



## PERSPECTIVĂ PRIVIND ADAPTAREA PROGRAMELOR UNIVERSITARE DE MASTERAT DE CONDUCERE INTERARME LA PROVOCĂRILE MEDIULUI ACTUAL DE OPERARE

Locotenent-colonel dr. George-Ion TOROI

Universitatea Națională de Apărare „Carol I”, București  
10.55535/GMR.2024.3.9

*This year marks the 135<sup>th</sup> anniversary of the establishment of the Higher War College, whose tradition is continued by “Carol I” National Defence University. Over the years, this school has trained many renowned commanders of the Romanian Armed Forces, the relevance of the study programme being ensured by the continuous improvement of the educational process in line with the philosophies of combat and the specificities of armed conflicts.*

*Today, we are witnessing a profound transformation of our society, which has a direct impact on the way armed forces operate. In an information and digital age that has fundamentally transformed the way of communication, in which the main function of information has changed from knowledge to influence, in an environment where new technologies shape our current way of life and autonomous systems are increasingly present in armed conflicts, military education cannot but keep pace and adapt to these requirements in order to maintain its societal relevance and ensure the timely preparation of the future commanders of the Romanian Armed Forces.*

*These are the reasons why the article draws the attention of the Romanian military leadership to the need to transform the main university degree programme of its armed forces in order to effectively fulfil the main function for which it was designed, to prepare and provide highly trained personnel capable of assuming leadership positions and actively contributing to the enhancement of the combat power of the Romanian Armed Forces. This study also proposes some directions to be followed in order to increase the relevance of the curriculum in the current operating environment.*

**Keywords:** education; command master's programme; adaptation; generation Z; operating environment;

N.A.: Rezultatele acestui studiu sunt o concepție proprie și nu reprezintă poziția oficială a Universității Naționale de Apărare „Carol I”. Consider că propunerile cuprinse în acest studiu pot fi analizate de factorii abilitați din Ministerul Apărării Naționale, asigurând un cadru primar de transformare a programelor universitare de masterat de conducere interarme.



Motto:

*„Educația este cea mai puternică armă pe care o poți folosi pentru a schimba lumea”.*

Nelson Mandela

*„Războiul nu este un aspect întâmplător, specific șansei. O cantitate imensă de cunoștințe, studiu și meditație este necesară pentru a-l desfășura bine”.*

Frederick cel Mare

### INTRODUCERE

*„Educația este cea mai puternică armă pe care o poți folosi pentru a schimba lumea”,* afirma omul politic Nelson Mandela. Posibilitatea de a pregăti indivizi, de a modela caractere și percepții, de a transforma, chiar și indirect, întreaga societate face din educație un instrument esențial al progresului umanității. Învățământul contribuie fundamental la maturizarea și formarea oamenilor, prin dezvoltarea capacității de gândire și analiză critică în vederea identificării corecte a problemelor, dar și prin asigurarea potențialului de dezvoltare a unor soluții inovative de rezolvare a acestora, pe baza unei abordări critice și creative, dobândite în cadrul procesului educativ. Școala asigură transmiterea de cunoștințe, abilități și valori (atitudini), toate acestea reprezentând elemente cruciale în formarea și dezvoltarea indivizilor.

Domeniul militar, parte integrantă a societății, acordă educației o importanță substanțială. În cadrul sistemului de apărare, educația constituie unul dintre cei patru piloni ai instruirii forțelor (*figura 1*), amplu domeniu dedicat pregătirii forțelor armate în vederea planificării și desfășurării cu succes a operațiilor militare.

Instruirea reprezintă a doua cea mai importantă activitate militară pentru orice forță militară, după operațiile de luptă reale (Army Field Manual, 2013, vol. 1, part. 7, p. Foreward), fiind un proces continuu, cu rol în asigurarea gradului de operaționalizare a structurii militare pentru a răspunde amenințărilor existente. De aceea, educația,

Învățământul contribuie fundamental la maturizarea și formarea oamenilor, prin dezvoltarea capacității de gândire și analiză critică în vederea identificării corecte a problemelor, dar și prin asigurarea potențialului de dezvoltare a unor soluții inovative de rezolvare a acestora, pe baza unei abordări critice și creative, dobândite în cadrul procesului educativ.



ca o componentă de bază a instruirii forțelor armate române, trebuie să se desfășoare în acord cu strategiile și standardele Ministerului Apărării Naționale și să reflecte în permanență nevoile operaționale ale acestuia. Așadar, educația militară trebuie să reprezinte un pilon fundamental al transformării Armatei României.

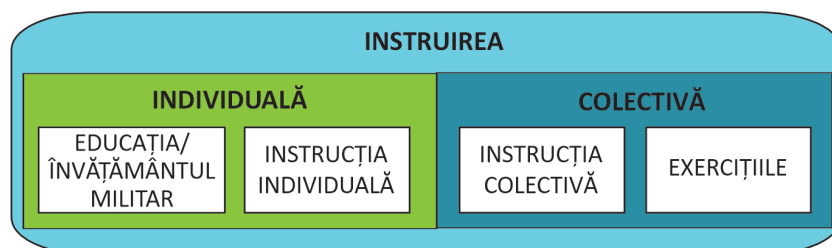


Figura 1: Pilonii instruirii  
(Bi-SCD 075-007 Education and Individual Training Directive, 2015, p. 8)

Evoluția mediului de securitate din proximitatea României, tehnologizarea accelerată a tuturor ramurilor societale, complexitatea sporită a mediului actual de operare, evoluția caracterului conflictelor armate, așa cum este demonstrat de cel aflat în desfășurare în Ucraina, toate acestea aduc noi provocări de adaptare pentru sistemul militar românesc. În acest context, educația militară, ca o componentă critică a acestui sistem, trebuie să ia în considerare toate aceste aspecte în planificarea și desfășurarea învățământului militar, modernizarea sa fiind și una dintre cele șase direcții principale de acțiune evidențiate în *Strategia Militară a României* (2021, p. 29).

În acest sens, articolul de față analizează poate cel mai important program educațional din cariera ofițerului român, *masteratul de conducere interarme*, desfășurat la Universitatea Națională de Apărare „Carol I”. În plus, am ales să analizez această formă de pregătire și datorită experienței proprii de șase ani, din care doi ca ofițer masterand și patru ca instructor, în cadrul Facultății de Comandă și Stat Major, instituție care gestionează programul de studii. În consecință, rezultatele studiului reprezintă produsul unui demers empiric.

**Problema de cercetare** pe care am identificat-o este aceea că multiplele transformări ale societății în care trăim și, implicit, ale mediului de operare specific conflictelor contemporane pot genera, în lipsa unei adaptări corecte și oportune, scăderea relevanței acestor

programe de studii. Mai mult, asistăm, în acest moment, la o schimbare de generații în cazul potențialilor studenți. Astfel, *generația Z*, cea născută între 1996 și 2012 (Dascălu, 2024, p. i), presupune anumite particularități care impun o analiză și o adaptare profundă a masteratelor de conducere interarme pentru a răspunde eficient cerințelor beneficiarului și a exploata aspectele pozitive specifice acestuia.

**Importanța acestei problematice** este decisivă pentru viitorul Armatei Române, având în vedere impactul pe care programele universitare de masterat de conducere îl au asupra carierei ofițerilor. Timpul este un element esențial în acest proces. Apreciez că este momentul potrivit pentru începerea acestei analize, rezultatele cercetării mele având potențialul de a contribui la definirea unor viitoare direcții de adaptare a acestui program de studii. Astfel, recalibrarea acestuia poate contribui la menținerea relevanței sale în actualul mediu de securitate prin pregătirea eficientă a viitorilor comandanți, România deținând ingredientele și potențialul de a avea un sistem militar de educație de excepție.

În acest cadru, **scopul** studiului este unul dual. În primul rând, să demonstreze necesitatea unei transformări a programelor universitare de masterat de conducere interarme, iar în al doilea rând, să ofere potențiale direcții de evoluție, pe baza unui demers euristic, care să asigure o adaptare corectă a acestuia la provocările mediului curent de operare.

**Ținta principală a studiului** este reprezentată de factorii de decizie din cadrul sistemului militar românesc. De asemenea, studiul se adresează și tuturor cadrelor didactice și personalului auxiliar din Universitatea Națională de Apărare „Carol I” implicați direct sau indirect în procesul educativ derulat în cadrul programelor universitare menționate.

