

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

GHID DE STUDII

SERIA 2019-2021

DOMENIUL DE STUDII
„ȘTIINȚE MILITARE“

PROGRAMUL DE STUDII/SPECIALIZAREA
„LEADERSHIP ORGANIZAȚIONAL“

– SIBIU 2019 –

ŞEFUL COLECTIVULUI DE ELABORARE:

- *Conf.univ.dr.* ŞTEFANIA BUMBUC

COLECTIV DE ELABORARE:

- *Col.conf.univ.dr.* DANIEL-SORIN CONSTANTIN
- *Prof.univ.dr.* BENONI SFÂRLOG
- *Lect.univ.dr.* CRENGUŢA MACOVEI
- *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>	14
	<i>I.3. Cadrul normativ intern</i>	16
	<i>I.4. Conducerea academică</i>	17
	<i>I.5. Organizarea instituției pentru componenta de învățământ</i>	19
	<i>I.6. Logistica didactică</i>	19
Partea a II-a	Prezentarea programului de studii Leadership organizațional	21
Partea a III-a	Prezentarea sintetică a planului de învățământ și a fișelor disciplinelor	25
	<i>III.1. Planul de învățământ seria 2019-2021.....</i>	27
	<i>III.2. Fișele disciplinelor seria 2019-2021</i>	37

Partea I

SCURTĂ PREZENTARE A STRUCTURII INSTITUȚIONALE A ACADEMIEI FORTELOR 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 neatârnaire le apără, a format și a beneficiat totdeauna de aportul unui valoros și devotat *corp de comandă*, care a asigurat pregătirea și conducerea competentă a acțiunilor în care armata a fost angajată. Continuum-ul procesului 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 ce 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 posedă 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*** al 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”***;

✦ ***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 capabilităților organizaționale, Management și tehnologie.*

✦ **Ordinul MECTS nr 5224 din 30 august 2011 privind aprobarea programelor de studii universitare de masterat evaluate de Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Superior** – academia este acreditată pentru următoarele programe de studii de masterat, învățământ cu frecvență, fiecare cu câte 120 de credite, 2 locuri subvenționate de la buget și 48 de locuri cu taxă, în domeniul *Științe militare și informații*:

- *Leadership organizațional;*
- *Managementul capabilităților organizaționale;*
- *Management și tehnologie;*
- *Intelligence în organizații - H.G. nr 581/30.07.2013*

✦ **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 și 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 și 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 și 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 este acreditată/autorizată pentru programele de studii de licență, învățământ cu frecvență, fiecare cu câte 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 este acreditată/autorizată pentru programele de studii de licență, învățământ cu frecvență, între 180-240 de credite.

✦ Prin **H.G. nr. 326/2019** privind aprobarea *Nomenclatorului domeniilor și al specializărilor/programelor de studii universitare și a structurii instituțiilor de învățământ superior pentru anul universitar 2019-2020* – 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 **Management economico-financiar** (180 credite)
 - specializarea **Managementul sistemelor de comunicații militare**
 - specializarea **Leadership militar** (180 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 capabilităților organizaționale**
 - specializarea **Management și tehnologie**
 - specializarea **Intelligence în organizații**

✦ *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, în anul de învățământ 2019-2020:*

- *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 baza Hotărârii Consiliului ARACIS din 27.05.2019, comunicată cu adresa nr. 48531 din 18.07.2019, *Consiliul de administrație* a propus și *Senatul universitar* a aprobat ca admiterea să se organizeze pentru numărul maxim de studenți aferent fiecărui program de studiu, respectiv 75 de locuri începând cu anul universitar 2019-2020. Cifra de școlarizare a fost inclusă și în *HG nr. 641 din 27.08.2019 pentru modificarea anexelor 1 și 2 la HG nr. 318/2019 privind domeniile și programele de studii universitare de master acreditate și numărul maxim de studenți ce pot fi școlarizați în anul universitar 2019-2020.*

În urma evaluării domeniului de studii universitare de masterat *Științe militare* în vederea menținerii acreditării, Consiliul ARACIS a stabilit statutul programelor de studii de masterat, învățământ cu frecvență, fiecare cu câte 120 de credite, capacitate de școlarizare de 300 studenți/an de studiu, după cum urmează:

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

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 educației naționale nr. 1/2011 cu modificările și completările ulterioare*, implică reprojectarea procesului de formare profesională din Academia Forțelor Terestre 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 ofițerilor de comandă pentru Forțele Terestre și 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 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 academiei 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 specifice învățământului superior românesc și următoarele:

➤ înființarea unei școli doctorale, în vederea îndeplinirii la parametri calitativi superiori a misiunii constitutive a academiei;

➤ 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 academiei.

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 *Științe militare, informații și ordine publică*;

Ciclu II de studii (studii universitare de masterat):

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

FACULTATEA DE MANAGEMENT MILITAR:

Ciclu I de studii:

- *Managementul organizației* – în domeniul *Științe militare, informații și ordine publică*;
- *Managementul sistemelor de comunicații militare* – în domeniul *Științe militare, informații și ordine publică*;
- *Inginerie și management în domeniul comunicațiilor militare* – în domeniul *Inginerie și management*

Ciclu II de studii:

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

FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI ADMINISTRATIVE conform Dispoziției SMG nr. G/S 1260 din data de 16.08.2017 și a H.G. nr. 140/2017:

Ciclu I de studii

- *Contabilitate și informatică de gestiune* – în domeniul *Contabilitate, autorizație provizorie prin Hotărârea Consiliului ARACIS din 27.04.2017*
- *Administrație publică* – în domeniul *Științe administrative*.
- *Management economico-financiar* – în domeniul *Științe militare, informații și ordine publică*;

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: șampilă cu denumirea în clar, drapel de identificare academie, emblemă, insignă, număr de unitate militară: U.M .01512, Drapel de luptă, șampilă 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;
- 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*

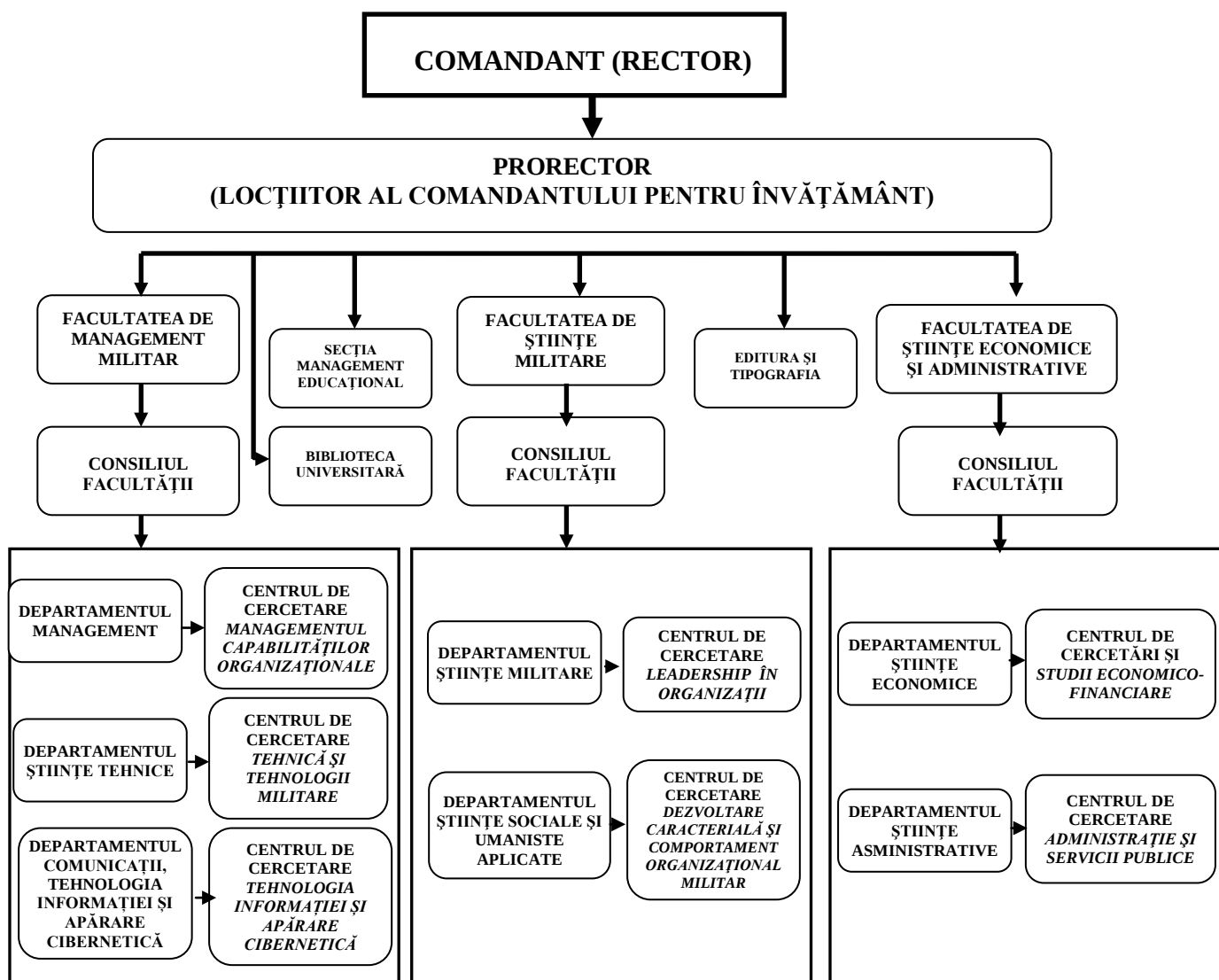
*CONSILIUL
DEPARTAMENTULUI
ȘTIINȚE
ECONOMICE*

*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. CONSTANTIN DANIEL-SORIN
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	Prof.univ.dr. PATEȘAN MARIOARA
Prodecan Facultate Științe Militare	Lt.col.conf.univ.dr. RAȚIU AURELIAN Conf.univ.dr. DINICU ANCA
Director Școală Postuniversitară	Mr.conf.univ.dr. BABOȘ ALEXANDRU
Decan Facultate Management Militar	Col.conf.univ.dr. MILANDRU MARIUS
Prodecan Facultate Management Militar	Col.conf.univ.dr. IANCU DUMITRU Col.conf.univ.dr. MORO NICOLAE
Director Școală Postuniversitară	Conf.univ.dr.ing. PETRIȘOR SILVIU
Decan Facultate Științe Economice și Administrative	Col.prof.univ.dr. STANCIU LEONTIN
Prodecan	Col.conf.univ.dr. SOLESCU DANIEL Conf.univ.dr. DRĂGHICI TEODORA
Șef Secție Management educațional	Col.dr.ing. CĂRUȚAȘU DANIELA
Șef Secție Cercetare științifică, programe comunitare, logistică didactică și experiență acumulată	Col. POPA IOAN DAN
Directori departamente:	
<i>Științe militare</i>	Col.conf.univ.dr. ISPAS LUCIAN
<i>Științe sociale și umaniste aplicate</i>	Conf.univ.dr. BUMBUC ȘTEFANIA
<i>Management</i>	Lt.col.conf.univ.dr.ing. BADEA DOREL
<i>Științe tehnice</i>	Conf.univ.dr. OANCEA ROMANA
<i>Comunicații, tehnologia informației și apărare cibernetică</i>	Prof.univ.dr.ing. BECHET PAUL
<i>Științe economice</i>	Lect.univ.dr.CIUHUREANU ALINA
<i>Științe administrative</i>	Lect.univ.dr. STOIAN ALEXANDRU
Șef Curs Pregătire militară	Col.instr. avansat dr. MANDACHE RADU

I.5. ORGANIZAREA INSTITUȚIEI PENTRU COMPONENTA DE ÎNVĂȚĂMÂNT



I.6. LOGISTICA DIDACTICĂ



- o aulă;
- 8 amfiteatre;
- 29 săli de seminar;
- 37 de laboratoare, cabinete și săli tehnice;
- o editură și o tipografie proprie;
- 2 complexe de poligoane pentru pregătire militară, din care unul în zona montană;
- baze sportive: sală de sport, bazin de înot; pista CISM, sală judo etc.;
- bibliotecă universitară cu 5 săli de lectură și o sală multimedia;
- complex de spații de cazare și de hrănire.

Partea a II-a

PREZENTAREA PROGRAMULUI DE STUDII UNIVERSITARE DE MASTERAT

LEADERSHIP ORGANIZAȚIONAL

PREZENTAREA PROGRAMULUI DE STUDII 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 fundamental *Științe militare*.

Programul de studii universitare de masterat *Leadership organizațional* a fost evaluat de ARACIS și acreditat prin Ordinul MECTS nr. 4630/11.08.2010.

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 12 ani, la standarde calitative superioare, a două programe de studii universitare de licență și autorizarea provizorie a unui program nou în domeniul *Științe militare, informații și ordine publică*. 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 reflectă în nevoia continuă de a forma lideri competenți pentru diverse tipuri de organizații, în care problema esențială o reprezintă optimizarea capabilităților, asigurându-se astfel operarea eficientă în medii complexe. Prin acest program, instituția se înscrie în demersul inițiat pe plan național și internațional în învățământul militar superior, 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:

- formarea capacităților de aplicare a unor strategii integrate de influențare a comportamentului organizațional;
- formarea și dezvoltarea competențelor de exercitare a leadershipului în contextul procesului de schimbare și dezvoltare organizaționale;
- dezvoltarea strategiilor de gestionare a funcționării și funcționalității echipelor;
- formarea capacităților de evaluare a comportamentului și capacităților membrilor unei organizații.

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 SINTETICĂ
A
PLANULUI DE
ÎNVĂȚĂMÂNT ȘI A FIȘELOR
DISCIPLINELOR
SERIA 2019-2021

III.1. Planul de învățământ

PLAN DE ÎNVĂȚĂMÂNT STUDII UNIVERSITARE DE MASTERAT

Valabil începând cu anul universitar 2019 - 2020
începând cu seria 2019-2021

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

- 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*

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*

REZULTATELE ÎNVĂȚĂRII

Absolventul va fi capabil:

- C1.R1. să diferențieze teoriile și modelele explicative ale leadershipului și ale organizațiilor moderne
- C1.R2. să utilizeze teorii psihologice și sociologice de actualitate în realizarea diagnozei organizaționale
- C1.R3. să indice strategii manageriale de dezvoltare organizațională aplicabile în diferite contexte
- C1.R4. să adapteze metodele, tehnicile și procedeele utilizate în leadership la specificul organizației militare
- C1.R5. să interpreteze din perspectiva leadershipului charismatic și vizionar situațiile problematice specifice organizației militare
- C1.R6. să practice raționamente logice convergente și divergente în abordarea științifică a fenomenelor și proceselor organizaționale

- C2.R1. să analizeze principiile, metodele și strategiile specifice conducerii structurilor organizaționale multinaționale
- C2.R2. să deducă modalități de selectare și adaptare a stilurilor de leadership la contexte militare multinaționale
- C2.R3. să descopere strategii de influențare adecvate particularităților individuale și colective ale membrilor organizațiilor multinaționale
- C2.R4. să analizeze, în context militar multinațional, modalitățile de gestionare a conflictelor specifice lumii contemporane
- C2.R5. să-și utilizeze competențele lingvistice pentru investigarea și interpretarea fenomenelor organizaționale multiculturale
- 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

- C3.R1. să diferențieze tipurile de mentalități și comportamente etice ale membrilor unei organizații, particularizând pe organizația militară
- 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
- 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
- C3.R4. să utilizeze criteriile, principiile și standardele deontologiei profesionale pentru evaluarea comportamentului liderului și al membrilor
- C3.R5. să proiecteze strategii de influențare a comportamentului etic al membrilor organizației în spiritul deontologiei profesionale, al demnității și loialității față de organizație
- C3.R6. să manifeste atitudine de respect față de principiile deontologiei profesiei de ofițer

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

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

C4.R3. să respecte normele de etică și integritate academică, modelele și standardele de calitate existente în cercetarea științifică la nivel internațional

C4.R4. să formuleze judecăți de valoare fundamentate științific, pentru a susține deciziile în domeniul leadershipului și al managementului

C4.R5. să aplice strategii de management al proiectelor și programelor de cercetare în domeniul social

C4.R6. să manifeste responsabilitate, independență și spirit inovativ în realizarea unor demersuri complexe de cercetare științifică în condiții de autonomie profesională

C5.R1. să diferențieze și să utilizeze modelele teoretice ale proceselor de formare și dezvoltare a echipei

C5.R2. să utilizeze în mod nuanțat și pertinent criterii de evaluare a funcționalității echipelor, în mod special a echipelor militare

C5.R3. să investigheze și să argumenteze contribuția leadershipului la întreținerea funcționării și funcționalității echipelor

C5.R4. să identifice strategii avansate de soluționare a situațiilor conflictuale, pentru a obține autoritatea reală a liderului militar în cadrul

C5.R5. să elaboreze planuri organizaționale de dezvoltare a competențelor de lucru în echipă și de creștere a performanțelor echipelor

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

C6.R1. să diferențieze și să utilizeze modele ale organizației bazate pe cunoaștere și modele ale proceselor decizionale

C6.R2. să aplice metode și tehnici avansate de monitorizare și control în domeniul leadershipului, de management al resurselor în organizații

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

C6.R4. să elaboreze studii de caz și proiecte de cercetare în domeniul leadershipului organizațional, în special în organizația militară

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

C6.R6. să îndeplinească în mod responsabil rolul de lider în organizații din domeniul securității și apărării naționale, inclusiv prin asumarea răspunderii juridice

I.1. STRUCTURA ANILOR DE ÎNVĂȚĂMÂNT

An de învățământ		NUMĂR DE SĂPTĂMÂNI				
		ANUL I		ANUL II		TOTAL
		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	3	3	3	3	12
	Sesiune de restanțe	-	1	-	1	2
	Susținere lucrare de disertație	-	-	-	1	1
Vacanță		3	13	3	-	19
TOTAL	Semestru	20	31	20	19	90
	An	51		39		

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	154	-	-	-	154	19.64
Discipline de specialitate	42	172	196	196	606	77.30
Discipline complementare	-	24	-	-	24	3.06
Discipline obligatorii	154	172	172	196	694	88.52
Discipline opționale	42	24	24	-	90	11.48
Ore de predare	112	96	96	84	388	49.49
Ore aplicative (seminar, laborator, proiect, practică)	84	100	100	112	396	50.51
TOTAL ORE	196	196	196	196	784	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										sem	
				14 săptămâni				12 săptămâni											
				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
1	LOIF01	Concepte și teorii despre leadership organizațional		2	2							E1			56	28	28	8	
2	LOIF02	Teorii despre organizații moderne		2	1							E1			42	28	14	7	
3	LOIC03	Etică și integritate academică		1	1								Cv1		28	14	14	4	
4	LOIF04	Metodologia cercetării științifice în științele sociale		1	1								Cv1		28	14	14	4	
5	LOOS05	Opțional 1	Inteligența emoțională în leadership	2	1							E1			42	28	14	7	
6	LOOS06		Coaching și mentoring în leadership																
7	LOOS07		Viziunea și charisma liderului																
8	LOIS08	Procese organizaționale și comportament organizațional						2	1			E2			36	24	12		6
9	LOIS09	Competențele liderului militar						2	1			E2			36	24	12		6
10	LOIS10	Stiluri de leadership						2	1			E2			36	24	12		6
11	LOIS11	Metode și tehnici de influențare în leadership						1	2			E2			36	12	24		6
12	LOOC12	Opțional 2	Limba engleză pentru management și leadership					1		1			Cv2		24	12	12		3
13	LOOC 13		Limba franceză pentru management și leadership																
14	LOOC14		Limba germană pentru management și leadership																
15	LOIS15	Practică		2 săpt. x 14 ore										V2	28		28		3
															392	208	184	30	30
TOTAL ORE PE SĂPTĂMÂNĂ				8	6	0	0	8	5	1	0								
				14				14											
Nr. examene/Nr. colocvii/Nr. verificări				3E+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; IO - disciplină impusă (obligatorie) / opțională; F/S/C - disciplină fundamentală / de specialitate / complementară

Nr crt	Cod	Denumirea disciplinei		Anul II								Forma de evaluare			Nr. de ore pe disciplina			Credite	
				Semestrul 3				Semestrul 4										sem	
				12 săptămâni				12 săptămâni											
				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	1		1					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 14 ore						V3	28		28	3					
23	LOIC 23	Managementul proiectelor						2	1		1	E4			48	24	24		8
24	LOIS 24	Dezvoltarea și autodezvoltarea liderului						1	1		1	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
															392	180	212	30	30
TOTAL GENERAL															784	388	396	60	60
28		Promovarea examenului de disertație						14									14		10
TOTAL ORE PE SAPTĂMÂNĂ				8	4	0	2	7	5	0	2								
				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; IO - disciplină impusă (obligatorie) / opțională; F/S/C - disciplină fundamentală / de specialitate / complementară

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 data de 26.07.2019.

