



Școala doctorală interdisciplinară

Domeniul de doctorat: Management

TEZĂ DE DOCTORAT

TRANSFORMAREA SISTEMULUI EDUCAȚIONAL MILITAR ROMÂNESC – IMPERATIVE MANAGERIALE

Doctorand:

GEORGE BUCĂȚA

Conducător științific:

Prof.univ.dr. EMANOIL MUSCALU

Transformarea sistemului educațional militar românesc – imperative manageriale

CUPRINS

CUPRINS	2
LISTĂ TABELE	Error! Bookmark not defined.
LISTĂ FIGURI.....	Error! Bookmark not defined.
LISTĂ GRAFICE.....	Error! Bookmark not defined.
LISTA CU ABREVIERI ȘI ACRONIME	Error! Bookmark not defined.
INTRODUCERE	12
PARTEA I: TRANSFORMAREA (REFORMELE) SISTEMULUI DE ÎNVĂȚĂMÂNT MILITAR CONTEMPORAN ÎNTRE CERINȚELE PREZENTULUI ȘI PROVOCĂRILE VIITORULUI.....	22
CAPITOLUL I ORGANIZAȚIA MILITARĂ ROMÂNEASCĂ ȘI NOI PARADIGME ALE SECURITĂȚII NAȚIONALE ȘI SECURITĂȚII EUROATLANTICE.....	23
1.1. Tendințe și evoluții în mediul de securitate global care determină adaptarea Armatei României din perspectivă organizațională.....	23
1.2. Mediul de securitate european și balcanic – principale caracteristici. Implicații asupra stării de securitate a României.....	28
1.3. De la securitatea națională la securitatea colectivă	32
1.4. Organizația militară performantă – multiplicator al securității naționale.....	34
1.5. Concluzii parțiale.....	41
CAPITOLUL II ELEMENTE CONCEPTUALE GENERALE PRIVIND TRANSFORMAREA ORGANIZAȚIONALĂ	45
2.1. Clarificări conceptuale privind schimbarea organizațională	45
2.2. Modele de schimbare organizațională	50
2.3. Taxonomia schimbării organizaționale	56
2.4. Sursele generatoare ale schimbării organizaționale	58
2.4.1. <i>Sursele externe ale schimbărilor organizaționale</i>	59
2.4.2. <i>Sursele interne ale schimbărilor organizaționale</i>	59
2.5. Sursele de rezistență la schimbările din arealul organizației.....	60
2.6. Transformare versus schimbare organizațională	60

Transformarea sistemului educațional militar românesc – imperative manageriale

2.7. Concluzii parțiale.....	63
PARTEA A II-A: TENDINȚE INTERNAȚIONALE ȘI NAȚIONALE PRIVIND MULTIPLICAREA EXPONENȚIALĂ A TRANSFORMĂRII ÎNTR-UN DOMENIU SPECIALIZAT AL ORGANIZAȚIEI MILITARE: ÎNVĂȚĂMÂNTUL MILITAR.....	65
CAPITOLUL III TRANSFORMAREA SISTEMULUI DE ÎNVĂȚĂMÂNT MILITAR ROMÂNESC ÎNTRE CERINȚELE PREZENTULUI ȘI PROVOCĂRILE VIITORULUI	66
3.1. De la managementul general, la managementul educațional	66
3.2. Transformarea – funcție a educației	72
3.3. Schimbarea de paradigmă în educația militară și reconfigurarea proceselor la nivelul organizației militare.....	74
3.4. Inovarea și transformarea în sistemul de învățământ militar românesc	80
3.5. Reflectarea transformării în conținuturile sistemului și procesului de învățământ militar românesc.....	83
3.6. Concluzii parțiale.....	84
CAPITOLUL IV RESURSA UMANĂ – RESURSĂ, CAPITAL ȘI VECTOR DE EFICACITATE A ORGANIZAȚIEI MILITARE POST-MODERNE	86
4.1 Implicații ale corelației apărare națională-apărare colectivă asupra armatei.....	86
4.2. Necesitatea corelării resurselor umane cu transformarea sistemului educațional militar ...	88
4.3. Profesionalizarea armatei – o exigență asumată cu implicații în planul formării resursei umane și a transformării sistemului militar de învățământ românesc	89
4.4. Mutații specifice resurselor umane în organizațiile post-moderne.....	92
4.5. Intercon condiționarea dintre managementul bazat pe cunoștințe și managementul resurselor umane	93
4.6. Resursele umane ale Armatei României – cheia performanței în organizația militară	94
4.7. Concluzii parțiale.....	96
CAPITOLUL V TRANSFORMAREA CONȚINUTULUI ORGANIZAȚIEI MILITARE ȘI MANAGEMENTUL ACESTEIA CU IMPACT ASUPRA SISTEMULUI EDUCAȚIONAL MILITAR	99
5.1. Transformarea – caracteristică esențială a sistemului educațional militar la începutul mileniului trei și influența ei în management.	99

Transformarea sistemului educațional militar românesc – imperative manageriale

5.2. Caracteristici ale procesului de transformare în Armata României.....	101
5.3. Fundamentele proiectării transformării educației în sistemul educațional militar	104
5.4. Logica orientării schimbării sistemului educațional militar	105
5.5. Concluzii parțiale.....	109
CAPITOLUL VI OPERAȚIONALIZAREA CONȚINUTULUI TRANSFORMĂRII INSTITUȚIILOR MILITARE DE ÎNVĂȚĂMÂNT ȘI MANAGEMENTUL STRATEGIC AL ACESTORA	112
6.1. Modelul absolventului ca finalitate proiectată (previzionată)	112
6.2. Sistemul educațional militar în state din NATO	114
6.2.1. <i>Sistemul educațional militar de instruire a ofițerilor din cadrul armatei Franței.</i>	115
6.2.2. <i>Sistemul educațional militar de instruire a ofițerilor din cadrul armatei germane</i>	116
6.2.3. <i>Sistemul educațional militar de instruire a ofițerilor din cadrul armatei Regatului Unit al Marii Britanii</i>	117
6.2.4. <i>Sistemul educațional militar de instruire a ofițerilor din cadrul armatei României</i>	119
6.2.5. <i>Conexiuni între curriculumul educațional specific instituțiilor de învățământ militar ale unor state NATO</i>	120
6.3. Sistemul educațional militar românesc – sistem dinamic care se adaptează și se integrează în societate prin transformare	125
6.4. Conținutul procesului de management strategic privind transformarea sistemului educațional militar românesc.....	126
6.5. Necesitatea unei strategii manageriale cuprinzătoare pentru transformarea sistemului educațional militar românesc.....	129
6.6. Concluzii parțiale.....	130
PARTEA A III-A: METODOLOGIA CERCETĂRII ȘI ANALIZA DATELOR.....	133
CAPITOLUL VII CERCETARE ȘTIINȚIFICĂ: „Necesitatea transformării sistemului educațional militar românesc din perspective strategice specifice noilor provocări generate de riscurile și amenințările războiului asimetric (hibrid)”	134
7.1. Metodologia cercetării.....	134

Transformarea sistemului educațional militar românesc – imperative manageriale

7.2. Obiectivele cercetării	137
7.3. Ipotezele cercetării.....	139
7.4. Structura eșantionului	139
7.5. Prezentarea și interpretarea datelor furnizate de cercetarea științifică comparativă	140
7.6. Concluzii ale cercetării practic-aplicative	238
7.6.1. Validarea rezultatelor cercetării practic-aplicative.....	238
7.6.2. Concluzii privind validarea rezultatelor cercetării practic-aplicative	243
CAPITOLUL VIII CONCLUZII FINALE ȘI CONTRIBUȚII PERSONALE	246
8.1. Concluzii finale	246
8.2. Contribuții personale	250
8.2.1. Valoarea științifică a tezei de doctorat	250
8.2.2. Necesitatea transformării sistemului educațional militar românesc	252
8.2.3. Originalitatea demersului teoretic și de cercetare aplicativă.....	254
8.2.4. Rezultatele cercetării teoretico-metodologice și practic-aplicative.....	256
8.3. Dezvoltări viitoare	259
8.4. Valorificarea rezultatelor cercetării	261
BIBLIOGRAFIE.....	263
GLOSAR DE TERMENI	271
Anexa nr. 1. Chestionar.....	277
Anexa nr.2. Propunere privind structura sistemului învățământului militar și a instrucției	284

CUVINTE CHEIE

- Apărarea țării.
- Apărarea colectivă.
- Apărarea țării
- Capabilitatea.
- Capacitate.
- Climatul organizațional.
- Competență.
- Cultura organizațională.
- Cultura organizațională militară.
- Eficacitatea.
- Eficiența.
- Evaluarea.
- Globalizarea.
- Interesul național de securitate.
- Interoperabilitate.
- Liderul.
- Managementul organizației militare.
- Manager instituție de învățământ militar.
- Mediu de securitate.
- Organizația militară modernă.
- Războiul asimetric.
- Războiul hibrid.
- Resursa umană în domeniul militar.
- Sistem Național de Învățământ Militar.
- Sistemul Național de Securitate.
- Structura organizatorică.
- Transformare organizațională.
- Transformarea organizațională a sistemului învățământului militar.
- Transformarea organizațională în domeniul militar.

INTRODUCERE

În prezent, este o realitate fenomenul că realizările economice, financiare, politice, științifice, militare ale statelor sunt condiționate în mod implicit de calitatea educației și de investiția în aceasta, iar cel mai important vector de dezvoltare a organizațiilor este capitalul uman obiectivat în cunoștințe, competențe transferabile, capacitățile creative, nivelul experienței și calitățile morale ale educaților (elevi/studenti/cursanți) pe care le formează în cea mai mare măsură procesul de învățământ.

Securitatea internațională, europeană și regională a acestui început de mileniu este imperios necesar să fie înțeleasă și definită în ipostaza actuală al globalizării.