Datorită naturii exploratorii, **metodologia de cercetare** a fost una de tip **calitativ**, încercând să aprofundeze necesitatea unei adaptări a programului de studii analizat. De asemenea, **raționamentul** utilizat a fost unul **inductiv**, sprijinind realizarea unor concluzii generale, pe baza observațiilor și a datelor analizate (Given, 2008, p. 429), în concordanță cu scopul studiului.



GÂNDIREA  
MILITARĂ  
ROMÂNEASCĂ

*Problema de cercetare pe care am identificat-o este aceea că multiplele transformări ale societății în care trăim și, implicit, ale mediului de operare specific conflictelor contemporane pot genera, în lipsa unei adaptări corecte și oportune, scăderea relevanței acestor programe universitare de studii.*

*Evoluția mediului de securitate din proximitatea României, tehnologizarea accelerată a tuturor ramurilor societale, complexitatea sporită a mediului actual de operare, evoluția caracterului conflictelor armate, așa cum este demonstrat de cel aflat în desfășurare în Ucraina, toate acestea aduc noi provocări de adaptare pentru sistemul militar românesc.*



În raport cu opțiunile metodologice prezentate anterior, cercetarea nu a urmărit validarea și testarea unor ipoteze, ci a fost ghidată de două **întrebări principale de cercetare**:

- Care sunt argumentele privind necesitatea adaptării programelor universitare de masterat de conducere interarme?
- Cum se poate realiza adaptarea programelor universitare de masterat de conducere interarme la provocările actuale ale mediului de operare?

În ceea ce privește **eșantionarea**, am optat pentru a întrebuița date secundare în vederea identificării necesității, dar și a modalității de adaptare a acestui program universitar de studii, importanța acestora în cadrul cercetărilor calitative fiind recunoscută de specialiști în domeniu (Birks, Mills, 2015, p. 112). În plus, în acord cu această opțiune, metoda de **colectare** a fost cea a analizei documentelor. De asemenea, analiza comparativă, o metodă specifică cercetărilor calitative (Given, p. 100), mi-a permis să examinez programele similare de studii ale anumitor parteneri ai României, în vederea identificării unor soluții de adaptare pe baza unui demers euristic.

**Structura articolului** este modelată în concordanță cu scopul stabilit, încercând să furnizeze răspunsuri la cele două întrebări enunțate. Astfel, inițial, am realizat o analiză a rolului programelor universitare de masterat de conducere interarme în educația și cariera militară pentru a demonstra importanța subiectului studiului ales. Ulterior, am recurs la o examinare a principalelor caracteristici ale mediului de operare și a influenței lor asupra educației militare românești pentru a determina necesitatea de transformare a programului de studii supus analizei. În final, am construit un design privind adaptarea acestuia, care să înglobeze potențiale soluții pentru patru linii principale de efort.

## ROLUL PROGRAMELOR UNIVERSITARE DE MASTERAT DE CONDUCERE INTERARME ÎN EDUCAȚIA ȘI CARIERA MILITARĂ

„Războiul nu este un aspect întâmplător, specific șanseii. O cantitate imensă de cunoștințe, studiu și meditație este necesară pentru a-l desfășura bine”. (Schnaubelt, 2024, p. 16). Educația (învățământul) reprezintă o componentă marcantă în dezvoltarea competențelor specifice luptei armate, fiind unul dintre pilonii de bază ai instruirii, așa cum am menționat. Chiar dacă aceasta din urmă este recunoscută în doctrina aliată și a României ca element central al realizării componentei fizice a capacității de luptă, argumentele fiind lesne de înțeles, apreciez că efectele instruirii au implicații directe asupra tuturor celor trei componente ale capacității de luptă a forțelor militare (AJP-01, Allied Joint Doctrine, Edition F, Version 1, 2022, p. 49). Pe lângă generarea deprinderilor de a lupta, instruirea poate contribui la identificarea aspectelor doctrinare care necesită îmbunătățire, sprijinind, astfel, componenta conceptuală, dar poate asigura, în același timp, și încrederea în tehnica de luptă și în propriile forțe, realizarea coeziunii de grup și formarea liderilor militari, toate elemente cruciale ale componentei morale a capacității de luptă.

Rolul educației, ca și componentă a instruirii, este de a furniza competențe, cunoștințe și valori necesare militarilor în exercitarea sarcinilor de serviciu, punând un accent deosebit pe abilitățile lor de comunicare și de gândire. Ea facilitează, în același timp, posibilitatea largirii orizontului acestora prin dezvoltarea unui nivel ridicat de înțelegere cu privire la acțiunile militare și motivele desfășurării acestora. Friedrich Nietzsche aprecia că cel care înțelege scopul unei acțiuni îndură orice modalitate de rezolvare. Astfel, rolul educației este fundamental, fiind complementar celorlalte forme de instruire, asigurând, așadar, un grad sporit de profunzime înțelegerii situațiilor și acțiunilor tactice. Educația ajută, de asemenea, la formarea indivizilor și a liderilor militari prin crearea dilemelor și a problemelor tactice care necesită din partea lor aplicarea unui proces de gândire creativă pentru dezvoltarea soluțiilor inovative de rezolvare a situațiilor create. Abilitatea de a opera în medii incerte, de a rezolva probleme complexe fără a avea soluții predefinite reprezintă, de asemenea, aspecte relevante ale învățământului militar.



GÂNDIREA  
MILITARĂ  
ROMÂNEASCĂ

Rolul educației este fundamental, fiind complementar celorlalte forme de instruire, asigurând, așadar, un grad sporit de profunzime înțelegerii situațiilor și acțiunilor tactice. Educația ajută, de asemenea, la formarea indivizilor și a liderilor militari prin crearea dilemelor și a problemelor tactice care necesită din partea lor aplicarea unui proces de gândire creativă pentru dezvoltarea soluțiilor inovative de rezolvare a situațiilor create.



Procesul de evoluție și pregătire specific ofițerilor comportă o transformare de la accentuarea calităților motrice, fizice, în faza inițială a carierei, către un focus pe abilitățile cognitive.

În cazul României, educația în domeniul militar se realizează prin parcurgerea unor „cursuri de bază, cursuri de carieră, studii universitare de master, studii universitare de doctorat, studii postuniversitare și prin alte programe de formare profesională continuă”. [Ordin nr. M. 30 din 21 martie 2012 (actualizat), 2012, p. Art. 67]. Masteratul de conducere interarme este cea mai importantă formă de pregătire educațională din Armata României. Rolul său este de a asigura „dezvoltarea competențelor necesare ofițerilor în activitate în exercitarea actului de comandă și de conducere a unităților și marilor unități”. (Ib., Art. 73). Considerând, în plus, faptul că sistemul de comandă și control reprezintă creierul organizației militare, se pot observa, astfel, implicațiile unui program eficient asupra sistemului militar românesc în ansamblu. Mai mult, procesul de evoluție și pregătire specific ofițerilor comportă o transformare de la accentuarea calităților motrice, fizice, în faza inițială a carierei, către un focus pe abilitățile cognitive. Apreciez, în acest context, că **programele universitare de masterat de conducere interarme**, plasate aproximativ pe la jumătatea carierei militare, cel mai devreme în ultimii doi ani de stagiul în gradul de căpitan (Ordin nr. M. 30, ib., Art. 76), reprezintă **puntea de trecere de la abilitățile fizice către cele cognitive ale ofițerilor**. Din acest motiv, se poate observa însemnătatea pe care aceste programe o au în dezvoltarea profesională a ofițerilor români.

Dacă, în sistemul de educație premergător masteratelor de conducere interarme, se formează competențe specifice cunoașterii procedurale, odată cu această formă de pregătire, accentul se pune pe abilități specifice gândirii critice, care să asigure înțelegerea profunzimii proceselor și a acțiunilor desfășurate, încercând să se răspundă la întrebări precum: „De ce se procedează într-un anumit fel?” „Care sunt principiile din spatele acestor acțiuni?” și „Cum se integrează acestea într-o imagine mai amplă pentru a crea efecte sinergice pe câmpul de luptă?”. (Ryan, 2016, p. 49). Forma de pregătire **masterat de conducere** reprezintă momentul în care diferite arme și specialități înțeleg și aprofundează rolul fiecăreia în cadrul unei operații interarme.