Decanul Facultății de Științe Militare

Prof.univ.

dr. Marioara PATEȘAN

Directorul Departamentului Științe sociale și umaniste aplicate

Conf.univ.

dr. Ștefania BUMBUC

**III.2. FIȘELE DISCIPLINELOR
ANUL I DE STUDII
UNIVERSITARE DE MASTERAT**

SERIA 2019-2021

**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”
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			Prof.univ.dr. Benoni SFÂRLOG				
2.3. Titularul activităților de seminar			Prof.univ.dr. Benoni SFÂRLOG				
2.4. Anul de studiu	I	2.5. Semestrul	1	2.6. Tipul de evaluare	E1	2.7. Regimul disciplinei	Obligatorie, fundamentală

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/laborator	2
3.4. Total ore din planul de învățământ	56	din care 3.5. curs	28	3.6. seminar/laborator	28
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					42
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri					50
Tutoriat					-
Examinări					2
Alte activități ...					-
3.7. Total ore studiu individual		142			
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	-
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	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	Formarea capacității de a utiliza concepte și teorii moderne din domeniul leadershipului, ca premise favorabile formării competențelor de lider
7.2. Obiectivele specifice	- identificarea conexiunilor dintre competențele liderului și exercitarea stilurilor de leadership; - înțelegerea importanței trăsăturilor de personalitate ale liderului și corelația acestora cu mediul organizațional; - 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: Ipoteze istorice ale conducerii. Management în mediu organizațional complex	Prelegere, conversație euristică, explicații	2 ore
C3: Procesul de leadership. Leadershipul și managementul	Prelegere, conversație euristică, explicații	2 ore
C4: Leadershipul aplicat la individ. Trăsăturile leadershipului și leadershipul etic	Prelegere, conversație euristică, explicații	2 ore
C5: Stiluri și comportamente de leadership	Prelegere, conversație euristică, explicații	2 ore
C6: Leadershipul și motivația	Prelegere, conversație euristică, explicații	4 ore
C7: Procese interpersonale, comunicarea, coachingul și managementul conflictelor	Prelegere, conversație euristică, explicații	2 ore
C8: Leadershipul aplicat la grupuri și echipe. Teorii situaționale de leadership	Prelegere, conversație euristică, explicații	4 ore
C9: Leadershipul organizațional	Prelegere, conversație euristică, explicații	2 ore
C10: Leadershipul culturii organizaționale	Prelegere, conversație euristică, explicații	2 ore
C11: Leadershipul și managementul strategic, procesul de management strategic în organizații. Decizia strategică	Prelegere, conversație euristică, explicații	2 ore

C12: Leadershipul strategic, formularea și implementarea strategiei	Prelegere, conversație euristică, explicații	2 ore
Total		28 ore
Bibliografie: 1. Dumitrașcu D., Pascu R., <i>Managementul proiectelor</i>, Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu, 2004. 2. Dumitrașcu D., Miricescu D., <i>Management – Culegere de probleme și studii de caz</i>, Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu, 2002. 3. Maxwell, J.C., <i>Totul despre lideri</i>, București, Editura Amaltea, 2005; 4. McCrystal & all, <i>Echipa de echipe</i>, București, Editura Publica, 2016; 5. Nicolescu, O., Nicolescu, L., <i>Managementul modern al organizației</i>, Editura „Tribuna Economică”, București, 2001; 6. Owen, H, Hodgson, V, Gazzard, N, <i>Manual de leadership – Ghid practic pentru un leadership eficient</i>, București, CODESCS, 2006; 7. Sfârlog, B., Bârsan, G., Giurcă, D., <i>Leadership militar – conexiuni</i>, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre, 2006; 8. Sfârlog, B., <i>Leadership militar – Îndrumar pentru seminar și activități practice</i>, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre, 2005; 9. Steven, S., Howard, E., <i>Forța inteligenței emoționale. Inteligența emoțională și succesul vostru</i>, București, Editura Allfa, 2003; 10. Tichy, N.M., <i>Liderul sau arta de a conduce</i>, București, Editura Teora, 2000; 11. 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; 12. Țuțurea M., <i>Leadership în organizații</i>, Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu, 2010. 13. Zlate, M., <i>Leadership și management</i>, Iași, Editura Polirom, 2004; 14. Zlate, M., <i>Tratat de psihologie organizațional-managerială</i>, vol. II, Iași, Editura Polirom, 2007.		
8.2. Seminar/laborator	Metode de predare	Observații
Introducere în leadership. Definirea și importanța leadershipului	Dezbateri, exemple	2 ore
Ipostaze istorice ale conducerii. Management în mediu organizațional complex. Studii de caz	Dezbateri, studiu de caz	2 ore
Procesul de leadership. Leadershipul și managementul. Studii de caz: <i>Cât de importanți sunt liderii strategici; Administratorul unui spital cu probleme. Test de autoevaluare: Potențialul de leadership</i>	Dezbateri, studii de caz, test de autoevaluare, joc de rol	2 ore
Leadershipul aplicat la individ. Trăsăturile leadershipului și leadershipul etic. Studii de caz: <i>Identificarea trăsăturilor de personalitate; Efectul Pygmalion în acțiune. Teste de autoevaluare: Determinarea profilului de personalitate; Determinarea atitudinii de leadership conform teoriilor X și Y.</i>	Dezbateri, studii de caz, test de autoevaluare, joc de rol	2 ore
Stiluri și comportamente de leadership. Test de evaluare: <i>Identificarea stilului de leadership. Studiu de caz: Cum s-a schimbat comportamentul căpitanului</i>	Dezbateri, studii de caz, test de autoevaluare, joc de rol	2 ore

Leadershipul și motivația. Test de autoevaluare: Identificarea factorilor motivatori. Studii de caz: <i>Așteptările inginerului C.N.; Siguranța locului de muncă</i>	Dezbateri, studii de caz, test de autoevaluare, joc de rol	2 ore
Procese interpersonale, comunicarea, coachingul și managementul conflictelor. Studii de caz: <i>Poliția din orașul X; Gore & asociații, lideri care nu pot da ordine</i>	Dezbateri, studii de caz, test de autoevaluare, joc de rol	2 ore
Leadershipul aplicat la grupuri și echipe. Teorii situaționale de leadership. Studii de caz: <i>Stiluri de conducere la HIP; 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	4 ore
Leadershipul organizațional. Concepte referitoare la organizații. Studiu de caz: <i>Procesul de influențare</i> . Test de autoevaluare: <i>Aplicarea tehnicilor de influențare</i>	Dezbateri, studii de caz, test de autoevaluare	2 ore
Leadershipul culturii organizaționale. Test de autoevaluare: <i>Cunoașterea diferitelor culturi organizaționale</i> . Aplicație: <i>Acțiuni de leadership pentru modelarea culturii organizaționale</i>	Dezbateri, studii de caz, test de autoevaluare	2 ore
Leadershipul și managementul strategic. Procesul de management strategic în organizații. Decizia strategică. Studii de caz și probleme: <i>Metoda matricii; Metoda criterială; Competențe și abilități de leadership strategic</i>	Dezbateri, Probleme și cazuistică, Joc de rol	2 ore
Leadershipul strategic, formularea și implementarea strategiei. Studiu de caz: <i>Ce înseamnă lipsa unei strategii clar definite?</i>	Dezbateri, studii de caz, joc de rol	2 ore
Recapitulare	Conversație	2 ore
Total		28 ore

Bibliografie:

1. Dumitrașcu D., Pascu R., *Managementul proiectelor*, Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu, 2004.
2. Dumitrașcu D., Miricescu D., *Management – Culegere de probleme și studii de caz*, Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu, 2002.
3. Maxwell, J.C., *Totul despre lideri*, București, Editura Amaltea, 2005;
4. McCrystal & all, *Echipa de echipe*, București, Editura Publica, 2016;
5. Nicolescu, O., Nicolescu, L., *Managementul modern al organizației*, Editura „Tribuna Economică”, București, 2001;
6. Owen, H, Hodgson, V, Gazzard, N, *Manual de leadership – Ghid practic pentru un leadership eficient*, București, CODESCS, 2006;
7. Sfârlog, B., Bârsan, G., Giurcă, D., *Leadership militar – conexiuni*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre, 2006;
8. Sfârlog, B., *Leadership militar – Îndrumar pentru seminar și activități practice*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre, 2005;
9. Steven, S., Howard, E., *Forța inteligenței emoționale. Inteligența emoțională și succesul vostru*, București, Editura Alfa, 2003;
10. Tichy, N.M., *Liderul sau arta de a conduce*, București, Editura Teora, 2000;
11. de Vries, K., Manfred, F.R., *Leadership. Artă și măiestria de a conduce: de la paradigma clasică la pragmatismul schimbării*, București, CODECS, 2003;
12. Țuțurea M., *Leadership în organizații*, Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu, 2010.
13. Zlate, M., *Leadership și management*, Iași, Editura Polirom, 2004;
14. 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

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	• Capacitatea de a utiliza adecvat conceptele specifice leadershipului; • Capacitatea de a identifica, explica și exemplifica teoriile leadershipului	Probă orală	70%
10.5. Seminar/ laborator	• 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
- 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”
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	Col.conf.univ.dr. Daniel-Sorin CONSTANTIN						
2.3. Titularul activităților de seminar	Col.conf.univ.dr. Daniel-Sorin CONSTANTIN						
2.4. Anul de studiu	I	2.5. Semestrul	1	2.6. Tipul de evaluare	E1	2.7. Regimul disciplinei	Obligatorie, Fundamentală

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					50
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri					31
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	Sală de predare dotată cu videoproiector
5.2. de desfășurare a seminarului/laboratorului	Sală de seminar dotată cu videoproiector

6. Competențele specifice acumulate

Competențe profesionale	C.1. Implementarea în organizații, într-o viziune integratoare, a teoriilor și metodelor moderne de leadership C.4. Selectarea, combinarea și aplicarea strategiilor și tehnicilor de cercetare în domeniul leadership-ului în organizațiile moderne
Competențe transversale	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

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	• Aprofundarea teoriilor despre organizații și utilizarea conceptelor în comunicarea profesională; • Utilizarea suportului teoretic pentru explicarea și interpretarea fenomenelor specifice organizațiilor contemporane; • Evaluarea critică a teoriilor organizaționale în scopul identificării valorii și limitelor acestora; • Conceptualizarea cercetării științifice în domeniul organizațiilor în diverse orizonturi de cunoaștere, utilizând adecvat limbajul de specialitate; • Utilizarea modelelor conceptuale pentru a aborda cercetarea organizațiilor în manieră interdisciplinară.

8. Conținuturi

8.1. Curs	Metode de predare	Observații
Evoluția abordărilor teoretice ale organizațiilor – de la teoriile clasice la teoriile moderne	Prelegere	2 ore
Abordarea psihanalitică și abordarea evoluționistă a organizației	Prelegere	2 ore
Abordarea cognitivă a organizației. Inteligența organizației. Organizația inteligentă emoțional	Prelegere	2 ore
Organizația bazată pe cunoaștere. Organizația care învață	Prelegere	4 ore
Abordarea procesual-organică a organizației	Prelegere	4 ore
Modele teoretice ale culturii organizaționale	Prelegere	2 ore
Ritualuri, mituri, identitate organizațională	Prelegere	2 ore
Organizația în context intercultural	Prelegere	4 ore
Organizația virtuală. Internaționalizarea organizațiilor	Prelegere	2 ore
Justiția organizațională	Prelegere	2 ore
Sănătatea organizațională	Prelegere	2 ore
Total		28 ore

Bibliografie:

1. Adler N., *International dimensions of organizational behaviour*, Wadsworth, Belmont, 2002.
2. Avram E., Cooper C.L., *Psihologie organizațional-managerială. Tendințe actuale*, Editura Polirom, 2008.
3. Bogathy, Z., *Manual de psihologie a muncii și organizațională*, Editura Polirom, Iași, 2004.
4. Brown M.L., Kenney M., Zarkin M.J., *Organizational learning in the global context*, Ashgate Publishing, Burlington, 2006.
5. Burduș, E., Căprărescu, G., Androniceanu, A., *Managementul schimbării organizaționale*, Editura Economică, București, 2008.
6. Chirică, S., *Inteligența organizațiilor. Rutinele și managementul gândirii colective*, Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca, 2003. Culda, L., *Potențele organizațiilor*, Centrul de Studii Sociale Procesual-Organice, București, 2007.
7. Farazmand, A., *Modern organizations: theory and practice*, second edition, Greenwood Publishing Group, 2002. Hatch, M.J., Cunliffe, A.L., *Organization theory: Modern, symbolic and postmodern perspectives*, OUP Oxford, 2012.
8. Hofstede, G., *Culturi și organizații. Softul mental*, București, Editura Humanitas, 2011.
9. Marquardt, M.J., *Buiding the learning organization: Achieving strategic advantage through a commitment to learning*, 3rd edition, Nicolas Brealey Publishing, Boston, 2011.
10. Nicolescu, O., Nicolescu, C., *Organizația și managementul bazate pe cunoștințe - Teorie, metodologie, studii de caz și baterii de teste*, București, Editura Pro Universitaria, 2011.
11. Vansina, L., Vansina-Cobbaert, M.J., *Psihodinamica organizațiilor*, Editura Trei, București, 2010.
12. Vlăsceanu, M., *Organizații și comportament organizațional*, Editura Polirom, Iași, 2003.
13. Zlate, M., *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, Editura Polirom, Iași, vol. I/2004 și vol. II/2007.

8.2. Seminar/laborator	Metode de predare	Observații
Repere pentru analiza critică a teoriilor moderne despre organizații	Conversație, explicație	2 ore
Abordarea psihanalitică a organizației	Studiu de caz, conversație, explicație	2 ore
Abordarea evoluționistă a organizației	Studiu de caz, conversație, explicație	2 ore
Abordarea cognitivă a organizației	Studiu de caz, conversație, explicație	2 ore
Inteligența emoțională a organizației	Studiu de caz, conversație, explicație	2 ore
Organizația bazată pe cunoaștere	Studiu de caz, conversație, explicație	2 ore
Organizația care învață	Studiu de caz, conversație, explicație	2 ore
Total		14 ore

Bibliografie:

1. Avram E., Cooper C.L., *Psihologie organizațional-managerială. Tendințe actuale*, Editura Polirom, 2008.
2. Burduș, E., Căprărescu, G., Androniceanu, A., *Managementul schimbării organizaționale*, Editura Economică, București, 2008.
3. Chirică, S., *Inteligența organizațiilor. Rutinele și managementul gândirii colective*, Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca, 2003.
4. Culda, L., *Potențele organizațiilor*, Centrul de Studii Sociale Procesual-Organice, București, 2007.
5. Hofstede, G., *Culturi și organizații. Softul mental*, București, Editura Humanitas, 2011.
6. Năstase, M., *Cultura organizațională și managerială*, Editura ASE, 2004.
7. Nicolescu, O., Nicolescu, C., *Organizația și managementul bazate pe cunoștințe - Teorie, metodologie, studii de caz și baterii de teste*, București, Editura Pro Universitaria, 2011.
8. Vlăsceanu, M., *Organizații și comportament organizațional*, Editura Polirom, Iași, 2003.
9. Zlate, M., *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, Vol. I și II, Editura Polirom, Iași, 2004, 2007.

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 schimbările și provocările 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 problematicei 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	• Capacitatea de a utiliza conceptele specifice teoriilor despre organizații • Capacitatea de analiza critic limitele modelelor explicative în soluționarea unor situații problematice din organizațiile moderne	Probă scrisă	70%
10.5. Seminar/ laborator	• 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 unui referat.	Dezbateri Referat	30%

10.6. Standard minim de performanță
• 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”
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	ETICĂ ȘI INTEGRITATE ACADEMICĂ						
2.2. Titularul activităților de curs	Conf.univ.dr. Teodora DRĂGHICI						
2.3. Titularul activităților de seminar	Conf.univ.dr. Teodora DRĂGHICI						
2.4. Anul de studiu	I	2.5. Semestrul	1	2.6. Tipul de evaluare	Cv.	2.7. Regimul disciplinei	Obligatorie

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					10
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren					40
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri					12
Tutorat					-
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	-
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
--------------------------------	---

7. Obiectivele disciplinei

7.1. Obiectivul general al disciplinei	Însușirea 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	• 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	
C2. Standarde și reglementări în etica cercetării științifice și deontologia academică	Prelegere, Explicație, Conversație	
C3. Proprietatea intelectuală și drepturile de autor	Prelegere, Explicație, Conversație	
C4. Integritatea academică	Prelegere, Explicație, Conversație	
C5. Plagiatul. Identificarea plagiatului	Prelegere, Explicație, Conversație	
C6. Mijloace electronice de verificare a lucrărilor științifice	Prelegere, Explicație, Conversație	
C7. Redactarea unei lucrări academice	Prelegere, Explicație, Conversație	

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.

8.2. Seminar/laborator	Metode de predare	Observații
S1. Etică academică - conceptualizare	Dezbateri, Conversație	
S2. Standarde și reglementări în etica cercetării științifice și deontologia academică	Dezbateri, Conversație	
S3. Proprietatea intelectuală și drepturile de autor	Dezbateri, Conversație	
S4. Integritatea academică	Dezbateri, Conversație	
S5. Plagiul. Identificarea plagiatului	Dezbateri, Conversație	
S6. Mijloace electronice de verificare a lucrărilor științifice	Dezbateri, Conversație	
S7. Redactarea unei lucrări academice	Dezbateri, Conversație	

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. 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	• 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.	Probă orală	70 %
10.5 Seminar/ laborator	• 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	Teste de verificare, referate, studiu de caz	30 %
10.6 Standard minim de performanță			
• 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”
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	Lect.univ.dr. Raluca RUSU						
2.3. Titularul activităților de seminar	Lect.univ.dr. Raluca RUSU						
2.4. Anul de studiu	I	2.5. Semestrul	1	2.6. Tipul de evaluare	Cv1	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/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					40
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	-
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 C4. Selectarea, combinarea și aplicarea strategiilor și tehnicilor de cercetare în domeniul leadership-ului 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

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	- cunoașterea conceptelor și principiilor specifice metodologiei cercetării științifice; - utilizarea metodelor și tehnicilor de cercetare științifică în cadrul proiectelor de cercetare din domeniul leadership-ului; - dezvoltarea abilităților de redactare și de susținere publică a lucrărilor științifice.

