezentarea unui proiect folosind tehnologii digitale; - exprimarea unor puncte de vedere personale în cadrul dezbaterilor pe probleme legate de competențele interculturale ale liderului; - pentru promovare este obligatoriu ca studenții să obțină minimum nota 5, atât la evaluarea sumativă, cât și la evaluarea continuă. 			

FIȘA DISCIPLINEI

1. Date despre program

1.1. Instituția de învățământ superior	Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu
1.2. Facultatea	Facultatea de Științe Militare
1.3. Departamentul	Științe sociale și umaniste aplicate
1.4. Domeniul de studii	Științe militare
1.5. Ciclul de studii	Master
1.6. Programul de studii/Calificarea	Leadership organizațional

2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei		GESTIONAREA DINAMICII CONFLICTELOR ASIMETRICE					
2.2. Titularul activităților de curs							
2.3. Titularul activităților de seminar							
2.4. Anul de studiu	II	2.5. Semestrul	3	2.6. Tipul de evaluare	Ex	2.7. Regimul disciplinei	Opțională, de specialitate, LOIS16

3. Timpul total estimat (ore pe semestru al activităților didactice)

3.1. Număr de ore pe săptămână	3	din care	3.2 curs	2	3.9 seminar	1
3.4 Total ore din planul de învățământ	36	din care	3.5 curs	24	3.6 seminar	12
Distribuția fondului de timp						ore
Studiul după manual, suport de curs, bibliografie și notițe						32
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren						40
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri						40
Tutoriat						-
Examinări						2
Alte activități ...						-
3.7 Total ore studiu individual	112					
3.8 Total ore pe semestru	150					
3.9 Numărul de credite	6					

4. Precondiții (acolo unde este cazul)

4.1. de curriculum	-
4.2. de competențe	-

5. Condiții (acolo unde este cazul)

5.1. de desfășurare a cursului	- acces la internet și tablă interactivă pentru cadrul didactic; - laptop-uri pentru studenți;
5.2. de desfășurare a seminarului/laboratorului	- acces la internet și tablă interactivă pentru cadrul didactic; - laptop-uri pentru studenți;

6. Competențele specifice acumulate

Competențe profesionale	C1. Implementarea în organizații, într-o viziune integratoare, a teoriilor și metodelor moderne de leadership C2 Aplicarea strategiilor de leadership în structuri organizaționale multinaționale C6. Selectarea, combinarea și utilizarea avansată a instrumentelor și tehnicilor de analiză, modelare și simulare a proceselor decizionale în domeniul leadership-ului
Competențe transversale	CT2. Aplicarea cunoștințelor și deprinderilor manageriale în exercitarea de roluri de conducere pe diferite niveluri ierarhice, cu preponderență în domeniul apărării naționale; CT4. Utilizarea creativa a tehnologiilor digitale pentru studierea și exercitarea leadershipului militar performant

7. Obiectivele disciplinei

7.1. Obiectivul general al disciplinei	Cunoașterea sistematică a teoriilor și principiilor care fundamentează acțiunea organizațiilor în condițiile de manifestare a riscurilor și amenințărilor asimetrice
7.2. Obiectivele specifice	<ul style="list-style-type: none"> • cunoașterea și înțelegerea principalelor teorii și modele explicative de gestionare a crizelor și conflictelor asimetrice; • analiza și argumentarea modalităților de gestionare a dinamicii conflictelor asimetrice în contexte naționale și internaționale complexe; • interpretarea, prin prisma teoriilor și modelelor, a fenomenelor ce influențează evoluția conflictelor asimetrice. • valorificarea informațiilor referitoare la problematica dinamicii conflictelor asimetrice pentru conturarea modalităților posibile de gestionare a situațiilor conflictuale. • promovarea unui sistem de valori coerent în domeniul gestionării dinamicii conflictelor asimetrice. • valorificarea eficientă și inovativă a strategiilor moderne de gestionare a dinamicii conflictelor asimetrice în vederea optimizării activității indivizilor și a organizațiilor.

8. Conținuturi

8.1 Curs	Metode de predare	Observații
C1-C2. Dinamica mediului internațional de securitate	Expunere, Explicație, Conversație, Suport de curs pe Moodle	4 ore online
C3. Riscuri și amenințări asimetrice	Descriere, Explicație, Conversație, Suport de curs pe Moodle	2 ore Imagini, Scheme
C4. Conflicte asimetrice – acțiuni asimetrice	Expunere, Explicație, Conversație, Suport de curs pe Moodle	2 ore Imagini, Scheme
C5. Forme de manifestare a asimetriei și căi de gestionare	Expunere, Explicație, Conversație, Suport de curs pe Moodle	2 ore online
C6-C7. Conflicte asimetrice versus Irregular Warfare	Descriere, Explicație, Conversație, Suport de curs pe Moodle	4 ore Film didactic online

C8-C9. Riscuri și amenințări hibrid – integrarea instrumentelor de putere în gestionarea conflictelor asimetrice	Expunere, Explicație, Conversație, Suport de curs pe Moodle	4 ore Imagini
C10-C11. Rolul politicilor, strategiilor și programelor organizațiilor internaționale în gestionarea conflictelor asimetrice: ONU, NATO, UE, OSCE	Expunere, Explicație, Conversație, Suport de curs pe Moodle	4 ore Imagini
C12. Gestionarea conflictelor prin „transformare”	Descriere, Explicație, Conversație, Suport de curs pe Moodle	2 ore Film didactic, Imagini online

Bibliografie

1. Bădălan Eugen, Frunzeti Teodor, *Simetria și indiosincrasia în acțiunile militare*, București, Editura Centrul Tehnic-Editorial al Armatei, 2004.
2. Bojor Laviniu, *Conflictul iregular – conflict militar caracteristic primelor decenii ale secolului al XXI-lea*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, 2016.
3. Chifu Iulian, Nantoi Oazu, *Război informațional. Tipizarea modelului agresivității*, București, Editura Institutului de Științe Politice și Relații Internaționale „Ion I.C. Brătianu” al Academiei Române, 2016.
4. Neag Mihai (coordonator), *Implicații economice, politice și militare asupra securității umane în etapa postconflict*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre, 2011.
5. Rațiu Aurelian, *Conflictul hibrid. Forme de manifestare și modalități de gestionare*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, 2020.
6. Rațiu Aurelian, *Gestionarea dinamicii conflictelor asimetrice*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre, 2012.
7. Rațiu Aurelian, Nate Silviu, *Adaptarea analizei SWOT la studiile de securitate. Scenarii și exerciții*. Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, 2022.
8. Roman Vasile, Chețe Emil, Popescu Constantin, *Acțiuni și efecte interagenții în situații de criză și de conflict*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” 2012.
9. Allen R. John, Hodges F. Ben, Lindley-French Julian, *Viitorul război și apărarea Europei*, București, Editura Militară, 2022.
10. Simileanu Vasile, *Conflicte asimetrice*, București, Editura Top Form, 2011.

8.2. Seminar/laborator	Metode de predare	Observații
S1. Caracteristicile noului mediu de securitate	Explicație, Problematizare, Demonstrație, Suport de curs pe Moodle	2 ore
Forme de manifestare a asimetriei	Problematizare, Explicație, Conversație, Suport de curs pe Moodle	2 ore online
Conținuturile Irregular Warfare	Explicație, Problematizare, Demonstrație, Suport de curs pe Moodle	2 ore
Căi de integrare a instrumentelor de putere în scopul gestionării conflictelor asimetrice	Dezbateri, Problematizare, Explicație, Conversație,	2 ore

	Suport de curs pe Moodle	
Instrumentele NATO pentru gestionarea conflictelor asimetrice	Dezbateri, Problematizare, Explicație, Conversație, Suport de curs pe Moodle	2 ore
Teorii ce abordează „transformarea”	Dezbateri, Problematizare, Explicație, Conversație, Suport de curs pe Moodle	2 ore online

Bibliografie

1. Bădălan Eugen, Frunzeti Teodor, *Simetria și indiosincrasia în acțiunile militare*, București, Editura Centrul Tehnic-Editorial al Armatei, 2004.
2. Bojor Laviniu, *Conflictul iregular – conflict militar caracteristic primelor decenii ale secolului al XXI-lea*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, 2016.
3. Chifu Iulian, Nantoi Oazu, *Război informațional. Tipizarea modelului agresiunii*, București, Editura Institutului de Științe Politice și Relații Internaționale „Ion I.C. Brătianu” al Academiei Române, 2016.
4. Neag Mihai (coordonator), *Implicații economice, politice și militare asupra securității umane în etapa postconflict*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre, 2011.
5. Rațiu Aurelian, *Conflictul hibrid. Forme de manifestare și modalități de gestionare*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, 2020.
6. Rațiu Aurelian, *Gestionarea dinamicii conflictelor asimetrice*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre, 2012.
7. Rațiu Aurelian, Nate Silviu, *Adaptarea analizei SWOT la studiile de securitate. Scenarii și exerciții*. Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, 2022.
8. Roman Vasile, Chețe Emil, Popescu Constantin, *Acțiuni și efecte interagenției în situații de criză și de conflict*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” 2012.
9. Simileanu Vasile, *Conflicte asimetrice*, București, Editura Top Form, 2011.

9. Corelarea conținuturilor disciplinei cu așteptările reprezentanților comunității epistemice, asociațiilor profesionale și angajatori reprezentativi din domeniul aferent programului

- Conținuturile disciplinei *Gestionarea dinamicii conflictelor asimetrice* corespund următoarelor repere teoretice și practice contemporane:
 - Analiza mediului internațional de securitate;
 - Multidimensionalitatea confruntărilor organizaționale;
 - Transformarea organismului militar;
- Tematica disciplinei *Gestionarea dinamicii conflictelor asimetrice* corespunde următoarelor cerințe ale angajatorilor:
 - Dezvoltarea capacității de analiză și sinteză în vederea identificării posibilităților de îmbunătățire a contribuției instituțiilor de securitate la menținerea securității prin intermediul organizațiilor internaționale;
 - Înțelegerea modalităților de concretizare a cunoștințelor teoretice în practica conflictelor militare;
 - Utilizarea tehnologiilor digitale moderne în procesele și fenomenele specifice confruntărilor militare.