## ADAPTAREA PROGRAMELOR UNIVERSITARE DE MASTERAT DE CONDUCERE INTERARME (MC) – DE CE?

Lupta armată reprezintă cel mai complex, violent, provocator și dinamic efort uman (MCDP 7 Learning, 2020, pp. 1-3). Caracteristicile anterioare se răsfrâng, în mod natural, și asupra procesului de educare a acestui fenomen social. Societățile, în general, au dedicat un efort considerabil pentru a desluși tainele războiului și a-și adapta procedurile operaționale și structurile de forțe în vederea instruirii eficiente a acestora. În consecință, înțelegerea caracteristicilor specifice naturii și caracterului conflictelor armate a făcut tot timpul parte din preocupările forțelor armate.

Totuși, prima condiție a oricărei transformări este reprezentată de conștientizarea necesității. În acest sens, secțiunea curentă este dedicată identificării și prezentării principalilor factori în funcție de care apreciez că este necesară o astfel de adaptare, organizați în două mari categorii:

- trăsăturile mediului actual de operare, incluzând și elementele specifice caracterului conflictelor contemporane;
- trăsăturile specifice resursei umane care urmează să acceadă la programele universitare de masterat de conducere interarme.

### Caracteristicile mediului actual de operare

**Accentuarea competiției** între marii actori cu interese divergente determină evoluția societății actuale către o lume multipolară (Strategic Survey 2022. The Annual Assessment of Geopolitics, 2023, p. 27). **Lupta pentru putere și dominație globală** a devenit tot mai acerbă în ultimul timp. În plus, evoluțiile tehnologice fără precedent, caracteristicile erei digitale și informaționale în care trăim, au contribuit la **sporirea complexității mediului curent de operare**. Un paradox al zilelor noastre este legat de faptul că, deși sistemele de culegere de informații au evoluat enorm, **incertitudinea specifică actualelor conflicte armate este mai mare ca oricând**. În acest context, **educația militară trebuie să-și redefinească obiectivele** din zona transmiterii de cunoștințe către cea a formării abilităților militarilor de a gândi critic, de a înțelege și a rezolva probleme necunoscute, practic, de a opera eficient în acest mediu incert.



GÂNDIREA  
MILITARĂ  
ROMÂNEASCĂ

Lupta pentru putere și dominație globală a devenit tot mai acerbă în ultimul timp. În plus, evoluțiile tehnologice fără precedent, caracteristicile erei digitale și informaționale în care trăim, au contribuit la sporirea complexității mediului curent de operare.



*Conflictele armate au constituit parte integrantă a istoriei din cele mai vechi timpuri. Ele au presupus, pe lângă elemente care au rămas constante pe măsura trecerii anilor, și unele trăsături evolutive, care au configurat caracterul conflictelor.*

Conflictele armate au constituit parte integrantă a istoriei din cele mai vechi timpuri (Palazzo, 2023, p. 9). Ele au presupus, pe lângă elemente care au rămas constante pe măsura trecerii anilor, și unele trăsături evolutive, care au configurat caracterul conflictelor. Pregătirea forțelor armate este dependentă de înțelegerea corectă a acestor caracteristici. În continuare, voi evidenția **principalele trăsături specifice caracterului conflictelor contemporane și modul în care acestea influențează procesul educațional militar.**

#### Focus mental asupra acțiunilor de luptă de mare amploare

Asistăm, în ultima vreme, la o schimbare a paradigmei conflictelor din zona operațiilor de contrainsurgență, specifice începutului de secol, către operațiile de mare amploare (Nistorescu, 2022, pp. 2-3). Această transformare vine pe fondul tendinței de evoluție a societății către una multipolară și de accentuare a competiției globale pentru putere și influență între marii actori, așa cum am menționat. Asistăm, de asemenea, la o înarmare și pregătire accelerată a structurilor de forțe armate, element care accentuează importanța identificării unor soluții eficiente și în învățământul militar.

#### Factorul uman, și nu mașinile, vor continua să fie elementul central al conflictelor armate

Chiar dacă evoluția tehnologică la care asistăm modelează fundamental modul nostru de viață, apreciez că oamenii, și nu mașinile, vor continua să fie elementul central al conflictelor armate. Este de așteptat, chiar dacă tehnologia a evoluat enorm, ca dimensiunea umană să rămână o caracteristică marcantă în modul de desfășurare a războaielor. În acest sens, nivelul de pregătire, experiența, educația, caracterul, moralul, cogniția vor continua să rămână elemente critice în modul de evoluție a conflictelor. Deși tehnologia a modelat multe dintre procesele specifice domeniului militar, abilitatea de a identifica în mod corect problemele operaționale, dar și modalitățile de rezolvare a acestora și de luare a deciziilor vor rămâne elemente specifice dimensiunii umane. Din acest motiv, educația resursei umane va continua să fie un factor extrem de important al pregătirii forțelor armate.

#### Importanța nivelului tactic și a celui operativ și a sincronizării acțiunilor și efectelor în toate domeniile de operare

Abilitatea forțelor armate de a înțelege corect situația operațională, de a dezvolta planuri care să maximizeze modul de întrebuițare a capabilităților, exploatând, în același timp, vulnerabilitățile adversarului, poate asigura condițiile succesului operațional în cadrul conflictelor militare curente. Acest aspect impune tot mai mult nevoia de sincronizare a acțiunilor tuturor categoriilor de forțe pentru a produce efecte convergente în toate domeniile de operare, aspecte specifice operațiilor multi-domeniu. Așadar, o înțelegere a modului de exploatare operațională a fiecărei arme și categorii de forțe, dar și a interacțiunilor dintre acestea pentru a spori eficiența reciprocă reprezintă un element esențial a conflictelor contemporane. Acest lucru impune un focus asupra modului de desfășurare a operațiilor atât la nivel tactic, cât și la nivel operativ, aspect ce trebuie să se regăsească, în mod obligatoriu, și în cadrul programelor de învățământ specifice fiecărei instituții de profil.

#### Componenta morală este extrem de relevantă în actualul context

Moralul reprezintă „o stare afectivă, o dispoziție sufletească temporară ce privește puterea, dorința, fermitatea de a suporta pericolele, oboseala, dificultățile”. (DEX online, 2024). Acesta joacă un rol extrem de important în cadrul conflictelor armate. În același registru, leadershipul reprezintă un multiplicator al moralului forțelor. Conflictul în desfășurare din Ucraina a demonstrat, în nenumărate ocazii, influența pozitivă a liderilor. Din acest motiv, o aprofundare teoretică privind conceptul de leadership, dar și crearea competențelor de lider trebuie să reprezinte priorități ale învățământului militar. Este evident că operațiile militare moderne necesită lideri care să fie competenți atât la nivel tactic, cât și la nivel operativ.

#### Importanța informației și a modului de operare în mediul informațional

Evoluțiile rapide și fără precedent ale tehnologiei informației au permis un nivel de conectivitate și de acces la cunoștințe care era de neimaginat în urmă cu câțiva ani. În consecință, informația corectă



GÂNDIREA  
MILITARĂ  
ROMÂNEASCĂ

*Abilitatea forțelor armate de a înțelege corect situația operațională, de a dezvolta planuri care să maximizeze modul de întrebuițare a capabilităților, exploatând, în același timp, vulnerabilitățile adversarului, poate asigura condițiile succesului operațional în cadrul conflictelor militare curente.*



a devenit o resursă vitală pentru orice combatant în actualul mediu de confruntare. Modelarea narațiunii privind acțiunile desfășurate în scopul influențării diferitelor audiențe-țintă constituie un element central în demersul de câștigare a superiorității informaționale în raport cu adversarul. Pe fondul caracteristicilor mediului actual informațional, acțiunile de influențare au câștigat un loc privilegiat în cadrul concepției operațiilor majorității actorilor relevanți.

### Tehnologizarea spațiului de luptă

Abilitatea de a decide mai repede și mai precis decât adversarul, coroborată cu dezvoltarea preciziei armelor de lovire la distanță și reducerea timpului de lovire a țintelor, constituie avantaje esențiale ale câmpului de luptă modern. Tehnologia actuală a influențat în mod direct toate ramurile domeniului militar. Fie că este vorba despre procesul de detectare și angajare a țintelor, de culegerea și analiza informațiilor sau de comunicare și menținere a imaginii operaționale, tehnologia a transformat modul de operare al forțelor armate. În acest cadru, este necesară o educație care să țină cont de impactul tehnologic asupra artei operative. De asemenea, evoluția tehnologică oferă și noi modalități și instrumente pentru învățământ, cum sunt sistemele de simulare, aspecte pe care instituțiile de educație trebuie să le integreze în procesul didactic.