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	2 ore
C2: Conceptualizare și operaționalizare. Ipoteze în cercetarea socială	Expunere Explicație Conversație	2 ore
C3: Universul populației și eșantionarea. Scale și tehnici de scalare.	Expunere Explicație Conversație	2 ore
C4: Ancheta socială pe bază de chestionar	Expunere Explicație Conversație	2 ore
C5: Ancheta socială pe bază de interviu	Expunere Explicație Conversație	2 ore
C6: Studiul documentelor sociale. Analiza de conținut. Observația științifică.	Expunere Explicație Conversație	2 ore
C12: Redactarea raportului de cercetare	Expunere Explicație Conversație	2 ore
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 Iluț, Petru, *Ancheta sociologică și sondajul de opinie*, Iași, Polirom, 1997;
8. Vlăsceanu, Lazăr, *Introducere în metodologia cercetării sociale*, Polirom, 2013.

8.2. Seminar/laborator	Metode de predare	Observații
Structurarea investigației științifice. Cum se concepe un proiect de cercetare	Explicație Conversație Exercițiu	2 ore
Operaționalizarea conceptelor și formularea ipotezelor	Explicație Conversație Exercițiu	2 ore
Metode și tehnici cercetare cantitativă	Exercițiu, Proiect	4 ore
Metode și tehnici cercetare calitativă. Prezentare proiect (4 ore)	Conversație Problematizare Proiect	4 ore
Redactarea raportului de cercetare	Dezbateri Prezentare proiect	2 ore
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 Iluț, Petru, *Ancheta sociologică și sondajul de opinie*, Iași, Polirom, 1997;
8. 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	• Cunoașterea conceptelor despre metodologia cercetării; • Aplicarea cunoștințelor referitoare la metodologia cercetării sociale în investigarea leadershipului • Elaborarea unui proiect de cercetare științifică din domeniul leadershipului.	Proiect	80 %
10.5. Seminar/ laborator	• Utilizarea triangulației metodelor de cercetare în investigarea diferitelor realități organizatoriale.	Proiect	20 %
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”
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			INTELIGENȚA EMOȚIONALĂ ÎN LEADERSHIP				
2.2. Titularul activităților de curs			dr. Dorin CHIRCA				
2.3. Titularul activităților de seminar			dr. Dorin CHIRCA				
2.4. Anul de studiu	I	2.5. Semestrul	1	2.6. Tipul de evaluare	E1	2.7. Regimul disciplinei	Opțională, 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	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					50
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri					31
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	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	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	Cunoașterea și utilizarea corectă a unor concepte, teorii și modele specifice leadershipului și inteligenței emoționale
7.2. Obiectivele specifice	- identificarea conexiunilor dintre instrumentele utilizate în leadershipul fundamentat pe inteligența emoțională, practicat în cadrul organizațiilor civile și militare; - înțelegerea importanței studierii teoriilor și modelelor referitoare la organizarea și desfășurarea corectă a unui demers de cercetare a dezvoltării inteligenței emoționale la locul de muncă; - valorificarea informațiilor obținute prin intermediul cercetării științifice a leadershipului în conturarea unor modalități de dezvoltare organizațională; - implicarea în dezvoltarea organizațională și în promovarea leadershipului fundamentat pe inteligența emoțională.

8. Conținuturi

8.1 Curs	Metode de predare	Observații
C1: Conceptele de inteligență și inteligență emoțională	Prelegere Explicație	2 ore
C2: Dimensiunile inteligenței emoționale și conținutul acestora	Prelegere Explicație	2 ore
C3: Inteligența emoțională în lumea organizației	Prelegere Explicație	2 ore
C4: Competențele de leadership fundamentate pe inteligența emoțională	Prelegere Explicație	4 ore
C5: Inteligența emoțională a liderului	Prelegere Explicație	4 ore
C6: Realitatea emoțională a echipei	Prelegere Explicație	2 ore
C7: Empatia și relațiile interpersonale la locul de muncă	Prelegere Explicație	2 ore
C8: Utilizarea inteligenței emoționale în practica profesională	Prelegere Explicație	4 ore

C9: Domeniile inteligenței emoționale în dezvoltarea carierei	Prelegere Explicație	2 ore
C10: Climatul suportiv – consecință a inteligenței emoționale în cadrul organizației	Prelegere Explicație	4 ore
Total		28 ore
Bibliografie 1. Albrecht, K., <i>Inteligența socială. Noua știință a succesului</i>, Editura Curtea Veche, București, 2007. 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>, Editura Curtea Veche, București, 2012. 3. Blank R., Schroder J.-P., <i>Managementul stresului</i>, Editura ALL, București, 2011. 4. Chirca, D., Ghizdav-David, A., <i>Inteligența emoțională în organizații, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre, 2013.</i> 5. Goleman, D., McKee, A., Boyatzis, R., <i>Inteligența emoțională în leadership</i>. București. Editura Curtea Veche, 2005. 6. Lynn, A.B., <i>Avantajul EQ: un plan magistral de mobilizare a inteligenței emoționale</i>, București, CODECS, 2006. 7. Sfârlog, B., Bârsan, G., Giurcă, D., <i>Leadership militar- conexiuni</i>, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre, 2006. 8. Sfârlog, B., <i>Leadership militar - îndrumar pentru seminar și activități practice</i>, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre, 2005. 9. Stoica, M., <i>Stres, personalitate și performanță în eficiența managerială</i>, Editura Risoprint, Cluj-Napoca, 2007. 10. Thatchenkery, T., Metzker, C., <i>Inteligența apreciativă</i>, Editura Codecs, București, 2008. 11. Torradadella, P., <i>Inteligența emoțională la locul de muncă</i>, Editura ALL, București, 2009. 12. de Vries, K., Manfred, F.R., <i>Leadership: Arta și măiestria de a conduce: de la paradigma clasică la pragmatismul schimbării</i>, București, CODECS, 2003. 13. Yeung, R., <i>Dezvoltarea inteligenței emoționale</i>, Editura Meteor Press, București, 2012.		
8.2. Seminar/laborator	Metode de predare	Observații
Comparația dintre IG și IE. Nucleul relațiilor conflictuale	Conversație	2 ore
Portrete ale liderilor în funcție de cele patru dimensiuni ale IE	Conversație	2 ore
IE – o nouă perspectivă de conturare a profilului liderului militar	Exercițiu, Conversație	2 ore
Empatia globală și leadership-ul. Dezvoltarea și folosirea empatiei	Conversație	2 ore
Autocontrolul și gestionarea relațiilor	Demonstrație, Exercițiu	2 ore
IE și nivelul de performanță în leadership	Conversație	2 ore
Autocunoaștere și empatie	Demonstrație, Exercițiu	2 ore
Total		14 ore

Bibliografie

1. Albrecht, K., *Inteligența socială. Noua știință a succesului*, Editura Curtea Veche, București, 2007.
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*, Editura Curtea Veche, București, 2012.
3. Blank R., Schroder J.-P., *Managementul stresului*, Editura ALL, București, 2011.
4. Chirca, D., Ghizdav-David, A., *Inteligența emoțională în organizații*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre, 2013.
5. Goleman, D., McKee, A., Boyatzis, R., *Inteligența emoțională în leadership*. București. Editura Curtea Veche, 2005.
6. Lynn, A.B., *Avantajul EQ: un plan magistral de mobilizare a inteligenței emoționale*, București, CODECS, 2006.
7. Sfârlog, B., Bârsan, G., Giurcă, D., *Leadership militar- conexiuni*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre, 2006.
8. Sfârlog, B., *Leadership militar - îndrumar pentru seminar și activități practice*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre, 2005.
9. Stoica, M., *Stres, personalitate și performanță în eficiența managerială*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca, 2007.
10. Thatchenkery, T., Metzker, C., *Inteligența apreciativă*, Editura Codecs, București, 2008.
11. Torradadella, P., *Inteligența emoțională la locul de muncă*, Editura ALL, București, 2009.
12. de Vries, K., Manfred, F.R., *Leadership: Artă și măiestria de a conduce: de la paradigma clasică la pragmatismul schimbării*, București, CODECS, 2003.
13. Yeung, R., *Dezvoltarea inteligenței emoționale*, Editura Meteor Press, București, 2012.

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 psihologiei, a modalităților de recrutare, selectare, promovare și dezvoltare a liderilor;
- Conceptele prezentate la acest curs pot fi utilizate pentru dezvoltarea unui cadru de instruire în domeniul leadership-ului în funcție de principiile inteligenței emoționale și de psihologia socială a relațiilor interpersonale;
- Informațiile, ideile și teoriile prezentate masteranzilor se încadrează în orizontul științific de actualitate din domeniul psihologiei sociale, psihologiei organizaționale și a teoriilor inteligențelor multiple.

10. Evaluare

Tip activitate	10.1. Criterii de evaluare	10.2. Metode de evaluare	10.3. Pondere din nota finală
10.4. Curs	• explicarea sensurilor termenilor și utilizarea corectă a conceptelor specifice domeniului psihologiei sociale, a relațiilor interpersonale și organizaționale; • explicarea/argumentarea unor norme și exigențe psiho-sociale necesare dezvoltării inteligenței emoționale a liderilor;	Probă scrisă	60 %

	• analiza principalelor procese emoționale implicate în leadership; • utilizarea teoriilor, principiilor și normelor psihosociale moderne pentru abordarea și soluționarea unor situații-problemă ipotetice, specifice formării și dezvoltării inteligenței emoționale a liderilor și a subordonaților lor.		
10.5. Seminar/ laborator	• utilizarea corectă a limbajului de specialitate și participarea la discuțiile colective; • elaborarea și prezentarea unui referat de analiză pertinentă a unor surse bibliografice de actualitate • utilizarea conținutului teoretic și a experienței personale pentru argumentarea opiniilor referitoare la problematica modelului aptitudinal al inteligenței emoționale.	Referat	40 %
10.6. Standard minim de performanță			
- Elaborarea și prezentarea unui referat pe o temă dată; - Prezentarea unui punct de vedere pertinent în legătură cu aspecte concrete ale formării, dezvoltării și evaluării inteligenței emoționale la nivel individual și de grup.			

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			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	E1	2.7. Regimul disciplinei	Opțională, de specialitate

3. Timpul total estimat

3.1. Număr de ore pe săptămână	3	din care 3.2 curs	2	3.4 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
Studiu 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					31
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

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	—

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	• 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
Coaching-ul ca modalitate de intervenție organizațională	Expunere, descriere, explicație, conversație	2
Tipurile și modalitățile de practicare a coaching-	Expunere, descriere, explicație	4
Particularități ale aplicării coaching-ului	Expunere, descriere, explicație	2
Manager coach	Expunere, descriere, explicație, conversație	2
Dezvoltarea leadership-ului autentic	Expunere, descriere, explicație, conversație	4
Antrenarea coaching-ului interior	Expunere, descriere, explicație	6
Rolul mentorului în organizație	Expunere, descriere, explicație	4
Relația dintre mentor și discipol		4
Total ore		28

Bibliografie:

- 1 ***, *Coaching and Mentoring: How to Develop Top Talent and Achieve Stronger Performance*. Harvard Business Essentials, Harvard Business School;
- 2 Anderson, D., Anderson, M., *Coaching that counts*, 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
Arta comunicării – principii fundamentale. Arta întrebărilor	Dezbateri, problematizare	2
Abilități de coaching pentru lideri. Putere și coaching	Dezbateri, problematizare	2
Diagnoza individuală și de echipă	Dezbateri, studiu de caz	2
Coaching pentru conducători și coaching pentru echipă	Descriere, dezbateri, problematizare	2
Coaching intercultural	Descriere, dezbateri, problematizare	2
Internaționalizarea coaching-ului	Dezbateri, studiu de caz	2
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	• Folosirea corectă a limbajului propriu disciplinei. • Utilizarea teoriilor analitice în formularea și argumentarea unor puncte de vedere personale.	Probă scrisă Studiu de caz	70 %
10.5. Seminar/ laborator	• Folosirea corectă a limbajului specific. • Realizarea conexiunilor corecte între leadership, coaching și mentoring. • Punerea în valoare a cunoștințelor asimilate în vederea elaborării unor produse de natură să formeze aptitudini proactive.	Probă orală Proiect Studiu de caz	30%

10.6. Standard minim de performanță
• 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”
1.2. Facultatea	Facultatea de Științe Militare
1.3. Departamentul	Științe sociale și umaniste aplicate
1.4. Domeniul de studii	Științe militare
1.5. Ciclu de studii	Master
1.6. Programul de studii/Calificarea	Leadership organizațional

2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei	VIZIUNEA ȘI CHARISMA LIDERULUI						
2.2. Titularul activităților de curs	Mr.conf.univ.dr. Alexandru BABOȘ dr. Ovidiu Virgil POP						
2.3. Titularul activităților de seminar	Mr.conf.univ.dr. Alexandru BABOȘ						
2.4. Anul de studiu	I	2.5. Semestrul	1	2.6. Tipul de evaluare	E1	2.7. Regimul disciplinei	Opțională, 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	3.5 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					50
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri					31
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 C4 Selectarea, combinarea și aplicarea strategiilor și tehnicilor de cercetare în domeniul leadership-ului în organizațiile moderne
Competențe transversale	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 (reieșind din grila competențelor specifice acumulate)

7.1. Obiectivul general al disciplinei	Cunoașterea și utilizarea corectă a unor concepte, teorii și modele interpretative specifice viziunii și charismei liderului
7.2. Obiectivele specifice	- identificarea conexiunilor dintre instrumentele utilizate în leadershipul charismatic, practicat în cadrul organizațiilor civile și militare; - înțelegerea importanței studierii teoriilor și modelelor referitoare la formarea și dezvoltarea viziunii liderului în cadrul organizațiilor civile și militare; - organizarea și desfășurarea corectă a unui demers de cercetare a problematicii viziunii și charismei liderului; - explicarea și interpretarea importanței viziunii liderului; - aplicarea creativă a cunoștințelor și abilităților din domeniul leadership-ului charismatic, în realizarea unor proiecte de cercetare în domeniul militar și civil.

8. Conținuturi

8.1. Curs	Metode de predare	Observații
C1: Abilități și comportamente specifice leadership-ului vizionar 1.1. Anticiparea 1.2. Alinierea 1.3. Acțiunea	Prelegere Explicație Conversație	2 ore
C2: Viziune în leadership 2.1 Conceptul de visioning 2.2 Arta visioningului 2.3 Derivele periculoase ale viziunii	Prelegere Explicație Conversație	2 ore
C3: Viziunea - calitatea indispensabilă a artei de a conduce 3.1 Instituirea unui mediu propice 3.2 Înțelegerea piedicilor unei viziuni 3.3 Realitatea și viziunea ideală	Prelegere Explicație Conversație	2 ore

C4: Scopul și viziunea la locul de muncă 4.1 Motivele liderului 4.2 Strategiile de influență	Prelegere Explicație Conversație	2 ore
C5: Personalitatea și autoritatea morală a liderului 5.1 Aptitudini pentru crearea viziunii 5.2 Filozofie organizațională sau de echipă, ori un set de principii care să sprijine viziunea 5.3 Viziunea personală	Prelegere Explicație Conversație	2 ore
C6: Eșecul tentativelor de transformare 6.1 Lipsa unei viziuni 6.2 Comunicarea deficitară 6.3. Obstacolele în calea înfăptuirii noii viziuni	Prelegere Explicație Conversație	2 ore
C7: Importanța viziunii liderilor pentru cultura organizațională și cultura managerială 7.1 Conceptul de viziune managerială 7.2 Cultura managerială 7.3 Integrarea valorilor în viziunea liderilor 7.4 Viziunea liderilor ca sursă de putere managerială	Prelegere Explicație Conversație	2 ore
C8: Viziunea liderului în exercitarea leadershipului transformațional 8.1. Împărtășirea viziunii 8.2 Traducerea în fapt a viziunii	Prelegere Explicație Conversație	2 ore
C9: Recadrarea - schimbarea viziunii 9.1 Recadrarea emoțiilor 9.2 Recadrarea cognițiilor 9.3 Recadrarea acțiunilor	Prelegere Explicație Conversație	2 ore
C10: Liderul charismatic prin prisma teoriilor personologice 10.1 Emoțiile - materie primă a charismei 10.2 Influențele - rezultatul acțiunii charismei asupra emoțiilor	Prelegere Explicație Conversație	2 ore
C11: Charisma - magnetismul care atrage masele 11.1 Clarificări conceptuale privind charisma 11.2 Contribuțiile ale cercetătorilor la elucidarea fenomenului charismei 11.3 Tendințe de evoluție a charismei	Prelegere Explicație Conversație	2 ore
C12: Mecanismul psihosocial al charismei	Prelegere Explicație Conversație	2 ore

C13: Metode de influențare a imaginii de sine 13.1. Imaginea de sine și controlul comportamentului 13.2. Inducerea unei imagini de sine pozitive și cultivarea atitudinii de învingător 13.3. Valoarea terapeutică a imaginii de sine	Prelegere Explicație Conversație	2 ore
C14: Impactul social al umorului 14.1 Rețeta umorului liderului 14.2 Funcțiile umorului în exercitarea leadershipului 14.3 Formarea și dezvoltarea abilităților umoristice ale liderului	Prelegere Explicație Conversație	2 ore
Total		28 ore
Bibliografie: 1. Bennis, W., Nanus, B., <i>Liderii: strategii pentru preluarea conducerii</i> , București, Editura Business Tech International Press, 2000; 2. Ciulla, J.B. <i>The Ethics of Leadership</i> , Thomson/Wadsworth (South Melbourne, Australia, Belmont, CA), 2003; 3. Dorna, A., <i>Liderul carismatic</i> , București, Editura Corint, 2004; 4. Goleman D., Boyatzis R., McKee A., <i>Inteligența emoțională în leadership</i> , București, Editura Curtea Veche, 2005; 5. Marcus, S., <i>Carismă și personalitate</i> , București, Societatea Științifică și Tehnică S.A., 2000; 6. Maxwell, J. C., <i>Cele 21 de calități ale liderului</i> , București, Editura Almatea, 2002; 7. Maxwell, J. C., <i>Totul despre lideri</i> , București, Editura Amaltea, 2005; 8. Northouse, P.G., <i>Leadership: Theory and Practice</i> . Thousand Oaks, Sage Publications, Fourth Edition, 2007; 9. Pop V.O., <i>Considerații privind charisma liderului</i> , Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre, 2013; 10. Tichy, N. M., <i>Liderul sau arta de a conduce</i> , București, Editura Teora, 2000; 11. 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; 12. Zlate M., <i>Tratat de psihologie organizațional-managerială</i> , Iași, Editura Polirom, 2004.		
8.2. Seminar/laborator	Metode de predare	Observații
Provocarea numită viziune	Demonstrație, exercițiu, conversație, studiu de caz	2 ore
Principii folosite de liderii la 360 de grade	Demonstrație, exercițiu, conversație, studiu de caz	2 ore
Viziunea liderului și dezvoltarea organizațională	Demonstrație, exercițiu, conversație, studiu de caz	2 ore

Metamorfoza și viziunea. Aplicarea schimbărilor în conducere.	Demonstrație, exercițiu, conversație, studiu de caz	2ore
Diferențierea liderilor charismatici de liderii noncharismatici. Deficitul de charismă	Demonstrație, exercițiu, conversație, studiu de caz	2 ore
Charisma – condiție esențială a exercitării actului de comandă	Demonstrație, exercițiu, conversație, studiu de caz	2ore
Repertoriu de stiluri de atragerea altor persoane. Corelația între simțul umorului și eficiența în leadership	Demonstrație, exercițiu, conversație, studiu de caz	2 ore
Total		14 ore
Bibliografie: 1. Bennis, W., Nanus, B., <i>Liderii: strategii pentru preluarea conducerii</i>, București, Editura Business Tech International Press, 2000; 2. Ciulla, J.B. <i>The Ethics of Leadership</i>, Thomson/Wadsworth (South Melbourne, Australia, Belmont, CA), 2003; 3. Dorna, A., <i>Liderul carismatic</i>, București, Editura Corint, 2004; 4. Goleman D., Boyatzis R., McKee A., <i>Inteligența emoțională în leadership</i>, București, Editura Curtea Veche, 2005; 5. Marcus, S., <i>Carismă și personalitate</i>, București, Societatea Științifică și Tehnică S.A., 2000; 6. Maxwell, J. C., <i>Cele 21 de calități ale liderului</i>, București, Editura Almatea, 2002; 7. Maxwell, J. C., <i>Totul despre lideri</i>, București, Editura Amaltea, 2005; 8. Northouse, P.G., <i>Leadership: Theory and Practice</i>. Thousand Oaks, Sage Publications, Fourth Edition, 2007; 9. Pop V.O., <i>Considerații privind charisma liderului</i>, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre, 2013; 10. Tichy, N. M., <i>Liderul sar arta de a conduce</i>, București, Editura Teora, 2000; 11. 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; 12. Zlate M., <i>Tratat de psihologie organizațional-managerială</i>, Iași, Editura Polirom, 2004.		