Armata României s-a sincronizat permanent cu evoluțiile pozitive ale statului român, situând printre prioritățile sale reforma acesteia și implicit a învățământului militar ca o condiție esențială necesară pentru modernizarea și asigurarea unei funcționalități care să corespundă dezideratelor naționale.

Învățământul militar românesc trebuie să se înscrie continuu într-un anume ritm al inovării, este necesar să se adapteze permanent pe tot ceea ce înseamnă evoluția foarte rapidă a tehnicii și a echipamentelor care intră în dotarea oricărui sistem militar și există o lege în știința militară conform căreia acțiunea militară este inevitabil dependentă de caracteristicile tehnice ale echipamentelor din dotare. Ca atare, partea conceptuală, teoria, și evoluția tehnicii atrag de la sine nevoia de modernizare și de transformare continuă a învățământului.

Acțiunea instituționalizată a reformelor în învățământ, inclusiv în domeniul militar, se realizează printr-o strategie proprie, care cuprinde trei etape distincte: pregătirea, reglementarea și implementarea proiectelor de reformă. Ponderea și durata acestor etape sunt inegale și variabile, dar existența tuturor este indispensabilă. Acest lucru trebuie probat cu prisosință și în cadrul transformării învățământului militar.

Lucrările de specialitate specifice ultimilor ani conțin numeroase referiri privind fundamentele schimbării organizaționale (făcute de specialiști în management general, management educațional, management militar, economiști, psihologi, sociologi etc.) și, mai mult de atât, vorbesc de existența unui domeniu distinct: *managementul schimbării*.

Managementul educațional trebuie să cuprindă între elementele sale de bune practici strategia și viziunea strategică asupra proceselor, utilizate ca mijloace manageriale eficiente, cu atribuție cuprinzătoare în desfășurarea proceselor specifice.

Aplicarea științei managementului în domeniul învățământului este realizabilă la nivel de teorie, dar și de paradigmă. În ambele situații, managementul educațional trebuie pus în

Transformarea sistemului educațional militar românesc – imperative manageriale

valoare atât teoretic, cât și practic, întrucât are multiple conexiuni cu teoria și practica managementului general, cu managementul organizației și managementul strategic.

Pentru sistemul învățământului militar managementul educațional trebuie să aibă o abordare globală, strategică, dinamică și sistematică a educației prin care este necesar să se realizeze obiectivele la nivel sistem de învățământ militar și la nivel instituție de învățământ.

Motivația alegerii temei tezei de doctorat „*Transformarea sistemului educațional militar românesc - imperative manageriale*” a fost tocmai originalitatea și noutatea ei în sfera dezbaterilor din domeniile management, securitate și apărare națională, politologie și sociologie, atât la nivel național, cât și la nivel militar.

Această opțiune rezidă din necesitățile reale de abordare strategică a transformărilor sistemului educațional militar care sunt determinate, în primul rând, de dinamica adaptării pentru viitor a organizației militare în cadrul provocărilor specifice mediului de securitate internațional, european și regional, care determină anticipări de orientare strategică în acest domeniu esențial *apărarea* și implicit al formării și dezvoltării profesionale a *capitalului uman*.

Se consideră că, dinamica acestor metamorfoze majore ale mediului de securitate internațional, european și regional, cu impact în domeniul cercetat, semnalează, fără echivoc, complexitatea deosebită a temei abordate și anume aceea de transformare a învățământului militar pentru a-l pregăti pentru viitor, actualitatea și perspectiva soluțiilor determinate, și, mai ales, dificultățile pe care le antrenează concretizarea ei.

Actualitatea și necesitatea tezei de doctorat constau, în principal, în necesitatea abordării integrate a științelor manageriale, respectiv *management, management educațional, managementul resurselor umane* și *management strategic*, în scopul analizei și interpretării cât mai complete atât a mediului extern și intern în care organizația militară își desfășoară activitatea, cât și a riscurilor, amenințărilor și vulnerabilităților care pot afecta securitatea națională.

În procesul transformărilor care au loc în societatea contemporană, organizația militară reprezintă o expresie majoră de manifestare a fiecărei națiuni. Fiind unul dintre factorii care determină performanța și succesul activității organizației militare, învățământul militar reprezintă elementul esențial și indispensabil pentru progresul organizațional.

Tema propusă pentru cercetare este intitulată „***Transformarea sistemului educațional militar românesc – imperative manageriale***”, aceasta fiind de mare actualitate și încadrându-se în direcțiile de cercetare ale școlii doctorale sibiene de management. De asemenea lucrarea aduce contribuții în mai multe domenii prioritare prezentate prin diferite documente de referință în domeniul cercetării din România. Din acest punct de vedere al dezvoltării domeniului de doctorat, tema aleasă se încadrează, conform domeniilor din HG583/2015 pentru

Transformarea sistemului educațional militar românesc – imperative manageriale

aprobarea Planului național de cercetare-dezvoltare și inovare (PNCDI III) în obiectivele urmărite în cadrul Strategiei naționale de Cercetare, Dezvoltare și Inovare 2015-2020 (SNCDI2020) conform programelor 2 (creșterea competitivității economiei românești prin cercetare, dezvoltare și inovare) și 3 (cooperarea europeană și internațională) de la articolul 7 (Programe PNCDI III).

Prin această cercetare, mi-am propus să analizez atât aspectele teoretice, cât și aspectele practic-aplicative ce țin de metodologia cercetării, de fundamentarea teoretică și practică a conceptului de *transformare organizațională, în general, și transformarea sistemului educațional militar românesc, în special*, de elaborarea unui program validat științific de transformare a sistemului educațional militar românesc din perspectiva nu atât a prezentului, cât a viitorului și de validare a unei metodologii de evaluare a necesității transformării.

Consider, în această ordine de idei, că lucrarea de doctorat este relevantă din punct de vedere al valorizării științifice, prin aportul pe care îl aduce la studiul *Transformării sistemului educațional militar românesc*, în contextul în care literatura de specialitate în acest domeniu este foarte redusă, iar problematica adaptării eficiente la riscurile, amenințările și vulnerabilitățile specifice mediului de securitate internațional constituie o premisă favorabilă de creștere a calității resursei umane a *capitalului intelectual* al Armatei României.

Relevanța temei de cercetare rezidă în utilitate rezultatelor obținute pentru mai multe categorii interesate: comandanți (manageri), manageri (șefi) de resurse umane, cadre didactice.

Pe lângă acestea, valoarea, utilitatea și importanța temei tezei de doctorat sunt oglindite și prin faptul că resursa umană constituie principala resursă a oricărei organizații și cu atât mai mult a celei militare.

În concluzie, această transformare necesită aplicarea în organizația militară a unui nou tip de management care să valorizeze toate dimensiunile militarului (intelectuale, emoționale, profesionale, psiho-morale, sociale și nu doar fizice).

Metodologia cercetării științifice caracteristică domeniului management s-a constituit din totalitatea metodelor teoretice (documentarea științifică, analiza și sinteza teoretică, generalizarea și sistematizarea, abstractizarea, modelarea teoretică, metode axiologice și interpretarea surselor bibliografice teoretice) și a metodelor practic-aplicative (chestionarea, observarea, analiza, sinteza, comparația și interpretarea rezultatelor și metoda de prelucrare statistică a datelor).

Toate acestea au îngăduit realizarea unei analize științifice adecvate și oportune asupra procesului de transformare a sistemului educațional militar românesc, din perspectiva resurselor umane care trebuie privite și înțelese ca primele resurse strategice ale organizației și

Transformarea sistemului educațional militar românesc – imperative manageriale

una dintre cele mai relevante investiții ale unei organizații ale cărei efecte au consecințe ce devin mult mai clare în viitor.

Rezultatele obținute în realizarea cercetării științifice și transformarea acestora în soluții ce pot fi implementate imediat în practică prin lucrarea de doctorat contribuie la dezvoltarea teoriei și practicii manageriale și reprezintă un veritabil mijloc de aprofundare și înțelegere a managementului resurselor umane, în general, și a managementului educațional, în special.

Demersul științific necesar elaborării lucrării de doctorat are la bază convingerea că performanța și competitivitatea organizațiilor de orice tip depind, în mare măsură, de calitatea resurselor umane și de calitatea formării acestora prin învățământ orientat spre provocările viitorului.

Scopul fundamental al programului de cercetare realizat și implicit al tezei de doctorat a fost realizarea unui studiu sistematic și cuprinzător asupra managementului sistemului educațional militar românesc și transformarea acestuia pentru creșterea performanțelor organizaționale specifice misiunii încredințate și asumate, comparativ cu cel actual, atât din punct de vedere teoretic, cât și metodologic.

În acest sens, urmare a documentărilor teoretice în sfera managementului general, a managementului educațional și pe baza cunoașterii în profunzime a particularităților și specificului instituțiilor de învățământ militar am optat pentru implementarea la nivelul acestei organizații a unui sistem de transformare a învățământului militar din perspectiva imperativelor manageriale post-moderne care să creeze o resursă umană cu potențe specifice cerințelor NATO.

Structura tezei este alcătuită din 3 părți. Prima parte prezintă stadiul actual de cunoaștere a elementelor conceptuale generale privind transformările (reforme) sistemului de învățământ militar contemporan între cerințele prezentului și provocările viitorului. A doua prezintă tendințele internaționale și naționale privind multiplicarea exponențială a transformării într-un domeniu specializat al organizației militare: învățământul militar, iar ultima parte metodele de cercetare și rezultatele acesteia precum și concluziile, direcțiile viitoare de cercetare și contribuțiile aduse.