### Trăsăturile specifice resursei umane

Apreciez că adaptarea programelor de studii ar trebui să se realizeze și pe fondul unei transformări privind potențialii studenți. Urmează **generația Z**, cu particularități diferite față de cele anterioare, impunând o nouă abordare în educație, în general, și în cea militară, în particular (Cilliers, 2017, p. 188). Fiecare generație presupune aspecte particulare, care sunt modelate de contextul social, tehnologic sau politic, de evenimentele și tendințele specifice unei perioade anume. Toate acestea conduc la diferențe între generații din perspectiva modului de raportare asupra lumii, a sistemului de valori, a opiniilor și atitudinilor, dar și a comportamentului (Dascălu, ib.).

Datorită faptului că au trăit într-o eră extrem de dezvoltată din punct de vedere al accesului la tehnologie, generația Z este extrem de competentă în această arie, fiind profund angajată pe rețelele sociale și internet și dispusă să-și exprime opiniile și să conteste normele

existente. Această generație a crescut într-un mediu digital, fiind prima care a avut acces la internet și tehnologie încă de la o vârstă extrem de fragedă. Utilizarea rețelelor sociale reprezintă o latură intrinsecă a vieții lor cotidiene, existând potențialul risc al influențării opiniilor acestora, dar și a comportamentelor și chiar a alegerilor profesionale. Toate aceste caracteristici aduc cu sine și o serie de provocări asupra sistemului educațional. Există numeroase preocupări în zona academică privind înțelegerea caracteristicilor specifice modului de învățare pentru persoanele în cauză în vederea optimizării și adaptării acestui proces în funcție de trăsăturile specifice generației lor, pentru a răspunde nevoilor societale (Hernandez-de-Menendez et al., 2020; Cilliers, 2017; Dolot, 2018; Kuleto et al., 2021). În acest context, consider că educația militară românească ar trebui să conștientizeze aceste transformări generaționale și să întreprindă măsuri de eficientizare a procesului didactic.

### ADAPTAREA PROGRAMELOR UNIVERSITARE DE MASTERAT DE CONDUCERE INTERARME (MC) – CUM?

NATO apreciază că, „pentru a păstra supremația militară și a prevala în conflictele viitorului, forțele Alianței trebuie să se adapteze permanent, să evolueze și să inoveze”. (Framework for Future Alliance Operations, 2018, p. 22). Adaptarea reprezintă una dintre premisele supraviețuirii oricărei entități. Coerența între doctrinele existente, particularitățile conflictelor actuale și programele analitice specifice diferitelor programe de studii din învățământul militar asigură relevanță și coerență procesului de instruire a forțelor. Instruirea și, implicit, învățământul nu pot rămâne pasive în fața noilor provocări ale societății actuale, în general, și ale mediului de operare specific conflictelor contemporane, în particular. Identificarea necesității de transformare, dar și dezvoltarea unor soluții viabile de evoluție a învățământului militar fac parte din procesul de adaptare a acestuia. Este nevoie, în acest sens, de un grad ridicat de flexibilitate, de viziune și de dorință de perfecționare, pentru a putea ajusta procesul educațional și a păstra relevanța sa în cadrul organismului militar.

Masteratul de conducere interarme, ca principală formă de educație în Armata României, necesită o abordare comprehensivă asupra modalității de adaptare. Această transformare nu poate fi realizată



GÂNDIREA  
MILITARĂ  
ROMÂNEASCĂ

*Adaptarea reprezintă una dintre premisele supraviețuirii oricărei entități. Coerența între doctrinele existente, particularitățile conflictelor actuale și programele analitice specifice diferitelor programe de studii din învățământul militar asigură relevanță și coerență procesului de instruire a forțelor.*

*Tehnologia actuală a influențat în mod direct toate ramurile domeniului militar. Fie că este vorba despre procesul de detectare și angajare a țintelor, de culegerea și analiza informațiilor sau de comunicare și menținere a imaginii operaționale, tehnologia a transformat modul de operare al forțelor armate.*



decât în cadrul unui demers mai amplu de ajustare a întregului sistem educativ militar românesc. Trebuie să existe, aşadar, o sincronizare a competențelor transmise pe timpul fiecărei forme de pregătire, ele impunând, implicit, o corelare cu nivelul funcțiilor potențiale pe care urmează să le poată încadra viitorii absolvenți.

Totuși, analiza pe care o propune acest articol se focusează doar pe programele universitare de masterat de conducere interarme, deoarece consider că procesul de transformare a întregului învățământ militar ar trebui să înceapă cu acest program de studii, având în vedere importanța și ponderea sa în parcursul profesional al ofițerilor. Ulterior, în funcție de acestea, pot fi modelate toate celelalte forme de pregătire din instituțiile de învățământ militar românesc.

Cu siguranță, modalitățile de adaptare a masteratelor de conducere interarme pot fi multiple în raport cu persoana care realizează analiza. Elemente precum experiența militară, cea didactică, gradul de familiarizare cu programul de studii, nivelul de înțelegere a modului în care acesta se desfășoară acum, dar și nivelul de înțelegere privind caracterul conflictelor contemporane și trăsăturile mediului de operare reprezintă elemente în funcție de care pot apărea diferențe de abordare.

Am ales elemente ale designului operațional ca modalitate de prezentare a procesului de adaptare specific acestui program (figura 2). Am identificat, astfel, starea finală dorită, precum și patru linii de efort (LoE), pe care urmează să le detaliez.

**Excelența reprezintă un proces continuu** și, din acest motiv, sunt conștient de importanța continuării elementelor pozitive care au pus bazele tradiției extinse a masteratului de conducere interarme. Astfel, designul propus de mine înglobează și elemente care sunt deja implementate în cadrul acestui program de studii și care și-au dovedit utilitatea. Așadar, **produsul reprezintă o îngemănare între tradiție și inovație**, ambele în scopul creșterii relevanței programelor universitare de masterat de conducere interarme în actualul mediu de securitate.

Următoarele patru secțiuni detaliază elementele specifice celor patru linii de efort. Am optat, în acest sens, pentru o reprezentare sub formă tabelară, care să asigure o înțelegere cât mai corectă și mai ușoară a propunerilor prezentate.

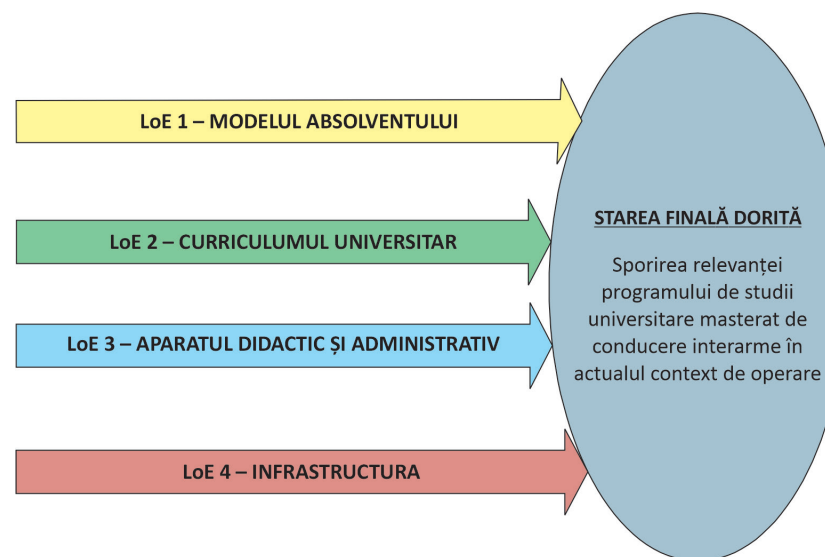


Figura 2: Designul adaptării masteratelor de conducere interarme (concepția autorului)



### LoE 1 – modelul absolventului

Ofițerii masteranzi, ca produs al programelor universitare de masterat de conducere interarme, reprezintă cel mai important vector de imagine al Universității Naționale de Apărare „Carol I” în procesul educativ din cadrul acestui tip de masterat. Înțelegerea elementelor specifice legate de vârstă, nivel de experiență, aspecte sociale, trebuie integrate în modul de organizare a procesului de educație. În plus, elemente specifice caracterului conflictelor actuale, dar și ale mediului de operare trebuie să se reflecte în cadrul programelor de studii. Elementul central al acestora este reprezentat de *modelul absolventului*. El reprezintă o cerință a beneficiarului privind modul în care trebuie să arate produsul masteratelor de conducere interarme pentru a putea fi util forțelor armate române ulterior absolvirii.