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 de tip charismatic și vizionar, a modalităților de schimbare organizațională și permit identificarea instrumentelor utile în formarea și dezvoltarea liderului în cadrul organizațiilor civile și militare;
- Conceptele utilizate în cadrul acestui curs facilitează înțelegerea importanței studierii teoriilor și modelelor cu explicative ale viziunii și charismei liderului, precum și valorificarea informațiilor obținute prin intermediul cercetării științifice în procesul de autodezvoltare;
- Informațiile, ideile și teoriile prezentate masteranzilor se încadrează în orizontul științific de actualitate din domeniul psihologiei sociale, psihologiei organizaționale și al teoriilor leadershipului.

10. Evaluare

Tip activitate	10.1 Criterii de evaluare	10.2 Metode de evaluare	10.3 Pondere din nota finală
10.4 Curs	• explicarea sensurilor termenilor și utilizarea corectă a conceptelor specifice teoriilor leadershipului charismatic și vizionar; • explicarea/argumentarea unor principii, modalități și exigențe psiho-sociale necesare schimbării organizaționale prin intermediul leadership-ului charismatic și vizionar; • utilizarea principiilor, teoriilor și metodelor leadershipului charismatic și vizionar pentru soluționarea unor situații specifice transformării organizaționale	Probă scrisă	70 %
10.5 Seminar/ laborator	• utilizarea corectă a limbajului de specialitate și participarea la discuțiile colective; • elaborarea și prezentarea unui referat de analiză pertinentă a unor surse bibliografice de actualitate • utilizarea conținutului teoretic și a experienței personale pentru argumentarea opiniilor referitoare la problematica formării și dezvoltării liderului vizionar și charismatic	Referat	30 %
10.6 Standard minim de performanță			
- Elaborarea și prezentarea unui referat pe o temă dată; - Prezentarea unui punct de vedere pertinent în legătură cu aspectele concrete ale dezvoltării personale a liderului prin intermediul viziunii și al charismei.			

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. Ciclu 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			Prof.univ.dr. Laurențiu GRIGORE				
2.3. Titularul activităților de seminar			Prof.univ.dr. Laurențiu GRIGORE				
2.4. Anul de studiu	I	2.5. Semestrul	2	2.6. Tipul de evaluare	E2	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	3.6 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	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	Cunoașterea, înțelegerea și gestionarea eficientă a principalelor procese care se desfășoară în interiorul unei organizații, la diferite niveluri
7.2. Obiectivele specifice	• 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
C2: Adaptarea individului în organizații	Prelegere Explicație	2 ore
C3: Motivația și procesul motivațional în organizații	Prelegere Explicație	2 ore
C4: Dezvoltarea individuală în interiorul organizației	Prelegere Explicație	2 ore

C5: Comportamentul prosocial. Comportamentul contraproductiv	Prelegere Explicație	2 ore
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
C11: Schimbarea organizațională	Prelegere Explicație	2 ore
C12: Învățarea organizațională	Prelegere Explicație	2 ore
Total		24 ore
Bibliografie - 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 Universitară, 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
Sistemul motivațional în organizații. Metode și tehnici de stimulare a motivației	Demonstrație, exercițiu, conversație	2 ore
Planificarea și dezvoltarea carierei în organizații	Demonstrație, exercițiu, conversație	2 ore

Optimizarea comunicării organizaționale	Demonstrație, exercițiu, conversație	2 ore
Analiza critică a culturii organizaționale	Demonstrație, exercițiu, conversație	2 ore
Etapele procesului de schimbare organizațională. Metode folosite în procesul schimbării	Demonstrație, exercițiu, conversație	2 ore
Învățarea organizațională	Demonstrație, exercițiu, conversație	2 ore
Total		12 ore
Bibliografie 1. Burduș, E., Căprărescu, G., Androniceanu, A., <i>Managementul schimbării organizaționale</i>, București, Editura Economică, 2008; 2. Căprărescu, G., Chendi, C.B., Militaru, C., <i>Management</i>, București, Editura Preuniversitaria, 2007; 3. Fincham R., <i>Principles of organizational Behavior</i>, 4-th edition, Oxford University Press, 2011 4. Huczyski A., Buchanan D. A., <i>Organizational Behavior</i>, eighth edition, Person Elt, 2009 5. Militaru, Ghe., <i>Comportament organizațional</i>, București, Editura Economică, 2005; 6. Mucchielli, A., <i>Comunicarea în instituții și organizații</i>, Iași, Editura Polirom, 2008; 7. Mucchielli, A., <i>Teoria proceselor de comunicare</i>, București, Editura Institutului European, 2006; 8. Năstase, M., <i>Cultura organizațională și managerială</i>, București, Editura ASE, 2004; 9. Neculau, A., <i>Dinamica grupului și a echipei</i>, Iași, Editura Polirom, 2007; 10. Nicolescu, O. (coord.), <i>Sistemul decizional al organizației</i>, București, Editura Economică, 1998; 11. Nicolescu, O., <i>Managementul organizației</i>, București, Editura Economică, 2007; 12. Nicolescu, O., <i>Metodologii manageriale</i>, București, Editura Universitară, 2008; 13. Pânișoară, I.O., Pânișoară, G., <i>Managementul resurselor umane. Ghid practic</i>, Iași, Editura Polirom, 2005; 14. Preda, M., <i>Comportament organizațional. Teorii, exerciții și studii de caz</i>, Iași, Editura Polirom, 2006; 15. Trifu, Al., <i>Universul multidimensional al deciziei</i>, București, Editura Economică, 2009; 16. Zlate, M., <i>Leadership si management</i>, Iași, Editura Polirom, 2008. 17. 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 problematicei 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	• 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 organizațional într-un mediu dinamic.	Probă scrisă	70 %
10.5. Seminar/ laborator	• 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			
– 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”
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			Prof.univ.dr. Benoni SFÂRLOG				
2.3. Titularul activităților de seminar			Prof.univ.dr. Benoni SFÂRLOG				
2.4. Anul de studiu	I	2.5. Semestrul	2	2.6. Tipul de evaluare	E2	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 C3 Implementarea strategiilor de influențare pozitivă a comportamentului etic organizațional în cadrul organizațiilor 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	Construirea capacității de a identifica setul de competențe necesar pentru a dezvolta un proces de leadership eficient
7.2. Obiectivele specifice	- 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., *Inteligența emotională in leadership*, Bucuresti, Ed. Curtea Veche, 2005;
5. Kets de Vries, Manfred F.R., *Leadership : Artă și maiestria de a conduce : de la paradigma clasică la pragmatismul schimbării*. Bucuresti: Codecs, 2003;
6. Levintă, 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	Dezbateri	2 ore
S2 Vocația și competența liderilor militari	Dezbateri, studiu de caz	2 ore
S3. Dezvoltarea capacității empatice al liderului militar	Dezbateri, studiu de caz	2 ore
S4. Dezvoltarea creativității liderului militar	Dezbateri, studiu de caz	2 ore
S5. Competența de comunicare a liderului militar	Dezbateri, studiu de caz	2 ore
S6. Dezvoltarea competențelor liderului militar	Dezbateri, 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., *Inteligența emotională in leadership*, Bucuresti, Ed. Curtea Veche, 2005;
5. Kets de Vries, Manfred F.R., *Leadership : Artă și maiestria de a conduce : de la paradigma clasică la pragmatismul schimbării*. Bucuresti: Codecs, 2003;
6. Levintă, 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	• Capacitatea de a utiliza conceptele specifice despre competențele liderului; • Capacitatea de a formula obiective adecvate pentru identificarea și dezvoltarea competențelor specifice liderului militar.	Probă scrisă	70%
10.5. Seminar/ laborator	• 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			
- 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 - nota minimă 5.			

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	STILURI DE LEADERSHIP						
2.2. Titularul activităților de curs	Prof.univ.dr. Robert STĂNCIULESCU						
2.3. Titularul activităților de seminar	Prof.univ.dr. Robert STĂNCIULESCU						
2.4. Anul de studiu	I	2.5. Semestrul	2	2.6. Tipul de evaluare	E2	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	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	• 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. Niveluri și stiluri de leadership	Prelegere	2 ore
C2. Competențe și stiluri de conducere ale liderilor în organizație	Prelegere	2 ore
C3. Leadership situațional	Prelegere	2 ore
C4. Leadership bazat pe principii	Prelegere	2 ore
C5. Leadership carismatic	Prelegere	2 ore
C6. Leadership tranzacțional	Prelegere	2 ore
C7. Leadership transformațional	Prelegere	2 ore
C8. Leadership servant	Prelegere	2 ore
C9. Leadership fundamentat pe inteligența emoțională	Prelegere	2 ore
C10. Lideri la 360 de grade	Prelegere	2 ore
C11. Principiile folosite de liderii la 360 de grade	Prelegere	2 ore
C12. Leadership real – motorul progresului	Prelegere	2 ore
Total		24 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

8.2. Seminar/laborator	Metode de predare	Observații
S1. Rolurile liderului în leadershipul situațional	Dezbatare	2 ore
S2. Motivarea angajaților prin diferite stiluri de leadership	Dezbatare, Studiu de caz	2 ore
S3. Diferențe între lideri și manageri	Dezbatare, Studiu de caz	2 ore
S4. Autoevaluarea potențialului de lider	Exercițiu	2 ore
S5. Evaluarea eficienței stilurilor de conducere	Dezbatare, Studiu de caz	2 ore
S6. Leadership tranzacțional versus Leadership transformațional	Dezbatare, Exercițiu	2 ore
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	• 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	• Capacitatea de a identifica elementele ce diferențiază stilurile de leadership; • Capacitatea de analiză a condițiilor care impun modificarea stilului de leadership	Portofoliu (referat, eseu, studiu de caz)	30%

10.6. Standard minim de performanță

- 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”
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			METODE ȘI TEHNICI DE INFLUENȚARE ÎN LEADERSHIP				
2.2. Titularul activităților de curs			Prof.univ.dr. Claudiu COMAN				
2.3. Titularul activităților de seminar			Prof.univ.dr. Claudiu COMAN				
2.4. Anul de studiu	I	2.5. Semestrul	2	2.6. Tipul de evaluare	E2	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	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	-
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 C5. Aplicarea strategiilor de gestionare a funcționării și funcționalității echipelor
Competențe transversale	• 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 • 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	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	• 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 antrenarea tehnicilor de influențare. Repere etice ale tehnicilor de influențare	Prelegere, Explicație, Demonstrație	2 ore
Total		12 ore
Bibliografie 1. Boncu, Ș., <i>Psihologia influenței sociale</i> , Editura Polirom, 2002 2. Cialdini, R.B., <i>Psihologia persuasiunii –totul despre influențare</i> , Editura Business Tech, 2008 3. Cialdini, R.B., <i>Pre-suasiune. O metodă revoluționară de a influența și a convinge</i> , Editura Publica, 2016 4. Ficeac, B., <i>Tehnici de manipulare-edțiia a VIIa</i> . Editura C.H. Beck, 2014 5. Floyd, K., <i>Comunicarea interpersonală</i> , Polirom, 2013 6. Glass, L., <i>Limbajul trupului și mincinoșii</i> , Editura Polirom, 2014 7. Goldstein, N.J., Martin, S.J., Cialdini, R.B., <i>50 de secrete ale artei persuasiunii</i> , Polirom, 2015 8. Gueguen, N., <i>Psihologia manipulării și a supunerii</i> , Polirom, 2007 9. Joule, K.V., Beauvois, J.L., <i>Mic tratat de manipulare</i> , Editura Antet, 1999 10. Larson, C.V., <i>Persuasiunea. Receptare și rsponsabilitate</i> , Polirom, 2003 11. Meyer, J., <i>Mintea ta sub asediu - Câștigă bătălia ce se poartă în mintea ta</i> , Editura Curtea Veche Publishing, 2009 12. Milcu, M., <i>Psihologia relațiilor interpersonale. Competiție și conflict</i> , Polirom, 2005 13. Muchielli, A., <i>Tehnici de manipulare</i> , Editura Polirom, 2002 14. Muchielli, A., <i>Arta de a influența. Analiza tehnicilor de manipulare</i> , Editura Polirom, 2002 15. Muchielli, R., <i>Influență, persuasiune, motivare</i> , Editura Humanitas, 2014 16. Peck, M.S., <i>Psihologia minciunii. Speranța de a vindeca răul uman</i> , Ediția a II-a, Editura Curtea Veche Publishing, 2012 17. Wisecarver M. et all., <i>Knowledge, skills, and abilities for military leader influence</i> , USArmy Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 2011.		
8.2. Seminar/laborator	Metode de predare	Observații
Sfera de acțiune, semnificația și limitele influenței liderului	Dezbateri	2 ore
Tehnici de comunicare eficientă în leadership	Studii de caz	2 ore
Mesajul/discursul inspirațional al liderului	Studii de caz	2 ore
Negocierea, consensul și rezolvarea conflictelor	Studii de caz	2 ore
Exemplul personal al liderului	Studii de caz	4 ore
Gestionarea imaginii liderului	Studii de caz	2 ore
Tehnici de persuasiune rațională / irațională	Studii de caz	4 ore
Tehnici de persuasiune directă / indirectă	Studii de caz	4 ore

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-edifiția 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 rrsponsabilitate*, 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	• 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	60 %

10.5 Seminar/ laborator	• utilizarea corectă a limbajului de specialitate și participarea la discuțiile colective; • utilizarea conținutului teoretic și a experienței personale pentru argumentarea opiniilor; • abordarea și soluționarea pertinentă unor cazuri de manifestare a influenței liderului.	Studiu de caz	40 %
10.6. Standard minim de performanță			
- Prezentarea unui punct de vedere pertinent în legătură cu 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”
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	Lect.univ.dr. Brândușa NICULESCU						
2.3. Titularul activităților de seminar	Lect.univ.dr. Brândușa NICULESCU						
2.4. Anul de studiu	I	2.5. Semestrul	2	2.6. Tipul de evaluare	Cv2	2.7. Regimul disciplinei	Opțională, complementară

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	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					11
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri					20
Tutoriat					-
Examinări					-
Alte activități ...					-
3.7 Total ore studiu individual	51				
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	C2. Aplicarea strategiilor de leadership în structuri organizaționale multinaționale C5. Aplicarea strategiilor de gestionare a funcționării și funcționalității echipelor
Competențe transversale	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.

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

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	• 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; • 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.

8. Conținuturi

8.1 Curs	Metode de predare	Observații
The Nature of Leadership	Expunere, Conversație, Demonstrație	4 ore
Styles of Leadership	Expunere, Conversație, Demonstrație	2 ore
Organization Structure	Expunere, Conversație, Demonstrație	2 ore
Decision Making	Expunere, Conversație, Demonstrație	2 ore
Communicating in Organisations	Expunere, Conversație, Demonstrație	2 ore
Total		12 ore

Bibliografie:

1. Bloch, Susan & Whiteley, Philip, *Complete Leadership*, Henry Ling Ltd., Bolton, 2003.
2. Cole, G. A., *Management Theory and Practice*, Thomson Learning, London, 2004.
3. Mullins, J. Laurie, *Management and Organisational Behaviour*, Pitman Publishing, London, 1993.
4. Nicolae, Mariana, *Business Issues*, Ed. ASE, Bucuresti, 2000.
5. Rees, W.D., Porter, C., *Skills of Management*, Cengage Learning, London, 2008.
6. Nicolae, M. (coord), *International Business and Professional Communication*, Editura Cison, București, 2003.
7. Utley, D., *Intercultural Resource Pack*, Oxford, Macmillan Publishers Ltd. 2006.

8.2. Seminar/laborator	Metode de predare	Observații
Listening for Gist	Exerciții practice	2 ore
Reading Comprehension Practice – skimming and scanning	Exerciții practice	2 ore
Speaking Skill – expressing opinions	Exerciții practice	2 ore
Listening for Specific Information	Exerciții practice	2 ore
Reading a Specialized Text	Exerciții practice	2 ore
Speaking Skill – agreeing and disagreeing	Exerciții practice	2 ore
Writing Skills	Exerciții practice	2 ore
Total		12 ore

Bibliografie:

1. Grint, K., *Leadership, Management and Command*, New York, Palgrave Macmillan, 2008.
2. Mackenzie, Ian, *Management and Marketing*, Language Teaching Publications, London, 1977.
3. Mullins, J. Laurie, *Management and Organisational Behaviour*, Pitman Publishing House, London, 1993.
4. Obilișteanu, Georgeta, *Limba engleză pentru Management și Leadership*, Editura AFT, Sibiu, 2011.
5. Rees, W. D., Porter, C., *Skills of Management*, Cengage Learning, London, 2008.
6. 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

Tematica disciplinei corespunde următoarelor cerințe ale angajatorilor:

- 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.

10. Evaluare

Tip activitate	10.1. Criterii de evaluare	10.2. Metode de evaluare	10.3. Pondere din nota finală
10.4. Curs	• 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 orală	60 %
10.5. Seminar/ Laborator	• 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 și exprimarea unui 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	40 %
10.6. Standard minim de performanță			
Standarde minime de performanță: - abilitatea de a comunica oral și în scris pe teme specifice, profesionale îndeplinind standardele de competență lingvistică; - 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”
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 FRANCEZĂ 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	Cv2	2.7. Regimul disciplinei	Optională, complementară

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	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					11
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri					20
Tutoriat					-
Examinări					-
Alte activități ...					-
3.7. Total ore studiu individual	51				
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	C2. Aplicarea strategiilor de leadership în structuri organizaționale multinaționale C5. Aplicarea strategiilor de gestionare a funcționării și funcționalității echipelor
Competențe transversale	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.

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

7.1. Obiectivul general al disciplinei	Aprofundarea competențelor lingvistice necesare în vederea traducerii, interpretării și analizei unor informații sau documente în limba franceză din sfera leadershipului și a managementului
7.2. Obiectivele specifice	• Valorificarea cunoștințelor de limbă în scop comunicativ; • Sintetizarea informațiilor și argumentelor provenite din surse diferite; • Exprimarea 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 franceză; • 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 franceze specializate.