PARTEA I
ELEMENTE CONCEPTUALE GENERALE PRIVIND TRANSFORMĂRILE (REFORMELE)
SISTEMULUI DE ÎNVĂȚĂMÂNT MILITAR CONTEMPORAN ÎNTRE CERINȚELE PREZENTULUI ȘI
PROVOCĂRILE VIITORULUI

CAPITOLUL I
ORGANIZAȚIA MILITARĂ ROMÂNEASCĂ ȘI NOI PARADIGME ALE
SECURITĂȚII NAȚIONALE ȘI SECURITĂȚII EUROATLANTICE

CAPITOLUL II
ELEMENTE CONCEPTUALE GENERALE PRIVIND TRANSFORMAREA
ORGANIZAȚIONALĂ

PARTEA II
TENDINȚE INTERNAȚIONALE ȘI NAȚIONALE PRIVIND MULTIPLICAREA EXPONENȚIALĂ A
TRANSFORMĂRII ÎNTR-UN DOMENIU SPECIALIZAT AL ORGANIZAȚIEI MILITARE: ÎNVĂȚĂMÂNTUL
MILITAR

CAPITOLUL III
TRANSFORMAREA SISTEMULUI DE ÎNVĂȚĂMÂNT MILITAR ROMÂNESC ÎNTRE
CERINȚELE PREZENTULUI ȘI PROVOCĂRILE VIITORULUI

CAPITOLUL IV
RESURSA UMANĂ – RESURSĂ, CAPITAL ȘI VECTOR DE EFICACITATE A
ORGANIZAȚIILOR MILITARE POST-MODERNE

CAPITOLUL V
TRANSFORMAREA CONȚINUTULUI ORGANIZAȚIEI MILITARE ȘI
MANAGEMENTUL ACESTEIA CU IMPACT ASUPRA SISTEMULUI EDUCAȚIONAL

CAPITOLUL VI
OPERAȚIONALIZAREA TRANSFORMĂRII SISTEMULUI MILITAR DE
ÎNVĂȚĂMÂNT ȘI MANAGEMENTUL STRATEGIC AL ACESTUIA

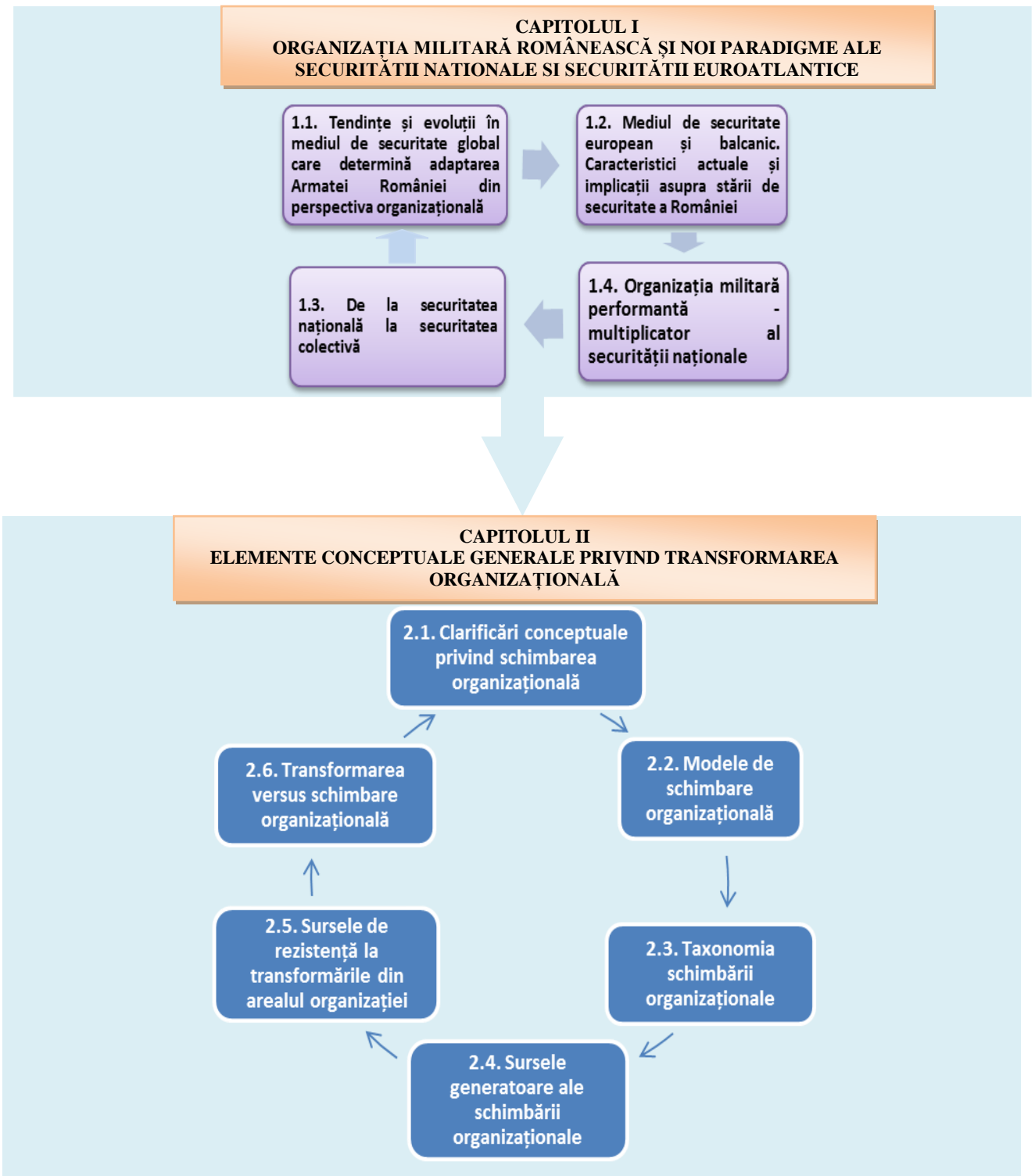
PARTEA III
METODOLOGIA CERCETĂRII ȘI ANALIZA DATELOR

CAPITOLUL VII
CERCETARE ȘTIINȚIFICĂ:
"Necesitatea transformării sistemului educațional militar românesc din perspective strategice specifice noilor provocări generate de riscurile și amenințările războiului asimetric (hibrid)"

CAPITOLUL VIII
CONCLUZII FINALE ȘI CONTRIBUȚII
PERSONALE

Transformarea sistemului educațional militar românesc – imperative manageriale

Din figura de mai jos reiese faptul că **Primul capitol** al lucrării – „*Organizația militară românească și noi paradigme ale securității naționale și securității euroatlantice*” – definește concepte clasice și abordări noi ale tendințelor și evoluțiilor în mediul de securitate global care determină adaptarea Armatei României din perspectivă organizațională, caracteristicile mediului de securitate european și balcanic și implicațiile asupra stării de securitate a României, de la securitatea națională la securitatea colectivă și caracteristicile organizației militare performante, ca multiplicator al securității naționale.



Transformarea sistemului educațional militar românesc – imperative manageriale

În vederea prezentării sistematice a problematicei studiate și asigurării unei fundamentări științifice corespunzătoare tezei de doctorat, în **capitolul al doilea** intitulat ***„Elemente conceptuale generale privind transformarea organizațională”*** am tratat conceptul de schimbare organizațională, modelele de schimbare organizațională, tipurile de schimbare organizațională, sursele generatoare ale schimbării organizaționale (externe și interne), sursele de rezistență la transformările din arealul organizației și diferențierea conceptelor de transformare și schimbare organizațională.

O contribuție personală adusă capitolului este aprofundarea principalelor teorii de transformare/schimbare organizațională.

Partea a II-a lucrării începe cu capitolul intitulat ***„Transformarea sistemului de învățământ militar românesc între cerințele prezentului și provocările viitorului”*** ce are drept scop investigarea stadiului atins în studierea schimbării de paradigmă în educația militară.

În cadrul acestui capitol am prezentat detalii cu privire la managementul general, la managementul educațional, la transformarea – funcție a educației, la schimbarea de paradigmă în educația militară și reconfigurarea proceselor la nivelul organizației militare, la inovarea și transformarea necesară în sistemul de învățământ militar românesc și modalitățile de reflectare a transformării în conținuturile sistemului și procesului educațional militar românesc.

Pe parcursul **capitolului al patrulea – „Resursa umană – resursă, capital și vector de eficacitate a organizației militare post-moderne”** – mi-am propus să realizez o prezentare a rolului resursei umane în transformarea organizației militare, a corelației resurse umane – transformare sistem educațional militar, a profesionalizării armatei, ca exigență asumată cu implicații în planul formării resursei umane și a transformării sistemului militar de învățământ românesc. De asemenea, am intenționat să prezint mutațiile specifice resurselor umane în organizațiile post-moderne, intercondiționarea dintre managementul bazat pe cunoaștere și managementul resurselor umane, cheia performanței în organizația militară.

În **Capitolul al cincilea – „Transformarea conținutului organizației militare și managementul acesteia cu impact asupra sistemului educațional militar”** – am analizat transformarea ca și caracteristică esențială a începutului mileniului trei și influența ei în management, caracteristicile procesului de transformare a Armata României, fundamentele proiectării actului de transformare în sistemul educațional militar și logica orientării transformării sistemului de învățământ militar.

În **Capitolul al șaselea – „Operaționalizarea transformării sistemului militar de învățământ și managementul strategic al acestuia”** – am analizat conținutul, caracteristicile și rolurile modelului absolventului ca finalitate proiectată (previzionată), sistemul de formare și

Transformarea sistemului educațional militar românesc – imperative manageriale

dezvoltare profesională din NATO (S.U.A., Germania, Franța, România și Regatul Unit al Marii Britanii), sistemul educațional militar românesc, ca sistem care se deschide și se integrează în societate, conținutul procesului de management strategic privind transformarea sistemului educațional militar românesc și necesitatea unei strategii manageriale cuprinzătoare pentru transformarea sistemului de învățământ militar românesc.