În *tabelul 1* am evidențiat principalele aspecte specifice modelului absolventului în vederea adaptării programelor de studii analizate la provocările specifice mediului actual de operare.

Masteratul de conducere interarme, ca principală formă de educație în Armata României, necesită o abordare comprehensivă asupra modalității de adaptare. Această transformare nu poate fi realizată decât în cadrul unui demers mai amplu de ajustare a întregului sistem educativ militar românesc.



Tabelul 1: Propuneri privind adaptarea programelor universitare de masterat de conducere interarmă din perspectiva modelului absolventului (concepția autorului)

| MODELUL ABSOLVENTULUI                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. MODELUL ABSOLVENTULUI</b>                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Modelul absolventului reprezintă concepția în funcție de care se modelează disciplinele și durata programului de studii. Acesta reflectă, în esență, cum dorește beneficiarul să arate potențialul absolvent.</li> <li>În construirea acestui model trebuie să se ia în calcul cele trei domenii ale învățării – <b>Cunoștințe</b> (să știe), <b>Aptitudini</b> (să facă) și <b>Atitudini/Valori</b> (să fie).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>2. DEZVOLTAREA COMPETENȚELOR MILITARE PENTRU NIVELUL TACTIC ȘI OPERATIV AL LUPTEI</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Abilitatea de a înțelege și a opera cu concepte specifice atât operațiilor de nivel tactic, cât și operativ asigură un grad optim de pregătire ofițerilor, în raport cu provocările actualului mediu de operare.</li> <li>Importanța nivelurilor tactic și operativ și a sincronizării acțiunilor și efectelor între acestea în toate domeniile de operare determină această necesitate educațională.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>3. FORMAREA LIDERILOR</b>                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Leadershipul este o componentă esențială pentru dezvoltarea organizației și reprezintă un aspect crucial al componentei morale a puterii de luptă.</li> <li>Leadershipul este recunoscut a fi una dintre componentele importante în procesul educativ militar (Scipanov, 2023, p. 137).</li> <li>Dezvoltarea competențelor de <b>lider adaptiv</b> (MCDC Future Leadership, 2020, p. 3).</li> <li>Dezvoltarea <b>încrederii de sine</b> pentru toți studenții.</li> <li>Cultivarea <b>spiritului de echipă</b>.</li> <li>Dezvoltarea unor <b>trăsături de caracter pozitive</b>: integritate, responsabilitate, control, flexibilitate mintală, disciplină, inteligență emoțională, empatie, perseverență etc.</li> </ul> |
| <b>4. DEZVOLTAREA GÂNDIRII CREATIVE ȘI CRITICE</b>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Formarea unei <b>mentalități adaptive</b>, pe baza unei gândiri flexibile și inovative (Scipanov, ib.).</li> <li>Dezvoltarea <b>abilităților de operare în medii incerte</b>, de identificare a cauzelor principale ale problemelor și dezvoltare de soluții creative de rezolvare.</li> <li>Înțelegerea propriilor <b>limitări cognitive (bias-uri)</b> care pot influența luarea deciziilor.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

| MODELUL ABSOLVENTULUI                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dezvoltarea deprinderilor de <b>rezolvare a unor probleme</b> incerte în locul înțelegerii unei <b>formule predefinite</b>, care ar putea crea <b>vulnerabilități extinse</b>.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>5. DEZVOLTAREA ABILITĂȚILOR DE COMUNICARE</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Comunicarea este esențială în toate activitățile specifice domeniului militar</b> (Scipanov, ib.) Ea asigură transmiterea eficientă și clară a viziunii comandantului de rezolvare a problemei operaționale, asigură premisele unor negocieri de succes, precum și motivarea subordonaților în situații limită.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>6. DEZVOLTAREA COMPETENȚELOR DIGITALE</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Având în vedere era digitală în care trăim, <b>inabilitatea de a opera sisteme și soft-uri informaționale specifice domeniului militar poate crea vulnerabilități sporite</b>.</li> <li>Într-un mediu extrem de volatil cum este cel al zilelor noastre, câștigarea avantajului decizional în raport cu adversarul, prin <b>accelerarea ciclului decizie-acțiune</b> (OODA – Observe, Orient, Decide, Act), se poate realiza și prin maximizarea întrebuințării diferitelor tehnologii și soft-uri specializate care să sprijine <b>funcții critice operațiilor militare</b>, precum: <ul style="list-style-type: none"> <li>asigurarea COP (Imaginea Operațională Comună);</li> <li>asigurarea SITAWARE (înțelegerea situațională);</li> <li>planificarea operațională;</li> <li>luarea deciziei;</li> <li>detectarea și angajarea țintelor prin sprijinirea procesului de targeting;</li> <li>planificarea sprijinului logistic;</li> <li>asigurarea comunicațiilor electronice etc.</li> </ul> </li> <li>În acest sens, un exemplu este acela de dezvoltare a abilităților de înțelegere și operare a <b>FAS-urilor</b> (Functional Area Services – Servicii Funcționale).</li> </ul> |

### LoE 2 – curriculumul universitar

Curriculumul universitar se referă la ansamblul de discipline și conținuturi educaționale. El poate cuprinde atât structura cursurilor, obiectivele educaționale, precum și metodele de predare și evaluare. Acesta derivă din modelul absolventului, reprezentând o transcriere în materii de studiu a competențelor ce se doresc a fi formate. În *tabelul 2* am evidențiat principalele propuneri pe care le consider oportune pentru a menține relevanța masteratelor de conducere în mediul actual de operare. De asemenea, evidențiez faptul că parte





dintre aceste elemente se regăsesc în curriculumul academic, acestea necesitând doar o ajustare.

Tabelul 2: Propuneri privind adaptarea curriculumului universitar al programelor universitare de masterat de conducere interarmate (concepția autorului)

| CURRICULUMUL UNIVERSITAR       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. NATURA INFORMAȚIILOR</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Studierea atât a nivelului tactic al luptei, cât și a celui operativ.</b></li> <li>• Fișele disciplinelor specifice masteratelor de conducere ar trebui să includă transmiterea de cunoștințe și formarea de deprinderi specifice structurilor de <b>nivel tactic și operativ.</b></li> <li>• Aceasta ar trebui corelată cu nivelul de informații transmis la celelalte programe de pregătire continuă.</li> <li>• Pentru a înțelege <b>lupta la contact</b>, este necesară studierea nivelului ierarhic <b>brigadă</b> (similar). Relevanța operațională demonstrată în conflictul ruso-ucrainean, structura de forțe a Armatei României, potențialele funcții care vor fi încadrate ulterior absolvirii MC determină necesitatea aprofundării acestui nivel ierarhic.</li> <li>• De asemenea, studierea nivelului <b>brigadă</b> asigură o bază de cunoștințe solidă, fără de care nu se pot aprofunda celelalte niveluri ierarhice superioare.</li> <li>• <b>Lupta în adâncime</b> presupune studierea eșaloanelor tactice <b>divizie și corp de armată (WFC – Warfighting Corps)</b> sau similare. Modul similar de luptă al acestor două eșaloane face posibilă studierea lor simultană. În cadrul programului de studii dedicat acestor două tipuri de structuri trebuie să se abordeze elemente proprii îndeplinirii celor trei funcții specifice luptei lor: lupta în adâncime pentru modelarea adversarului, sprijinul luptei de la contact și protecția zonei de spate.</li> <li>• <b>LCC/MCC/ACC</b> – modul de organizare și desfășurare a operațiilor comandamentelor componentelor categoriilor de forțe.</li> <li>• <b>CFÎ</b> – Comandamentul Forțelor Întrunite – asigură cunoștințe de nivel operativ privind modul de planificare și conducere a operației majore sau a campaniei.</li> </ul> |
| <b>2. FIȘELE DISCIPLINELOR</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajustarea fișelor de disciplină pentru a reflecta necesitățile operaționale specifice mediului actual de operare, dar și provocările și trăsăturile specifice conflictelor curente. În acest sens, apreciez următoarele informații ca fiind absolut obligatorii pentru adaptarea programelor universitare de masterat de conducere interarmate: <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Planificarea</b> operațiilor de nivel tactic – brigadă, divizie, corp de armată (WFC – Warfighting Corps), LCC/similar.</li> <li>– <b>Planificarea</b> operațiilor de nivel operativ – CFÎ.</li> <li>– <b>Limitări cognitive în procesul de luare a deciziilor.</b></li> </ul> </li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

