

**ROMÂNIA**  
**MINISTERUL APĂRĂRII NAȚIONALE**  
**ACADEMIA FORȚELOR TERESTRE**  
**„NICOLAE BĂLCESCU” DIN SIBIU**



**GHIDUL MASTERANDULUI**  
**SERIA 2021-2023**

**DOMENIUL DE STUDII**  
**„ȘTIINȚE MILITARE”**

**PROGRAMUL DE STUDII/SPECIALIZAREA**  
**„LEADERSHIP ORGANIZAȚIONAL”**

**EDITURA ACADEMIEI FORȚELOR TERESTRE „NICOLAE BĂLCESCU”**  
**– SIBIU, 2021 –**

*Mereu împreună!*

**ȘEFUL COLECTIVULUI DE ELABORARE:**

*Col.conf.univ.dr. Lucian ISPAS*

**COLECTIVUL DE ELABORARE:**

- *Col.dr.ing. Daniela CĂRUȚAȘU*
- *Pcc Mariana BĂRBULESCU*

*Onoare și glorie!*

*Mereu împreună!*

## **C U P R I N S**

<b>CAPITOLUL 1</b>	
	<b>DREPTURILE ȘI OBLIGAȚIILE MASTERANDULUI ...5</b>
<b>CAPITOLUL 2</b>	
	<b>DISCIPLINELE DIN PLANUL DE ÎNVĂȚĂMÂNT .....7</b>
<b>CAPITOLUL 3</b>	
	<b>SERVICIILE PUSE LA DISPOZIȚIE DE INSTITUȚIE .....10</b>
<b>CAPITOLUL 4</b>	
	<b>PROCEDURILE DE EVALUARE ..... 11</b>
<b>CAPITOLUL 5</b>	
	<b>CUANTUMUL TAXELOR ..... 13</b>
<b>CAPITOLUL 6</b>	
	<b>BAZA MATERIALĂ ..... 14</b>

*Onoare și glorie!*

*Mereu împreună!*

**– Pagină albă –**

*Onoare și glorie!*

*Mereu împreună!*

## CAPITOLUL 1

### DREPTURILE ȘI OBLIGAȚIILE MASTERANDULUI

Studiile universitare de masterat reprezintă ciclul al II-lea de pregătire universitară și integrează programe de studii orientate spre formarea/ aprofundarea competențelor profesionale sau de cercetare științifică aferente unui domeniu de studii.

Masteranzii sunt parte integrantă a comunității universitare a Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu.

Statutului de masterand îi sunt asociate rolurile de student, de evaluator al calității educației și de cetățean.

Prezentul ghid reprezintă un pachet informațional elaborat în baza prevederilor *Legii educației naționale nr. 1/2011*, cu modificările și completările ulterioare, prevederilor art. 11 alin. (1) lit. g) din *Codul drepturilor și obligațiilor studentului*, aprobat prin *Ordinul ministrului educației, cercetării, tineretului și sportului nr. 3666/2012*, precum și prevederilor art. 5 din *Codul universitar al drepturilor și obligațiilor studenților*, ediția 2013, adoptat de Senatul Universitar.

Pe perioada școlarizării, **drepturile** și **obligațiile** masteranzilor sunt reglementate, după cum urmează:

➤ ***de cadrul normativ elaborat la nivelul Ministerului Educației Naționale:***

- ✓ *Legea educației naționale nr. 1/2011*, cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ *Ordinul ministrului educației naționale nr. 5146/2019 privind aprobarea aplicării generalizate a Sistemului european de credite transferabile;*
- ✓ *Legea nr. 288/2004 privind organizarea studiilor universitare*, cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ *H.G. nr. 606/2005 privind organizarea programelor de studii universitare în instituțiile militare de învățământ superior din subordinea M.Ap.N.*, modificată cu H.G. nr. 972/2009;
- ✓ *H.G. nr. 404/2006 privind organizarea și desfășurarea studiilor universitare de masterat;*
- ✓ *Ordinul ministrului educației naționale și cercetării științifice nr. 6102/15.12.2016 pentru aprobarea Metodologiei-cadru privind organizarea admiterii în ciclurile de studii universitare de licență, de master și de doctorat*, cu modificările și completările ulterioare;