În **partea a III-a** lucrării, care reprezintă partea practic-aplicativă se prezintă în detaliu următoarele: definirea problemei de cercetare, relevanța și actualitatea temei de cercetare, scopul cercetării, obiectivele cercetării, ipotezele cercetării, precizările privind metodologia de cercetare, definirea conceptelor de metodologie, metodă și tehnică de cercetare, metodologia de cercetare utilizată, realizarea instrumentului de cercetare (stabilirea conținutului chestionarului, stabilirea eșantionului, aplicarea chestionarului, analiza datelor, structura instrumentului de cercetare și descrierea eșantionului) și concluziile rezultate în urma cercetării.

În cadrul capitolului **de final** sunt rezumate concluziile demersului teoretico-metodologic și de aplicabilitate practică, care au fost abordate în cadrul cercetării întreprinse.

Din aceste concluzii rezultă *ideea esențială* că transformările ce trebuie realizate la nivelul Armatei României și al categoriilor de forțe, în cazul nostru Forțe Terestre, trebuie urmărite atât prin refundamentarea structurală, cât și realizarea circumstanțelor de concretizare eficace a funcțiilor acestora. Materializarea și obiectivarea activităților și atribuțiilor urmărite, fiecare în parte sau în conexiune, este determinată de modelul proiectat al viitorului militar și de nivelul competenței profesionale dobândite și așteptate prin pregătirea urmată.

Teza de doctorat a fost realizată plecând de la postulatul că transformarea de calitate a sistemului de învățământ militar românesc și adaptarea la noile realități induse de economia bazată pe cunoștințe este un adevăr indispensabil, iar singura alternativă pentru managementul unei organizații performante este acceptarea transformării și învățarea permanentă.

Realizarea acestei lucrări a fost posibilă în condițiile unei documentări bibliografice valoroase, a unor confruntări cu realitatea dură a fenomenelor organizaționale moderne, a oportunităților de perfecționare și dezvoltare structural-funcțională și managerială a sistemului educațional militar românesc.

În educație, schimbările structurale necesită timp și eforturi financiare, materiale și umane, iar dacă vrem cu adevărat o schimbare profundă în sistemul învățământului militar românesc este nevoie de o fundamentare solidă care trebuie să vizeze viitorul și provocările acestuia.

Astfel, noua structură a sistemului de învățământ, trebuie să compatibilizeze toate nivelurile învățământului militar românesc cu cerințele beneficiarilor și mai ales cu *solicitățile-sarcină* specifice spațiului de luptă post-modern.

Transformarea sistemului educațional militar românesc – imperative manageriale

Pentru fiecare capitol, am selectat teorii și modele, care în opinia noastră sunt interesante și utile și am prezentat în fiecare din acestea particularități, respectiv exemple, care să le pună în evidență **importanța și utilitatea**. Atât sintezele teoretice, cât și exemplele și aplicațiile practice sunt publicate în studii, articole și comunicări prezentate pe parcursul ultimilor 5 ani.

Lucrarea de doctorat cuprinde date și informații neclasificate, orientative, fundamentate științific și care nu pot fi considerate ca făcând obiectul informațiilor clasificate. Sursele de informare pe care le-am utilizat au fost surse publice, datele și informațiile fiind obținute din biblioteci, biblioteci electronice, articole de presă, cărți și studii de cercetare științifică.

Metodologia de cercetare

Problematika de cercetare a tezei de doctorat „*Transformarea sistemului educațional militar românesc – imperative manageriale*”, este una de mare actualitate în contextul contemporan al turbulențelor create de criza economico-financiară și de pandemie, de globalizare, de criza din UCRAINA, Orientul Mijlociu și Venezuela, evoluția semnificativă a tehnologiei, exacerbarea fără precedent a competiției pe o piață într-o continuă mișcare, modificări permanente ale legislațiilor atât la nivel național, cât și internațional, iar enumerarea poate continua. Toate acestea au adus cu ele necesitatea de a schimba paradigmele după care funcționează organizațiile, paradigmele manageriale, paradigmele leadership-ului, cele ale procesului de învățământ și ale resurselor umane.

Astfel, este evident că învățământul militar va trebui transformat și astfel orientat încât să ofere soluții pentru a nu fi surprinși și pentru a pregăti resursa umană din cadrul sistemului național de apărare să asigure riposta potrivită pentru contracararea oricărui gen de riscuri, amenințări sau agresiuni îndreptate împotriva suveranității și integrității teritoriale a României, prin efort propriu sau în cadrul NATO.

Se justifică, deci, pe deplin căutările de transformare a sistemului învățământului militar pentru a găsi modalitățile cele mai potrivite de contracarare a unor asemenea pericole și amenințări printr-o instruire adecvată și oportună din perspectiva modernizării structurale și operaționalizării forțelor din compunerea Armatei României.

Scopul fundamental al metodologiei este acela de a ne ajuta să înțelegem, în termeni cât mai largi posibili, nu atât produsele științei, cât procesul de cunoaștere însuși.

Metodologia cercetării științifice însumează, în aceeași măsură, precizarea (definirea) corespunzătoare a domeniului de cercetare analizat, o serie de principii și reguli de desfășurare a investigațiilor, instrumentarul de lucru pentru culegerea și interpretarea datelor, precum și strategii de construcție sau reconstrucție teoretică. Studiul acestor metode duce la producerea

Transformarea sistemului educațional militar românesc – imperative manageriale

de noi cunoștințe și la dezvoltarea cunoașterii științifice, prin aportul valoric al cunoștințelor, necesar studiului și praxiologiei.

Abordarea problemelor actuale ale învățământului militar trebuie realizate într-un mod realist, fără tendințe de supraevaluare sau subevaluare a fenomenului. Scopul principal este de a efectua o transformare așteptată și benefică sistemului de învățământ militar, plecând de la deficiențele și realizările acestui tip de proces educațional și finalizând cu stabilirea elementelor fundamentale care să conducă la cristalizarea unor arhitecturi organizaționale și curriculare performante.

În aceste circumstanțe, am realizat un demers științific inevitabil și obligatoriu întocmirii tezei, convins fiind că obținerea avantajului competitiv al armatelor post-moderne este o consecință a calității și conținutului formării și dezvoltării profesionale a *capitalului intelectual*, pe putem să-l denumim și vector de creștere a organizației militare, și care în cadrul armatelor statelor NATO și l-a căpătat și, ca atare, trebuie să-și păstreze un loc de primă importanță în cadrul preocupărilor de cercetare științifică.

Transformarea sistemului învățământului militar românesc, ca proces multidimensional, permanent și dinamic, exercită o influență directă, constantă și puternică asupra creșterii performanțelor resurselor umane din organizația militară.

Aspectele menționate îi pun pe managerii organizațiilor în fața unor provocări de multe ori dificile. Leadership-ul este prezentat în literatură ca fiind cel mai important factor al succesului ori insuccesului unei organizații în general, și al succesului ori insuccesului implementării schimbărilor organizaționale în particular. De competențele și capacitățile lor de a identifica nevoile de transformare (schimbare) ale sistemului educațional militar românesc.

Caracterul interdisciplinar al cercetării a determinat aplicarea în calitate de suport teoretico-științific concepțiile elaborate în cadrul managementului general, managementului educațional, managementului resurselor umane, sociologiei, psihologiei manageriale, leadership-ului, teoriei sistemice și teoriei organizaționale.

Teza de doctorat investighează o temă de importanță majoră și cu consecințe diverse pentru managementul teoretic și practic, iar componenta practic-aplicativă trebuie să fie mult mai relevantă, mai adaptabilă și permanent interconectată la realismul instrucției interarme cu învățământul militar și cu mijloace cât mai apropiate de efectele specifice ale acțiunilor militare.

Consider, în această ordine de idei, că teza de doctorat este relevantă din punct de vedere științific, prin aportul pe care îl aduce la studiul transformării sistemului educațional militar înțelesă ca o schimbare complexă și multidimensională, în contextul în care literatura de specialitate în domeniul educațional militar este destul de restrânsă iar problematica

Transformarea sistemului educațional militar românesc – imperative manageriale

aspectelor vizate, cu corolarul lor resursa umană înțeleasă ca și „*capital uman*”, este de actualitate și cu consecințe evidente în domeniul strategiei și securității militare a statului român.

Cele mai importante metode de cercetare întrebuițate în realizarea tezei de doctorat sunt următoarele: ancheta pe bază de chestionar, metoda analitică și comparativă, observația, inducția și deducția.

Metoda de strângere a datelor cercetării folosită în acest studiu de cercetare practic-aplicativ a fost ancheta, iar instrumentul întrebuițat a fost chestionarul.

Temeiul predilecției față de ancheta pe bază de chestionar ca metodă de cercetare a fost dat de faptul că potențează substanțialitatea itemilor și răspunsurilor.

Prin maniera de redactare a chestionarului, m-am străduit să asigur o bună validitate și fidelitate de construct în baza corelației cu alte aspecte investigate.

În ceea ce privește realizarea caracterului științific al acestui studiu de cercetare practic-aplicativ, dar și validitatea și fidelitatea rezultatelor cercetării am străbătut următoarele faze: formularea obiectivelor urmărite prin intermediul acestei anchete pe bază de chestionar, stabilirea ipotezelor, constituirea eșantioanelor pentru cele două tipuri de organizații, administrarea chestionarelor, centralizarea rezultatelor, analiza comparativă și interpretarea datelor și formularea concluziilor.

Tema de cercetare este una complexă și se înscrie prin relevanța științifică în noile tendințe de cercetare interdisciplinare pe plan național și internațional în domeniul managementului.

Metodologia cercetării se referă la analiza și interpretarea unui ansamblu de aspecte privind transformarea sistemului educațional militar românesc din perspective strategice specifice noilor provocări generate de riscurile și amenințările războiului hibrid.