10. Evaluare

Tip activitate	10.1. Criterii de evaluare	10.2. Metode de evaluare	10.3. Pondere
----------------	----------------------------	--------------------------	---------------

			din nota finală
10.4. Curs	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizarea adecvată a noțiunilor și conceptelor specifice științelor militare; • Realizarea corelației dintre legile, principiile și normele luptei armate; • Explicarea tendințelor fenomenului militar contemporan prin exigențele metodologiei de analiză a conflictelor și a crizelor; • Utilizarea teoriilor specifice în formularea și argumentarea unor puncte de vedere privind transformările militare ce au loc în era informațională. 	Probă scrisă	70 %
10.5. Seminar/ laborator	<ul style="list-style-type: none"> • Abilități minime în explicarea conceptelor fundamentale din știința militară; • Explicarea corelației dintre legile și principiile luptei armate; • Explicarea impactului tehnologiilor moderne asupra fizionomiei acțiunii militare/conflictelor; • Manifestarea unei atitudini pozitive și responsabile față de digitalizarea instruirii și implicațiile teoriei militare în formarea profesională. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborarea în format digital a unui studiu/studiu de caz - Realizarea sarcinilor didactice pe platforma e-learning Moodle 	30 %
10.6. Standard minim de performanță			
<ul style="list-style-type: none"> - abilități minime în explicarea conceptelor fundamentale din știința militară; - utilizarea adecvată a metodelor de investigare a fenomenului militar contemporan și a criteriilor de analiză a conflictelor; - elaborarea în format digital a unui studiu/studiu de caz prin care demonstrează că a studiat bibliografia minimală. 			

FIȘA DISCIPLINEI

1. Date despre program

1.1. Instituția de învățământ superior	Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu
1.2. Facultatea	Facultatea de Științe Militare
1.3. Departamentul	Științe sociale și umaniste aplicate
1.4. Domeniul de studii	Științe militare
1.5. Ciclul de studii	Masterat
1.6. Programul de studii/Calificarea	Leadership organizațional

2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei		RĂSPUNDEREA JURIDICĂ ÎN LEADERSHIP					
2.2. Titularul activităților de curs							
2.3. Titularul activităților de seminar							
2.4. Anul de studiu	II	2.5. Semestrul	3	2.6. Tipul de evaluare	E3	2.7. Regimul disciplinei	Opțională, de specialitate, LOOS20

3. Timpul total estimat (ore pe semestru al activităților didactice)

3.1. Număr de ore pe săptămână	2	din care 3.2. curs	1	3.3. seminar/laborator	1
3.4. Total ore din planul de învățământ	24	din care 3.5. curs	12	3.6. seminar/laborator	12
Distribuția fondului de timp					ore
Studiul după manual, suport de curs, bibliografie și notițe					14
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren					20
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri					20
Tutoriat					-
Examinări					2
Alte activități ...					-
3.7. Total ore studiu individual	74				
3.8. Total ore pe semestru	100				
3.9. Numărul de credite	4				

4. Precondiții (acolo unde este cazul)

4.1. de curriculum	
4.2. de competențe	

5. Condiții (acolo unde este cazul)

5.1. de desfășurare a cursului	-
5.2. de desfășurare a seminarului/laboratorului	-

6. Competențele specifice acumulate

Competențe profesionale	C1. Implementarea în organizații, într-o viziune integratoare, a teoriilor și metodelor moderne de leadership; C3. Implementarea strategiilor de influențare pozitivă a comportamentului etic organizațional în cadrul organizațiilor moderne
Competențe transversale	CT1. Aplicarea responsabilă a procedurilor operaționale pentru executarea unor sarcini complexe în condiții de autonomie și independență profesională; practicarea raționamentului logic, convergent și divergent, a principiilor aplicabilității practice, inovării și autoevaluării în luarea deciziilor; evaluarea obiectivă a stărilor organizaționale critice și rezolvarea creativă a acestora, utilizând cele mai noi tehnici de cercetare științifică; CT2. Aplicarea cunoștințelor și deprinderilor manageriale în exercitarea de roluri de conducere pe diferite niveluri ierarhice, cu preponderență în domeniul apărării naționale

7. Obiectivele disciplinei

7.1. Obiectivul general al disciplinei	Formarea capacității de a utiliza concepte specifice răspunderii juridice aplicabile în activitatea organizației, ca premise favorabile întăririi competențelor de lider
7.2. Obiectivele specifice	<ul style="list-style-type: none"> identificarea conexiunilor dintre răspunderea socială și răspunderea juridică și a rolului răspunderii juridice în organizații; înțelegerea importanței specificului formelor răspunderii juridice în organizații; analiza unor situații juridice și a unor contexte organizaționale din perspectiva aplicării diferitelor forme ale răspunderii juridice

8. Conținuturi

8.1 Curs	Metode de predare	Observații
C1: Normele juridice, răspundere socială și răspundere juridică în organizații 1.1. Răspundere și responsabilitate socială în context organizațional 1.2. Noțiunea răspunderii juridice 1.3. Formele răspunderii juridice 1.4. Normele juridice, categorie a normelor sociale	Prelegere Explicație Conversație	2 ore
C2: Funcția și funcționarii în organizația publică. Răspunderea funcționarilor publici 2.1. Noțiunea, regimul juridic și clasificarea funcțiilor și funcționarilor publici 2.2. Caracteristicile și principiile funcției publice 2.3. Drepturile și îndatoririle funcționarilor publici 2.4. Statutul special în exercitarea funcției publice 2.5. Formele răspunderii funcționarilor publici	Prelegere Explicație Conversație	2 ore

C3: Răspunderea penală în activitatea organizației 3.1. Legea penală și limitele ei de aplicare 3.2. Infrațiunea, formă unică a răspunderii penale 3.3. Pedepsele penale și efectele aplicării lor în organizație 3.4. Categoriile de infracțiuni relevante în activitatea organizației 3.5. Elemente de drept procesual penal aplicabile răspunderii juridice a militarilor	Prelegere Explicație Conversație	2 ore
C4: Răspunderea disciplinară în activitatea organizației 4.1. Răspunderea disciplinară în context organizațional 4.2. Abaterea disciplinară 4.3. Sancțiunile disciplinare 4.4. Procedura aplicării sancțiunilor disciplinare 4.5. Disciplina în cadrul organizației militare	Prelegere Explicație Conversație	2 ore
C5: Particularități ale aplicării răspunderii contravenționale în activitatea organizației 5.1. Formele răspunderii administrative 5.2. Reglementarea și sancționarea contravenției 5.2. Categoriile sancțiunilor contravenționale 5.3. Procedura administrativă în materie contravențională	Prelegere Explicație Conversație	2 ore
C6: Formele răspunderii civile în activitatea organizației 6.1. Formele răspunderii civile și incidența normelor specifice în organizații 6.2. Cauzele exoneratoare de răspundere 6.3. Răspunderea civilă delictuală 6.4. Răspunderea civilă contractuală	Prelegere Explicație Conversație	2 ore
Total ore		12

Bibliografie:

1. Boroii A., *Drept penal. Partea specială*, ediția a 5-a, Editura C.H.Beck, 2021;
2. Clipa, C., *Drept administrativ: teoria funcției publice. Răspunderea juridică a funcționarilor publici*, București, Editura Hamangiu, 2010;
3. Mocanu-Suciu, A., *Răspunderea funcționarilor publici*, București, Editura C.H.Beck, 2015;
4. Simionescu, E.G., Dungan, P., *Funcționarul public și răspunderea penală în noul Cod penal și în legile speciale*, București, Editura Hamangiu, 2016;
5. Paziuc, C., *Răspunderea contractuală: o analiză juridică și economică*, București, Editura Universul Juridic, 2019;
6. Riedl I.C., *Răspunderea administrativ-patrimonială pentru actul de putere publică*, București, Editura Universul Juridic, 2020;
7. Stoian A., *Reglementarea funcției publice în sistemul de apărare ordine publică și securitate națională*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu“, 2021.
8. Gangone, A. D., *Responsabilitate socială corporatistă: repere conceptuale, abordări strategice, particularități culturale*, București, Editura Universitară, 2014.
9. Țiclea A., *Răspunderea disciplinară în raporturile de muncă: legislație, doctrină, jurisprudență*, București, Editura C.H.Beck, 2017;
10. *Legea nr. 286/17.07.2009, Codul penal*, M.O. nr. 510/24.07.2009.
11. *Legea nr. 80/11.07.1995 privind statutul cadrelor militare*, M.O. nr. 155/20.07.1995.
12. *Legea nr. 287/17.07.2009, Codul civil*, M.O. nr. 505/15.07.2011.
13. *Legea nr. 53/24.01.2003, Codul muncii*, republicată, M.O. nr. 345/18.05.2011.
14. *Legea nr. 304/15.11.2022 privind organizarea judiciară*, M.O. nr. 1104/16.11.2022.
15. *Legea nr. 303/15.11.2022 privind statutul judecătorilor și procurorilor*, M.O. nr. 1102/16.11.2022.
16. *Ordonanța de Urgență a Guvernului României nr. 57/03.07.2019 privind Codul administrativ*, M.O. nr. 555/05.07.2019.