***Onoare și glorie!***

*Mereu împreună!*

➤ *de cadrul normativ elaborat la nivelul academiei:*

- ✓ *Carta universitară*, ediția 2016;
- ✓ *Regulamentul de ordine interioară în Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu*, ediția 2020;
- ✓ *Regulamentul studiilor universitare de masterat*, ediția 2018;
- ✓ *Codul universitar al drepturilor și obligațiilor studenților*, ediția 2013;
- ✓ *Metodologia organizării și desfășurării alegerilor reprezentanților studenților în structurile de conducere academică*, ediția 2020;
- ✓ *Metodologia de evaluare a cadrelor didactice universitare și a personalului de cercetare științifică*, ediția 2012, cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ *Regulamentul de organizare și desfășurare a mobilităților în cadrul Programului Erasmus+ în Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu*, ediția 2017;
- ✓ *Regulamentul privind mobilitățile outgoing în cadrul Programului Erasmus+ în Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu*;
- ✓ *Regulamentul de acordare a premiului „Nicolae Bălcescu” din Sibiu*, ediția 2014.

*Onoare și glorie!*

*Mereu împreună!*

## CAPITOLUL 2

### DISCIPLINELE DIN PLANUL DE ÎNVĂȚĂMÂNT

**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: cu frecvență**

**ACTE DE STUDII: diplomă de master, supliment la diplomă**

#### ANUL I

#### SEMESTRUL 1

#### *A. DISCIPLINE OBLIGATORII*

Nr. crt.	Disciplina	Forma de evaluare	Nr. de credite de studii transferabile
1.	Concepte și teorii despre leadership organizațional	E	7
2.	Teorii despre organizații moderne	E	5
3.	Etică și integritate academică	Cv	5
4.	Metodologia cercetării științifice în științele sociale	Cv	5
5.	Teoria și practica diplomației	E	4

#### *B. DISCIPLINE OPȚIONALE\**

Nr. crt.	Disciplina	Forma de evaluare	Nr. de credite de studii transferabile
1.	<b>Opțional 1:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Inteligența emoțională în leadership</li><li>• Coaching și mentoring în leadership</li><li>• Viziunea și charisma liderului</li></ul>	E	4

*\*Studenții vor exprima, în mod obligatoriu, în scris, la începutul anului I de studii, opțiunea pentru parcurgerea uneia din disciplinele din pachet.*

**NOTĂ:**

*E – Examen; Cv – Colocviu.*

*Onoare și glorie!*

*Mereu împreună!*

**SEMESTRUL 2**  
**A. DISCIPLINE OBLIGATORII**

Nr. crt.	Disciplina	Forma de evaluare	Nr. de credite de studii transferabile
1.	Procese organizaționale și comportament organizațional	E	6
2.	Competențele liderului militar	E	6
3.	Stiluri de leadership	E	6
4.	Metode și tehnici de influențare în leadership	E	6
5.	Practică	V	3

**B. DISCIPLINE OPȚIONALE\***

Nr. crt.	Disciplina	Forma de evaluare	Nr. de credite de studii transferabile
1.	<b>Opțional 2:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Limba engleză pentru management și leadership</li><li>• Limba franceză pentru management și leadership</li><li>• Limba germană pentru management și leadership</li></ul>	Cv	3

*\*Studentii vor exprima, în mod obligatoriu, în scris, la începutul anului I de studii, opțiunea pentru parcurgerea uneia din disciplinele din pachet.*

**NOTĂ:**

*E – Examen; Cv – Colocviu; V – Verificare.*

**ANUL II**  
**SEMESTRUL 3**  
**A. DISCIPLINE OBLIGATORII**

Nr. crt.	Disciplina	Forma de evaluare	Nr. de credite de studii transferabile
1.	Analiza conflictelor și gestionarea crizelor în organizații	E	6
2.	Diagnoză și dezvoltare organizațională	E	6
3.	Leadership în context multicultural	E	6
4.	Gestionarea dinamicii conflictelor asimetrice	E	5
5.	Practică	V	3

*Onoare și glorie!*



*Mereu împreună!*

### **B. DISCIPLINE OPȚIONALE\***

<b>Nr. crt.</b>	<b>Disciplina</b>	<b>Forma de evaluare</b>	<b>Nr. de credite de studii transferabile</b>
1.	<b>Opțional 3:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Răspunderea juridică în leadership</li><li>• Leadership în domeniul securității și apărării naționale</li></ul>	E	4

*\*Studenții vor exprima, în mod obligatoriu, în scris, la sfârșitul anului I de studii, opțiunea pentru parcurgerea uneia din disciplinele din pachet.*