8. Conținuturi

8.1 Curs	Metode de predare	Observații
1. Precizări conceptuale și conotații semantice Noțiunea de management: origine, definiție.	Expunere, Explicație Conversație	Slide-uri
2. Structuri, stiluri și strategii de management Managementul strategic: lexic/ neologisme, definiții	Expunere, Explicație Conversație	Slide-uri
3. Semantica discursului. Tehnici de exprimare orală.	Descriere Explicație Conversație	Slide-uri
4. Codul relațiilor interpersonale. Interviu. Comunicarea nonverbală	Expunere Explicație Demonstrație Conversație	Slide-uri
5. Perfecționarea tehnicilor de negociere. Tehnica argumentației	Expunere Explicație Conversație	Slide-uri

Bibliografie:

1. Blanchard, Ken & Miller, Mark, *Comment développer son leadership: 6 préceptes pour les managers*, Les Éditions d'Organisation, 2006;
2. Delamaire, René, *Gu'est-ce que les chefs ont de plus que nous*, Eyrolles, 2009;
3. Havard, A., "La Méthode Havard, Pour un Leadership Authentique", aux Editions du Jubilé (Sarment), Paris, 2009;
4. Maxwell, John C., *Leadership 101: Principes de base: Ce que tout leader devrait savoir*, Un Monde Différent, 2004;
5. Riccio, P., Bonnet, D., Collectif Presses de l'Ecole des Mines de Paris, *Management des technologies organisationnelles*, Presses de l'Ecole des Mines de Paris, 2009;

8.2. Seminar/laborator	Metode de predare	Observații
1. Conotații și denotații. Exerciții de vocabular. Traducere și retroversiune	Exerciții practice	
2. Vocabularul gestiunii și resurselor umane. Deprinderi de lectură. Tehnici de înțelegere a unui text autentic	Exerciții practice	
3. Registrele de limbă. Identificarea registrului lingvistic; stil, atitudine, scop	Exerciții practice	
4. Vocabularul specific în context economic și comercial	Explicație, Exerciții practice	
5. Dezvoltarea deprinderii de vorbire. Lexicul adecvat în procesul decizional și de negociere. Exprimare de opinii, formulare de argumente	Exerciții practice	
6. Exerciții de ascultare. Tehnica luării de notițe, rezumatul și sinteza	Explicație Exerciții practice	

Bibliografie:

1. Bostina-Bratu, Simona, *Decouvrir la France. Recueil de textes et exercices de civilisation française*, Ed. AFT, SIBIU, 2010
2. Corado, Lydie, Sanchez-Macagno Marie-Odile, *Français des affaires. 350 exercices, textes, documents*, Hachette, Paris, 1990
3. Penfornis, Jean-Luc, *Vocabulaire progressif du français des affaires avec 200 exercices*, Cle international, Paris, 2004

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

- Tematica disciplinei *Limba franceză* corespunde următoarelor cerințe ale angajatorilor:
 - 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 franceză pentru rezolvarea unei sarcini de serviciu.

10. Evaluare

Tip activitate	10.1. Criterii de evaluare	10.2. Metode de evaluare	10.3. Pondere din nota finală
10.4. Curs	• 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 orală	50 %
10.5. Seminar/ Laborator	• redarea ideilor principale și a detaliilor din texte ascultate și citite; • utilizarea mesajelor orale și scrise pentru soluționarea unor probleme de natură profesională; • valorificarea optimă a diferitelor surse și redactarea de mesaje clare, logice și pline de înțeles; • interacțiuni într-o discuție de specialitate, aducând argumente pro și contra de natură profesională.	Test	50 %
10.6. Standard minim de performanță			
Standarde minime de performanță: - abilitatea de a comunica oral și în scris pe teme specifice, profesionale îndeplinind standardele de competență lingvistică; - întocmirea unui referat pe o temă dată, prin care să demonstreze studierea surselor bibliografice recomandate; - 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”
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	LIMBA GERMANĂ 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	Cv2	2.7. Regimul disciplinei Opțională, complementară

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	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					11
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri					20
Tutoriat					-
Examinări					-
Alte activități ...					-
3.7 Total ore studiu individual	51				
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	C2. Aplicarea strategiilor de leadership în structuri organizaționale multinaționale C5. Aplicarea strategiilor de gestionare a funcționării și funcționalității echipelor
Competențe transversale	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.

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

7.1. Obiectivul general al disciplinei	Aprofundarea competențelor lingvistice necesare în vederea traducerii, interpretării și analizei unor informații sau documente în limba germană din sfera leadership-ului organizațional
7.2. Obiectivele specifice	• Valorificarea cunoștințelor de limbă în scop comunicativ • Sintetizarea informațiilor și argumentelor provenite din surse diferite; • Exprimarea 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; • 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 germane specializate.

8. Conținuturi

8.1 Curs	Metode de predare	Observații
Sprache und Leute	Expunere, Explicație Conversație	Slide-uri
Sprache und Kultur	Expunere, Explicație Conversație	Slide-uri
Kommunikation-4h (Interkulturelle Kommunikation)	Descriere Explicație Conversație	Slide-uri
Argumentationstechniken	Expunere Explicație Demonstrație Conversație	Slide-uri
Uebersetzen und Dolmetschen -4h	Expunere Explicație Conversație	Slide-uri

Bibliografie:

1. Bamberger, I., *Strategische Unternehmensberatung: Konzeptionen–Prozesse–Methoden*, Wiesbaden Gabler, 2005;
2. Bleicher, K., *Das Konzept integriertes Management: Visionen- Missionen- Programm*, Frankfurt/Main [u.a.], Campus-Verl, 2004;
3. Bruch, H., *Leaders' Action. Model Development and Testing*, München, Rainer Hampp, 2003;
4. Bullinger, H.-J., Warnecke, H.J., Westkämper, E., *Neue Organisationsformen im Unternehmen: ein Handbuch für das moderne Management*. Berlin, Heidelberg, New York, Springer, 2003;
5. Hilb, M., *Neue Führungskonzepte im Praxistest: Top-Manager beurteilen Forschungsergebnisse*, Neuwied, Luchterhand, 2001.

8.2. Seminar/laborator	Metode de predare	Observații
Hoerverstehen	Exerciții practice	
Leseverstehen	Exerciții practice	
Muendlicher Ausdruck	Exerciții practice	
Hoerverstehen	Explicație, Exerciții practice	
Leseverstehen	Exerciții practice	
Muendlicher Ausdruck	Explicație Exerciții practice	
Schriftlicher Ausdruck	Explicație, Exerciții practice	

Bibliografie:

1. Hilb, M., *Neue Management-Konzepte im Praxistest*. Zürich: Versus-Verlag, 2008;
2. Hungenberg, H., *Strategisches Management in Unternehmen: Ziele, Prozesse, Verfahren*, Wiesbaden Gabler, 2004;
3. Meyer, B.F., *Steigerung der betrieblichen Leistungsfähigkeit*, Verlag der Betriebsrat, 2006;
4. Wunderer, R., & Bruch, H., *Umsetzungskompetenz. Diagnose und Förderung in Theorie und Praxis*. München, Vahlen, 2000.

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

- Tematica disciplinei *Limba germană* corespunde următoarelor cerințe ale angajatorilor:
 - 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 germană pentru rezolvarea unei sarcini de serviciu.

10. Evaluare

Tip activitate	10.1. Criterii de evaluare	10.2. Metode de evaluare	10.3. Pondere din nota finală
10.4. Curs	• 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 orală	50 %
10.5. Seminar/ Laborator	• 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 și exprimarea unui 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	50 %
10.6. Standard minim de performanță			
Standarde minime de performanță: - abilitatea de a comunica oral și în scris pe teme specifice, profesionale îndeplinind standardele de competență lingvistică; - întocmirea unui referat pe o temă dată, prin care să demonstreze studierea surselor bibliografice recomandate; - 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”
1.2. Facultatea	Facultatea de Științe Militare
1.3. Departamentul	Științe sociale și umaniste aplicate
1.4. Domeniul de studii	Științe militare
1.5. Ciclu 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	Mr.conf.univ.dr. Alexandru BABOȘ						
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	28	din care 3.2. curs	-	3.3. seminar/laborator	--
3.4. Total ore din planul de învățământ	28	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					17
Tutoriat					10
Examinări					-
Alte activități ...					-
3.7. Total ore studiu individual	47				
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 (reieșind din grila competențelor specifice acumulate)

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	• 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	• 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			
- 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”
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	Intelligence în organizații

2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei	MANAGEMENTUL CUNOȘTINȚELOR						
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	Disciplină facultativă

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					10
Tutoriat					-
Examinări					2
Alte activități ...					-
3.7. Total ore studiu individual	52				
3.8. Total ore pe semestru	80				
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	C2 Aplicarea metodelor de selectare a datelor relevante pentru procesul decizional prin exploatarea surselor deschise de informații (OSINT) C2.1 Cunoașterea surselor deschise de informații, a criteriilor de selectare a acestora și a ansamblului metodologic necesar culegerii informațiilor; C2.2 Identificarea surselor deschise de informații ce pot fi exploatate de intelligence pentru susținerea procesului decizional; C2.3 Utilizarea integrată a aparatului teoretic și metodologic de culegere și selectare a informațiilor din surse deschise; C2.5 Elaborarea de modele și proceduri de rezolvare a unor probleme specifice exploatarei surselor deschise de informații, din punct de vedere al relevanței informațiilor obținute. C4 Aplicarea unor metode performante de diminuare a vulnerabilităților și contracarare a riscurilor de securitate identificate C4.2 Utilizarea aparatului teoretic, metodologic și a suportului informatic pentru fundamentarea adecvată a deciziilor de contracarare a riscurilor și vulnerabilităților organizației într-un mediu dinamic; C4.3 Aplicarea strategiilor performante de management al informațiilor în vederea diminuării vulnerabilităților generate de inter-relaționarea organizațiilor specifică erei informaționale
-------------------------	--

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

7.1. Obiectivul general al disciplinei	Investigația stării teoriei și practicii în domeniul sistemelor de management de cunoștințe suportând inițiativele managementului cunoștințelor în vederea dezvoltării abilităților de folosire a tehnicilor și instrumentelor de lucru colaborativ.
7.2. Obiectivele specifice	- identificarea problemelor fundamentale ale sistemelor de managementul cunoștințelor; - explicarea și interpretarea unor concepte, procese și fenomene specifice sistemelor de management de cunoștințe; - dezvoltarea abilității de a asimila în practica curentă instrumente de KM; valorificarea eficientă și inovativă a cunoștințelor dobândite în propria activitate de pregătire profesională.

8. Conținuturi

8.1 Curs	Metode de predare	Observații
C1. Managementul de cunoștințe în organizația bazată pe cunoaștere 1.1 Organizația bazată pe cunoaștere ca sistem inteligent 1.2 Sisteme de management de cunoștințe: tehnologie și management organizațional 1.3 Taxonomia domeniului managementului de cunoștințe 1.4 Funcțiile managementului de cunoștințe 1.5 Procesele managementului de cunoștințe susținute de TIC 1.6 Instrumente 1.7 Implementarea unui sistem de management al cunoștințelor	Expunere Explicație Conversație Demonstrație Studiu de caz	4

C2. Tehnologii de proiectare a instrumentelor sistemelor de management al cunoștințelor 2.1 Metode și tehnici specifice de inteligență artificială 2.2 Metode și tehnici de achiziționare, reprezentare și utilizare a cunoștințelor 2.3 Tehnologii de rețea în implementarea sistemelor de management al cunoștințelor 2.4 Aplicații distribuite și servicii Web 2.5 Concepte fundamentale ale sistemelor informaționale 2.6 Reprezentarea cunoașterii în sistemele informatice 2.7 Ontologii Web pentru sisteme de management al cunoștințelor	Expunere Explicație Conversație Demonstrație Studiu de caz	2
C3 . Sisteme informatice de susținere a managementului de cunoștințe 3.1 Faze de dezvoltare 3.2 Arhitectura generală de integrare a sistemului tehnologic de management de cunoștințe în cadrul proceselor organizației bazate pe cunoaștere 3.3 Exemple de sisteme informatice de firmă care integrează managementul de cunoștințe 3.4 Tehnologii software de integrare a datelor 3.5 Depozite de date, depozite de cunoștințe	Expunere Explicație Conversație Demonstrație Studiu de caz	4
C4. Interfețe Web specifice sistemelor de management de cunoștințe 4.1 Prezentare generală a problematicii interfețelor web de susținere a unui sistem de management al cunoștințelor 4.2 Caracteristicile portalurilor de cunoștințe 4.3 Portaluri web (terminologie, arhitecturi, implementări)	Expunere Explicație Conversație Demonstrație Studiu de caz	4
Bibliografie: 1. Niculescu, Cristina, <i>Sisteme de management de cunoștințe – Concepte, studii de caz</i> , Editura Matrix, București, 2008 2. Militaru Gheorghe, <i>Sisteme informatice pentru management</i> , Editura All, 2009 3. Bergeron B., <i>Essentials of Knowledge Management</i> , John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey 2003 4. Liebowitz, J., <i>The Knowledge management</i> , Handbook, CRC Press, 2003 5. Mertins, K., Heisig P., Vorbeck J., <i>Knowledge Management – Concepts and Best Practices</i> , Springer Verlag, Berlin-Heidelberg, 2003 6. Malhotra Yogesh, <i>Integrating knowledge management technologies in organizational business processes: getting real time enterprises to deliver real business performance</i> , MCB University Press, 2005.		
8.2. Seminar/laborator	Metode de predare	Observații
L1. Portalul KM (Knowledge Management); instrumente practice pentru managementul bazat pe cunoștințe 1.1 Softuri specifice utilizate	Explicare Demonstrație Aplicație practică	4

1.2 Forumuri de discuții, blog-uri, wiki-uri, social-networking 1.3 Sisteme de management al conținutului web		
L2. Managementul de cunoștințe în sisteme e-learning 2.1 e-Learning, sisteme e-learning bazate pe cunoștințe 2.2 Sisteme de management al învățării - LMS (Learning Management System) 2.3 Sisteme LCMS (Learning Content Management System)	Explicare Demonstrație Aplicație practică	2
L3. Crearea de conținut interactiv - Toolbook Instructor (proiect) 3.1 e-content la nivel de autor 3.2 template-uri și cataloage de obiecte preprogramate 3.3 aplicație pentru instruire și testare online	Explicare Demonstrație Aplicație practică	4
L4. Sisteme colaborative de KM 4.1 Google Wave 4.2 Groupware Systems & KM 2.0	Demonstrație Aplicație practică	4
Bibliografie 1. http://www.googlewave-tutorials.com/ 2. http://wave.google.com/help/wave/about.html 3. http://cospire.com/ 4. Rao, M., <i>Knowledge management tools and techniques</i> , Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004.		

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

Conținuturile disciplinei <i>Managementul cunoștințelor și intelligence</i> corespund următoarelor repere teoretice și practice contemporane: • Utilizarea teoriilor moderne în domeniul managementul cunoștințelor, binomul managementul cunoștințelor – organizația bazată pe cunoaștere; • Impactul sistemelor informatice de tip KMS (Knowledge Management System) în pregătirea teoretică și practică pe tot parcursul vieții; Tematica disciplinei <i>Managementul cunoștințelor și intelligence</i> corespunde următoarelor cerințe ale angajatorilor: • Elaborarea unor lucrări și proiecte de cercetare în domeniul militar (intelligence), utilizând tehnologii informatice moderne; • Dezvoltarea competențelor de utilizare în vederea creșterii randamentului activităților specifice din cadrul unei organizații, a unor produse software de tip platformă Learning Management System (LMS) și Learning Content Management System (LCMS); • Formarea cadrului necesar implementării de sisteme de management al cunoștințelor pentru asigurarea suportului în vederea creerii, capturării, depozitării, folosirii și diseminării cunoștințelor astfel încât să poată fi reutilizate într-un proces de învățare continuu în cadrul organizației, dar și între organizații.
--

10. Evaluare

Tip activitate	10.1. Criterii de evaluare	10.2. Metode de evaluare	10.3. Pondere din nota finală
10.4. Curs	• Cunoașterea taxonomiei domeniului managementului de cunoștințe, a funcțiilor și proceselor acestuia susținute de TIC; • Utilizarea teoriilor, principiilor și metodelor moderne din domeniul managementului cunoștințelor în soluționarea problemelor ivite în cadrul implementării unui sistem de management al cunoștințelor.	Probă scrisă	70 %
10.5. Seminar/ laborator	• Capacitățile de analiză, de sinteză și de transpunere în practică a cunoștințelor dobândite prin elaborarea unor produse științifice.	Proiect	30 %
10.6. Standard minim de performanță			
- 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.			

**ANUL II DE STUDII
UNIVERSITARE DE MASTERAT**

SERIA 2019-2021

**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”
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	ANALIZA CONFLICTELOR ȘI GESTIONAREA CRIZELOR ÎN ORGANIZAȚII						
2.2. Titularul activităților de curs							
2.3. Titularul activităților de seminar							
2.4. Anul de studii	II	2.5. Semestrul	3	2.6. Tipul de evaluare	E3	2.7. Regimul disciplinei	Obligatorie, de specialitate

3. Timpul total estimat

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
Studiu 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

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	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	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	Înțelegerea fenomenelor psihologice și sociale implicate în conflictele/crizele organizaționale, în vederea gestionării eficiente a acestora.
7.2. Obiectivele specifice	- cunoașterea și înțelegerea noțiunilor de bază utilizate în abordarea conflictelor/crizelor organizaționale și încadrarea lor corectă în teorii și modele specifice; - identificarea surselor generatoare de conflict/criză și înțelegerea mecanismelor de producere, a caracteristicilor, a efectelor și a dinamicii acestora.

8. Conținuturi

8.1 Curs	Metode de predare	Nr. ore
Concepte și sintagme operaționale în teoria conflictelor	Expunere, explicație, conversație, studiu de caz	2
Tipologia și dinamica conflictelor în organizații	Expunere, explicație, conversație, studiu de caz	2
Elemente și metode de analiză a conflictelor	Expunere, explicație, conversație, studiu de caz	2
Rolul informațiilor în analiza conflictelor	Expunere, explicație, conversație, studiu de caz	2
Analiza tendințelor de comportament în conflicte. Relații de influență și putere	Expunere, explicație, conversație, studiu de caz	2
Soluționarea conflictelor pe calea dialogului. Moderarea, negocierea, medierea conflictelor	Expunere, explicație, conversație, studiu de caz	4
Criza organizațională	Expunere, explicație, conversație, studiu de caz	2
Instrumente și practici manageriale aplicate în gestionarea crizelor	Expunere, explicație, conversație, studiu de caz	4
Criza de imagine a organizațiilor. Cauze, mecanisme de producere, caracteristici și efecte	Expunere, explicație, conversație, studiu de caz	2
Criza de comunicare în organizații. Cauze, mecanisme de producere, caracteristici și efecte	Expunere, explicație, conversație, studiu de caz	2
Total ore		24

Bibliografie:

1. Bell, H.A., *Gestionarea conflictelor în organizație*, Iași, Editura Polirom, 2007;
2. Bogathy, Z., *Conflicte în organizații*, Timișoara, Editura Eurostampa, 2003;
3. Chifu, I., *Analiza de conflict*, București, Editura Politica, 2004;
4. Crăciun I., *Prevenirea conflictelor și managementul crizelor*, București, Editura Universității Naționale de Apărare, 2006;
5. Kohlrieser, G., *Soluționarea conflictelor și creșterea performanțelor*, Iași, Editura Polirom, 2007;
6. Moldoveanu, G., *Analiză și comportament organizațional*, București, Editura Economică, 2005;
7. Nye, J. Jr., *Descifrarea conflictelor internaționale. Teorie și istorie*, București, Editura Antet, 2005;
8. Petelean, A., *Managementul conflictelor*, București, Editura Didactică și Pedagogică, 2006;
9. Regester, M., Larkin, J., *Managementul crizelor și al situațiilor de risc*, București, Editura Comunicare.ro, 2003;
10. Stroe, Gh., *Știința conducerii. Managementul crizelor și soluționarea conflictelor pe înțelesul tuturor*, București, Editura Tempus, 2004;
11. Stoica-Constantin A., *Conflictul interpersonal. Prevenire, rezolvare și diminuarea efectelor*, Iași, Editura Polirom, 2004;
12. Vlăsceanu M., *Organizația: proiectare și schimbare: introducere în comportamentul organizațional*, București, Editura Comunicare.ro, 2005.