Obiectivele cercetării

Cercetarea are ca *scop fundamental* evaluarea critică a dezvoltării strategice instituționale a *învățământului militar românesc care are nevoie de performanță de nivel euroatlantic și elaborarea unui model explicativ prin relații contabilizabile privind fundamentarea transformării organizaționale a sistemului învățământului militar românesc; pentru îndeplinirea acestui scop sunt necesare programe de transformare, care nu pot fi implementate cu succes decât pe baza cunoașterii și abordării adecvate a stării sistemului învățământului militar românesc.*

Demersul de cercetare urmărește să demonstreze, pe baze științifice, necesitatea permanentă de transformare a sistemului educațional militar românesc din perspectivele

Transformarea sistemului educațional militar românesc – imperative manageriale

înțelegerii rolului resurselor umane, adică a „capitalului intelectual”, în reconcretizarea proceselor de transformare a acestora, redefinirea locului și rolului instituțiilor de învățământ militar ca furnizoare de cunoaștere; reflectarea funcțiilor instituțiilor de învățământ militar moderne în rolul de creator și distribuitor de cunoaștere în concordanță cu viziunea și misiunea armatelor viitorului.

Pentru a întreprinde un astfel de demers, teza de doctorat abordează mai multe domenii de cercetare, cum ar fi: management general, leadership, management educațional, managementul resurselor umane, pedagogie și statistică.

Modelul absolventului (ofițer, maestru militar, subofițer, soldat și gradat profesionist) propus prin această lucrare de doctorat împreună cu schimbările structurale care vor fi implementate va determina schimbări profunde în curriculum și tehnologia didactică.

Metodologia adoptată trebuie să fie eficace și eficientă, iar efectele aplicării ei sunt obiectivate în planuri de învățământ și programe analitice (fișe discipline) vor contribui substanțial la ridicarea calității absolvenților învățământului militar.

În partea practic-aplicativă a cercetării noastre, noi ne propunem următoarele **obiective specifice**:

- 1. Investigarea rolului managerilor militari și a cadrelor didactice în procesul schimbării organizaționale a sistemului învățământului militar românesc.*
- 2. Cercetarea va trebui să participe, alături de alte metodologii, la susținerea și creșterea calității procesului de predare-învățare.*
- 3. Crearea premiselor pentru începerea activităților de creștere a calității, acolo unde este necesar.*
- 4. Evidențierea rolului managerilor din instituțiile de învățământ militare românesc privind transformarea și adaptarea permanentă la provocările mediului intern și extern.*
- 5. Punerea unor baze temeinice, fundamentate științific pentru noua arhitectură organizatorică și a cantității de forțe și mijloace prin care ar trebui să fie reprojecțat și transformat sistemul educațional militar românesc.*
- 6. Investigarea și interpretarea factorilor de primă importanță care condiționează cantitatea de resursă necesară sistemului educațional militar românesc.*
- 7. Realizarea unui model explicativ prin relații contabilizabile privind fundamentarea transformării organizaționale și curriculare a sistemului de învățământ militar românesc*
- 8. Evaluarea rolului managerilor din sistemul educațional militar românesc privind modul de a realiza congruență între performanțele obținute și schimbările necesare.*
- 9. Înțelegerea importanței educației în domeniul militar și centrarea pe capitalul uman al organizației militare și formarea continuă a personalului militar.*

Transformarea sistemului educațional militar românesc – imperative manageriale

Structura eșantionului

În această etapă a cercetării am întrebuițat un procedeu de eșantionare neprobabilistă (nealeatoare) și anume tipul de eșantionare pe cote corelative/proporționale, din cauză că lucrările de specialitate o socotesc că este potrivită pentru cercetările inovatoare, bucurându-se de abordabilitate ridicată și fără a fi foarte costisitor.¹ Distinctiv acestui tip de eșantionare este situația că managerii și cadrele didactice selectate pentru a răspunde la itemii chestionarului întruchipează parametrii populației cuprinse pentru cercetarea practic-aplicativă. Superioritatea metodei de cercetare consistă din potențialitatea de putea verifica anumite aspecte definitorii ale universului populației stabilite pentru chestionare. Dintr-o altă perspectivă, neputința determinării erorii de eșantionare, restrânge aplicarea acestei metode pentru întreaga populație, rezultatele fiind relevante pentru instituțiile de învățământ investigate, urmând ca cercetarea să fie continuată și la celelalte categorii de forțe.

Pentru confirmarea și validarea celor cinci ipoteze de cercetare prezentate la punctul anterior și îndeplinirii obiectivelor, cercetarea practic-aplicativă a cuprins un număr semnificativ de respondenți compus din 100 manageri și cadre didactice cu funcții de răspundere cu experiență în domeniul învățământului militar. Subiecții au provenit din instituții de învățământ militar din compunerea Forțelor Terestre, toți fiind angajați ai acestora și având funcții de conducere.

Chestionarele au fost aplicate în perioada 05 februarie 2019-25 februarie 2019, iar răspunsurile au anonime, fiind colectate 100 de exemplare. Am realizat o eșantionare nealeatoare. Cei chestionați au fost managerii de vârf din fiecare organizație și, desigur, cei care și-au dat acordul să participe la studiul nostru.

În ceea ce privește problema definitorie a cercetării practic-aplicative și anume cea a confirmării și validării metodei de cercetare pentru eșantionul constituit din managerii și personalul didactic de conducere din instituțiile prezentate, am avut așteptări ridicate referitor la fidelitate, validitate și standardizare, iar concluziile cercetării comparative trebuie să fie extinse la întreaga populație. Standardizarea a presupus ca toți subiecții să fie supuși acelorași condiții din punctul de vedere al sarcinilor de lucru, al instrucțiunilor de aplicare, al cotării rezultatelor și interpretării acestora.

Concluzionând, operaționalizarea celor mai reprezentative ipostaze măsurate prin chestionar a fost condiționată de numeroase constrângeri, fructificând experiența, am fost preocupat să cuprind o cât mai mare diversitate a problematicii și aspectelor relevante transformării sistemului educațional militar.

¹ Datalo, *Strategies to Approximate Random Sampling and Assignment*, Oxford University Press, 2010.

Transformarea sistemului educațional militar românesc – imperative manageriale

Validarea rezultatelor cercetării practic-aplicative

În partea de cercetare științifică și practic-aplicativă a tezei de doctorat, am urmărit ca **scop fundamental** următorul raționament: *Armata Română are nevoie de performanță de nivel euroatlantic; pentru îndeplinirea acestui scop sunt necesare programe de transformare, care nu pot fi implementate cu succes decât pe baza cunoașterii și abordării adecvate a stării sistemului învățământului militar românesc.*

Pentru validarea ipotezelor am realizat cercetarea științifică comparativă (aplicativă): *„Necesitatea transformării sistemului educațional militar românesc din perspective strategice specifice noilor provocări generate de riscurile și amenințările războiului hibrid”.*

Ca urmare, lucrarea prezintă situația actuală a sistemului de învățământ militar din Armata României, posibile direcții și propuneri pentru modernizarea acestuia, care să constituie suport pentru elaborarea unei strategii de transformare.

Ipoteza I1: *Analiza funcționalității organizaționale presupune că instituția de învățământ militar își va îndeplini rolul din perspectiva eficienței și eficacității numai dacă nu sunt diferențe semnificative între nivelul managementului strategic actual din cadrul acestor instituții și nevoia de transformare (schimbare) a acestuia.*

În ceea ce privește prima ipoteză enunțată și analizată în cercetarea comparativă de față, rezultatele au indicat diferențe destul de mari din perspectivă cantitativă (statistică) în răspunsurile date de aceștia privind scopurile și obiectivele esențiale ale fiecărei instituții de învățământ militar, misiunea și viziunea acestora, strategiile de dezvoltare a instituțiilor de învățământ militar, eficiența și eficacitatea structurilor de organizare internă, cerințele managementului strategic și bunele practici specifice sistemelor educaționale din țările NATO.

Împreună toți cei cinci itemi, soluțiile de transformare și planul de optimizare au funcția de *hartă* în vederea dirijării corespunzătoare a țințelor de transformare a instituțiilor de învățământ militar și pentru menținerea pe direcția dorită.

Rezultatele statistice obținute în context comparativ, între cele două tipuri de organizații (instituții de învățământ militar și beneficiari *alte structuri din cadrul Forțelor Terestre*), se poate afirma că există diferențe semnificative între nivelul managementului strategic actual exercitat în instituțiile militare de învățământ românesc și nevoia de transformare (schimbare) a acestuia care este mai pregnantă și necesară.

Ipoteza I2: *Este de așteptat să existe diferențe semnificative între competențele și capacitățile profesionale pe care este necesar să le obțină militarii absolvenții, în raport cu*

Transformarea sistemului educațional militar românesc – imperative manageriale
cerințele viitoarelor posturi, precum și cu exigențele cuprinse în Modelul absolventului, realizat de beneficiarii sistemului de învățământ militar românesc.

Investigarea rezultatelor prin analiză comparativă obținute din administrarea itemilor, am observat că sunt deosebiri evidente între procentajele răspunsurilor furnizate de respondenții fiecărei instituții de învățământ militar. Datorită faptului că dispersia răspunsurilor la itemii anchetei pe bază de chestionar a fost una de factură asimetrică, iar ansamblul mijloacelor de investigație științifică matematico-statistică utilizat pentru a decide pragul de semnificație al acestor diferențe a inclus analiza datelor celor opt itemi.

Astfel, corelația, între calitatea programelor de studii gestionate de instituțiile de învățământ militar și nivelul de colaborare cu nevoile beneficiarilor axate pe sprijin atât la nivel real cât și ideal, este în sens negativ și foarte semnificativă. Acest lucru confirmă necesitatea transformării sistemului învățământului militar.