**NOTĂ:**

*E – Examen; V – Verificare.*

### **SEMESTRUL 4**

#### **A. DISCIPLINE OBLIGATORII**

<b>Nr. crt.</b>	<b>Disciplina</b>	<b>Forma de evaluare</b>	<b>Nr. de credite de studii transferabile</b>
1.	Managementul proiectelor	E	8
2.	Dezvoltarea și autodezvoltarea liderului	E	7
3.	Formarea și dezvoltarea echipei	E	7
4.	Managementul resurselor de apărare	E	8
5.	Elaborarea lucrării de disertație	–	–
6.	Promovarea examenului de disertație	–	10

**NOTĂ:**

*E – Examen.*

*Onoare și glorie!*

*Mereu împreună!*

### CAPITOLUL 3

#### SERVICIILE PUSE LA DISPOZIȚIE DE INSTITUȚIE

Pentru masteranzi sunt asigurate:

- utilizarea:
  - spațiilor destinate activităților didactice și de cercetare științifică;
  - spațiilor pentru desfășurarea activităților social-culturale;
  - spațiilor de lectură și documentare din cadrul Bibliotecii Universitare proprii;
  - spațiilor pentru desfășurarea activităților sportive (sala de sport, sala de judo, bazinul de înot, pista C.I.S.M. și bazele sportive în aer liber);
  - capelei pentru participarea la serviciul religios de rit ortodox;
  - rețelei Internet, pe bază de ID și parolă;
- asistența medicală prin cabinetul medical propriu;
- consilierea psihologică;
- consultații din partea personalului didactic.

Transparența decizională este realizată în sistem informațional, astfel pe site-ul academei pot fi consultate următoarele:

- hotărârile Senatului Universitar;
- actele normative interne cum ar fi: *Raportul de evaluare internă a calității educației*, *Raportul anual al rectorului privind starea Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu* (linkul [www.armyacademy.ro/manag\\_ed](http://www.armyacademy.ro/manag_ed)), *Ghidul masterandului* (linkul [www.armyacademy.ro/ghiduri](http://www.armyacademy.ro/ghiduri)) etc.

*Onoare și glorie!*

## CAPITOLUL 4

### PROCEDURILE DE EVALUARE

În desfășurarea programelor de studii universitare de masterat se urmărește integrarea examinării în proiectarea și desfășurarea predării și a învățării, elaborându-se în acest context criterii transparente de apreciere și standarde minime de performanță.

Examinarea se realizează din tematica și bibliografia menționate în fișa disciplinei, respectându-se forma de evaluare precizată în planul de învățământ și fișa disciplinei.

Formele de evaluare (examen, colocviu etc.) vor fi programate în sesiunile de examene prevăzute în structura anului universitar și se vor anunța cu 15 zile înainte de începerea sesiunii, prin publicarea pe pagina de web a academei.

În aceeași sesiune, la aceeași disciplină, masteranzii susțin evaluarea numai în ziua programată.

În situații deosebite, decanul facultății poate aproba reprogramarea evaluării unei grupe/serii de studenți, în timpul aceleiași sesiuni, numai pe baza unei cereri scrise, susținute de o motivație pertinentă.

Senatul Universitar poate aproba, la propunerea consiliilor facultăților, organizarea unei sesiuni deschise de examinare pentru masterandele însărcinate, respectiv pentru masteranzii care fac dovada (printr-un document oficial) că se află/s-au aflat în imposibilitatea de a participa la sesiunile de examene/sesiunea de reexaminare programate din cauza unei internări, stări de boală, deces în familie, efectuării unei mobilități internaționale, participării la competiții sportive sau misiuni, sau alte cazuri de extremă urgență.

Sesiunea deschisă se solicită pe baza unei cereri adresată decanului facultății care organizează programul de studii, care o supune spre avizare Consiliului facultății. Cererea este însoțită de documentul care atestă imposibilitatea participării la sesiunile de examene/sesiunea de reexaminare.

Masteranzii care încearcă să promoveze evaluările prin fraudă vor fi exmatriculați.

Aprecierea nivelului de pregătire a studenților masteranzi se realizează sistematic, la fiecare disciplină inclusă în planurile de învățământ ale programelor de studii universitare, prin următoarele *forme de evaluare*:

- a) evaluarea continuă (pe parcurs);
- b) evaluarea sumativă.