| CURRICULUMUL UNIVERSITAR               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>MDO</b> – Operații multi-domeniu.</li> <li>– <b>Războiul hibrid.</b></li> <li>– <b>Managementul riscului.</b></li> <li>– <b>Managementul spațiului de luptă (BM – Battlespace Management).</b></li> <li>– Pregătirea operației – ex.: <b>repetiții.</b></li> <li>– <b>Execuția operației</b> (procesul de luare a deciziei în timp scurt, organizarea pentru luptă a punctelor de comandă, ritmul de luptă, procesul de management al cunoștințelor – KM, procesul de targeting, procesul JISR etc.).</li> <li>– Activități specifice <b>ritmului de luptă</b>: CUB (Briefingul de informare a comandantului), BUB, INTEL WG/Board, IO WG/ Board, Assessment WG/Board, TGT WG/Board, DASM – sincronizarea operației.</li> <li>– <b>Întocmirea documentelor specifice</b> – OPLAN/OPORD, FRAGO, WARNO etc.</li> <li>– <b>Sistemul de raportare</b> (R2 – Reports and Returns) – Daily SITREP, INTREP, INTSUM etc.</li> <li>– <b>Informații militare</b> – Procesele IPB, JIPOE și CUOE, IRM&amp;CM, JISR, Procesarea informațiilor multi-sursă și metode de analiză, Sistemul de Avertizare Timpurie (I&amp;W System – Indicators and Warning System).</li> <li>– <b>Operații informaționale</b> – Procesul de evaluare a mediului informațional (IEA), Planificarea operațiilor informaționale, Inducerea în eroare și contracararea acestora, OPSEC (Securitatea Operației), PSYOPS, CIMIC etc.</li> <li>– <b>Analiza potențialilor adversari</b> – organizare, înzestrare, tactici și proceduri.</li> <li>– <b>Leadership</b> – este esențială transmiterea valorilor specifice formării viitorilor lideri militari.</li> <li>– <b>Istoria artei militare și Geografie militară.</b></li> <li>– <b>Geopolitică și Geostrategie (Studii de securitate).</b></li> <li>– <b>Limba engleză.</b></li> </ul> |
| <b>3. DURATA PROGRAMELOR DE STUDII</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durata programului de studii ar trebui <b>dimensionată în raport cu volumul de informații care se doresc a fi transmise</b> pe timpul MC.</li> <li>• Având în vedere informațiile pe care le-am prezentat în primele două puncte, apreciez că o durată de <b>2 ani – 120 de credite</b> ar asigura viabilitatea programelor de studii.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |



## CURRICULUMUL UNIVERSITAR

- Studiarea, în primele două semestre, a nivelului tactic specific structurilor de forțe ale armatei pentru a răspunde nevoilor acestora, urmând ca semestrele 3 și 4 să fie axate pe operațiile de nivel întrunit. Apreciez că o astfel de abordare răspunde cel mai bine nevoii de pregătire a ofițerilor la această formă de educație.
- Chiar dacă poate părea o perioadă îndelungată, cu siguranță, beneficiile pe termen lung vor fi mai mari decât investițiile, având în vedere faptul că **MC-ul asigură, într-o proporție covârșitoare, baza teoretică pentru restul carierei militare** a ofițerilor masteranzi.
- De asemenea, menționez că, la programe similare, această durată este practică cu succes și în alte țări partenere.

## 4. MULTINAȚIONALITATEA PROGRAMELOR DE STUDII

- Pentru asigurarea relevanței programului de studii universitare, acesta poate conține și o componentă multinațională. În acest sens, două sunt direcțiile de acțiune pe care le întrevăd:
  - organizarea și desfășurarea de **exerciții cu participare internațională** de la celelalte universități similare de profil ale unor parteneri ai României;
  - organizarea unui format de **MC în limba engleză**, la care să poată participa și studenți din state partenere ale României.
- Apreciez că o astfel de opțiune ar contribui la **creșterea relevanței poziției României ca pol de securitate regională**.

## 5. ADAPTAREA CONTINUĂ A PROGRAMELOR DE STUDII

- Realizarea unui **proces instituționalizat de feedback** din partea ofițerilor masteranzi, dar și a categoriilor de forțe, în calitate de beneficiari principali ai produsului programelor universitare de masterat de conducere interarme.
- Evaluarea permanentă a transformărilor din mediul de operare, dar și a conceptelor specifice categoriilor de forțe, pentru a asigura relevanța operațională a programului de studii. În acest sens, **o relație mult mai strânsă cu beneficiarul** ar conduce spre îmbunătățirea MC-ului.

## LoE 3 – aparatul didactic și administrativ

A preda este o artă nobilă, iar această afirmație subliniază importanța și valoarea actului de a educa în cadrul programelor universitare de masterat de conducere interarme. Predarea implică nu doar simpla transmitere de cunoștințe. Rolul corpului profesoral este și acela de a modela caractere, de a inspira studenții, contribuind nemijlocit la formarea lor ca viitori comandanți și ofițeri de stat

major competenți, cu un grad ridicat de analiză critică. Totuși, actul didactic nu poate funcționa eficient în lipsa unui aparat administrativ corect dimensionat și bine instruit. *Tabelul 3* evidențiază principalele elemente specifice corpului profesoral și componentei administrative de care consider că ar trebui să se țină cont în demersul de adaptare a MC-ului.

*Tabelul 3: Propuneri privind adaptarea programelor universitare de masterat de conducere interarme din perspectiva aparatului didactic și administrativ (concepția autorului)*

## APARATUL DIDACTIC ȘI ADMINISTRATIV

| 1. | PREGĂTIREA INSTITUȚIONALIZATĂ A CADRELOR DIDACTICE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• O premisă esențială a procesului educativ este aceea a deținerii unui <b>corp profesoral bine pregătit și cu experiență</b>. Acest aspect trebuie să reprezinte o prioritate a instituției militare.</li> <li>• Din acest motiv, personal, apreciez că, prin influența ulterioară pe care o pot avea, prin efectele pe care le pot crea în viitor, cadrele didactice tinere trebuie să facă parte, <b>cu prioritate</b>, dintr-un program de <b>participare la principalele cursuri din străinătate relevante pentru poziția acestora</b>.</li> <li>• Mai mult, implicarea lor ca <b>observatori în cadrul principalelor evenimente de instruire</b> din cadrul forțelor armate române poate contribui semnificativ la dezvoltarea profesională a acestora.</li> </ul>                                                               |
| 2. | ETHOSUL PROFESIONAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ethosul profesional</b> în educație reprezintă un set de <b>valori, norme, principii și comportamente</b> care guvernează activitatea și conduita cadrelor didactice. Respectarea cu strictețe a acestuia va conduce spre modelarea comportamentului viitorilor comandanți.</li> <li>• <b>Cadrul didactic – model pentru ofițerii masteranzi</b>. Aceasta va contribui la formarea viitorilor comandanți, dar și la menținerea unei relații care să dăinuie și după finalizarea MC-ului, asigurând posibilitatea schimbului de experiență în viitor.</li> <li>• <b>Trăsături necesare cadrelor didactice</b> (MCDP 7 Learning, 2020, pp. 3-16; Dascălu, p. 26): profesionalism; abnegație; corectitudine; respect; abilități de comunicare; capacitatea de a inspira prin exemplul personal; empatie; lider și mentor.</li> </ul> |
| 3. | PERFEȚIONARE CONTINUĂ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Relevanța autorității didactice se poate menține, la acest nivel, doar printr-un grad ridicat și actualizat de cunoștințe de specialitate</b>, precum și prin identificarea metodelor oportune de creare a cadrului de învățare optim pentru ofițerii masteranzi. Aceasta implică <b>necesitatea unei perfecționări continue</b> din partea cadrelor didactice.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |





| APARATUL DIDACTIC ȘI ADMINISTRATIV           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Această pregătire continuă ar avea și <b>potențialul de a inspira viitorii studenți</b>, cunoscut fiind faptul că una dintre caracteristicile generației Z este aceea că se simte motivată de cadre didactice dornice de evoluție continuă (Dascălu, ib.).</li> <li>De asemenea, este important, în acest demers, <b>facilitarea accesului</b> pentru cadrele didactice la informații relevante naționale, dar mai ales internaționale, din <b>rețelele NATO</b>.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>4. CREAREA CADRULUI OPTIM DE ÎNVĂȚARE</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Crearea cadrului optim</b> implică, într-o primă fază, identificarea nivelului de cunoștințe al ofițerilor masteranzi și, ulterior, modelarea informațiilor într-o formă care să asigure receptarea optimă de către aceștia și îndeplinirea obiectivelor educaționale.</li> <li>Abordarea <b>relației cadru didactic – student</b> cu un <b>grad ridicat de respect reciproc</b>.</li> <li>Modelarea orelor pentru a <b>stimula gândirea creativă și critică</b> a studenților.</li> <li><b>Folosirea Jocului de război (WG/Wargaming) în procesul de educație</b> (Dascălu, p. 20). Este recunoscut faptul că jocul de război este un instrument subapreciat în procesul de învățământ. Dar, există un interes crescut în cadrul programelor similare de învățământ superior militar pentru a întrebuiți acest instrument în procesul educativ (Sullivan, 2020; Ruhnke, 2020; Bartels, 2020).</li> <li><b>Întrebuițarea unor situații pe baza unor vignete care să stimuleze capacitatea de gândire critică a ofițerilor în a identifica soluții optime la problema de rezolvat.</b></li> <li><b>Instruirea force-on-force (forță contra forță)</b> s-a dovedit a fi un cadru interactiv benefic acumulării de experiență și cunoștințe pentru studenți (Haydock, 2023; Mankowski, 2017). Luarea deciziilor și adaptarea în fața unui adversar real care desfășoară și el aceleași activități pot simula elemente specifice naturii conflictului, greu de replicat altfel, precum incertitudinea sau fricțiunea, sprijinind, în acest fel, pregătirea ofițerilor.</li> <li><b>Organizarea interactivă a orelor</b>, implicând ofițerii masteranzi în modul de desfășurare a acestora. Folosirea metodelor prezentate de NATO pentru a crea cadrul de rezolvare a unor probleme (The NATO Alternative Analysis Handbook, 2017, pp. 17-117).</li> <li><b>Încurajarea discuțiilor constructive</b> pe timpul desfășurării orelor.</li> <li>Furnizarea în permanență a unui <b>feedback corect</b> referitor la parcursul educațional al ofițerilor masteranzi pentru a le asigura cadrul de adaptare.</li> <li><b>Invitarea specialiștilor cu experiență din domeniul militar</b> în cadrul orelor, pentru a asigura corelația între teorie și practică.</li> </ul> |

| APARATUL DIDACTIC ȘI ADMINISTRATIV                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>5. SELECȚIA CADRELOR DIDACTICE ȘI ÎNCADRAREA CU PERSONAL</b>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Încadrarea cu personal didactic trebuie să fie <b>una dintre prioritățile</b> Ministerului Apărării Naționale.</li> <li><b>Crearea condițiilor de atragere și menținere a celor mai buni ofițeri</b> în rândurile cadrelor didactice, punându-se accent pe experiență, dorință, nivel de cunoștințe și caracter.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>6. DEZVOLTAREA PROGRAMULUI DE MENTORIZARE A TINERILOR INSTRUCTORI</b>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Formarea noilor cadre didactice</b> din rândul corpului instructorilor trebuie să reprezinte o condiție obligatorie a sistemului educațional militar românesc.</li> <li>În acest sens, implementarea unui program de mentorizare a tinerilor instructori <b>poate contribui semnificativ la pregătirea profesională</b> a acestora.</li> <li>De asemenea, un astfel de program poate asigura un <b>cadru pozitiv și benefic de învățare dirijată</b>.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>7. EVOLUȚIA ÎN CARIERA DIDACTICĂ</b>                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Condițiile de evoluție în cariera didactică pentru un tânăr instructor impun un efort considerabil în zona de cercetare.</li> <li>Chiar dacă cercetarea are un rol benefic în procesul de maturizare a cadrelor didactice, apreciez că <b>un focus crescut asupra activităților didactice în evoluția în carieră</b> ar putea fi mult mai benefic procesului didactic.</li> <li>Această propunere este în corelație cu una anterioară, specifică curriculumului academic, privind înființarea unui departament dedicat exclusiv cercetării conflictelor la nivel tactic și operativ.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>8. ÎNFIINȚAREA UNUI DEPARTAMENT PENTRU CERCETAREA CONFLICTELOR LA NIVEL TACTIC ȘI OPERATIV</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Cercetarea are un rol fundamental pentru dezvoltare și inovare.</li> <li>O astfel de decizie ar avea multiple <b>implicații pozitive</b>: <ul style="list-style-type: none"> <li>În primul rând, ar degreva cadrele didactice de componenta de cercetare și <b>ar asigura un focus mai bun asupra componentei didactice</b>.</li> <li>În al doilea rând, ar asigura cadrul de <b>identificare a tendințelor de evoluție a conflictelor</b> și ar putea furniza informații prețioase pentru <b>adaptarea doctrinelor</b> militare românești și, indirect, și a învățământului militar.</li> <li>În al treilea rând, posibilitatea de a încadra acest departament cu <b>personal militar român în rezervă cu o vastă experiență</b>, găsindu-se, astfel, o întrebuițare benefică pentru sistemul militar a cunoștințelor câștigate de aceștia pe timpul carierei lor.</li> </ul> </li> </ul> |





| APARATUL DIDACTIC ȘI ADMINISTRATIV |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9.                                 | <b>DEZVOLTAREA APARATULUI ADMINISTRATIV (PERSONAL DIDACTIC AUXILIAR) DIN CADRUL FACULTĂȚILOR</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cu siguranță, funcționalitatea programului de studii nu poate fi realizată fără un <b>aparat administrativ bine pregătit și dimensionat</b>.</li> <li>• O astfel de măsură <b>ar asigura degrevarea cadrelor didactice de sarcinile administrative</b>, canalizând efortul lor către pregătirea activităților didactice, funcția esențială a acestora.</li> </ul> |

#### LoE 4 – infrastructura

Investițiile în infrastructură completează cadrul de adaptare a programelor de studii masterat de conducere interarme. Fără o infrastructură modernă, dimensionată corect în raport cu nevoile și numărul de studenți, îndeplinirea condițiilor decisive specifice celorlalte trei linii de efort nu vor crea efectele scontate. De aceea, infrastructura permite o instruire practică realistă și eficientă, pregătind ofițerii pentru scenarii complexe și imprevizibile. *Tabelul 4* evidențiază unele elemente importante privind dezvoltarea infrastructurii drept cerință critică de adaptare a programului de studii.

*Tabelul 4: Propuneri privind adaptarea programelor universitare de masterat de conducere interarme din perspectiva infrastructurii (concepția autorului)*

| INFRASTRUCTURA |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.             | <b>DIGITALIZAREA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dezvoltarea unor <b>biblioteci digitale</b> cu acces facil la documente în format electronic.</li> <li>• Utilizarea <b>FAS</b>-urilor în procesul de învățământ.</li> <li>• Folosirea <b>sistemelor de realitate virtuală</b> pentru a sprijini înțelegerea situației și luarea deciziei. (De exemplu: Sisteme care să poată proiecta spațiul de luptă în format 3D și să poată calcula automat posibilele coridoare de mobilitate sau zone nevăzute etc.).</li> </ul>                                                                                                                                                               |
| 2.             | <b>PUNCTE DE COMANDĂ PENTRU ÎNVĂȚĂMÂNT</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizarea unor replici ale punctelor de comandă pentru toate nivelurile ierarhice studiate la MC.</li> <li>• Aceste <b>puncte de comandă</b> trebuie să fie <b>organizate și înzestrate tehnologic similar cu cele reale ale structurilor de forțe ale Armatei României</b>. S-ar asigura, astfel, premisa îndeplinirii unuia dintre principiile instruirii: „<i>Instruiește-te așa cum vei lupta!</i>”.</li> <li>• Posibilitatea conectării punctelor de comandă cu sistemele de simulare de tip <b>JCATS (Joint Conflict and Tactical Simulation)</b> existente deja în Universitatea Națională de Apărare „Carol I”.</li> </ul> |

| INFRASTRUCTURA |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3.             | <b>FACILITĂȚI DE TIP MWR (MORAL, WELFARE AND RECREATION) – CLUBUL OFIȚERILOR</b>                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ca și în luptă, oamenii au nevoie de pauze și deconectare pentru a putea funcționa optim și a da randament maxim.</li> <li>• Organizarea unui <b>club al ofițerilor</b> ar putea asigura sprijinul moral al ofițerilor masteranzi pe timpul desfășurării programului de studii.</li> </ul> |

#### CONCLUZII

Multiplele transformări ale mediului actual de operare, precum și caracteristicile principale ale societății în care trăim influențează covârșitor modul în care ar trebui realizată educația în domeniul militar. Principala problemă de cercetare pe care acest articol a abordat-o a fost aceea că educația militară, în general, și programele universitare de masterat de conducere interarme, în special, ar trebui să se adapteze pentru a răspunde provocărilor mediului de operare curent și a eficientiza pregătirea ofițerilor studenți masteranzi români de la această formă de pregătire.