Ipoteza I3: *Se prezumă că există diferențe semnificative între calitatea educației desfășurate în instituțiile de învățământ militar și cea receptată de principalii beneficiari.*

Confirmarea și întărirea reciprocă a semnificației informațiilor obținute prin analiză critică cu ajutorul răspunsurilor la cei opt itemi, rezultatele au indicat diferențe destul de mari din perspectivă cantitativă (statistică), ceea ce a îngăduit emiterea următoarelor judecăți și aprecieri de valoare. Pe toată perioada derulării activității de cercetare, majoritatea managerilor și a corpului profesoral, au o atitudine pozitivă și realistă față de calitatea educației desfășurate în instituțiile militare de învățământ, în timp ce principalii beneficiari consideră că este nevoie de progres și transformări specifice.

Rezultatele statistice obținute în context comparativ, între cele două tipuri de organizații (instituții de învățământ militar și beneficiari *alte structuri din cadrul Forțelor Terestre*), se poate afirma că există domenii ale educației desfășurate în instituțiile de învățământ militar românesc care necesită asigurarea transparenței, a cunoașterii proceselor de învățare organizațională și a valorilor susținute și promovarea unei comunicări asertive, juste și multidireționale la nivel sistem educațional, între instituțiile de învățământ militar, beneficiari și eșaloanele educaționale militare superioare și care cumulându-se pun bazele instituției care învață și vor impulsiona decisiv atât creșterea convingătoare a imaginii școlii militare românești, cât și creșterea vizibilității instituționale a acestora.

Privite critic și comparativ rezultatele scoase în evidență pe timpul realizării părții practic-aplicative accentuează într-o manieră limpede și explicită o cifră procentuală categoric

Transformarea sistemului educațional militar românesc – imperative manageriale

ridicată de aprecieri pozitive cu privire la domeniile transformării instituțiilor educaționale militare din perspectiva creșterii calității educației.

Ipoteza I4: *Se prezumă că există diferențe semnificative între posibilitățile logisticii de a susține creșterea calității procesului de învățământ și cercetare în contextul schimbării accentuate a mediului operațional contemporan și cerințele principalilor beneficiari.*

În ceea ce privește această ipoteză de lucru nr. **I4** enunțată și analizată în cercetarea noastră comparativă, rezultatele au indicat diferențe destul de mari din perspectivă cantitativă (statistică) în răspunsurile date de aceștia privind posibilitățile logisticii de a susține creșterea calității procesului de învățământ și cercetare în contextul schimbării accentuate a mediului operațional contemporan și a cerințelor principalilor beneficiari. Grație faptului că diseminarea răspunsurilor la itemii anchetei pe bază de chestionar a fost una de factură inegală, iar ansamblul mijloacelor de investigație științifică matematico-statistică utilizat pentru a decide pragul de semnificație al acestor diferențe a inclus analiza datelor celor patru itemi.

Ipoteza I5: *Este de așteptat ca percepția managerilor și cadrelor didactice privind posibilitatea transformării de calitate a sistemului învățământului militar românesc bazată pe strategie și calitatea resursei umane și percepția receptată de principalii beneficiari să fie un predictor al potențialului de evoluție a acestuia.*

Studiind cu atenție rezultatele obținute prin analiză comparativă din administrarea itemilor, am observat că sunt deosebiri evidente între procentajele răspunsurilor furnizate de respondenții fiecărei instituții de învățământ militar. Datorită faptului că dispersia răspunsurilor la itemii anchetei pe bază de chestionar a fost una de factură asimetrică, iar ansamblul mijloacelor de investigație științifică matematico-statistică utilizat pentru a decide pragul de semnificație al acestor diferențe a inclus analiza datelor celor opt itemi.

Punând în corelație răspunsurile personalului de conducere și a celui didactic din cadrul instituțiilor chestionate, am constatat că nu sunt diferențe semnificative între percepția privind posibilitatea transformării de calitate a sistemului educațional militar bazată pe strategie și calitatea resursei umane și percepția receptată de principalii beneficiari.

În contextul dezvoltării organizaționale acest element reprezintă un lucru deosebit de important, dată fiind imposibilitatea de a promova transformarea în lipsa unei resurse umane de calitate.

Transformarea sistemului educațional militar românesc – imperative manageriale

Concluzii privind validarea rezultatelor cercetării practic-aplicative

În urma prelucrării și analizării rezultatelor statistice obținute ipotezele de la care am pornit s-au dovedit a fi valide.

Rezultatele răspunsurilor la itemii propuși în cadrul chestionarului au determinat stadiul actual al fiecărei instituții de învățământ militar chestionată în ceea ce privește starea acestora, prin analiza caracteristicilor pozitive și a caracteristicilor negative sau mai puțin performante, ale fiecăreia dintre acestea.

Astfel, putem aprecia că pot exista foarte multe puncte de vedere și nuanțări care analizează transformarea învățământului militar din Forțele Terestre și, implicit, a învățământului militar românesc în totalitatea lui.

Abordarea problemelor actuale ale învățământului militar românesc trebuie efectuată într-un mod realist, fără tendințe de supraevaluare sau subevaluare a fenomenului. Scopul principal îl reprezintă înfăptuirea unei transformări corespunzătoare strategiei proiectate (misiunii, viziunii și scopului) și benefică a sistemului, plecând de la deficiențele și realizările acestui tip de proces educațional și finalizând cu stabilirea elementelor fundamentale care să conducă la cristalizarea unor arhitecturi organizaționale și manageriale performante.

Transformarea sistemului de învățământ militar trebuie să fie fundamentată pe calitate și excelență, beneficiarii așteptând o resursă umană înalt profesionalizată și adaptată nevoilor de perspectivă ale structurilor de apărare, informații, de ordine publică și de siguranță națională.

În concluzie, ansamblul acestor considerente ne provoacă să adâncim cercetarea practic-aplicativă prin extinderea la nivelul Armatei Române, prin aplicarea unor metodologii științifice diversificate care să sesizeze multitudinea aspectelor transformării organizaționale și conexiunea acesteia cu practicile managementului organizațional prezente în toate tipurile de organizații militare NATO, precum și influența contextului național și a celui internațional, în privința strategiilor folosite în managementul resurselor umane.

CONCLUZII FINALE, RECOMANDĂRI, ȘI CONTRIBUȚII PERSONALE

Concluzii finale

În momentul de față, armata noastră se găsește înaintea unor noi *sfidări*, dar și a unor noi situații favorabile, iar implementarea transformărilor necesare adaptării permanente la acestea, este dependentă de posibilitățile actorilor care poartă responsabilitatea nemijlocit în procesele de creștere a capabilităților militare pentru creșterea nivelului de securitate a flancului sud-estic al NATO.

Efectele investiției în învățământ, inclusiv în învățământul militar, sunt perceptibile numai pe o perioadă îndelungată sau foarte îndelungată, sistemul educațional constituind un sistem la care rezultatele apar și sunt vizibile în timp, adică inerțial.

Abordarea problemelor actuale ale învățământului militar trebuie într-un mod realist, fără tendințe de supraevaluare sau subevaluare a fenomenului. Scopul principal îl constituie efectuarea unei transformări corespunzătoare și benefică a sistemului, plecând de la deficiențele și realizările acestui tip de proces educațional și finalizând cu stabilirea elementelor fundamentale care să conducă la cristalizarea unor arhitecturi organizaționale și manageriale performante.

Ca urmare, lucrarea prezintă situația actuală a sistemului de învățământ militar din Armata României, posibile direcții și propuneri pentru modernizarea acestuia, care să constituie suport pentru elaborarea unei strategii de transformare.

Transformarea sistemului de educație militară trebuie să fie fundamentată pe calitate și excelență, beneficiarii așteptând o resursă umană înalt profesionalizată și adaptată nevoilor de perspectivă din domeniul apărare, ordine publică și siguranță națională.

În urma transformării sistemului educațional militar, elementele vizate sunt următoarele:

- structurile organizatorice;
- structurile instruirii (module, etape și trepte de învățământ, căi de formare și perfecționare);
- finanțarea învățământului militar;
- modelul absolventului (produsului final);
- conținutul învățământului militar (planuri și programe);
- metodologiile și tehnologiile didactice;
- personalul didactic (recrutarea, selecția, perfecționarea și promovarea);
- indicatori, standarde și criterii de performanță pentru manageri și cadrele didactice din sistemul educațional militar;

Transformarea sistemului educațional militar românesc – imperative manageriale

- recrutarea, selecția și admiterea candidaților;
- cercetarea științifică universitară și aplicativă în armă;
- evaluarea sistemului învățământului militar (criterii, indicatori de performanță, standarde și bareme) pentru tot sistemul învățământului militar;
- sistemul normativ al învățământului militar.

Fructificând cercetările realizate putem conchide că valoarea rezultatelor transformărilor din Armata României este condiționată și decisă în foarte mare măsură la fel de mult de calitatea formării absolvenților militari, cât și de formarea continuă a personalului militar.

Implicațiile modernizării sistemului sunt următoarele:

a) modernizarea sistemului învățământului militar se va finaliza cu o compatibilizare totală a acestuia, adică integrală, la toate nivelele nu numai din perspectiva organizării structurale, cât și al conținuturilor curriculare, precum și al valorii calitative a produsului final - absolventul, cu învățământul similar din țările NATO și UE;

b) profesionalizarea succesivă și graduală a personalului didactic, în scopul cooptării în instituțiile de învățământ a resursei umane cu experiență în teatrele de operații, misiuni internaționale, activități de reprezentanță la post etc.

c) redimensionarea structurilor de forțe conduce la o recalibrare a cererii și ofertei educaționale.

Transformarea sistemului învățământului militar din Armata României trebuie realizată în strânsă conexiune cu tradițiile și specificul învățământului militar românesc, cu abordările strategice necesare pentru transformarea învățământului național, cu Legea educației naționale, în corelație cu voința statului român pentru integrarea deplină în spațiul euroatlantic.