*Evaluarea continuă* se fundamentează pe monitorizarea evoluției performanțelor în învățare, respectiv dezvoltarea competențelor generale și de specialitate ale masteranzilor pe parcursul activităților didactice (cursuri,

### *Mereu împreună!*

seminarii, laboratoare, practică universitară). Rezultatele evaluărilor continue sunt luate în considerare la stabilirea notei finale de promovare a disciplinei academice cu ponderile prevăzute în fișa disciplinei.

**Evaluarea sumativă** este luată în considerare la stabilirea notei finale de promovare a disciplinei prevăzute în planul de învățământ al programului de studiu, cu ponderea alocată în fișa disciplinei. Participarea la evaluarea sumativă este condiționată de îndeplinirea obligațiilor minimale privind evaluarea continuă, prevăzute în fișa disciplinei. În situația în care nu au fost îndeplinite aceste condiții, disciplina respectivă este considerată nepromovată, urmând ca evaluarea sumativă să se desfășoare în sesiunea de reexaminare. Până la data susținerii reexaminării, studenții vor îndeplini cerințele minimale stabilite de către titularii de disciplină privind evaluarea continuă.

Evaluarea cunoștințelor la disciplinele din planul de învățământ se apreciază cu note de la 1 la 10. O disciplină este considerată promovată dacă se îndeplinesc cumulativ următoarele condiții: nota finală obținută la disciplina respectivă (ca medie ponderată între notele la evaluarea continuă și sumativă) este minimum 5,00 și nota obținută la evaluarea sumativă este minimum 5,00. Nu se admit acordări parțiale de credite, pe componente de activitate aferente disciplinei.

Pentru a promova o disciplină, indiferent de forma de finanțare a studiilor (buget/taxă), masteranzii au dreptul la mai multe examinări, astfel:

- a) prima examinare, fără taxă, în sesiunea de examene planificată la sfârșitul semestrului în care s-au desfășurat activitățile didactice la disciplina respectivă;
- b) a doua examinare, fără taxă, în sesiunea de reexaminare anuală programată;
- c) examinări ulterioare, cu taxă (stabilită anual de Senatul Universitar), planificate, în principiu, în sesiunile de examene sau de reexaminare programate pentru seria următoare.

De examinările ulterioare cu taxă beneficiază masteranzii care au promovat în anul de studii superior cu un deficit de credite de studii transferabile (minimum 44 de credite de studii transferabile), precum și cei care au solicitat prelungirea perioadei de studii prin acordarea „anului de grație”. Atât disciplinele la care se susțin reexaminări, cât și conținuturile acestora nu se vor modifica pentru masteranzii restanțieri, indiferent de schimbările survenite în planurile de învățământ sau în fișele disciplinelor pentru seriile următoare.

Pentru situațiile de reexaminare, cu taxă masterandul trebuie să adreseze, în scris, o cerere către decanul facultății care organizează programul de studii la care este înmatriculat, cu cel puțin 10 zile lucrătoare înainte de începerea sesiunii de examene/sesiunii de reexaminare respective. Aprobarea reexaminării se acordă de către Consiliul facultății, la propunerea decanului.

*Onoare și glorie!*

### *Mereu împreună!*

Promovarea unei discipline și acordarea creditelor de studii transferabile alocate se poate realiza și prin recunoașterea notei obținută la forma de evaluare aferentă unei discipline cu conținuturi similare, parcursă în cadrul unui alt program de studii de masterat organizat de o altă instituție de învățământ superior din țară sau străinătate.

Masteranzii vor solicita aplicarea acestei proceduri printr-un raport scris adresat decanului facultății la care este înmatriculat, pe care este menționat acordul cadrului didactic titular de disciplină, la care va atașa dovada (adeverință, situație școlară, foaie matricolă/supliment la diplomă) promovării examenului, precum și fișa disciplinei cu conținuturile parcurse, legal eliberată de cealaltă instituție de învățământ superior.

Raportul se depune cu cel puțin 10 zile lucrătoare înainte de începerea sesiunii de examene respective.

**Evaluarea realizată de către masteranzi a personalului didactic** vizează colectarea unor informații relevante referitoare la activitatea profesională a personalului didactic și este reglementată de *Metodologia de evaluare a cadrelor didactice universitare și a personalului de cercetare științifică*, ediția 2012, cu modificările și completările ulterioare.

## **CAPITOLUL 5**

### **CUANTUMUL TAXELOR**

Taxele școlare ale studenților de la studiile universitare de masterat sunt calculate în concordanță cu costurile medii de școlarizare, pe an universitar, din învățământul public finanțat de la buget și aduse la cunoștință acestora prin diferite mijloace de comunicare. Taxele sunt stabilite prin hotărâri ale Senatului Universitar al Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu.