8.2. Seminar/laborator	Metode de predare	Observații
S1. Manifestarea normele juridice ca norme sociale	Dezbateri	2 ore
S2. Particularități ale sancționării faptelor penale în activitatea autorităților și instituțiilor publice	Dezbateri, studiu de caz	2 ore
S3. Transparență și integritate în exercitarea funcțiilor publice	Dezbateri, studiu de caz	2 ore
S4. Particularitățile sancțiunilor disciplinare în cadrul sistemului național de apărare, ordine publică și securitate națională	Dezbateri, studiu de caz	2 ore
S5. Aspecte ale aplicării procedurii administrative în materie contravențională în organizații	Dezbateri, studiu de caz	2 ore
S6. Particularități ale aplicării răspunderii materiale în activitatea organizației militare	Dezbateri, studiu de caz	2 ore
Total ore		12

Bibliografie:

1. Boroș A., *Drept penal. Partea specială*, ediția a 5-a, Editura C.H.Beck, 2021;
2. Clipa, C., *Drept administrativ: teoria funcției publice. Răspunderea juridică a funcționarilor publici*, București, Editura Hamangiu, 2010;
3. Mocanu-Suciu, A., *Răspunderea funcționarilor publici*, București, Editura C.H.Beck, 2015;
4. Simionescu, E.G., Dungan, P., *Funcționarul public și răspunderea penală în noul Cod penal și în legile speciale*, București, Editura Hamangiu, 2016;
5. Paziuc, C., *Răspunderea contractuală: o analiză juridică și economică*, București, Editura Universul Juridic, 2019;
6. Riedl I.C., *Răspunderea administrativ-patrimonială pentru actul de putere publică*, București, Editura Universul Juridic, 2020;
7. Stoian A., *Reglementarea funcției publice în sistemul de apărare ordine publică și securitate națională*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, 2021.
8. Gangone, A.D., *Responsabilitate socială corporatistă: repere conceptuale, abordări strategice, particularități culturale*, București, Editura Universitară, 2014.
9. Țiclea A., *Răspunderea disciplinară în raporturile de muncă: legislație, doctrină, jurisprudență*, București, Editura C.H.Beck, 2017;
10. *Legea nr. 286/17.07.2009, Codul penal*, M.O. nr. 510/24.07.2009.
11. *Legea nr. 80/11.07.1995 privind statutul cadrelor militare*, M.O. nr. 155/20.07.1995.
12. *Legea nr. 287/17.07.2009, Codul civil*, M.O. nr. 505/15.07.2011.
13. *Legea nr. 53/24.01.2003, Codul muncii*, republicată, M.O. nr. 345/18.05.2011.
14. *Legea nr. 304/15.11.2022 privind organizarea judiciară*, M.O. nr. 1104/16.11.2022.
15. *Legea nr. 303/15.11.2022 privind statutul judecătorilor și procurorilor*, M.O. nr. 1102/16.11.2022.
16. *Ordonanța de Urgență a Guvernului României nr. 57/03.07.2019 privind Codul administrativ*, M.O. nr. 555/05.07.2019.

9. Corelarea conținuturilor disciplinei cu așteptările reprezentanților comunității epistemice, asociațiilor profesionale și angajatori reprezentativi din domeniul aferent programului

Utilizarea conceptelor prezentate în cadrul disciplinei *Răspunderea juridică în leadership* creează premisele favorabile însușirii particularităților aplicării diferitelor forme răsunderii juridice, în vederea formării și dezvoltării competențelor necesare exercitării unui leadership eficient în organizații

10. Evaluare

Tip activitate	10.1. Criterii de evaluare	10.2. Metode de evaluare	10.3. Pondere din nota finală
10.4. Curs	<ul style="list-style-type: none">• Capacitatea de a utiliza adecvat conceptele specifice răspunderii juridice;• Capacitatea de a identifica și explica acțiunea normelor juridice care limitează și sancționează conduita liderului din perspectiva răspunderii penale, contravenționale, civile și disciplinare	Probă scrisă	70%

10.5. Seminar/ laborator	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitatea de a utiliza adecvat conceptele specifice răspunderii juridice; • Capacitatea de a identifica și explica acțiunea normelor juridice care limitează și sancționează conduita liderului din perspectiva răspunderii penale, contravenționale, civile și disciplinare 	Referat	30%
10.6. Standard minim de performanță			
<ul style="list-style-type: none"> - utilizarea corectă a noțiunilor și teoriilor asociate răspunderii juridice; - întocmirea și prezentarea unui referat pe o temă dată, prin care să demonstreze studierea surselor bibliografice recomandate; - exprimarea unor puncte de vedere personale în cadrul dezbaterilor pe problematica răspunderii juridice în leadership - rezolvarea corectă, la examen, a cel puțin 50% din subiectele propuse - nota minimă 5. 			

FIȘA DISCIPLINEI

1. Date despre program

1.1. Instituția de învățământ superior	Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu
1.2. Facultatea	Facultatea de Științe Militare
1.3. Departamentul	Științe sociale și umaniste aplicate
1.4. Domeniul de studii	Științe militare
1.5. Ciclul de studii	Master
1.6. Programul de studii/Calificarea	Leadership organizațional

2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei	PRACTICĂ						
2.2. Titularul activităților de curs							
2.3. Titularul activităților de seminar							
2.4. Anul de studiu	II	2.5. Semestrul	3	2.6. Tipul de evaluare	V3	2.7. Regimul disciplinei	Obligatorie, de specialitate

3. Timpul total estimat (ore pe semestru al activităților didactice)

3.1. Număr de ore pe săptămână	30	din care 3.2. curs		3.3. seminar/laborator	
3.4. Total ore din planul de învățământ	30	din care 3.5. curs		3.6. seminar/laborator	
Distribuția fondului de timp					ore
Studiul după manual, suport de curs, bibliografie și notițe					-
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren					15
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri					30
Tutoriat					-
Examinări					-
Alte activități ...					-
3.7. Total ore studiu individual	45				
3.8. Total ore pe semestru	75				
3.9. Numărul de credite	3				

4. Precondiții (acolo unde este cazul)

4.1. de curriculum	
4.2. de competențe	

5. Condiții (acolo unde este cazul)

5.1. de desfășurare a cursului	-
5.2. de desfășurare a seminarului/laboratorului	-

6. Competențele specifice acumulate

Competențe profesionale	C1. Implementarea în organizații, într-o viziune integratoare, a teoriilor și metodelor moderne de leadership C2. Aplicarea strategiilor de leadership în structuri organizaționale multinaționale C3. Implementarea strategiilor de influențare pozitivă a comportamentului etic organizațional în cadrul organizațiilor moderne C4. Selectarea, combinarea și aplicarea strategiilor și tehnicilor de cercetare în domeniul leadership-ului în organizațiile moderne
Competențe transversale	Aplicarea responsabilă a procedurilor operaționale pentru executarea unor sarcini complexe în condiții de autonomie și independență profesională; practicarea raționamentului logic, convergent și divergent, a principiilor aplicabilității practice, inovării și autoevaluării în luarea deciziilor; evaluarea obiectivă a stărilor organizaționale critice și rezolvarea creativă a acestora, utilizând cele mai noi tehnici de cercetare științifică

7. Obiectivele disciplinei

7.1. Obiectivul general al disciplinei	Dobândirea și dezvoltarea abilităților de aplicare a teoriilor și metodelor moderne de leadership în echipe și structuri din cadrul diferitelor organizații.
7.2. Obiectivele specifice	<ul style="list-style-type: none"> • Identificarea bunelor practici de abordare a leadershipului organizațional; • Aplicarea unui spectru larg de metode și instrumente specifice, pentru identificarea modalităților de rezolvare a unor probleme în domeniul leadership-ului organizațional.

8. Conținuturi

8.1 Tematică referate/proiecte/studii de caz	Observații
Implicații ale culturii organizaționale asupra managementului instituțional	
Activități practice de gestionare a unei situații de criză	
Adaptarea stilurilor de leadership la contexte multinaționale	
Caracterizarea unui lider eficient dintr-o organizație	
Leadership-ul și schimbarea organizațională	
Rolul viziunii în exercitarea leadership-ului în context multicultural	
Dezvoltarea competențelor pentru îmbunătățirea performanței individuale și organizaționale	
Stilul de leadership predominant în organizație și influențele acestuia asupra dezvoltării profesionale	

9. Corelarea conținuturilor disciplinei cu așteptările reprezentanților comunității epistemice, asociațiilor profesionale și angajatori reprezentativi din domeniul aferent programului

Sarcinile de lucru ale masteranzilor în activitățile de practică în diverse organizații corespund teoriilor și practicilor actuale în domeniul leadershipului organizațional.

Investigarea și aplicarea acestora de către absolvenți creează premise favorabile pentru susținerea dezvoltării/autodezvoltării competențelor necesare exercitării funcționale a rolului de lider al entităților organizaționale, a angajării responsabile în implementarea strategiilor de leadership la nivelul organizațiilor, în general, și, mai ales, la nivelul Armatei României.