În acest sens, studiul a intenționat să asigure îndeplinirea a două obiective principale. În primul, rând, să sensibilizeze principalii factori cu putere de decizie din Armata României privind necesitatea de adaptare a masteratelor de conducere interarme, iar în al doilea rând, să ofere un produs practic de transformare a acestui program de studii.

Rezultatul principal constă într-un design compus din patru mari linii de efort: curriculumul universitar, corpul profesoral, corpul ofițerilor masteranzi și infrastructura. Apreciez că acesta poate asigura un cadru eficient de adaptare a masteratelor de conducere interarme, asigurând premisele unei educații militare de înaltă calitate.

Recalibrarea acestui program poate avea beneficii multiple. Dintre acestea, cele mai importante țin de menținerea relevanței programelor de studii în noul mediu de operare și, prin aceasta, continuarea tradiției sale extinse, atragerea personalului la această formă de pregătire, dar și creșterea capacității de luptă a Armatei României prin pregătirea viitorilor lideri capabili să răspundă eficient provocărilor contemporane, rațiunea de a fi a masteratelor de conducere interarme.

Sunt conștient că **procesul nu va fi unul ușor**. Va necesita un **efort comun** extins din partea întregului personal implicat în transformare: cadre didactice, studenți, personal auxiliar. Totuși, pe fondul unei



GÂNDIREA  
MILITARĂ  
ROMÂNEASCĂ

*Principala problemă de cercetare pe care acest articol a abordat-o a fost aceea că educația militară, în general, și programele universitare de masterat de conducere interarme, în special, ar trebui să se adapteze pentru a răspunde provocărilor mediului de operare curent și a eficientiza pregătirea ofițerilor studenți masteranzi români de la această formă de pregătire.*



comunicări eficiente, a unei monitorizări și adaptări continue, sunt încrezător că **se va putea realiza**. Trebuie însă să ținem cont de un aspect: cu cât începem mai devreme, cu atât mai repede efectele produse vor influența pozitiv sistemul militar românesc. Din acest motiv, concluzionez printr-un îndemn, care este și motto-ul Universității Naționale de Apărare „Carol I”: „*Labor improbus omnia vincit!*”.

#### BIBLIOGRAFIE:

1. AJP-01. *Allied Joint Doctrine*, edition F, version 1 (2022). NATO Standardization Office.
2. *Army Field Manual*, vol. 1, part 7 (2013). Marea Britanie: Ministerul Apărării.
3. Bartels, E.M. (2020). *Wargames as an Educational Tool*, preluare de pe The Forge: <https://theforge.defence.gov.au/wargaming/wargames-educational-tool>, accesat la 12 mai 2024.
4. *Bi-SCD 075-007 Education and Individual Training Directive* (2015). NATO BI-STRATEGIC COMMAND.
5. Birks, M., Mills, J. (2015). *Grounded Theory: A Practical Guide*. Ediția a doua. Londra: Sage Publications.
6. Scipanov, L., Bodescu, A. (2023). *Higher military education focused on quantifiable learning outcomes*. În *Bulletin of “Carol I” National Defence University* (1), pp. 132-142, <https://revista.unap.ro/index.php/bulletin/article/view/1686/1691>, accesat la 21 mai 2024.
7. Cilliers, E.J. (2017). *The challenge of teaching generation Z*. *PEOPLE International Journal of Social Sciences*, vol. 3, nr. 1, pp. 188-198.
8. Dascălu, D.T. (2024). *Generation Z and Joint Professional Military Education: Final Synthesis Report*. Santa Monica. California: RAND Corporation, [https://www.rand.org/pubs/research\\_reports/RRA3249-1.html](https://www.rand.org/pubs/research_reports/RRA3249-1.html), accesat la 17 mai 2024.
9. *DEX Online* (2024), <https://dexonline.ro/definitie/moral>, accesat la 13 mai 2024.
10. Dolot, A. (2018). *The characteristics of Generation Z*. *E-mentor*, 74(2), pp. 44-50.
11. *Framework for Future Alliance Operations* (2018). Norfolk: NATO Allied Command Transformation.
12. Given, L.M. (2008). *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*, vol. 1&2. California: Sage Publications.
13. Haydock, T. (2023), preluare de pe US Army Maneuver Center of Excellence, [https://www.moore.army.mil/infantry/Magazine/issues/2023/Winter/PDF/10\\_Haydock\\_txt.pdf](https://www.moore.army.mil/infantry/Magazine/issues/2023/Winter/PDF/10_Haydock_txt.pdf), accesat la 12 mai 2024.
14. Hernandez-de-Menendez, M., Escobar, C.A., Morales-Menendez, R. (2020). *Educational experiences with Generation Z*. În *International Journal on Interactive Design and Manufacturing (IJIDeM)*, vol. 14,

- pp. 847-859, [https://www.researchgate.net/publication/343356700\\_Educational\\_experiences\\_with\\_Generation\\_Z](https://www.researchgate.net/publication/343356700_Educational_experiences_with_Generation_Z), accesat la 12 mai 2024.
15. Kuleto, V., Ilić, M.P., Stănescu, M., Ranković, M. (2021). *Extended reality in higher education, a responsible innovation approach for generation Y and generation Z*. *Sustainability*, 13(21).
  16. Mankowski, M. (2017). *Putting the Human Adversary into Professional Military Education*, preluare de pe The Cove: <https://cove.army.gov.au/article/putting-human-adversary-professional-military-education>, accesat la 12 mai 2024.
  17. *MCDC Future Leadership* (2020). Multinational Capability Development Campaign.
  18. *MCDP 7 Learning* (2020). Washington D.C.: US Department of the Navy.
  19. Nistorescu, C.V. (2022). *Războiul din Ucraina și implicațiile lui asupra modului de abordare a operațiilor de luptă în domeniul terestru*. *Colocviu strategic* (206.12), pp. 1-9.
  20. *Ordin nr. M. 30 din 21 martie 2012 (actualizat)* (2012). *Ordin nr. M. 30 din 21 martie 2012 (actualizat) pentru aprobarea Instrucțiunilor privind recrutarea, selecția, formarea profesională și evoluția în cariera militară în Armata României*. Ministerul Apărării Naționale, <https://lege5.ro/Gratuit/gmytimrqgu/ordinul-nr-30-2012-pentru-aprobarea-instructiunilor-privind-formarea-profesionala-si-evolutia-in-cariera-militara-in-armata-romaniei>, accesat la 17 mai 2024.
  21. Palazzo, A. (2023). *Land Warfare: An Introduction for Soldiers, Sailors, Aviators and Defence Civilians*. În *Australian Army Occasional Paper*, nr. 14.
  22. Ruhnke, V. (2020). *Games as a Window on a Complex World*, preluare de pe The Forge, <https://theforge.defence.gov.au/wargaming/games-window-complex-world>, accesat la 21 mai 2024.
  23. Ryan, M. (2016). *The Ryan Review. A study of Army's education, training and doctrine needs for the future*. The Australian Army.
  24. Schnaubelt, C.M. (2024). *How to write a strategy*. Roma: NATO Defense College.
  25. *Strategia Militară a României. Capacitate defensivă credibilă, pentru o Românie sigură, într-o lume marcată de noi provocări* (2021). București: Ministerul Apărării Naționale.
  26. *Strategic Survey 2022. The Annual Assessment of Geopolitics* (2023). Londra: The International Institute for Strategic Studies. Routledge.
  27. Sullivan, I. (2020). *Would You Like to Play a Game? Wargaming as a Learning Experience and Key Assumptions Check*, <https://madsciblog.tradoc.army.mil/281-would-you-like-to-play-a-game-wargaming-as-a-learning-experience-and-key-assumptions-check/>, accesat la 21 mai 2024.
  28. *The NATO Alternative Analysis Handbook, ediția a doua* (2017). Norfolk: NATO Allied Command Transformation.