8.2. Seminar	Metode de predare	Nr. ore
Tipologia conflictelor	Exercițiu, studiu de caz, conversație	2
Profilul și actorii conflictului	Exercițiu, studiu de caz, conversație	2
Soluționarea constructivă a conflictelor. Faze și etape ale negocierii și medierii conflictului	Exercițiu, studiu de caz, conversație	2
Conținutul, caracteristicile și efectele crizelor în organizații	Exercițiu, studiu de caz, conversație	2
Gestionarea crizelor de imagine	Exercițiu, studiu de caz, conversație	2
Gestionarea crizelor de comunicare	Exercițiu, studiu de caz, conversație	2
Total ore		12

Bibliografie:

1. Bell, H.A., *Gestionarea conflictelor în organizație*, Iași, Editura Polirom, 2007;
2. Bogathy, Z., *Conflicte în organizații*, Timișoara, Editura Eurostampa, 2003;
3. Chifu, I., *Analiza de conflict*, București, Editura Politica, 2004;
4. Crăciun I., *Prevenirea conflictelor și managementul crizelor*, București, Editura Universității Naționale de Apărare, 2006;
5. Kohlrieser, G., *Soluționarea conflictelor și creșterea performanțelor*, Iași, Editura Polirom, 2007;
6. Moldoveanu, G., *Analiză și comportament organizațional*, București, Editura Economică, 2005;
7. Petelean, A., *Managementul conflictelor*, București, Editura Didactică și Pedagogică, 2006;
8. Regester, M., Larkin, J., *Managementul crizelor și al situațiilor de risc*, București,

Editura Comunicare.ro, 2003;

9. Stroe, G. *Știința conducerii. Managementul crizelor și soluționarea conflictelor pe înțelesul tuturor*, București, Editura Tempus, 2004;
10. Stoica-Constantin A., *Conflictul interpersonal. Prevenire, rezolvare și diminuarea efectelor*, Iași, Editura Polirom, 2004;
11. Vlăsceanu M., *Organizația: proiectare și schimbare. Introducere în comportamentul organizațional*, București, Editura Comunicare.ro, 2005.

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

- Conținuturile disciplinei *Analiza conflictelor și gestionarea crizelor în organizații* corespund reperelor teoretice și practice contemporane referitoare la analiza fenomenelor psihosociale și gestionarea problematicei organizațiilor moderne.
- Tematica disciplinei corespunde cerințelor angajatorilor cu privire la formarea unui limbaj operațional comun și la utilizarea adecvată a conceptelor specifice managementului crizelor și analizei conflictelor.

10. Evaluare

Tip activitate	10.1. Criterii de evaluare	10.2. Metode de evaluare	10.3. Pondere din nota finală
10.4. Curs	- Folosirea corectă a limbajului de specialitate; - Corectitudinea explicării conceptelor și teoriilor de bază; - Utilizarea teoriilor științifice în formularea și argumentarea unor puncte de vedere personale.	Probă scrisă	60 %
10.5. Seminar/ laborator	- Folosirea corectă a conceptelor și a limbajului de specialitate în cadrul intervențiilor de la seminarii - Corectitudinea elaborarea unui studiu de caz, utilizând informațiile din literatura de specialitate	Studiu de caz	40%
- 10.6. Standard minim de performanță			
- Rezolvarea a 50% dintre cerințele probei scrise de evaluare; - Prezentarea studiului de caz în cadrul orelor de seminar; - Prezența și participarea activă la cel puțin 50% din cursuri și 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	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	E3	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	1	3.3. seminar/proiect	1/1
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	Teorii despre organizații moderne Metodologia cercetării științifice în științele sociale Procese organizaționale și comportament organizațional
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 C4 Selectarea, combinarea și aplicarea strategiilor și tehnicilor de cercetare în domeniul leadership-ului în organizațiile 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	• 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 (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	• 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.

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: Tipuri și modele de diagnoză organizațională - Galbraith, Jay. R. – Star Model - Burke, W.W. și Litwin – Causal Model of Performance and Change - Freedman, Arthur M. – Sociotechnical Systems Model - Bolman, L.G. și Deal, T. – Four Frames Model - Weisbord, M. R. – Six-Box Diagnostic Model	Prelegere	4 ore

C4: Tipuri și modele de diagnoză organizațională - Leavitt, H.J. – Leavitt Diamond Model (People, Tasks, Structure and Technology) - McKinsey Consulting – 7S Model - Beckhard, R. – GRPI (Goals, Roles, Procedures, Interactions) - Lewin, K.- Force Field Analysis - Nadler și Tushman – Congruence Model	Prelegere	4 ore
Bibliografie 1. Avram, E., <i>Schimbare și dezvoltare organizațională</i>, Editura Universitară, București, 2014 2. Avram, E., Cooper, C.L. (coord), <i>Psihologie organizațional-managerială. Tendințe actuale</i>, Polirom, Iași, 2008 3. Bogathy, Z., <i>Manual de psihologia muncii și organizațională</i>, Polirom, Iași, 2004 4. Bogathy, Z., <i>Manual de tehnici și metode în psihologia muncii și organizațională</i>, Polirom, Iași, 2007 5. Burduș, E., <i>Managementul schimbării organizaționale</i>, Editura Economică, București, 2008 6. Makin, P., Cox, C., <i>Schimbarea în organizații. Optimizarea comportamentului angajaților</i>, Polirom, București, 2006 7. 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 8. Nevis, E.C., <i>Consultanța organizațională (O abordare Gestalt)</i>, Gestalt Book, 2012 9. Zlate, M., <i>Tratat de psihologie organizațional-managerială</i>, vol I-II, Editura Polirom, Iași, 2007 (2008)		
Seminar/Proiect	Metode de predare	Observații
S1. Schimbarea organizațională: caracteristici, strategii, metode, instrumente	Demonstrație, conversație	2 ore
S2. Intervenții de dezvoltare derulate la nivelul proceselor organizaționale	Demonstrație, conversație	2 ore
S3. Intervenții de dezvoltare derulate la nivel interpersonal și de grup	Demonstrație, conversație	2 ore
S4. Intervenții tehnestructurale	Demonstrație, conversație	2 ore
S5. Intervenții la nivelul resursei umane	Demonstrație, conversație	2 ore
S6. Dezvoltarea organizațională în sectorul public	Demonstrație, conversație	2 ore
P1. Tipuri și modele de diagnoză organizațională	Exercițiu, studiu de caz	2 ore
P2. Pașii procesului de diagnoză organizațională	Exercițiu, studiu de caz	2 ore
P3. Designul intervențiilor de dezvoltare organizațională	Exercițiu, studiu de caz	2 ore
P4. Elemente de management al schimbării organizaționale	Exercițiu, studiu de caz	2 ore
P5. Evaluarea și instituționalizarea intervențiilor de dezvoltare organizațională	Exercițiu, studiu de caz	2 ore
P6. Competențele consultantului în dezvoltare organizațională	Exercițiu, studiu de caz	2 ore

Bibliografie

1. Avram, E., *Schimbare și dezvoltare organizațională*, Editura Universitară, București, 2014
2. Avram, E., Cooper, C.L. (coord), *Psihologie organizațional-managerială. Tendințe actuale*, Polirom, Iași, 2008
3. Bogathy, Z., *Manual de psihologia muncii și organizațională*, Polirom, Iași, 2004
4. Bogathy, Z., *Manual de tehnici și metode în psihologia muncii și organizațională*, Polirom, Iași, 2007
5. Burduș, E., *Managementul schimbării organizaționale*, Editura Economică, București, 2008
6. Makin, P., Cox, C., *Schimbarea în organizații. Optimizarea comportamentului angajaților*, Polirom, București, 2006
7. Newton, R., *Managementul schimbării pas cu pas. Tot ceea ce vă trebuie pentru a alcătui și realiza un plan*, Editura All, București, 2009
8. Nevis, E.C., *Consultanța organizațională (O abordare Gestalt)*, Gestalt Book, 2012
9. Zlate, M., *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, Editura Polirom, Iași, 2004, 2007

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	• 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	• utilizarea corectă a limbajului de specialitate și participarea la discuțiile colective; • rezolvarea temei de seminar	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”
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	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

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/ 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					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	-
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
Competențe transversale	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	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	• 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 1. Ce este cultura? 2. Simboluri, eroi, ritualuri și valori. 3. Monoculturalitate – interculturalitate – multiculturalitate. 4. Provocările organizațiilor multiculturale.	Prelegere	2 ore
C2: Contactul și schimbul între culturi 1. Modele și dimensiuni ale culturii. 2. Dialogul intercultural. 3. Șocul cultural. 4. Învățarea culturală.	Prelegere	2 ore
C3: Leadership 1. Leader sau manager? 2. Stiluri de leadership. 3. Teori ale leadershipului.	Prelegere	2 ore
C4: Leadershipului în context multicultural 1. Leadership în organizații multiculturale 2. Atribute ale leadershipului eficient în context multicultural. 3. Leadershipul - produs al inteligenței sociale, emoționale, culturale.	Prelegere	2 ore

C5: Provocări ale leadershipului militar în contextul acțiunii structurilor militare multinaționale de nivel tactic 1. Planificarea operației 2. Execuția operației	Prelegere	2 ore
C6: Capabilitatea culturală – modalitate de perfecționare a leadershipului militar multicultural 1. Repere teoretice privind capabilitatea culturală. 2. Formarea și dezvoltarea capabilității culturale în unele armate moderne. 3. Direcții specifice aplicabilității capabilității culturale la nivelul structurilor militare multinaționale.	Prelegere	2 ore
C7: Competența interculturală a liderului militar 1. Conceptul competenței interculturale 2. Necesitatea formării și dezvoltării competenței interculturale. 3. Metodologia cercetării competenței interculturale în TO Afganistan. 4. Formarea competenței interculturale a liderului militar din Forțele Terestre ale armatei României.	Prelegere	4 ore
C8: Leadership și comunicare interculturală 1. Comunicare interculturală - delimitări conceptuale. 2. Componentele comunicării interculturale. 3. Formele comunicării interculturale. 4. Leadershipul și eficiența comunicării interculturale.	Prelegere	2 ore
C9 : Factori cu impact asupra leadershipului multicultural 1. Mediul și cultura națională. 2. Limba. 3. Religia. 4. Timpul. 5. Stiluri de comunicare.	Prelegere	2 ore
C10: Modele ale construirii competenței interculturale a liderului 1. Modelul înțelegerii interculturale. 2. Modelul negocierii precaute. 3. Predarea-învățarea competenței interculturale .	Prelegere	2 ore
C11: Abordarea leadershipului militar din perspectiva multiculturală 1. Organizația militară – organizația multiculturală. 2. Dimensiunea militară interculturală în acțiunea militară. 3. Leadershipul militar și dezvoltarea culturii organizaționale în armată. 4. Leadership militar - lider militar multicultural. 5. Caracteristicile leadershipului în contextul intercultural și multinațional al operațiilor militare.	Prelegere	2 ore

C12: Multiculturalitate și leadership în organizații adaptive 1. Leadership adaptiv în organizații multiculturale 2. Calitățile unei organizații adaptive.	Prelegere	2 ore
Total ore		24
Bibliografie: 1. Cosma, M., Cosma, B., <i>Educația interculturală. De la teorie la practică</i> , Sibiu, Editura Universității „Lucian Blaga”, 2006. 2. Gavriliuc, A., <i>Psihologie interculturală Repere teoretice și diagnoze românești</i> , Iași, Editura Polirom, 2011; 3. Heifetz, R., Grashow, A., Linskz, M., <i>Leadership Adaptiv – de la soluții tehnice la schimbări adaptive</i> , Manual de practică, Editura BMI, București, 2012 4. 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. 5. 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. 6. Tudorache, P., Cosma, M., <i>Dimensiunea interculturală a formării ofițerului din Forțele Terestre</i> (ediție revizuită și adăugită), Editura Techno Media, Sibiu, 2018. 7. Tudorache, P., <i>Fundamente teoretice și practice privind dimensiunea interculturală a acțiunii structurilor militare multinaționale</i> , Editura Academiei Forțelor Terestre Nicolae Bălcescu Sibiu, 2018. 8. Popescu, M., <i>Comunicare și cultură organizațională – o abordare de business</i> , București, Editura ProUniversitaria, 2012. 9. McChrystal, S., <i>Echipa de echipe</i> , București, Editura Publica, 2016.		
8.2. Seminar/laborator	Metode de predare	Observații
Alegerea unei teme de cercetare. Motivarea, importanța temei. Alcătuirea planului cercetării. Stabilirea strategiei de elaborare a proiectului cercetării obiectivelor și a ipotezelor cercetării	Exercițiu Conversație	2 ore
Documentarea. Studiu bibliografic de specialitate. Nivelul atins de cercetare în acel domeniu	Exercițiu Conversație	2 ore
Identificarea și elaborarea caracteristicilor leadership-ului în context multicultural.	Exercițiu Conversație	2 ore
Fundamentarea și elaborarea competenței interculturale a leadership-ului	Exercițiu Conversație	2 ore
Dimensiuni ale comunicării interculturale ale unui leadership performant	Exercițiu Conversație	2 ore
Modelul leadership-ului militar din perspectivă multiculturală	Exercițiu Conversație	2 ore
Total		12 ore

Bibliografie:

1. Cosma, M., Cosma, B., Educația interculturală. De la teorie la practică, Sibiu, Editura Universității „Lucian Blaga”, 2006.
2. Gavriluc, A., Psihologie interculturală Repere teoretice și diagnoze românești, Iași, Editura Polirom, 2011;
3. Heifetz, R., Grashow, A., Linszk, M., Leadership Adaptiv – de la soluții tehnice la schimbări adaptive, Manual de practică, Editura BMI, București, 2012
4. Hofstede, G., Hofstede G.J., Minkov, M., Culturi și organizații – Softul mental, Cooperarea interculturală și importanța ei pentru supraviețuire, București, Editura Humanitas, 2012.
5. Tudorache, P., Capabilitatea culturală – cerință a performanței structurilor militare multinaționale în contextul mediilor operaționale specifice sec al XXI-lea, Editura Academiei Forțelor Terestre Nicolae Bălcescu Sibiu, 2017.
6. Cosma, M., Cosma, B., Educația interculturală. De la teorie la practică, Sibiu, Editura Universității „Lucian Blaga”, 2006.
7. Gavriluc, A., Psihologie interculturală Repere teoretice și diagnoze românești, Iași, Editura Polirom, 2011;
8. Heifetz, R., Grashow, A., Linszk, M., Leadership Adaptiv – de la soluții tehnice la schimbări adaptive, Manual de practică, Editura BMI, București, 2012
9. Hofstede, G., Hofstede G.J., Minkov, M., Culturi și organizații – Softul mental, Cooperarea interculturală și importanța ei pentru supraviețuire, București, Editura Humanitas, 2012.
10. Tudorache, P., Capabilitatea culturală – cerință a performanței structurilor militare multinaționale în contextul mediilor operaționale specifice sec al XXI-lea, Editura Academiei Forțelor Terestre Nicolae Bălcescu Sibiu, 2017.
11. Tudorache, P., Cosma, M., Dimensiunea interculturală a formării ofițerului din Forțele Terestre (ediție revizuită și adăugită), Editura Techno Media, Sibiu, 2018.
12. Tudorache, P., Fundamente teoretice și practice privind dimensiunea interculturală a acțiunii structurilor militare multinaționale, Editura Academiei Forțelor Terestre Nicolae Bălcescu Sibiu, 2018.
13. Popescu, M., Comunicare și cultură organizațională – o abordare de business, București, Editura ProUniversitaria, 2012.
14. McChrystal, S., Echipa de echipe, 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	• Capacitatea de a utiliza conceptele specifice despre competențele liderului; • Capacitatea de a formula obiective adecvate pentru identificarea și	Proiect	70%

	dezvoltarea competențelor specifice liderului militar		
10.5 Seminar/ laborator	• Capacitatea de a identifica elementele ce diferențiază leadershipul multicultural; • Capacitatea de analiză a condițiilor care impun modificarea stilului de leadership	Proiect	30%
10.6. Standard minim de performanță			
- utilizarea corectă a noțiunilor generale precum și a conceptelor asociate competențelor liderului - întocmirea și prezentarea unui proiect - exprimarea unor puncte de vedere personale în cadrul dezbaterilor pe probleme legate de competențele interculturale ale liderului			

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, informații și ordine publică
1.5. Ciclu 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	E3	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	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					27
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	87				
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	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	-

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	- 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
Dinamica mediului internațional de securitate	Expunere Explicație Conversație	4 ore
Riscuri și amenințări asimetrice	Expunere Explicație Conversație	2 ore Imagini, Scheme
Conflicte asimetrice – acțiuni asimetrice	Expunere Explicație Conversație	2 ore Imagini, Scheme
Forme de manifestare a asimetriei și căi de gestionare	Expunere Explicație Conversație	2 ore

Conflicte asimetrice versus Irregular Warface	Descriere Explicație Expunere	4 ore Film didactic
Riscuri și amenințări hibrid – integrarea instrumentelor de putere în gestionarea conflictelor asimetrice	Expunere Explicație Conversație	4 ore Imagini
Rolul politicilor, strategiilor și programelor organizațiilor internaționale în gestionarea conflictelor asimetrice: ONU, NATO, UE, OSCE	Expunere Explicație Conversație	4 ore Imagini
Gestionarea conflictelor prin „transformare”	Expunere Explicație Conversație	2 ore Film didactic, Imagini
Bibliografie 1. Bădălan Eugen, Frunzeti Teodor, <i>Simetria și indiosincrasia în acțiunile militare</i>, București, Editura Centrul Tehnic-Editorial al Armatei, 2004. 2. Crăciun Ioan, <i>Prevenirea conflictelor și managementul crizelor</i>, București, Editura Universității Naționale de Apărare, „Carol I” 2006. 3. Neag Mihai (coordonator), <i>Implicații economice, politice și militare asupra securității umane în etapa postconflict</i>, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre, 2011. 4. Neag Mihai (coordonator), <i>Securitatea umană în conflictele și crizele internaționale</i>, București, Editura Universității Naționale de Apărare, „Carol I” 2010. 5. Rațiu Aurelian, <i>Dimensiuni ale transformării militare</i>, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre, 2011. 6. Rațiu Aurelian, <i>Gestionarea dinamicii conflictelor asimetrice</i>, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre, 2012. 7. Vasile Paul, <i>Asimetrii strategice</i>, București, Editura DBH, 2001.		
8.2. Seminar/laborator	Metode de predare	Observații
Caracteristicile noului mediu de securitate	Conversație, Explicație, Problematizare	
Forme de manifestare a asimetriei	Problematizare, Demonstrație Explicație,	
Conținuturile Irregular Warface	Explicație, Problematizare, Demonstrație	
Căi de integrare a instrumentelor de putere în scopul gestionării conflictelor asimetrice	Dezbateri, Conversație, Explicație, Problematizare,	
Instrumentele NATO pentru gestionarea conflictelor asimetrice	Dezbateri, Conversație, Explicație,	
Teorii ce abordează „transformarea”	Dezbateri, Conversație, Explicație,	

Bibliografie

1. Bădălan Eugen, Frunzeti Teodor, *Simetria și indiosincrasia în acțiunile militare*, București, Editura Centrul Tehnic-Editorial al Armatei, 2004.
2. Crăciun Ioan, *Prevenirea conflictelor și managementul crizelor*, București, Editura Universității Naționale de Apărare, „Carol I” 2006.
3. Neag Mihai (coordonator), *Implicații economice, politice și militare asupra securității umane în etapa postconflict*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre, 2011.
4. Neag Mihai (coordonator), *Securitatea umană în conflictele și crizele internaționale*, București, Editura Universității Naționale de Apărare, „Carol I” 2010.
5. Rațiu Aurelian, *Dimensiuni ale transformării militare*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre, 2011.
6. Rațiu Aurelian, *Gestionarea dinamicii conflictelor asimetrice*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre, 2012.
7. Vasile Paul, *Asimetrii strategice*, București, Editura DBH, 2001.