Masteranzii sunt informați despre posibilitățile de asistență financiară din partea instituției și despre modul de utilizare a taxelor. M.Ap.N. deține, în proprietate, în proporție de 100 % spațiile de învățământ cu dotările necesare.

Valorile taxelor specifice activităților de învățământ pentru anul universitar 2021-2022 sunt:

- taxă de studii – 2.200 lei, care se plătește astfel: 880 lei până la data de 31.10.2021, 660 lei până la data de 20.01.2022 și 660 lei până la data de 01.05.2022;
- taxă pentru reexaminări desfășurate într-un an universitar ulterior celui în care s-a studiat disciplina – 50 lei;
- taxă de înscriere la examenul de disertație (când absolventul repetă susținerea examenului de disertație sau când absolventul provine de la altă instituție) – 300 lei.

*Onoare și glorie!*

*Mereu împreună!*

## CAPITOLUL 6

### BAZA MATERIALĂ

Academia dispune de patrimoniul necesar desfășurării unui proces de învățământ de calitate, în concordanță cu planurile de învățământ și numărul de masteranzi înscriși în Registrul Matricol Unic.

*Spațiile destinate desfășurării procesului de învățământ sunt:*

- Aula „Nicolae Bălcescu”;
- Amfiteatrul „Mihai Viteazul”;
- Amfiteatrul „Alexandru Ioan Cuza”;
- Amfiteatrul „Mircea cel Bătrân”;
- Amfiteatrul „Vlad Țepeș”;
- Amfiteatrul „Dimitrie Cantemir”;
- Amfiteatrul „Avram Iancu”;
- Amfiteatrul „Mareșal Alexandru Averescu”;
- Amfiteatrul „Mareșal Constantin Prezan”;
- săli/laboratoare de specialitate.

*Biblioteca Universitară asigură următoarele facilități:*

- posibilități de studiu individual în 8 săli de lectură cu 195 de locuri;
- toate locurile de studiu sunt prevăzute cu acces la Internet;
- sală Internet și multimedia dotată cu tehnologie de ultimă generație (21 de laptopuri și 3 display-uri);
- consultarea a peste 127 de colecții ale unor publicații periodice (ziare și reviste);
- sistem de căutare informatizată a titlurilor de carte în OPAC (On-line Public Access Catalogue) cu ajutorul programului informatizat Liberty 5;
- stație de autoîmprumut bazată pe tehnologie RFID;
- broșură trimestrială de informare – documentare bibliografică;
- liste bibliografice, bibliografii la cerere;
- bibliotecă virtuală pe platforma e-learning cu acces pe bază de *username* și *parolă*;
- accesul liber la raft la întregul fond de carte cu valoare enciclopedică ce însumează peste 120.000 de unități de bibliotecă;
- accesul studenților/cursanților la suporturile educaționale (cursuri, teste de evaluare, bibliografii suplimentare etc.) administrate de fiecare cadru didactic pe *platforma e-learning Moodle*;

*Onoare și glorie!*

*Mereu împreună!*

- accesul la resurse informaționale în format electronic, platforme de reviste științifice și baze de date bibliografice și bibliometrice prin intermediul proiectului *Acces Național Electronic la Literatura Științifică de Cercetare – ANELiS Plus*, derulat de către *Asociația Universităților, Institutelor de Cercetare – Dezvoltare și Bibliotecilor Centrale Universitare din România* (instituția noastră este membră a acestei asociații încă de la înființarea acesteia) în colaborare cu UEFISCDI;
- sală de informare și documentare pentru consultarea a 127 de colecții ale publicațiilor periodice (ziare și reviste) tematice și de specialitate, naționale și internaționale.

**COMANDANTUL (RECTORUL) ACADEMIEI FORȚELOR TERESTRE  
„NICOLAE BĂLCESCU” DIN SIBIU**

*General de brigadă*

*prof.univ.dr.ing. Ghiță BÂRSAN*

*Onoare și glorie!*

Culegere computerizată:  
*Mariana BĂRBULESCU*  
Tehnoredactare computerizată:  
*Marcela GREGER*  
Corectură:  
*Bianca BICHIȘ*  
Multiplicare:  
*Florin CUNȚAN*  
Finisare:  
*Valentin BRAȘOVEANU*  
*Iulian CREȚU*