Din analiza sistemelor de învățământ militar din statele aparținând spațiului euroatlantic a reieșit adevărul de necontestat că nu există un prototip de instituție de învățământ militar tip NATO, ci instituții de învățământ militar performante aparținând statelor membre NATO, impuse de experiența, tradițiile și particularitățile fiecărei armate, precum și de cerințele privind școlarizarea de calitate a personalului militar, specifice unei armate puternice și performante.

Este demnă de luat în seamă existența unei corelații valoroase între necesitatea transformării și rezultatele studiului practic-aplicativ care susțin faptul că transformarea învățământului militar este de o importanță fundamentală pentru organizația militară și, prin urmare, poate fi considerat un factor strategic esențial, care contribuie în mare măsură la performanța educațională și managerială a acestora.

Transformarea sistemului educațional militar românesc – imperative manageriale

În această realitate, Armata României, în particular sistemul de învățământ militar, vor fi constrânse să se racordeze neconținut la exigențele specifice, precum și cele viitoare ale spațiului de luptă postmodern, transformarea pluridimensională fiind baza obiectivării acelor capacități indispensabile executării tuturor tipurilor de misiuni și consider nepotrivită alegerea completă a unui tip de sistem de învățământ sau a altuia, ori a anumitor părți din acestea, care la o analiză superficială și fără un minimum de fundamentare ca fiind propice pentru noi.

Transformarea sistemului educațional militar românesc din perspective imperative manageriale, prin finalitățile educaționale atribuite și asumate, prin conținut și mod de organizare și prin modalitățile în care este gestionat, este de fapt produsul și expresia orientărilor strategice fundamentale în domeniul securității naționale.

Așadar, fundamentul transformării sistemului de învățământ militar îl reprezintă misiunile fiecărei categorii de forțe ale armatei (Forțele Terestre, Forțele Aeriene și Forțele Navale) în corelație cu cele care reies din misiunile constituționale pentru Armata României.

Determinările privind managementul resurselor umane și implicit transformarea sistemului educațional militar sunt de ordin intern și extern.

Determinările interne privind transformarea sistemului educațional militar din România sunt cerute de asigurarea continuității procesului de armonizare a sistemului la realitatea și exigențele învățământului național și ale celui din statele membre NATO și UE și de imperativul creșterii permanente a calității învățământului și a cercetării științifice și, mai ales, funcție de analiza evoluției mediului operațional și a implicațiilor asupra proiectării învățământului militar. Prin argumentele pe care le aducem privind rolul ipoteticului adversar în procesul instruirii Forțelor Terestre, justificăm necesitatea adaptării permanente ale formării personalului militar la specificul mediului operațional contemporan și viitor.

În urma analizei și sintezei principalelor concluzii pentru realizarea obiectivelor strategiei de transformare a învățământului militar se cere fundamentarea sistemului instituțiilor militare de învățământ, după cum și organizarea structurală pe baze noi a fiecărei instituții militare de învățământ, clasificarea lor pe baza unor indicatori de calitate, realizarea unei raport optim între numărul de studenți/elevi/cursanți și numărul cadrelor didactice și administrativ, funcție de necesitățile Armatei României și redactarea cadrului normativ necesar sistemului de învățământ militar.

Strategia transformării instituțiilor de învățământ militar pe termen lung și mediu trebuie să fie rezultatul/efectul unei analize de foresight (previziune) realizată în mod metodic (cu regularitate) de un grup de reflecție (specialiști) în managementul organizației și management educațional.

Transformarea sistemului educațional militar românesc – imperative manageriale

Astfel, o concepție modernă și strategică de transformare a sistemului educațional militar trebuie să determine și să stabilească: starea actuală a sistemului militar și de învățământ și răspunsul educațional al viitorului, obiectivat în norma strategică a competenței.

În urma realizării cercetării teoretice și practice în plan structural a rezultat structura sistemului educațional militar (Anexa nr. 2)

Contribuții personale

Valoarea științifică a tezei de doctorat

Cercetarea se circumscrie în linia preocupărilor necesare, pertinente și relevante pe plan național, regional și global având ca temă de interes transformarea sistemului educațional militar românesc, care a devenit de interes major, în condițiile creșterii riscurilor, amenințărilor și vulnerabilităților la adresa securității națiunilor. Multitudinea vulnerabilităților, riscurilor și a amenințărilor, care este destul de laborioasă, constituie un argument pentru care o analiză complexă a mediului de securitate reprezintă o acțiune indispensabilă și concomitent esențială în consfințirea politicilor educaționale și evaluarea lor pentru creșterea calității învățământului militar.

Astfel, din punctul meu de vedere, actualele documente programatice naționale din domeniul securității și apărării, cele de referință conceptuală din domeniul militar, regulamentele și manualele de luptă nu sunt adaptate, în totalitate, tipologiei vulnerabilităților, riscurilor și amenințărilor manifestate la nivel european, regional sau la adresa României, pe dimensiunea de apărare.

Valoarea științifică a tezei de doctorat rezultă din următoarele elemente de bază:

– lucrarea poate constitui un mijloc de cunoaștere, respectiv de aprofundare și înțelegere a tendințelor și evoluțiilor în mediul de securitate global care determină adaptarea Armatei României și operaționalizarea transformării sistemului militar de învățământ și managementul strategic al acestuia, dar și identificarea aspectelor calitative care se referă la rolul personalului militar – ca resursă, capital și vector de eficacitate a organizației militare post-modern;

– delimitează și particularizează fiecare tip de organizație analizată;

– se constituie într-un demers științific original și dezbate problematica neanalizată în profunzime de literatura de specialitate;

– expunerea concluziilor, rezultate din cercetate și a principalelor contribuții personale;

– deschide noi căi pentru cercetări viitoare în domeniul analizat.

Transformarea sistemului educațional militar românesc – imperative manageriale

De asemenea, una din contribuțiile importante este dată de prezentarea și analiza mediului militar, care este un mediu aparte, care generează structuri psihosociale și educaționale specifice. Pregătirea militară reprezintă o activitate cuprinzătoare, are ca scop instruirea, educarea și, deci, modelarea personalității militarului pentru a desfășura activități „pe timp de pace” dar și „pe timp de război”. Se propune un nou „model” al militarului (ofițer, maistru militar, subofițer și militar profesionist), utilizându-se teoria modernă a competențelor, optându-se pentru cinci competențe: luptător, specialist militar, lider, educator și cetățean.

În elaborarea acestui model de transformare s-au luat în calcul o serie de determinanți și anume:

- caracteristicile războiului modern și ale luptei armate în care acționează militarul (determinantul praxiologic)
- cadrul social actual în care trăiește ofițerul (determinantul social)
- starea actuală a sistemului militar, a armatei române, aflată în transformare structurală ca urmare a integrării în NATO ca membru cu obligații, dar și drepturi depline (determinantul procesual, intern).

O altă contribuție, realizată prin operaționalizarea conceptuală și practică a tezei de doctorat, a condus la concluzia că singura modalitate științifică de a aborda managementul educațional este ca și subsistem al managementului general.

Principalul criteriu pe care am fundamentat strategia de cercetare a fost analiza dată de evoluția mediului de securitate global și regional, care determină adaptarea Armatei României din perspectivă organizațională, recurgând la mai multe metode și tehnici calitative, dar și cantitative, precum selectarea, critica și interpretarea multitudinii de informații specifice.

Consider, din acest punct de vedere, că lucrarea de doctorat este relevantă din punct de vedere științific și prin aportul pe care îl aduce determină diminuarea observațiilor care pot fi înțelese ca fiind subiective susținând astfel procesul de transformare a instituțiilor de învățământ militare.

În urma cercetării s-a stabilit că există corelații pozitive semnificative între toate dimensiunile și variabilele studiate, analiza detaliată a datelor oferind informații cu privire la măsura în care dimensiunile și determinanții transformării se influențează unele pe altele.

Dezvoltări viitoare

Rezultatele teoretice și studiile de caz efectuate în cadrul tezei de doctorat pot evidenția, în viitor, necesitatea dezvoltării următoarelor **direcții de studiu:**

- 1). Construcția unei matrice de corespondență între tipul de instituție educațională, fundamentele necesare transformării, rezistența așteptată față de transformare, căile de

Transformarea sistemului educațional militar românesc – imperative manageriale

transformare organizațională și specificarea cerințelor în planul de dezvoltare strategică a instituției de învățământ.

2). Realizarea unui model propriu de cercetare a competențelor de leadership necesare pentru implementarea cu succes a transformărilor în sistemul educațional militar din România.

3). Identificarea unui sistem de indicatori specifici sistemului educațional militar pentru a evalua necesitatea transformării funcției de cerințele operaționale ale câmpului de luptă modern.

4). Determinarea noilor arii de cercetare a managementului resurselor umane și ale managementului educațional în organizația militară, potențate de nevoia acută de repere evidențiată de condițiile în care armata noastră cunoaște o nouă etapă în arhitectura NATO și a Uniunii Europene, ținând cont de evoluțiile mediului internațional de securitate, mai ales din zona Mării Negre, unde este important să acordăm o atenție deosebită transformării structurale și de conținut în domeniul învățământului.

5). Identificarea și analizarea principalelor competențe, specifice managementului educațional, care pot conduce la succesul în implementarea schimbărilor organizaționale;

6). Conceperea unui instrument de cercetare particularizat (chestionar) pentru aplicarea în toate instituțiile militare de învățământ militar.

7). Elaborarea și susținerea de cursuri de managementul resurselor umane/management educațional/ managementul performanței în instituțiile de învățământ superior.

8). Lărgirea cadrului de efectuare a cercetării efectuate prin prezenta lucrare, prin extinderea numărului de instituții educaționale militare supuse analizei.