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 internaționale prin intermediul organizațiilor internaționale.;
 - Înțelegerea modalităților de concretizare a cunoștințelor teoretice în practica conflictelor militare.

10. Evaluare

Tip activitate	10.1. Criterii de evaluare	10.2. Metode de evaluare	10.3. Pondere din nota finală
10.4. Curs	• 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	• 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 și a conceptelor doctrinar-operaționale; • Manifestarea unei atitudini pozitive și responsabile față de implicațiile teoriei militare în formarea profesională.	Referat, Studiu de caz	30 %
10.6. Standard minim de performanță			
- 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; - întocmirea și prezentarea unui referat prin care demonstrează că a studiat bibliografia minimală; - 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”
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

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					24
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	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	T1. 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; T2. 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	- 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. Noțiunile de norme sociale și norme juridice 1.2. Izvoarele normelor juridice 1.3. Trăsăturile și structura normei juridice 1.4. Acțiunea normelor juridice în timp și în spațiu 1.5. Răspundere și responsabilitate socială în context organizațional 1.6. Noțiunea răspunderii juridice 1.7. Formele răspunderii juridice	Prelegere Explicație Conversație	2

C2: Funcția publică. Răspunderea funcționarilor publici 2.1. Noțiunea, regimul juridic și clasificarea funcțiilor și funcționarilor publici 2.2. Drepturile și îndatoririle funcționarilor publici 2.2. Regimul juridic al funcției publice 2.3. Statutul special în exercitarea funcției publice	Prelegere Explicație Conversație	2
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. Conținutul infracțiunii 3.4.Cauzele justificative și cauzele de neimputabilitate 3.5. Pedepsele penale principale, complementare și accesorii 3.6. Infracțiuni contra capacității de luptă a forțelor armate	Prelegere Explicație Conversație	2
C4: Răspunderea contravențională în activitatea organizației 4.1. Răspunderea contravențională, formă a răspunderii administrative 4.2. Sancțiunile contravenționale 4.3. Procedura administrativă în materie contravențională	Prelegere Explicație Conversație	2
C5: Răspunderea civilă în activitatea organizației 5.1 Formele și condițiile răspunderii civile 5.2 Răspunderea civilă delictuală. Illicitul civil 5.3. Răspunderea civilă contractuală 5.4. Aplicarea sancțiunilor specifice răspunderii civile	Prelegere Explicație Conversație	2
C6: Răspunderea disciplinară în activitatea organizației 6.1. Temeiul juridic al răspunderii disciplinare 6.2. Sancțiunile disciplinare 6.3. Procedura aplicării sancțiunilor disciplinare 6.4. Specificul răspunderii disciplinare în organizația militară	Prelegere Explicație Conversație	2
Total ore		12

Bibliografie:

1. Alexandru, I., *Tratat de administrație publică*, București, Editura Universul juridic, 2008;
2. Bodoașcă, T., Drăghici, T. A., *Teoria generală a dreptului*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, 2009;
3. Bodoașcă, T., Ceranu, M., *Elemente de drept public și privat*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, 2006;
4. Clipa, C., *Drept administrativ: teoria funcției publice. Răspunderea juridică a funcționarilor publici*, București, Editura Hamangiu, 2010;
5. Manda, C.C., *Teoria administrației publice*, București, Editura C.H.Beck, 2013;
6. Mitache, C., *Drept penal român. Partea generală*, București, Editura Universul Juridic, 2010;
7. Rizea, C., *Răspunderea patrimonială în Ministerul Apărării Naționale*, București, Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, 2005.
8. Tabără, V., *Bazele administrației publice*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre, 2012;
9. Tabără, V., *Dezvoltarea capacității administrative*, București, Editura C.H.Beck, 2012;
10. Tabără, V., *Știința administrației*, București, Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, 2013;
11. Toader, T., *Drept penal român. Partea specială*, București, Editura Hamangiu, 2010;
12. Todoran, I., *Răspunderea administrativă a cadrelor militare*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, 2003..

8.2. Seminar/laborator	Metode de predare	Observații
S1. Normele juridice, categorie a normelor sociale	Dezbateri	2
S2. Răspundere și responsabilitate socială în context organizațional. Statutul special în exercitarea funcției publice	Dezbateri, studiu de caz	2
S3. Legea penală și limitele ei de aplicare	Dezbateri, studiu de caz	2
S4. Procedura administrativă în materie contravențională	Dezbateri, studiu de caz	2
S5. Aplicarea sancțiunilor specifice în cazul răspunderii civile delictuale și a răspunderii civile contractuale	Dezbateri, studiu de caz	2
S6. Procedura aplicării sancțiunilor disciplinare	Dezbateri, studiu de caz	2
Total ore		12

Bibliografie:

1. Alexandru, I., *Tratat de administrație publică*, București, Editura Universul juridic, 2008;
2. Bodoașcă, T., Drăghici, T. A., *Teoria generală a dreptului*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, 2009;
3. Bodoașcă, T., Ceranu, M., *Elemente de drept public și privat*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, 2006;
4. Clipa, C., *Drept administrativ: teoria funcției publice. Răspunderea juridică a funcționarilor publici*, București, Editura Hamangiu, 2010;
5. Manda, C.C., *Teoria administrației publice*, București, Editura C.H.Beck, 2013;
6. Mitache, C., *Drept penal român. Partea generală*, București, Editura Universul Juridic, 2010;
7. Rizea, C., *Răspunderea patrimonială în Ministerul Apărării Naționale*, București, Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, 2005.
8. Tabără, V., *Bazele administrației publice*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre, 2012;
9. Tabără, V., *Dezvoltarea capacității administrative*, București, Editura C.H.Beck, 2012;
10. Tabără, V., *Știința administrației*, București, Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, 2013.
11. Toader, T., *Drept penal român. Partea specială*, București, Editura Hamangiu, 2010;
12. Todoran, I., *Răspunderea administrativă a cadrelor militare*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, 2003.

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	• 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 orală	60%
10.5. Seminar/ laborator	• 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	40%

10.6. Standard minim de performanță

- 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”
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	LEADERSHIP IN DOMENIUL SECURITĂȚII ȘI APĂRĂRII NAȚIONALE						
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	Opțional, de specialitate

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					24
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	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 C2. Aplicarea strategiilor de leadership în structuri organizaționale multinaționale
Competențe transversale	CT2 Aplicarea cunoștințelor și deprinderilor manageriale în exercitarea de roluri de conducere pe diferite niveluri ierarhice, cu preponderență în domeniul securității și apărării naționale; dezvoltarea capacității de acțiune 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 strategii de autocontrol al învățării.

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

7.1. Obiectivul general al disciplinei	Dezvoltarea capacității 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 organizațiile cu responsabilități în domeniul securității și apărării naționale
7.2. Obiectivele specifice	• Însușirea de către studenți a conceptelor și paradigmelor teoretice cu care operează studiile de securitate și apărare națională și crearea unor competențe necesare conducerii instituțiilor cu atribuții în domeniul securității și apărării naționale • Cunoașterea sistemului instituțional național și al unor sisteme relevante din cadrul UE și NATO de fundamentare a securității naționale (unionale) și de formulare a strategiilor de securitate națională (unională); • Înțelegerea diversității și complexității proceselor de fundamentare a securității naționale (unionale) și de formulare a strategiilor de securitate națională (unională); • Cunoașterea și înțelegerea mecanismelor specifice prin care se realizează conducerea și implementarea strategiilor de securitate națională în timp de pace, în situații de criză și în caz de conflict armat.

8. Conținuturi

8.1 Curs	Metode de predare	Observații
Specificitatea contextului organizațional în domeniul securității și apărării naționale	Prelegere, expunere, descriere, explicație, conversație	2 ore
Contextualitatea leadershipului. Criterii implicate. Modalități de concretizare	Prelegere, expunere, descriere, explicație, conversație	2 ore

Leadership tactic în structurile de securitate și apărare națională	Prelegere, expunere, descriere, explicație, conversație	2 ore
Leadership strategic în structurile de securitate și apărare națională	Prelegere, expunere, descriere, explicație, conversație	2 ore
Modalități de proiectare, susținere și implementare a leadershipului în situații specifice domeniului securității și apărării naționale	Prelegere, expunere, descriere, explicație, conversație	4 ore
Bibliografie: 1. NEAGOE, Visarion, DINICU, Anca, <i>Relații internaționale. Concepte, sisteme, determinări</i> , Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre, 2006; 2. HUNTINGTON, S.P., <i>Ciocrnirea civilizațiilor și refacerea ordinii mondiale</i> , Editura Antet, 1997; 3. BREZINSKI, Zbigniew, <i>Marea tablă de șah</i> , Editura Univers, 2000; 4. BUZAN, Barry; Little, Richard, <i>Sistemele internaționale și istoria lumii</i> , Editura Polirom, Iași 2003; 5. KOLODZIEJ, Edward, <i>Securitatea și relațiile internaționale</i> , Editura Polirom, Iași, 2007 6. <i>Strategia de Apărare a României</i> , București, 2017; 7. HERVE COUTAU-Begarie, <i>Tratat de Strategie</i> , vol II, Editura Universitatii Nationale de Aparare „Carol I”, Bucuresti 2006; 8. NICOLAESCU, Gheorghe, <i>Gestionarea crizelor politico-militare</i> , Editura TopForm, 2003 9. COTTERELL, Arthur; LOWE, Roger; SHAW, Ian, <i>Leadership. Lecții de conducere din Lumea Antică</i> , București, Meteor Press, 2012 10. De VRIES, Manfred Kets, <i>Leadership. Arta și măiestria de a conduce. De la paradigma clinică la pragmatismul schimbării</i> , ed. II-a, București, Codecs, 2007 11. GOLEMAN, Daniel; MCKEE, Annie; BOYATZIS, Richard, <i>Inteligența emoțională în Leadership</i> , București, Curtea Veche, 2005 12. LANDSBERG Max, <i>Leadership</i> , Editura Curtea Veche, București, 2005 13. NICOLAE Mariana (editor), <i>Arta și știința leadershipului</i> , Editura Tritonic, București, 2014 14. KETS de VRIES Manfred, <i>Leadership. Arta și măiestria de a conduce</i> , Editura CODECS, București, 2007 15. POPESCU, Lucian Dragos. Aspecte teoretice pentru înțelegerea problematicei specifice leadershipului, Craiova, Editura SITECH, 2016; 16. ZLATE, M., <i>Leadership si management</i> , Iasi, Editura Polirom, 2004.		
8.2. Seminar/laborator	Metode de predare	Observații
Perspectiva românească asupra conceptului de securitate națională; Studiul de caz: <i>Strategia de Apărare a României</i>	Dezbateri, prezentare	2 ore
Dimensiunea militară a securității naționale; Studiul de caz: <i>Capacitatea de apărare ca fundament al securității naționale</i>	Dezbateri, prezentare	2 ore
Leadershipul structurilor organizaționale în domeniul securității și apărării naționale	Dezbateri, prezentare	2 ore

Modalități de proiectare, susținere și implementare a leadershipului în situații operative specifice domeniului securității și apărării naționale	Dezbateri, prezentare	2 ore
Leadership și manipulare în domeniul securității și apărării naționale	Dezbateri, prezentare	2 ore
Diagnoză și evaluare în leadershipul exercitat în domeniul securității și apărării naționale	Dezbateri, prezentare	2 ore

Bibliografie:

1. NEAGOE, Visarion, DINICU, Anca, *Relații internaționale. Concepte, sisteme, determinări*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre, 2006;
2. HUNTINGTON, S.P., *Ciocrnirea civilizațiilor și refacerea ordinii mondiale*, Editura Antet, 1997;
3. BREZINSKI, Zbigniew, *Marea tablă de șah*, Editura Univers, 2000;
4. BUZAN, Barry; Little, Richard, *Sistemele internaționale și istoria lumii*, Editura Polirom, Iași 2003;
5. KOŁODZIEJ, Edward, *Securitatea și relațiile internaționale*, Editura Polirom, Iași, 2007
6. *Strategia de Apărare a României*, București, 2017;
7. HERVE COUTAU-Begarie, *Tratat de Strategie*, vol II, Editura Universitatii Nationale de Aparare „Carol I”, Bucuresti 2006;
8. NICOLAESCU, Gheorghe, *Gestionarea crizelor politico-militare*, Editura TopForm, 2003
9. COTTERELL, Arthur; LOWE, Roger; SHAW, Ian, *Leadership. Lecții de conducere din Lumea Antică*, București, Meteor Press, 2012
10. De VRIES, Manfred Kets, *Leadership. Artă și măiestria de a conduce. De la paradigma clinică la pragmatismul schimbării*, ed. II-a, București, Codecs, 2007
11. GOLEMAN, Daniel; MCKEE, Annie; BOYATZIS, Richard, *Inteligența emoțională în Leadership*, București, Curtea Veche, 2005
12. LANDSBERG Max, *Leadership*, Editura Curtea Veche, București, 2005
13. NICOLAE Mariana (editor), *Artă și știința leadershipului*, Editura Tritonic, București, 2014
14. KETS de VRIES Manfred, *Leadership. Artă și măiestria de a conduce*, Editura CODECS, București, 2007
15. POPESCU, Lucian Dragos. Aspecte teoretice pentru înțelegerea problematicei specifice leadershipului, Craiova, Editura SITECH, 2016;
16. ZLATE, M., *Leadership și management*, Iasi, Editura Polirom, 2004.

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

- Conținuturile disciplinei corespund următoarelor repere teoretice și practice contemporane:
- integrarea noțiunilor specifice disciplinei în contextul general al teoriei relațiilor internaționale;
 - identificarea mutațiilor survenite în context politic, militar, economic, social, etc. din perspectiva consecințelor acestora asupra securității naționale, unionale și a alianței;
 - aplicarea creativă a teoriilor specifice disciplinei reflectată în capacitatea de analiză critică a stării actuale și a evoluției sistemului strategic.
- Tematica disciplinei corespunde următoarelor cerințe ale angajatorului:
- perceperea complexității mediului global de acțiune și de relaționare a actorilor geopolitici

în domeniul securității naționale;

- competențe și aptitudini care răspund nevoilor instituțiilor publice, asociațiilor profesionale și a angajatorilor din domeniu.

10. Evaluare

Tip activitate	10.1 Criterii de evaluare	10.2 Metode de evaluare	10.3 Pondere din nota finală
10.4 Curs	• Capacitatea de a utiliza conceptele și teoriile specifice disciplinei în vederea înțelegerii corecte a proceselor generatoare de schimbări în mediul de securitate național și internațional • Capacitatea de utiliza un model teoretic explicativ pentru diagnoza și soluționarea unor situații generate de provocări la adresa funcționării sistemului de securitate internațional. • Capacitatea de utiliza mecanismele specifice prin care se realizează conducerea și implementarea strategiilor de securitate națională în timp de pace, în situații de criză și în caz de conflict armat.	Probă scrisă	70%
10.5 Seminar/ laborator	• Capacitățile de analiză, de sinteză și de evaluare atestate prin elaborarea unor produse științifice.	Portofoliu: referat, studiu de caz, eseu	30%
10.6 Standard minim de performanță			
Cerințe minime pentru nota 5: - utilizarea corectă în analize a conceptelor specifice securității naționale; - răspunsurile să nu cuprindă erori grave - activitate minimă în timpul semestrului (participare la activități în cadrul seminarilor, prezență 50 % la seminarii, alcătuirea progresivă a portofoliului pe parcursul activităților de seminar			

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. Ciclu 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	28	din care 3.2. curs		3.3. seminar/laborator	
3.4. Total ore din planul de învățământ	28	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					17
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri					30
Tutoriat					-
Examinări					-
Alte activități ...					
3.7. Total ore studiu individual	47				
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	• 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	• 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%
10.7 Standard minim de performanță			
- 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”
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 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	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	4	din care 3.2 curs	2	3.3. seminar/laborator	1/1
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	-
5.2. de desfășurare a seminarului/proiectului	-

6. Competențele specifice acumulate

Competențe profesionale	C1. Implementarea în organizații, într-o viziune integratoare, a teoriilor și metodelor manageriale moderne și a tehnologiilor inovatoare C3. Rezolvarea de sarcini complexe, specifice managementului tehnologiilor militare, folosind cunoștințe avansate din cadrul domeniului <i>Științe militare și informații</i> C5. Proiectarea conceptuală și de detaliu specifică managementului sistemelor tehnice din domeniul apărării și exploatarea tehnologiilor moderne pentru apărare C6. Selectarea, combinarea și utilizarea instrumentelor și tehnicilor de modelare, simulare, monitorizare și control în domeniul managementului și tehnologiilor militare
--------------------------------	---

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

7.1. Obiectivul general al disciplinei	Însușirea teoriei și metodologiei managementului proiectelor și programelor de cercetare științifică, necesare în exprimarea și transpunerea concretă a acestora în practică.
7.2. Obiectivele specifice	• 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 practică aplicative; • soluționarea problemelor ivite în abordarea și pe parcursul anumitor teme din managementul proiectelor și programelor de cercetare științifică.

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. Managementul ciclului de viață al proiectului	Expunere, Explicație, Descriere, Demonstrație	4 ore

C5. Managementul timpului	Expunere, Explicație, Descriere, Demonstrație	2 ore
C6. Managementul riscului. Managementul mediului. Managementul calității proiectului	Expunere, Explicație, Descriere, Demonstrație	2 ore
C7. Managementul resurselor umane în proiecte	Expunere, Explicație, Descriere, Demonstrație	2 ore
C8. Managementul riscului. Managementul financiar al proiectului.	Expunere, Explicație, Descriere	2 ore
C9. Proceduri de achiziții și managementul contractelor	Expunere, Explicație, Demonstrație	2 ore
C10. Fonduri structurale și de investiții europene 2014-2020, Orizont 2020. Planul Național de Cercetare-dezvoltare și Inovare	Expunere, Explicație, Demonstrație	2 ore
C11. Managementul proiectelor în era informațională. Depunerea online. Evaluarea proiectelor	Expunere, Explicație, Descriere Demonstrație	2 ore
Bibliografie 1. Pleșanu, T., Bârsan G., <i>Managementul proiectelor și programelor de cercetare științifică-suport multimedia</i> , Editura AFT, Sibiu, 2017 2. Pleșanu, T., Moșteanu D., <i>Managementul proiectelor - suport multimedia</i> , Editura AFT, Sibiu, 2017 3. Rodney J., Stephen, J., <i>Manual Gower de management de proiect</i> , Editura Codecs, București, 2004 4. Neagu C. „ <i>Managementul proiectelor</i> ”, Ed. Tritonic, București, 2007; 5. Everett E. Adam, Jr; EBERT R.; „ <i>Managementul producției și al operațiunilor</i> ”, Ed. Teora, București, 2001; 6. Proctor T., „ <i>Elemente de creativitate managerială</i> ”, Ed. Teora, București, 2000; 7. Constantinescu, D.A., „ <i>Managementul proiectelor</i> ”, Colecția Națională București, 2001; 8. Pleșanu, T., <i>Accesarea surselor de finanțare</i> , Editura UNAp, București, 2005. 9. Surse WEB: www.pmi.org , www.infoeuropa.ro , www.fonduri-structurale.ro , www.finantare.ro .		
8.2. Seminar/proiect	Metode de predare	Observații
1.1. Organizarea structurală internă a managementului proiectelor, deținătorii de interese în cadrul proiectului, echipa de proiect. Proiect practic	Explicație, Descriere, Demonstrație	2s/2p ore
1.2. Organizarea structurală externă a managementului proiectelor, managementul ciclului de viață al proiectului. Proiect practic (continuare S1)	Explicație, Descriere, Demonstrație	2s/2p ore

1.3. Managementul calității proiectului, managementul timpului. Proiect practic (continuare S2)	Explicație, Descriere, Demonstrație	2s/2p ore
1.4. Managementul mediului, managementul finanțării. Proiect practic (continuare S3)	Explicație, Descriere, Demonstrație	2s/2p ore
1.5. Managementul riscului, managementul resurselor umane în proiecte. Proiect practic (continuare S4)	Explicație, Descriere, Demonstrație	2s/2p ore
1.6. Proiecte de cercetare fundamentale și aplicative în cadrul PNCDI și fondurilor structurale perioada 2014-2020.	Explicație, Descriere, Demonstrație	2s/2p ore

Bibliografie

1. Pleșanu, T., Bârsan G., *Managementul proiectelor și programelor de cercetare științifică-suport multimedia*, Editura, AFT, Sibiu, 2017
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.