10. Evaluare

Tip activitate	10.1. Criterii de evaluare	10.2. Metode de evaluare	10.3. Pondere din nota finală
10.4. Curs		Aprecierea tutorelui de practică	30%
10.5. Seminar/ laborator	<ul style="list-style-type: none">• Utilizarea corectă a noțiunilor specifice pentru compararea diferitelor teorii și practici de leadership.• Realizarea de conexiuni interdisciplinare în studierea practic-aplicativă a leadershipului organizațional.• Utilizarea noțiunilor teoretice în rezolvarea problemelor și realizarea studiilor de caz.	Referat Proiect Studiu de caz	70%
10.6 Standard minim de performanță			
<ul style="list-style-type: none">- Aprecierea tutorelui de practică – minim nota 5- întocmirea și prezentarea unui referat/proiect/studiu de caz pe o temă dată, prin care să demonstreze studierea practic-aplicativă a activităților organizației în care se desfășoară practica- exprimarea unor puncte de vedere pertinente în cadrul analizei organizației în care se desfășoară practica			

FIȘA DISCIPLINEI

1. Date despre program

1.1. Instituția de învățământ superior	Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu
1.2. Facultatea	Facultatea de Științe Militare
1.3. Departamentul	Științe sociale și umaniste aplicate
1.4. Domeniul de studii	Științe militare
1.5. Ciclul de studii	Masterat
1.6. Programul de studii/Calificarea	Leadership organizațional

2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei		MANAGEMENTUL PROIECTELOR					
2.2. Titularul activităților de curs							
2.3. Titularul activităților de seminar							
2.4. Anul de studiu	II	2.5. Semestrul	4	2.6. Tipul de evaluare	E	2.7. Regimul disciplinei	Obligatorie, complementară, LOIC 23

3. Timpul total estimat (ore pe semestru al activităților didactice)

3.1. Număr de ore pe săptămână	4	din care 3.2 curs	2	3.3. seminar/proiect	2
3.4 Total ore din planul de învățământ	48	din care 3.5 curs	24	3.6 seminar/proiect	24
Distribuția fondului de timp					ore
Studiul după manual, suport de curs, bibliografie și notițe					50
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren					50
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri					50
Tutoriat					-
Examinări					2
Alte activități ...					-
3.7 Total ore studiu individual		150			
3.8 Total ore pe semestru		200			
3.9 Numărul de credite		8			

4. Precondiții (acolo unde este cazul)

4.1. de curriculum	
4.2. de competențe	Metodologia cercetării științifice în științele sociale

5. Condiții (acolo unde este cazul)

5.1. de desfășurare a cursului	acces internet, tablă interactivă
5.2. de desfășurare a seminarului/laboratorului	acces internet, tablă interactivă

6. Competențele specifice acumulate

Competențe profesionale	C5. Aplicarea strategiilor de gestionare a funcționării și funcționalității echipelor C6. Selectarea, combinarea și utilizarea avansată a instrumentelor și tehnicilor de analiză, modelare și simulare a proceselor decizionale în domeniul leadership-ului
Competențe transversale	CT2. Aplicarea cunoștințelor și deprinderilor manageriale în exercitarea de roluri de conducere pe diferite niveluri ierarhice, cu preponderență în domeniul apărării naționale; dezvoltarea capacității de a acționa în echipă prin exercitarea de roluri specifice muncii în echipă CT4. Utilizarea creativă a tehnologiilor digitale în cadrul activităților militare și a procesului operațiilor CT5. Lucrul în echipă și rezolvarea creativă a problemelor specifice domeniului militar

7. Obiectivele disciplinei

7.1. Obiectivul general al disciplinei	Înșușirea teoriei și metodologiei managementului proiectelor și programelor de cercetare științifică, necesare în exprimarea și transpunerea concretă a acestora în practică.
7.2. Obiectivele specifice	<ul style="list-style-type: none"> • identificarea problemelor fundamentale ale managementului proiectelor; • explicarea și interpretarea unor concepte, procese și fenomene specifice managementului proiectelor și programelor de cercetare științifică; • valorificarea informațiilor obținute prin studierea fundamentelor managementului proiectelor în elaborarea unor lucrări de natură să formeze capacități de analiză și practic aplicative; • soluționarea problemelor ivite în abordarea și pe parcursul anumitor teme din managementul proiectelor și programelor de cercetare științifică; • dezvoltarea competențelor digitale deținute, auto-evaluarea competențelor existente și stabilirea de planuri de învățare individuale; • colaborarea prin tehnologii digitale pentru: asigurarea resurselor (materiale, financiare, umane și informaționale = resurse pentru apărare); • cunoașterea elementelor de bază financiare și economice; • motivarea și lucrul în echipă. • asigurarea setului de competențe necesare pentru a utiliza tehnologiile digitale în vederea interacțiunii, comunicării și colaborării cu alte persoane; • dezvoltarea mentalității antreprenoriale prin acumularea de cunoștințe și atitudini legate de inovare, rezolvare probleme în general și gândire creativă, cunoașterea diferenței dintre abordarea managerială și cea antreprenorială, recunoașterea opțiunilor aferente urmării unei cariere de angajat pe cont propriu. • Dezvoltarea mentalității antreprenoriale prin: <ul style="list-style-type: none"> - generarea de idei pentru soluționarea problemelor relevante pentru comunitatea de practică de la locul de muncă și pentru mediul înconjurător; - detalierea și dezvoltarea mai multor idei și oportunități pentru a crea valoare, inclusiv soluții mai bune la provocările existente și la noi provocări; - mobilizarea și motivarea echipei și asigurarea resurselor (materiale, financiare, umane și informaționale = resurse pentru apărare);

	<ul style="list-style-type: none"> - estimarea costului transformării unei idei într-o activitate de creare de valoare; - cunoașterea elementelor de bază financiare și economice; - lucrul în echipă și managementul cunoștințelor.
--	---

8. Conținuturi

8.1 Curs	Metode de predare	Observații
C1. Proiectul – obiect al managementului proiectului	Expunere, Explicație, Descriere, Demonstrație	2 ore
C2. Managementul programelor. Portofoliul de proiecte	Expunere, Explicație, Descriere, Demonstrație	2 ore
C3. Organizarea structurală internă și externă a managementului proiectelor	Expunere, Explicație, Descriere, Demonstrație	2 ore
C4-C5. Managementul ciclului de viață al proiectului	Expunere, Explicație, Descriere, Demonstrație	4 ore
C6. Managementul timpului	Expunere, Explicație, Descriere, Demonstrație	2 ore
C7. Managementul riscului. Managementul mediului. Managementul calității proiectului	Expunere, Explicație, Descriere, Demonstrație	2 ore
C8. Managementul resurselor umane în proiecte	Expunere, Explicație, Descriere, Demonstrație	2 ore
C9. Managementul financiar al proiectului. Proceduri de achiziții și managementul contractelor	Expunere, Explicație, Descriere, Demonstrație	2 ore
C10. Planul Național de Cercetare-dezvoltare și Inovare IV. Procesul de inovare bazat pe implementarea tehnologiilor generice (Key Enabling Technologies -KETs). Niveluri de maturitate tehnologică	Expunere, Explicație, Descriere, Demonstrație	2 ore
C11. Fondurile structurale și de investiții europene 2021-2027. Orizont Europa	Expunere, Explicație, Descriere, Demonstrație	2 ore

C12. Managementul proiectelor în era informațională. Depunerea on-line. Evaluarea proiectelor	Expunere, Explicație, Descriere, Demonstrație	2 ore
<p>Bibliografie:</p> <p>1. Bârsan Ghiță, Pleșanu Toma, Kifor Claudiu, Moșteanu Dănuț-Eugeniu - <i>Managementul proiectelor – suport pentru mediul online</i> – Editura Academiei Terestre "Nicolae Bălcescu" Sibiu, 2020, ISBN 978-973-153-278-3, format DVD și cloud; https://drive.google.com/drive/u/3/folders/0B2g_-pgnBoHHcTY1c2hQNjBzWFU?resourcekey=0-3ApvaV3IkSdPozQbqcx71w</p> <p>2. Pleșanu Toma, Bârsan Ghiță - <i>Managementul proiectelor și programelor de cercetare științifică - suport multimedia</i> - Editura Academiei Forțelor Terestre "Nicolae Bălcescu" Sibiu, 2017, ISBN 978-973-153-279-0; la mediateca UNAp; în cloud la adresa https://drive.google.com/drive/folders/0B2g_-pgnBoHHMEVIWTNzNUJiYTg?usp=sharing</p> <p>3. Rodney J., Stephen, J., <i>Manual Gower de management de proiect</i>, Editura Codecs, București, 2004</p> <p>4. Neagu C. <i>Managementul proiectelor</i>, Ed. Tritonic, București, 2007;</p> <p>5. Everett E. Adam, Ebert R., <i>Managementul producției și al operațiunilor</i>”, Ed. Teora, București, 2001;</p> <p>6. Proctor T., <i>Elemente de creativitate managerială</i>, Ed. Teora, București, 2000;</p> <p>7. Constantinescu, D.A., <i>Managementul proiectelor</i>, Colecția Națională București, 2001;</p> <p>8. Pleșanu, T., <i>Accesarea surselor de finanțare</i>, Editura UNAp, București, 2005.</p> <p>9. Surse web: www.pmi.org, www.infoeuropa.ro, www.fonduri-structurale.ro, www.finantare.ro , https://mfe.gov.ro/ , https://oportunitati-ue.gov.ro/.</p>		



Forțelor digital,

8.2. Seminar/proiect	Metode de predare	Observații
S1. Organizarea structurală internă a managementului proiectelor, deținătorii de interese în cadrul proiectului, echipa de proiect. Proiect practic	Explicație, Descriere, Demonstrație	2 ore
S2-S3. Organizarea structurală externă a managementului proiectelor, managementul ciclului de viață al proiectului. Proiect practic	Explicație, Descriere, Demonstrație	4 ore
S4-S5. Managementul calității proiectului, managementul timpului. Proiect practic	Explicație, Descriere, Demonstrație	4 ore
S6-S7. Managementul mediului, managementul finanțării. Proiect practic	Explicație, Descriere, Demonstrație	4 ore
S8, S9, S10. Managementul riscului, managementul resurselor umane în proiecte. Proiect practic	Explicație, Descriere, Demonstrație	6 ore
S11-S12 Proiecte de cercetare fundamentale și aplicative în cadrul PNCDI și fondurilor structurale perioada 2021-2027. Proiect practic (continuare S5)	Explicație, Descriere, Demonstrație	4 ore

Bibliografie:

1. Bârsan Ghiță, Pleșanu Toma, Kifor Claudiu, Moșteanu Dănuț-Eugeniu - *Managementul proiectelor – suport pentru mediul online* – Editura Academiei Forțelor Terestre "Nicolae Bălcescu" Sibiu, 2020, ISBN 978-973-153-278-3, format digital, DVD și cloud;
2. Pleșanu, T., Moșteanu D., *Managementul proiectelor - suport multimedia*, Editura, AFT, Sibiu, 2017
3. Rodney J., Stephen, J., *Manual Gower de management de proiect*, Editura Codecs, București, 2004
4. Mocanu, M. *Managementul proiectelor*, Ed. All Beck, București, 2004;
5. Postăvaru, N. *Managementul proiectelor*, Ed. Matrix, București 1999.
6. Bogdan O. *Managementul calității totale*, Ed. Academiei Forțelor Terestre, Sibiu, 2010.
7. Surse WEB: www.pmi.org , www.infoeuropa.ro , www.fonduri-structurale.ro, www.finantare.ro, <https://mfe.gov.ro/> , <https://oportunitati-ue.gov.ro/>
8. <https://miro.com/miroverse/miro-basics-guide-for-new-participants/>
9. https://www.youtube.com/watch?v=Gaf_jCnA6mc
10. <https://europa.eu/europass/digitalskills/screen/home?referrer=epass&route=%2Fen&lang=ro>
11. <https://europa.eu/europass/ro/plan-your-career>
12. <https://europa.eu/europass/ro/learn-europe/plan-your-learning>

9. Corelarea conținuturilor disciplinei cu așteptările reprezentanților comunității epistemice, asociațiilor profesionale și angajatori reprezentativi din domeniul aferent programului

Conținuturile disciplinei Managementul proiectelor corespund următoarelor repere teoretice și practice contemporane:

- Utilizarea teoriilor moderne în domeniul managementul proiectelor, binomul managementul proiectelor - calitatea cercetării științifice;
- Corelarea aspectelor proiect - principiu management proiect - organizare structurală - ciclul de viață proiect – calitate – mediu – finanțare – risc - resurse umane.
- Rezolvarea de probleme prin modelare, simulare, algoritimizare.

Tematica disciplinei Managementul proiectelor corespunde următoarelor cerințe ale angajatorilor:

- Respectarea procedurilor specifice elaborării de produse științifice;
- Elaborarea unor lucrări și proiecte de cercetare în domeniul leadershipului organizațional, utilizând metodologii calitative în manieră inovatoare;
- Utilizarea tehnologiilor moderne (platforma Miro, disponibilă pe linkul: <https://miro.com/>; ChatGPT .
- Cursanții vor învăța să gestioneze fișiere de tipul Google Forms print, operații de editare, vizualizare, ștergere.
- Cursanții vor învăța să gestioneze fișiere de tipul MindManager, inclusiv suportul de curs.

10. Evaluare

Tip activitate	10.1 Criterii de evaluare	10.2 Metode de evaluare	10.3 Pondere din nota finală
10.4 Curs	<ul style="list-style-type: none">• Utilizarea corectă a limbajului de specialitate;• Explicarea și demonstrarea unor concepte, procese și fenomene specifice managementului proiectelor;• Utilizarea teoriilor, principiilor și metodelor moderne din domeniul managementului proiectelor și programelor de cercetare științifică în soluționarea problemelor ivite în cadrul diferitelor tematici.	Proiect	70 %
10.5 Seminar/ laborator	<ul style="list-style-type: none">• Capacitățile de analiză, de sinteză și de transpunere în practică a cunoștințelor dobândite prin elaborarea unor produse științifice.	Referat/Articol științific asociat disertației	30 %
10.6 Standard minim de performanță			
<ul style="list-style-type: none">- rezolvarea sarcinilor didactice pe timpul semestrului;- utilizarea corectă a conceptelor în raport cu teoria folosită;- construirea corectă a judecăților și raționamentelor;- capacitatea de a proiecta evaluări pentru îndeplinirea obiectivelor.			

FIȘA DISCIPLINEI

1. Date despre program

1.1. Instituția de învățământ superior	Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu
1.2. Facultatea	Facultatea de Științe Militare
1.3. Departamentul	Științe sociale și umaniste aplicate
1.4. Domeniul de studii	Științe militare
1.5. Ciclul de studii	Master
1.6. Programul de studii/Calificarea	Leadership organizațional

2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei	DEZVOLTAREA ȘI AUTODEZVOLTAREA LIDERULUI						
2.2. Titularul activităților de curs							
2.3. Titularul activităților de seminar							
2.4. Anul de studiu	II	2.5. Semestrul	4	2.6. Tipul de evaluare	Ex.	2.7. Regimul disciplinei	Obligatorie, de specialitate, LOIS25

3. Timpul total estimat

3.1. Număr de ore pe săptămână	3	din care 3.2 curs	1	4.3 seminar/laborator	2
3.4 Total ore din planul de învățământ	36	din care 3.5 curs	12	3.6 seminar/laborator	24
Distribuția fondului de timp					ore
Studiul după manual, suport de curs, bibliografie și notițe					22
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren					40
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri					40
Tutoriat					-
Examinări					2
Alte activități ...					-
3.7. Total ore studiu individual	137				
3.8. Total ore pe semestru	175				
3.9. Numărul de credite	7				

4. Precondiții (acolo unde este cazul)

4.1. de curriculum	-
4.2. de competențe	-

5. Condiții (acolo unde este cazul)

5.1. de desfășurare a cursului	-
5.2. de desfășurare a seminarului/laboratorului	-

6. Competențele specifice acumulate

Competențe profesionale	C3 Implementarea strategiilor de influențare pozitivă a comportamentului etic organizațional în cadrul organizațiilor moderne C6 Selectarea, combinarea și utilizarea avansată a instrumentelor și tehnicilor de analiză, modelare și simulare a proceselor decizionale în domeniul leadership-ului
Competențe transversale	CT3. Autoevaluarea obiectivă a nevoilor de formare profesională continuă în corelație cu obiectivele proprii și organizaționale de dezvoltare profesională; aplicarea unor strategii performante de autocontrol al învățării CT5. Lucrul în echipă și rezolvarea creativă a problemelor specifice domeniului militar

7. Obiectivele disciplinei

7.1. Obiectivul general al disciplinei	Cunoașterea și utilizarea corectă a principalelor orientări teoretice și a cercetărilor empirice specifice leadershipului și dezvoltării personale.
7.2. Obiectivele specifice	<ul style="list-style-type: none"> • dobândirea unor abilități de investigare a proceselor și mecanismelor psihosociale implicate în activitatea de conducere; • analiza și interpretarea unor demersuri interdisciplinare în cercetarea dezvoltării liderului la locul de muncă; • manifestarea unei atitudini pozitive și responsabile față de necesitatea autodezvoltării liderului • aplicarea cunoștințelor și abilităților din domeniul leadershipului, în realizarea unor proiecte de cercetare în domeniul militar și civil

8. Conținuturi

8.1. Curs	Metode de predare	Observații
CI: Introducere în leadership și autodezvoltare	Prelegere	2 ore
C2: Teorii și modele ale leadershipului	Prelegere	2 ore
C3: Inteligența emoțională în leadership	Prelegere	2 ore
C4: Leadership și echipe performante	Prelegere	2 ore
C5: Leadershipul etic și responsabilitatea socială	Prelegere	2 ore
C6: Liderul, vector al schimbării în organizație	Prelegere	2 ore
Total		12 ore
Bibliografie		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Adair, J., <i>Liderul inspirațional</i>, București, Editura Meteor Press, 2003; 2. Baboș, A., <i>Gestionarea potențialului de lider</i>, Editura Academiei Forțelor Terestre, 2018; 3. Conner, M.L, <i>Overview Of Experiential Learning – Learning from Experience</i>, (https://agelesslearner.com/intros/experiential.html) 4. Bass, B.M., <i>Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact</i>. Lawrence Erlbaum Associates, 1998. 5. Covy, S, <i>The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change</i>. Simon & Schuster, 2013. 		

6. Goleman, D., McKee, A., Boyatzis, R., *Inteligența emoțională în leadership*, București, Editura Curtea Veche, 2005;
7. Kouzes, J., Posner, B., *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*. Wiley, 2017.
8. Northouse, P.G., *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications, 2019.
9. Sfârlog, B., Bârsan, G., Giurcă, D., *Leadership militar - conexiuni*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre, 2006;
10. Tichy, N.M., *Liderul sau arta de a conduce*, București, Editura Teora, 2000;
11. Vlăsceanu, M. (1993), *Psihologia organizațiilor și conducerii*. București, Editura Paideia.
12. Vroom, V.H., Jago, A.G., *Managing Participation: A Critical Dimension of Leadership*, *Journal of Management Development*, 1998, Vol.7 No.5, <https://doi.org/10.1108/eb051689>.
13. Zlate, M., *Leadership și management*, Iași, Editura Polirom, 2004;
- Zlate, M., *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, voi. II, Iași, Editura Polirom, 2007.

8.2. Seminar/laborator	Metode de predare	Observații
S1. Strategii de autodezvoltare	Demonstrație, exercițiu, conversație	2 ore
S2. Dezvoltarea adaptabilității și rezilienței	Demonstrație, exercițiu, conversație	2 ore
S3-S4. Abilități de comunicare și rezolvarea conflictelor	Demonstrație, exercițiu, conversație	4 ore
S5-S6. Etica în leadershipul militar, luarea deciziilor	Studiu de caz, dezbateri	4 ore
S7-S8. Autodezvoltarea prin auto-reflecție	Demonstrație, exercițiu, conversație	4 ore
S9-S10. Viziunea personală și valori în leadership	Studiu de caz, dezbateri, conversație	4 ore
S11-S12. Feedback și auto-perfecționare	Demonstrație, exercițiu, conversație	4 ore
Total		24 ore

Bibliografie

1. Adair, J., *Liderul inspirațional*, București, Editura Meteor Press, 2003;
2. Baboș, A., *Gestionarea potențialului de lider*, Editura Academiei Forțelor Terestre, 2018;
3. Conner, M.L., *Overview Of Experiential Learning – Learning from Experience*, (<https://agelesslearner.com/intros/experiential.html>)
4. Bass, B.M., *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Lawrence Erlbaum Associates, 1998.
5. Covy, S., *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*. Simon & Schuster, 2013.
6. Goleman, D., McKee, A., Boyatzis, R., *Inteligența emoțională în leadership*, București, Editura Curtea Veche, 2005;
7. Kouzes, J., Posner, B., *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*. Wiley, 2017.
8. Northouse, P.G., *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications, 2019.
9. Sfârlog, B., Bârsan, G., Giurcă, D., *Leadership militar - conexiuni*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre, 2006;
10. Tichy, N.M., *Liderul sau arta de a conduce*, București, Editura Teora, 2000;
11. Vlăsceanu, M. (1993), *Psihologia organizațiilor și conducerii*. București, Editura Paideia.

12. Vroom, V.H., Jago, A.G., Managing Participation: A Critical Dimension of Leadership, *Journal of Management Development*, 1998, Vol.7 No.5, <https://doi.org/10.1108/eb051689>.
13. Zlate, M., *Leadership și management*, Iași, Editura Polirom, 2004;
14. Zlate, M., *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, voi. II, Iași, Editura Polirom, 2007.

9. Corelarea conținuturilor disciplinei cu așteptările reprezentanților comunității epistemice, asociațiilor profesionale și angajatori reprezentativi din domeniul aferent programului

- Conținuturile disciplinei contribuie la eficientizarea activității de dezvoltare personală și dezvoltare a carierei liderului în interiorul organizației;
- Informațiile, ideile și teoriile prezentate masteranzilor se încadrează în orizontul științific de actualitate din domeniul psihologiei sociale, psihologiei organizaționale și al teoriilor comportamentului social.

10. Evaluare

Tip activitate	10.1. Criterii de evaluare	10.2. Metode de evaluare	10.3. Pondere din nota finală
10.4. Curs	<ul style="list-style-type: none"> • explicarea sensurilor termenilor și utilizarea corectă a conceptelor specifice domeniului psihologiei organizaționale și sociologiei organizațiilor; • explicarea/argumentarea unor norme și exigențe psiho-sociale specifice liderului; • utilizarea teoriilor, principiilor și normelor psihosociale moderne privind formarea și autodezvoltarea liderului. 	Examen	70 %
10.5, Seminar/ laborator	<ul style="list-style-type: none"> • elaborarea și prezentarea unei lucrări -proiect de seminar pornind de la o temă dată • utilizarea corectă a limbajului de specialitate și a resurselor bibliografice în elaborarea temei • participarea la discuțiile colective și aplicații; utilizarea conținutului teoretic și a experienței personale pentru argumentarea opiniilor referitoare la problematica dezvoltării și autodezvoltării liderului.	Proiect de seminar	30 %
10.6. Standard minim de performanță			
<ul style="list-style-type: none"> – utilizarea corectă a noțiunilor generale asociate domeniului; – întocmirea și prezentarea unui proiect pe o temă dată, prin care să demonstreze respectarea cerințelor solicitate; – realizarea corectă a aplicațiilor propuse la seminarii. 			

FIȘA DISCIPLINEI

1. Date despre program

1.1. Instituția de învățământ superior	Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”
1.2. Facultatea	Facultatea de Științe Militare
1.3. Departamentul	Științe sociale și umaniste aplicate
1.4. Domeniul de studii	Științe militare
1.5. Ciclul de studii	Master
1.6. Programul de studii/Calificarea	Leadership organizațional

2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei	FORMAREA ȘI DEZVOLTAREA ECHIPEI						
2.2. Titularul activităților de curs							
2.3. Titularul activităților de seminar							
2.4. Anul de studiu	II	2.5. Semestrul	4	2.6. Tipul de evaluare	Ex.	2.7. Regimul disciplinei	Obligatorie, de specialitate LOIS 25

3. Timpul total estimat

3.1. Număr de ore pe săptămână	3	din care 3.2 curs	2	4.4 seminar/laborator	1
3.4 Total ore din planul de învățământ	36	din care 3.5 curs	24	3.6 seminar/laborator	12
Distribuția fondului de timp					ore
Studiul după manual, suport de curs, bibliografie și notițe					50
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren					50
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri					37
Tutoriat					-
Examinări					2
Alte activități ...					-
3.7 Total ore studiu individual	137				
3.8 Total ore pe semestru	175				
3.9 Numărul de credite	7				

4. Precondiții (acolo unde este cazul)

4.1. de curriculum	-
4.2. de competențe	-

5. Condiții (acolo unde este cazul)

5.1. de desfășurare a cursului	- acces la internet și tablă smart
5.2. de desfășurare a seminarului/laboratorului	- acces la internet și tablă smart pentru cadrul didactic - acces la internet și computer pentru studenți

6. Competențele specifice acumulate

Competențe profesionale	C5. Aplicarea strategiilor de gestionare a funcționării și funcționalității echipelor
Competențe transversale	<p>CT2. Aplicarea cunoștințelor și deprinderilor manageriale în exercitarea de roluri de conducere pe diferite niveluri ierarhice, cu preponderență în domeniul apărării naționale; dezvoltarea capacității de a acționa în echipă prin exercitarea de roluri specifice muncii în echipă</p> <p>CT3. Autoevaluarea obiectivă a nevoilor de formare profesională continuă în corelație cu obiectivele proprii și organizaționale de dezvoltare profesională; aplicarea unor strategii performante de autocontrol al învățării</p> <p>CT4. Utilizarea creativa a tehnologiilor digitale în cadrul activităților militare și a procesului operațiilor</p> <p>CT5. Lucrul în echipă și rezolvarea creativă a problemelor specifice domeniului militar</p>

7. Obiectivele disciplinei

7.1. Obiectivul general al disciplinei	Cunoașterea și utilizarea corectă a unor concepte, teorii și modele de acțiune aplicabile pentru formarea și dezvoltarea unei echipe militare performante
7.2. Obiectivele specifice	<ul style="list-style-type: none"> • explicarea și interpretarea mecanismelor psihosociale specifice lucrului în echipă, dinamicii echipei și conducerii echipei; • valorificarea informațiilor obținute prin intermediul cercetării științifice în înțelegerea și perfecționarea modalităților de gestionare a proceselor din cadrul echipei; • înțelegerea teoriilor și modelelor referitoare formarea, dezvoltarea echipei și eficientizarea muncii în echipă; • aplicarea creativă a cunoștințelor și abilităților din domeniul leadership-ului în desfășurarea unor activități de cercetare științifică a echipelor din mediul militar și civil; • interacțiunea cu colegii pe un forum online pe pentru a analiza eficiența modalităților de rezolvare a conflictelor ce pot apărea la nivelul echipelor; • partajarea cu colegii a rezultatelor testării rolului preferat în echipă și munca în cooperare pentru a alcătui o echipă adecvată pentru rezolvarea unei sarcini date

8. Conținuturi

8.1 Curs	Metode și mijloace didactice	Observații
C1. Comportamentul uman colectiv	Prelegere, demonstrație cu slide-uri, conversație, suport de curs pe Moodle	2 ore
C2. Grupul și caracteristicile sale	Prelegere, demonstrație cu slide-uri, conversație, suport de curs pe Moodle	2 ore
C3. Echipa în organizații	Prelegere, demonstrație cu slide-uri, conversație, suport de curs pe Moodle	2 ore

C4. Constituirea unei echipe	Prelegere, demonstrație cu slide-uri, conversație, suport de curs pe Moodle, material audio-video (TEDTalks)	2 ore
C5. Tipologia echipelor	Prelegere, demonstrație cu slide-uri, conversație, suport de curs pe Moodle	2 ore
C6. Dinamica echipelor	Prelegere, demonstrație cu slide-uri, conversație, suport de curs pe Moodle	2 ore
C7. Modele teoretice ale evoluției echipelor	Prelegere, demonstrație cu slide-uri, conversație, suport de curs pe Moodle	4 ore
C8. Funcții și roluri ale membrilor echipei	Prelegere, demonstrație cu slide-uri, conversație, suport de curs pe Moodle, material audio-video	2 ore
C9. Viața și munca în echipele performante	Prelegere, demonstrație cu slide-uri, conversație, suport de curs pe Moodle, material audio-video (TEDTalks)	2 ore
C10. Condiții de eficiență a muncii în echipă	Prelegere, demonstrație cu slide-uri, conversație, suport de curs pe Moodle	2 ore
C11. Leadership-ul echipei	Prelegere, demonstrație cu slide-uri, conversație, suport de curs pe Moodle	2 ore
<p>Bibliografie</p> <ol style="list-style-type: none"> Arădăvoaice G., <i>Liderul și munca în echipă</i>, București, Editura Antet, 2008. Avram E., Cooper C.L., <i>Psihologie organizațional managerială</i>, Iași, Editura Polirom, 2008. Bogathy Z., Erdely I., Ilin C., <i>Formarea și dezvoltarea echipei</i>, Timișoara, Editura Universității de Vest, 2008. Bumbuc Ș., <i>Formarea și dezvoltarea echipei. Curs</i>, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, 2019. Carnegie D., <i>Cum să conduci. Modul în care construiești o echipă performantă</i>, București, Editura Curtea Veche Publishing, 2023. Coyle D., <i>The culture code. The secrets of highly successful groups</i>, Editura Bantam, 2018. Dogaru M.M., Zaharia V., <i>Managementul resurselor umane și munca în echipă</i>, București, Editura Universitară, 2016. Lencioni P., <i>The ideal team player: how to recognize and cultivate the three essential virtues</i>. Editura Jossey-Bass, 2016. Lencioni P., <i>Cele cinci disfuncții ale unei echipe</i>, București, Editura Act și Politon, 2023. McChrystal S., <i>Echipa de echipe. Noi strategii de leadership pentru o lume complexă</i>, Editura Publica, 2016. Neculau A., <i>Dinamica grupului și a echipei</i>, Editura Polirom, 2007. Petrescu I., <i>Liderul la granița științei și artei</i>, Editura Expert, București, 2010. Quaranta M., <i>Animarea grupurilor. Ghid practic</i>, Editura Polirom, București, 2009. Sinek S., <i>Liderii mănâncă ultimii. De ce unele echipe lucrează bine împreună, iar altele nu</i>, Editura Publica, 2017. 		
8.2. Seminar/laborator	Metode și mijloace didactice	Observații
S1. Tipologia echipelor	studiu de caz, explicație, conversație problematizare, forum de discuție pe Moodle	2 ore