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

Conținuturile disciplinei Managementul proiectelor și programelor de cercetare științifică 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, algoritmizare. 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 militar (intelligence), utilizând metodologii calitative în manieră inovatoare; • Utilizarea tehnologiilor moderne.

10. Evaluare

Tip activitate	10.1 Criterii de evaluare	10.2 Metode de evaluare	10.3 Pondere din nota finală
10.4 Curs	• 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/ Proiect	• Capacitățile de analiză, de sinteză și de transpunere în practică a cunoștințelor dobândite prin elaborarea unor produse științifice.	Referat	30 %
10.6 Standard minim de performanță			
- 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”
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	E4	2.7. Regimul disciplinei	Obligatorie, de specialitate

3. Timpul total estimat

3.1. Număr de ore pe săptămână	3	din care 3.2 curs	1	3.4 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					60
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	-
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	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	Cunoașterea și utilizarea corectă a unor concepte, teorii și modele specifice leadershipului și dezvoltării personale
7.2. Obiectivele specifice	• explicarea și interpretarea importanței conceptului de training; • analiza și interpretarea unor demersuri interdisciplinare în cercetarea dezvoltării liderului la locul de muncă; • valorificarea informațiilor obținute prin intermediul cercetării științifice a modalităților de autodezvoltare a capacității de a gestiona procesele de învățare • manifestarea unei atitudini pozitive și responsabile față de necesitatea autodezvoltării liderului • aplicarea creativă a 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: Învățarea și leadershipul	Prelegere	2 ore
C2: Coaching pentru echipă	Prelegere	2 ore
C3: Coaching pentru lideri	Prelegere	2 ore
C4: Leadership autentic	Prelegere	2 ore
C5: Leadership și profesionalism	Prelegere	2 ore
C6: Liderul, vector al schimbării în organizație	Prelegere	2 ore
Total		12 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*, 2005, (<http://www.agelesslearner.com/intros/experiential.html>)
4. Dean Williams., *Leadership real*, București, CODECS, 2005;
5. Goleman, D., McKee, A., Boyatzis, R., *Inteligența emoțională în leadership*, București, Editura Curtea Veche, 2005;
6. Lynn, A.B., *Avantajul EG: un plan magistral de mobilizare a inteligenței emoționale*, București, CODECS, 2006;
7. Maxwell, J.C., *Dezvoltă liderul din tine*, București, Editura Almatea, 1999;
8. Maxwell, J.C., *Totul despre lideri*, București, Editura Amaltea, 2005;
9. Roco, M., *Creativitate și inteligență emoțională*, Iași, Editura Polirom, 2004;
10. Sfârlog, B., Bârsan, G., Giurcă, D., *Leadership militar - conexiuni*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre, 2006;
11. Steven, S., Howard, E., *Forța inteligenței emoționale. Inteligența emoțională și succesul vostru*, București, Editura Allfa, 2003;
12. 15.de Vries, K., Manfred, F.R., *Leadership: Artă și măiestria de a conduce: de la paradigma clasică la pragmatismul schimbării*, București, CODECS, 2003;
13. Tichy, N.M., *Liderul sau arta de a conduce*, București, Editura Teora, 2000;
14. Zlate, M., *Leadership și management*, Iași, Editura Polirom, 2004;
15. Zlate, M., *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, voi. II, Iași, Editura Polirom, 2007.

8.2. Seminar/laborator	Metode de predare	Observații
Modele formale de leadership în educație	Demonstrație, exercițiu, conversație	2 ore
Modele subiective de leadership în educație	Demonstrație, exercițiu, conversație	2 ore
Modele colegiale de leadership în educație	Demonstrație, exercițiu, conversație	2 ore
Modele politice de leadership în educație	Demonstrație, exercițiu, conversație	2 ore
Motivarea și automotivarea	Demonstrație, exercițiu, conversație	4 ore
Atragerea angajamentului oamenilor	Demonstrație, exercițiu, conversație	4 ore
Clădirea încrederii și dezvoltarea celor din jur	Demonstrație, exercițiu, conversație	4 ore
Empatia la locul de muncă. Ascultarea activă	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*, 2005, (<http://www.agelesslearner.com/intros/experiential.html>)
4. Dean Williams., *Leadership real*, București, CODECS, 2005;
5. Goleman, D., McKee, A., Boyatzis, R., *Inteligența emoțională în leadership*, București, Editura Curtea Veche, 2005;
6. Lynn, A.B., *Avantajul EG: un plan magistral de mobilizare a inteligenței emoționale*, București, CODECS, 2006;
7. Maxwell, J.C., *Dezvoltă liderul din tine*, București, Editura Almatea, 1999;
8. Maxwell, J.C., *Totul despre lideri*, București, Editura Amaltea, 2005;
9. Roco, M., *Creativitate și inteligență emoțională*, Iași, Editura Polirom, 2004;
10. Sfârlog, B., Bârsan, G., Giurcă, D., *Leadership militar - conexiuni*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre, 2006;
11. Steven, S., Howard, E., *Forța inteligenței emoționale. Inteligența emoțională și succesul vostru*, București, Editura Allfa, 2003;
12. 15.de Vries, K., Manfred, F.R., *Leadership: Artă și măiestria de a conduce: de la paradigma clasică la pragmatismul schimbării*, București, CODECS, 2003;
13. Tichy, N.M., *Liderul sau arta de a conduce*, București, Editura Teora, 2000;
14. Zlate, M., *Leadership și management*, Iași, Editura Polirom, 2004;
15. 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 a 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	• explicarea sensurilor termenilor și utilizarea corectă a conceptelor specifice domeniului psihologiei organizaționale; • explicarea/argumentarea unor norme și exigențe psiho-sociale necesare liderului; • utilizarea teoriilor, principiilor și normelor psihosociale moderne privind formarea și autoformarea liderului.	Probă orală	60 %

10.5, Seminar/ laborator	• utilizarea corectă a limbajului de specialitate și participarea la discuțiile colective; • elaborarea și prezentarea unui referat de analiză pertinentă a unor surse bibliografice de actualitate • utilizarea conținutului teoretic și a experienței personale pentru argumentarea opiniilor referitoare la problematica dezvoltării și autodezvoltării liderului.	Referat	40 %
10.6. Standard minim de performanță			
– utilizarea corectă a noțiunilor generale asociate domeniului; – întocmirea și prezentarea unui referat pe o temă dată, prin care să demonstreze studierea surselor bibliografice recomandate; – 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	E4	2.7. Regimul disciplinei	Obligatorie, de specialitate

3. Timpul total estimat

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					60
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	-
5.2. de desfășurare a seminarului/laboratorului	-

6. Competențele specifice acumulate

Competențe profesionale	C5. Aplicarea strategiilor de gestionare a funcționării și funcționalității echipelor
Competențe transversale	• 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 • 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	Cunoașterea și utilizarea corectă a unor concepte, teorii și modele de acțiune specifice formării și dezvoltării echipei
7.2. Obiectivele specifice	• 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.

8. Conținuturi

8.1 Curs	Metode de predare	Observații
C1. Comportamentul uman colectiv. Grupul și caracteristicile sale	Prelegere	2 ore
C2. Echipa în organizații. Tipologia echipelor	Prelegere	2 ore
C3. Dinamica echipelor	Prelegere	2 ore
C4. Modele teoretice și etape ale evoluției echipelor	Prelegere	2 ore
C5. Funcții și roluri ale membrilor echipei	Prelegere	2 ore
C6. Leadership-ul echipei	Prelegere	2 ore
C7. Caracteristicile unei echipe performante	Prelegere	2 ore
C8. Viața și munca în echipă	Prelegere	2 ore
C9. Gestionarea conflictelor în cadrul echipei	Prelegere	2 ore
C10. Procesul decizional și comunicarea în cadrul echipei	Prelegere	2 ore

C11. Echipa de echipe în organizațiile moderne	Prelegere	2 ore
C12. Personalitățile dificile și comportamentul contraproductiv în cadrul echipelor	Prelegere	2 ore
Bibliografie 1. Arădăvoaice G., <i>Liderul și munca în echipă</i>, Editura Antet, București, 2008. 2. Avram E., Cooper C.L., <i>Psihologie organizațional managerială</i>, Editura Polirom, 2008. 3. Bogathy Z., Erdely I., Ilin C., <i>Formarea și dezvoltarea echipei</i>, Editura Universității de Vest Timișoara, 2008. 4. Bogathy Z., <i>Manual de tehnici și metode de psihologie a muncii</i>, Editura Polirom, 2007. 5. Curseu P.L., <i>Grupurile în organizații</i>, Editura Polirom, 2007. 6. Gavrieliuc A., <i>De la relații interpersonale la comunicare socială</i>, Editura Polirom, 2007. 7. Gherga E., Gherga A., <i>Medierea conflictelor</i>, Editura Polirom, 2010. 8. Hackman, J.R., <i>Leading Teams: Setting the stage for great performances</i>, Harvard Business School Press, Cambridge, MA. House, 2012. 9. Maxwell J., <i>Cele 17 legi ale muncii în echipă</i>, Editura Almatea, București. 10. McChrystal S., <i>Echipa de echipe. Noi strategii de leadership pentru o lume complexă</i>, Editura Publica, 2016. 11. Neculau A., <i>Dinamica grupului și a echipei</i>, Editura Polirom, 2007. 12. Petrescu I., <i>Liderul la granița științei și artei</i>, Editura Expert, București, 2010. 13. Quaranta M., <i>Animarea grupurilor. Ghid practic</i>, Editura Polirom, București, 2009. 14. Rouchy, J.C., <i>Grupul – spațiu analitic. Observație și teorie</i>, Polirom, Iași, 2000. 15. Virga D., Virga. P., <i>Negocierea rolurilor ca metode de dezvoltare a echipelor puternice</i>, în Psihologia Resurselor Umane, volumul 1, nr.1/2003; 16. West M.A., <i>Lucrul în echipă. Lecții practice</i>, Editura Polirom, București, 2005. 17. West, M.A., <i>The secrets of successful teams</i>, Duncan Baird, London, 2003. 18. Zlate, M., <i>Tratat de psihologie organizațional-managerială</i>, vol. II, Editura Polirom, 2008.		
8.2. Seminar/laborator	Metode de predare	Observații
S1. Echipel interculturale. Echipel virtuale	Dezbateri, studiu de caz, explicație, problematizare	2 ore
S2. Leadershipul echipei		2 ore
S3. Metode de consolidare a coeziunii echipei. Rezolvarea conflictelor în echipă		2 ore
S4. Antrenarea pentru munca în echipă		2 ore
S5. Autoevaluarea capacităților de a funcționa în echipă (chestionarul de autocunoaștere Belbin).		2 ore
S6. Echipa managerială. Liderul liderilor		2 ore

Bibliografie

1. Arădăvoaice G., *Liderul și munca în echipă*, Editura Antet, București, 2008.
2. Avram E., Cooper C.L., *Psihologie organizațional managerială*, Editura Polirom, 2008.
3. Bogathy Z., Erdely I., Ilin C., *Formarea și dezvoltarea echipei*, Editura Universității de Vest Timișoara, 2008.
4. Bogathy Z., *Manual de tehnici și metode de psihologie a muncii*, Editura Polirom, 2007.
5. Curseu P.L., *Grupurile în organizații*, Editura Polirom, 2007.
6. Hackman, J.R., *Leading Teams: Setting the stage for great performances*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA. House, 2012.
7. Neculau A., *Dinamica grupului și a echipei*, Editura Polirom, 2007.
8. West M.A., *Lucrul în echipă. Lecții practice*, Editura Polirom, București, 2005.
9. West, M.A., *The secrets of successful teams*, Duncan Baird, London, 2003.
10. Zlate, M., *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, vol. II, Editura Polirom, 2008.

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.

10. Evaluare

Tip activitate	10.1. Criterii de evaluare	10.2. Metode de evaluare	10.3. Pondere din nota finală
10.4. Curs	• explicarea și utilizarea corectă a conceptelor specifice domeniului psihologiei sociale; • explicarea/argumentarea unor fenomene și norme 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.	Probă scrisă	70 %
10.5 Seminar/ laborator	• utilizarea corectă a limbajului de specialitate și participarea la discuțiile colective; • elaborarea și prezentarea unui referat de analiză/sinteză pertinentă a informațiilor din surse bibliografice de actualitate • utilizarea conținutului teoretic și a experienței personale pentru argumentarea opiniilor referitoare la problematica formării și dezvoltării echipei.	Referat	30 %

10.6. Standard minim de performanță
- Elaborarea și prezentarea unui referat pe o temă dată; - 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”
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				
2.1. 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	E4	2.7.Regimul disciplinei	Obligatorie, de specialitate

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/ 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	-
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 manageriale moderne și a tehnologiilor inovatoare C2. Aplicarea strategiilor manageriale în structuri organizaționale multinaționale C3. Identificarea, caracterizarea și implementarea modelelor de management al capabilităților organizaționale, pentru îndeplinirea de misiuni specifice
Competențe transversale	-

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

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	• 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 criterii de performanță, fundamentat pe înțelegerea corelației dintre planificarea apărării și legislația în vigoare.

8. Conținuturi

8.1. Curs	Metode de predare	Observații
Curs introductiv (obiectivele disciplinei, obiect de studiu, cerințe etc)	Expunere, Conversație	2 ore
Apărarea ca bun public	Expunere, Conversație	2 ore
Planificarea apărării. Concepte, tipologie, abordări	Expunere, Conversație	2 ore
Guvernanță, management, conducere și leadership în contextul managementului apărării	Expunere, Conversație	2 ore
Modele de planificare a apărării. Analiză critică	Expunere, Conversație	4 ore

Managementul resurselor umane și a celor materiale	Expunere, Conversație	2 ore
Managementul informațiilor și managementul financiar	Expunere, Conversație	2 ore
Managementul infrastructurilor critice	Expunere, Conversație	2 ore
Determinări ale dezvoltării tehnice și tehnologice în domeniul apărării	Expunere, Conversație	2 ore
Participarea națională la proiectele și programele de dezvoltare a capacităților în cadrul NATO și UE	Expunere, Conversație	2 ore
Managementul integrat al resurselor pentru apărare	Expunere, Conversație	2 ore
Bibliografie: - Petrescu, Marius; Năbîrjoiu, Neculae, <i>Managementul informației</i>, Editura Bibliotheca, Targoviște, 2006. - Popa, Mircea, <i>Defense Resources Management</i>, Editura A.F.T., Sibiu, 2004. - Maloș, Gavril, <i>Ingineria sistemelor pentru apărare</i>, Editura A.T.M, București, 2002. - Mureșan, Mircea ș.a., <i>Optimizarea deciziei în managementul sistemului militar</i>, Editura Militară, București, 2005. - Florișteanu, Elena, <i>Finanțarea apărării</i>, vol. I-II, Editura Universității” Lucian Blaga”, Sibiu, 2007. - Pușcașu, Penică, <i>Probleme actuale ale managementului resurselor umane în armată</i>, Editura ATM, București, 2003. - Mares, Jaromir, ș.a., <i>Multinational logistics in missions</i>, Editura A.F.T., Sibiu, 2011. - Neag, Mihai; Badea, Dorel; Neagoie, Horațiu, <i>Managementul resurselor de apărare. Concepte fundamentale</i>, Editura A.F.T., Sibiu, 2010. - Neag, Mihai, Badea, Dorel; Neagoie, Horațiu, <i>Managementul resurselor de apărare. Caiet de seminar</i>, Editura A.F.T., Sibiu, 2010. - Popa, Vasile, <i>Defense resources management. Lecture presentations</i>, Editura U.N.Ap., București, 2006. - Badea, Dorel; Constantinescu, Maria; Mănescu, Gabriel, <i>Defence Resources Management for Erasmus Students. An introductory course</i>, Editura A.F.T., Sibiu, 2017. ***Legea nr. 203/2015 privind planificarea apărării - Bucur-Marcu, Hari; Fluri, Philipp; Tagarev, Todor (eds.) <i>Defence Management: An Introduction</i>, Geneva Center for the Democratic Control of Armed Forces, Geneva, 2009.		
8.2. Seminar	Metode de predare	Observații
Caracterul sistemic al managementului resurselor de apărare	Dezbateri Studiu de caz	2 ore
Metode și tehnici calitative aplicate în managementul resurselor de apărare	Problematizare Studiu de caz	4 ore
Metode și tehnici cantitative aplicate în managementul resurselor de apărare	Problematizare Studiu de caz	4 ore
Susținere referate	Problematizare Studiu de caz	14 ore
Bibliografie: - Popa, Mircea, <i>Defense Resources Management</i>, Editura A.F.T., Sibiu, 2004. - Neag, Mihai; Badea, Dorel; Neagoie, Horațiu, <i>Managementul resurselor de apărare. Caiet de seminar</i>, Editura A.F.T., Sibiu, 2010. - Popa, Vasile, <i>Defense resources management. Lecture presentations</i>, Editura U.N.Ap., București, 2006.		

4. Badea, Dorel; Constantinescu, Maria; Mănescu, Gabriel, *Defence Resources Management for Erasmus Students. An introductory course*, Editura A.F.T., Sibiu, 2017.
- 5*** Legea nr. 203/2015 privind planificarea apărării
6. Bucur-Marcu, Hari; Fluri, Philipp; Tagarev, Todor (eds.) *Defence Management: An Introduction*, Geneva Center for the Democratic Control of Armed Forces, Geneva, 2009.

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

Conținuturile disciplinei corespund următoarelor repere 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 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

10. Evaluare

Tip activitate	10.1 Criterii de evaluare	10.2. Metode de evaluare	10.3. Pondere din nota finală
10.4. Curs	- utilizarea corectă a conceptelor fundamentale ale managementului resurselor de apărare precum și a conceptelor asociate domeniului; - să cunoască modul de interrelaționare a documentelor de referință care asigură fundamentarea planificării apărării la nivel național.	Probă scrisă	70%
10.5. Seminar	- 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.	Referat	30%
10.6. Standard minim de performanță			
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.			