S2. Formarea unei echipe. Leadershipul echipei	studiu de caz, material audio-video (TEDTalks), forum de discuție pe Moodle	2 ore
S3. Modalități de consolidare a coeziunii echipei. Rezolvarea conflictelor în echipă	discuție colectivă, forum de discuție pe Moodle	2 ore
S4. Antrenarea pentru munca în echipă	învățare în cooperare, forum de discuție pe Moodle	2 ore
S5. Autoevaluarea capacităților de a funcționa în echipă. Roluri ale membrilor echipei	învățare în cooperare, forum de discuție pe Moodle, testul Belbin, aplicația Padlet, material text-imagine realizat cu softul NVivo	2 ore
S6. Munca în echipele performante. Capcane ale leadershipului echipei	studiu de caz, explicație, conversație problematizare, forum de discuție pe Moodle	2 ore

Bibliografie

1. Arădăvoaice G., *Liderul și munca în echipă*, București, Editura Antet, 2008.
2. Avram E., Cooper C.L., *Psihologie organizațional managerială*, Iași, Editura Polirom, 2008.
3. Bogathy Z., Erdely I., Ilin C., *Formarea și dezvoltarea echipei*, Timișoara, Editura Universității de Vest, 2008.
4. Bumbuc Ș., *Formarea și dezvoltarea echipei. Curs*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, 2019.
5. Carnegie D., *Cum să conduci. Modul în care construiești o echipă performantă*, București, Editura Curtea Veche Publishing, 2023.
6. Coyle D., *The culture code. The secrets of highly successful groups*, Editura Bantam, 2018.
7. Dogaru M.M., Zaharia V., *Managementul resurselor umane și munca în echipă*, București, Editura Universitară, 2016.
8. Lencioni P., *The ideal team player: how to recognize and cultivate the three essential virtues*. Editura Jossey-Bass, 2016.
9. Lencioni P., *Cele cinci disfuncții ale unei echipe*, București, Editura Act și Politon, 2023.
10. McChrystal S., *Echipa de echipe. Noi strategii de leadership pentru o lume complexă*, Editura Publica, 2016.
11. Neculau A., *Dinamica grupului și a echipei*, Editura Polirom, 2007.
12. Petrescu I., *Liderul la granița științei și artei*, Editura Expert, București, 2010.
13. Quaranta M., *Animarea grupurilor. Ghid practic*, Editura Polirom, București, 2009.
14. Sinek S., *Liderii mănâncă ultimii. De ce unele echipe lucrează bine împreună, iar altele nu*, Editura Publica, 2017.

9. Corelarea conținuturilor disciplinei cu așteptările reprezentanților comunității epistemice, asociațiilor profesionale și angajatori reprezentativi din domeniul aferent programului

- Conținuturile disciplinei contribuie la eficientizarea, din perspectiva leadership-ului, a modalităților de organizare eficientă a resurselor umane în cadrul activităților profesionale;
- Informațiile, ideile și teoriile prezentate masteranzilor se încadrează în orizontul științific de

actualitate din domeniul psihologiei sociale și al psihologiei organizaționale;

- Maniera de predare și activitățile aplicative de la seminar răspund cerințelor de digitalizare a educației, în general, și a procesului de formare a viitorilor ofițeri, în mod particular.

10. Evaluare

Tip activitate	10.1. Criterii de evaluare	10.2. Metode de evaluare	10.3. Pondere din nota finală
10.4. Curs	<ul style="list-style-type: none"> • elaborarea unui referat științific în care să realizeze analiză/sinteză și comparare pertinentă a informațiilor din surse bibliografice de actualitate • explicarea și utilizarea corectă a conceptelor specifice; • explicarea/argumentarea unor fenomene psiho-sociale asociate funcționării echipei și conducerii activității unei echipe; • utilizarea teoriilor, principiilor și normelor psihosociale actuale pentru abordarea și soluționarea unor situații-probleme ipotetice, specifice formării și dezvoltării echipei 	Referat Probă orală	70 %
10.5 Seminar/ laborator	<ul style="list-style-type: none"> • utilizarea corectă a limbajului de specialitate și participarea la discuțiile colective; • postarea de către fiecare student atât a punctelor de vedere proprii legate de topicurile inițiate de cadrul didactic, cât și a unor reacții/ comentarii la postările colegilor pe forumurile de pe Moodle; • utilizarea conținutului teoretic și a experienței personale pentru argumentarea opiniilor referitoare la problematica formării și dezvoltării echipei în context militar; • partajarea cu colegii a rezultatelor proprii la testul Belbin și generarea de idei noi în manieră colaborativă, folosind platforma Moodle și aplicația Padlet 	Probă orală Probă practică	30 %
10.6. Standard minim de performanță			
<ul style="list-style-type: none"> - Elaborarea și prezentarea unui referat pe o temă dată; - Munca în echipă cu materiale colaborative digitale și rezolvare assignments pe Moodle; - Prezentarea unui punct de vedere pertinent în legătură cu aspecte problematice ale formării și dezvoltării echipei. 			

FIȘA DISCIPLINEI

1. Date despre program

1.1. Instituția de învățământ superior	Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu
1.2. Facultatea	Facultatea de Științe Militare
1.3. Departamentul	Științe sociale și umaniste aplicate
1.4. Domeniul de studii	Științe militare
1.5. Ciclul de studii	Master
1.6. Programul de studii/Calificarea	Leadership organizațional

2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei		MANAGEMENTUL RESURSELOR DE APĂRARE					
2.2. Titularul activităților de curs							
2.3. Titularul activităților de seminar							
2.4. Anul de studii	II	2.5. Semestrul	4	2.6. Tipul de evaluare	Ex.	2.7. Regimul disciplinei	Obligatorie, de specialitate LOIS 25

3. Timpul total estimat

3.1. Număr de ore pe săptămână	4	din care 3.2 curs	2	4.5 seminar/laborator	2
3.4 Total ore din planul de învățământ	48	din care 3.5 curs	24	3.6 seminar/laborator	24
Distribuția fondului de timp					ore
Studiul după manual, suport de curs, bibliografie și notițe					50
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren					50
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri					50
Tutoriat					-
Examinări					2
Alte activități ...					-
3.7 Total ore studiu individual	150				
3.8 Total ore pe semestru	200				
3.9 Numărul de credite	8				

4. Precondiții (acolo unde este cazul)

4.1. de curriculum	-
4.2. de competențe	-

5. Condiții (acolo unde este cazul)

5.1. de desfășurare a cursului	- acces la internet și tablă smart
5.2. de desfășurare a seminarului/laboratorului	- acces la internet și tablă smart pentru cadrul didactic - acces la internet și computer pentru studenți

6. Competențele specifice acumulate

Competențe profesionale	<p>C1. Implementarea în organizații, într-o viziune integratoare, a teoriilor și metodelor manageriale moderne și a tehnologiilor inovatoare</p> <p>C6. Selectarea, combinarea și utilizarea avansată a instrumentelor și tehnicilor de analiză, modelare și simularea a proceselor decizionale în domeniul leadership-ului</p>
Competențe transversale	<p>CT2. Aplicarea cunoștințelor și deprinderilor manageriale în exercitarea de roluri de conducere pe diferite niveluri ierarhice, cu preponderență în domeniul apărării naționale; dezvoltarea capacității de a acționa în echipă prin exercitarea de roluri specifice muncii în echipă;</p> <p>CT4. Utilizarea creativă a tehnologiilor digitale în cadrul activităților militare și a procesului operațiilor</p> <p>CT5. Lucrul în echipă și rezolvarea creativă a problemelor specifice domeniul militar</p>

7. Obiectivele disciplinei

7.1. Obiectivul general al disciplinei	Dezvoltarea capacității de utilizare eficientă a noțiunilor fundamentale, modelelor și principiilor managementului resurselor de apărare pentru optimizarea soluționării unor probleme specifice transformării organizației militare moderne, în acord cu caracteristicile mediului de securitate actual
7.2. Obiectivele specifice	<ul style="list-style-type: none"> • însușirea fundamentelor teoretice ale managementului resurselor de apărare în corelație cu transformările ce au loc în domeniul militar; • explicarea și conștientizarea necesității de abordare integrată a resurselor de apărare în raport cu finalitățile asumate în diferite contexte specifice domeniului; • fundamentarea hotărârilor și deciziilor specifice activităților militare prin metode științifice interdisciplinare, utilizând adecvat criteriile de performanță, fundamentat pe înțelegerea corelației dintre planificarea apărării și legislația în vigoare; • utilizarea instrumentelor și tehnologiilor digitale aplicabile în procesele specifice managementului integrat al resurselor pentru apărare.

8. Conținuturi

8.1. Curs	Metode de predare	Observații
C1. Curs introductiv (obiectivele disciplinei, obiect de studiu, cerințe etc)	Expunere, Conversație Suport de curs pe Moodle	2 ore Fizic
C2. Apărarea ca bun public	Expunere, Conversație Suport de curs pe Moodle	2 ore Online
C3. Planificarea integrată a apărării	Expunere, Conversație Suport de curs pe Moodle	2 ore Fizic

C4. Documente care fundamentează planificarea apărării	Expunere, Conversație Suport de curs pe Moodle	2 ore Online
C5. Obiective și direcții de acțiune ale politicii de apărare	Expunere, Conversație Suport de curs pe Moodle	2 ore Fizic
C6. Managementul integrat al resurselor de apărare	Expunere, Conversație Suport de curs pe Moodle	2 ore Online
C7. Managementul resurselor umane și managementul resurselor materiale	Expunere, Conversație Suport de curs pe Moodle	4 ore Fizic
C8. Managementul resurselor informaționale și managementul resurselor financiare	Expunere, Conversație Suport de curs pe Moodle	2 ore Online
C9. Managementul infrastructurii de apărare și de CDI	Expunere, Conversație Suport de curs pe Moodle	2 ore Fizic
C10. Managementul protecției infrastructurilor critice	Expunere, Conversație Suport de curs pe Moodle	2 ore Online
C11. Planificarea bazată pe capabilități	Expunere, Conversație Suport de curs pe Moodle	2 ore Fizic
C12. Sistemul de planificare, programare, bugetare și evaluare (PPBES)	Expunere, Conversație Suport de curs pe Moodle	2 ore Online
Total ore		24

Bibliografie:

1. *** *Legea nr. 203 din 16 iulie 2015 privind planificarea apărării*, Monitorul Oficial nr. 555 din 27 iulie 2015
2. *** *Program de guvernare 2023-2024. Viziune pentru națiune. Partidul Social Democrat, Partidul Național Liberal.* disponibilă la https://gov.ro/fisiere/pagini_fisiere/23-06-16-12-32-52Programul_de_Guvernare_2023-2024.pdf
3. *** *Strategia Militară a României (2021)*, disponibilă la <https://www.mapn.ro/legislatie/documente/STRATEGIA-MILITARA-A-ROMANIEI.pdf>
4. *** *Strategia Națională de Apărare a țării pentru perioada 2020-2024*, https://www.presidency.ro/files/userfiles/Documente/Strategia_Nationala_de_Aparare_a_Tarii_2020_2024.pdf
5. *** *Carta Albă a apărării (2021)*, disponibilă la https://www.mapn.ro/legislatie/documente/carta_alba_2021.pdf

6. ****Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 98/2010 privind identificarea, desemnarea și protecția infrastructurilor critice*, Monitorul Oficial nr. 757 din 12 noiembrie 2010.
7. Badea, Dorel; Constantinescu, Maria; Mănescu, Gabriel, *Defence Resources Management for Erasmus Students. An introductory course*, Editura A.F.T., Sibiu, 2017.
8. Bucur-Marcu, Hari; Fluri, Philipp; Tagarev, Todor (eds), „*Defence Management: An introduction*”, Geneva Center for the democratic control of armed forces, Geneva, 2009.
9. Florișteanu, Elena, *Finanțarea apărării*, vol. I-II, Editura Universității” Lucian Blaga”, Sibiu, 2007.
10. Maloș, Gavril, *Ingineria sistemelor pentru apărare*, Editura A.T.M, București, 2002.
11. Mănescu, Gabriel, *Managementul integrat al resurselor de apărare*, Editura Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, Sibiu, 2023.
12. Mureșan, Mircea et al, *Optimizarea deciziei în managementul sistemului militar*, Editura Militară, București, 2005.
13. Neag, Mihai, Badea, Dorel, Neagoie, Horațiu, *Managementul resurselor de apărare. Caiet de seminar*, Editura A.F.T., Sibiu, 2010.
14. Petrescu, Marius, Năbîrjoiu, Neculae, *Managementul informației*, Editura Bibliotheca, Targoviște, 2006.
15. Popa, Mircea, *Defense Resources Management*, Editura Editura Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” Sibiu, 2004.
16. Popa, Vasile, *Defense resources management. Lecture presentations*, Editura U.N.Ap., București, 2006.
17. Vasilescu, Cezar (coordonator), *Defense Resources Management*, Editura UNAP, 2012.

8.2. Seminar	Metode de predare	Observații
Caracterul sistemic al managementului resurselor de apărare	Dezbateri, Studiu de caz. Munca în echipă cu materiale colaborative și assignments pe Moodle	2 ore
Metode și tehnici calitative aplicate în managementul resurselor de apărare	Problematizare Studiu de caz, Assignments pe Moodle	2 ore
Metod și tehnici cantitative aplicate în managementul resurselor de apărare	Problematizare Studiu de caz, Assignments pe Moodle	4 ore
Utilizarea instrumentelor moderne pentru eficientizarea deciziei manageriale referitoare la resursele de apărare – Metodologia IDEFO	Problematizare Studiu de caz, Munca în echipă cu materiale colaborative și assignments pe Moodle	6 ore
Suștinere referate	Dezbateri Studiu de caz Conversație	10 ore
Total		24

Bibliografie:

1. *** *Legea nr. 203 din 16 iulie 2015 privind planificarea apărării*, Monitorul Oficial nr. 555 din 27 iulie 2015
2. *** *Program de guvernare 2023-2024. Viziune pentru națiune. Partidul Social Democrat, Partidul Național Liberal*. disponibilă la https://gov.ro/fisiere/pagini_fisiere/23-06-16-12-32-52Programul_de_Guvernare_2023-2024.pdf
3. *** *Strategia Militară a României (2021)*, disponibilă la

- <https://www.mapn.ro/legislatie/documente/STRATEGIA-MILITARA-A-ROMANIEI.pdf>
4. *** *Strategia Națională de Apărare a țării pentru perioada 2020-2024*, https://www.presidency.ro/files/userfiles/Documente/Strategia_Nationala_de_Aparare_a_Tarii_2020_2024.pdf
 5. *** *Carta Albă a apărării* (2021), disponibilă la https://www.mapn.ro/legislatie/documente/carta_alba_2021.pdf
 6. *** *Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 98/2010 privind identificarea, desemnarea și protecția infrastructurilor critice*, Monitorul Oficial nr. 757 din 12 noiembrie 2010.
 7. Badea, Dorel; Constantinescu, Maria; Mănescu, Gabriel, *Defence Resources Management for Erasmus Students. An introductory course*, Editura A.F.T., Sibiu, 2017.
 8. Bucur-Marcu, Hari; Fluri, Philipp; Tagarev, Todor (eds), „*Defence Management: An introduction*”, Geneva Center for the democratic control of armed forces, Geneva, 2009.
 9. Florișteanu, Elena, *Finanțarea apărării*, vol. I-II, Editura Universității” Lucian Blaga”, Sibiu, 2007.
 10. Maloș, Gavril, *Ingineria sistemelor pentru apărare*, Editura A.T.M, București, 2002.
 11. Mănescu, Gabriel, *Managementul integrat al resurselor de apărare*, Editura Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, Sibiu, 2023.
 12. Mureșan, Mircea et al, *Optimizarea deciziei în managementul sistemului militar*, Editura Militară, București, 2005.
 13. Neag, Mihai, Badea, Dorel, Neagoie, Horațiu, *Managementul resurselor de apărare. Caiet de seminar*, Editura A.F.T., Sibiu, 2010.
 14. Petrescu, Marius, Năbîrjoiu, Neculae, *Managementul informației*, Editura Bibliotheca, Targoviște, 2006.
 15. Popa, Mircea, *Defense Resources Management*, Editura Editura Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” Sibiu, 2004.
 16. Popa, Vasile, *Defense resources management. Lecture presentations*, Editura U.N.Ap., București, 2006.
 17. Vasilescu, Cezar (coordonator), *Defense Resources Management*, Editura UNAP, 2012.

9. Corelarea conținuturilor disciplinei cu așteptările reprezentanților comunității epistemice, asociațiilor profesionale și angajatori reprezentativi din domeniul aferent programului

Conținuturile disciplinei corespund următoarelor reperi teoretice și practice contemporane:

- participarea activă a cursanților, parteneriat între educator și cursanți, cu accent pe conștientizarea rolului deținut de managementul resurselor organizației în obținerea performanței organizaționale;
- parteneriat educațional între educator și cursanți;
- promovarea metodelor activ-participative;
- digitalizarea educației;
- promovarea autoeducației și a educației permanente.

Tematica disciplinei corespunde următoarelor cerințe ale angajatorilor:

- dezvoltarea motivației participării responsabile din punct de vedere al managementului resurselor de apărare în acțiunile specifice organizației militare
- utilizarea tehnologiilor digitale moderne aplicabile în procesul de management integrat al resurselor de apărare.

10. Evaluare

Tip activitate	10.1. Criterii de evaluare	10.2. Metode de evaluare	10.3. Pondere din nota finală
10.4. Curs	<ul style="list-style-type: none"> - să utilizeze corect conceptelor fundamentale ale managementului resurselor de apărare precum și conceptele asociate domeniului; - să cunoască modul de interrelaționare a documentelor de referință care asigură fundamentarea planificării apărării la nivel național. 	Evaluare sumativă (Probă scrisă)	70%
10.5 Seminar/ laborator	<ul style="list-style-type: none"> - să cunoască foarte bine algoritmul prin care sunt stabilite volumul, structura și modul de alocare a resurselor de apărare necesare materializării obiectivelor fundamentale de securitate națională și apărare; - să rezolve corect o problemă specifică managementului resurselor de apărare, conform metodologiilor învățate; - să realizeze în echipă, în manieră colaborativă și digitală, sarcinile specificate pentru seminarii; - să susțină în fața colegilor referatul realizat 	Evaluare continuă (Sarcini specifice susținere referat)	30%
10.6. Standard minim de performanță			
<ul style="list-style-type: none"> - realizarea unui referat, conform normelor stabilite în prima ședință de seminar, prin care demonstrează că a înțeles și poate utiliza corect noțiunile fundamentale și poate proiecta soluții de rezolvare a problematicii abordate prin aplicarea corectă a unor metodologii, tehnici sau instrumente manageriale specifice domeniului; - îndeplinirea sarcinilor de studiu prin care demonstrează că a înțeles și poate aplica, particularizat, diferite tehnici sau instrumente manageriale specifice domeniului; - abilități minime în explicitarea domeniilor subsumate managementului resurselor pentru apărare și a proceselor specifice domeniului. - Nota minimă la proba scrisă (evaluare sumativă) – 5 (cinci). 			