9). În condițiile intensificării procesului de globalizare apare necesitatea realizării unor studii de management educațional și management comparat al resurselor umane, determinat de nevoia organizațiilor militare românești de a-și desfășura activitatea într-un cadru internațional și de a se adapta unor noi culturi.

În viziunea de față, factorii transformării acționează asupra organizației militare în ansamblu, dar și în mod direct, într-o manieră specifică, asupra resursei umane.

Statutul de membru NATO și al Uniunii Europene reprezintă validarea apartenenței la valorile bazate pe principiile statului de drept, democrației și ale libertăților individuale - cheltuielile pentru securitate ale României fiind mai mici în NATO, decât în afara acesteia. Fundamentarea noii arhitecturi organizatorice și a cantității de forțe, pe care a trebuit să fie reproiectată resursa de securitate și apărare, a pornit de la identificarea și analizarea factorilor principali care determină cantitatea de resursă optimă, inclusiv pentru personal.

În concluzie, se poate aprecia că efortul de a construi un demers științific relevant, și de a elabora unele soluții practice pertinente, necesare realizării modalităților de transformarea

Transformarea sistemului educațional militar românesc – imperative manageriale

sistemului de învățământ militar românesc la cerințele prezentului și provocările viitorului, în vederea identificării strategiilor necesare creșterii performanței organizațiilor, poate fi continuat atât pentru dezvoltarea și aprofundarea unor noi aspecte teoretice, cât și pentru identificarea de noi oportunități praxiologice.

Valorificarea rezultatelor cercetării

Soluționarea obiectivelor stabilite în investigația științifică la această temă a necesitat intersectarea perspectivelor științifice de cercetare specifice managementului educațional cu domeniile: management organizațional, managementul resurselor umane, management strategic. Totuși perspectiva managerială reprezintă liantul care asigură sistemicitate în abordarea științifică a cercetării.

Menționez faptul că, rezultatele obținute în urma procesului continuu de cercetare, început odată cu parcurgerea disciplinelor prevăzute în cadrul pregătirii științifice din cadrul școlii doctorale, s-au concretizat prin elaborarea mai multor articole științifice. Rezultatele cercetării științifice au fost publicate și aprobate de către următoarele foruri științifice: International Scientific Conference Shumen BULGARIA - 2016; The 12th International Scientific Conference "Defense Resources Management in the 21st Century" Brașov - 2017; Sesiunea internațională de comunicări științifice a Academiei Forțelor Terestre, „*The knowledge-based organisation*” din Sibiu-2017, 2018, 2019, 2020; Conferința Internațională Universității „Lucian Blaga” Sibiu: „*International Economic Conference of Sibiu - IECS 2015, 2016, 2017, 2018*”; Revista Economică B+ (*Journal of economic-financial theory and practice*), Secțiunea „*Management New Coordinates and Challenges*”, Nr. 68:1 (2016), Nr. 68:5 (2016), 69:4 (2017), Nr. 70:4 (2018); Buletinul științific al Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” Nr. 23 (2)-2018; The Land Forces Academy Review 20(1)-2015, 22(1)-2017, 23(4)-2018; Ovidius University Annals, Economic Sciences Series 2015, 2016- Vol.15 Issue 2, Vol.16 Issue 1, Vol.16 Issue 2; Journal of Defense Resources Management (Regional Department of Defense Resources Management Studies) - Vol.7 (Issue1) 2016, Vol. 7 (Issue 2) 2016, Vol. 8 (Issue 1) 2017, Vol. 10 (Issue 1) 2019, Vol. 10 (Issue 1) 2020; Annals of the “Constantin Brâncuși” University of Târgu-Jiu, Economic Series 2020; Scientific Journal of the Military University of Land Forces - Polonia 2019 și cărți în următoarele edituri: Editura Academiei Forțelor Terestre „*Nicolae Bălcescu*” Sibiu, Editura Artileria Română Modernă, Sibiu.

Articolele/studiile publicate în reviste din țară și străinătate, specifice domeniului sunt recunoscute de CNCSIS (B+), lucrările (studiile) publicate în volumele unor manifestări științifice (sesiuni de comunicări, conferințe, etc.) internaționale recunoscute (cu ISSN sau

Transformarea sistemului educațional militar românesc – imperative manageriale

ISBN) se regăsesc în bazele de date EBSCO și ProQuest, iar cărțile publicate alături de alți autori sunt publicate la edituri recunoscute CNCSIS. O mare parte din aceste lucrări au fost citate în cadrul acestei teze de cercetare și de asemenea apar specificate ca surse bibliografice. Toate aceste rezultate exprimă colaborarea dintre autor și îndrumătorul său științific, lucru ce a dus la posibilitatea diseminării acestor rezultate, dar și o fructuoasă relaționare cu mediul academic internațional.

Activitatea de diseminare a rezultatelor cercetării va continua și în viitor, astfel că trebuie accentuată participarea la conferințele științifice naționale sau internaționale, și de ce nu publicarea de articole în reviste de prestigiu. Nu trebuie neglijat faptul că este necesară publicarea unei cărți științifice, care să aducă un ”plus valoare” în domeniul teoriei și practicii managementului educațional.

LISTA PUBLICAȚIILOR AUTORULUI

Cărți publicate	
1.	Gl.bg. prof. universitar dr. Adrian STROEA – coordonator, Lt.col.drd. George BUCĂȚA, Pcc. Mihaela FOFELDEA: „ <i>Locul și rolul resurselor umane în sistemul educațional</i> ”, Editura Centrului de instruire pentru artilerie terestră și artilerie antiaeriană „ <i>Ioan Vodă</i> ”, Sibiu, ISSN 1583-4425.
2.	Dorel BADEA și Dumitru IANCU – coordonatori, George Bucăța , „ <i>Studii de caz în domeniul managementului securității și apărării</i> ”, Editura Academiei Forțelor Terestre „ <i>Nicolae Bălcescu</i> ”, Sibiu, 160 pagini, 2018, ISBN 978-973-153-097-0, Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României.

Articole/studii/lucrări în publicații indexate ISI sau BDI			
1.	<i>Globalization and sustainable development</i>	Mihai Marcel NEAG, George BUCĂȚA	Revista Academiei Forțelor Terestre „ <i>Nicolae Bălcescu</i> ” B+, Anul XX, Nr. 1 (77), pp. 16-19, Sibiu 2015, Code CNCS 328 , ISSN 2247 – 840X, ISSN-L 1582 – 6384 [EBSCO and ProQuest] www.armyacademy.ro/reviste/index.html
2.	<i>Defining influences of globalization on education management</i>	Liliana NICODIM, George BUCĂȚA , Emanoil MUSCALU	<i>Revista Ovidius University Annals B+</i> , Series Economic Sciences 2015, Volume 15, Issue 2, pp.322-326, ISSN 2393-3127, ISSN-L 2393-3119 [EBSCO and COPERNICUS] .
3.	<i>The new organizational culture</i>	Liliana NICODIM, George BUCĂȚA , Gabriel Iulian TANASE	<i>Revista Ovidius University Annals B+</i> , Series Economic Sciences 2016, Volume 15, Issue 1, pp.591-594, ISSN 2393-3127, ISSN-L 2393-3119 [EBSCO and COPERNICUS] .
4.	<i>Issues regarding the needs of transformation of educational management in the current european context</i>	Liliana NICODIM, George BUCĂȚA , Claudiu Valentin NITU	<i>Revista Ovidius University Annals B+</i> , Series Economic Sciences 2016, Volume 16, Issue 1, pp.367-372, ISSN 2393-3127, ISSN-L 2393-3119 [EBSCO and COPERNICUS] .
5.	<i>Aspect of the transformation of educational management in schools</i>	Liliana NICODIM, George BUCĂȚA , Emanoil MUSCALU	<i>Revista Ovidius University Annals B+</i> , Series Economic Sciences 2016, Volume 16, Issue 1, pp.361-366, ISSN 2393-3127, ISSN-L 2393-3119 [EBSCO and COPERNICUS] .

Transformarea sistemului educațional militar românesc – imperative manageriale

6.	<i>Increasing the efficiency of education systems by improving human resource management</i>	George BUCĂȚA , Alexandru Marius RIZESCU	<i>Journal of Defense Resources Management</i> , 2016 , Volume 7 Issue 1, pp.113-118, ISSN 2068-9403 [EBSCO and ProQuest].
7.	<i>The importance of human resources departament in private companies</i>	George BUCĂȚA , Ionela ROTARIU	Revista Economică <i>B+(Journal of economic-financial theory and practice)</i> , Secțiunea „ <i>Management New Coordinates and Challenges</i> ”, Volume 68, Issue 1-2016, pp. 21-31, Sibiu, – ISSN 1582 – 6260 [EBSCO and ProQuest]; http://economice.ulbsibiu.ro/revista.economica
8.	<i>Management style as a triggering factor for organization effectiveness and efficiency</i>	George BUCĂȚA , Alexandru Marius RIZESCU	<i>Journal of Defense Resources Management</i> , 2016 , Volume 7 Issue 2, pp.159-164, ISSN 2068-9403 [EBSCO and ProQuest].
9.	<i>The role of communication in enhancing work effectiveness of an organization</i>	George BUCĂȚA , Alexandru Marius RIZESCU	Revista Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” <i>B+</i> , Anul XXII, Nr. 1 (85), pp. 49-57, Sibiu 2017, Code CNCS 328 , ISSN 2247 – 840X, ISSN-L 1582 – 6384 [EBSCO and ProQuest] www.armyacademy.ro/reviste/index.html
10.	<i>Factors influencing sustained managerial efficiency</i>	Alexandru Marius RIZESCU, George BUCĂȚA	<i>Journal of Defense Resources Management</i> , 2017 , Volume 8 Issue 1, pp.149-157, ISSN 2068-9403 [EBSCO and ProQuest].
11.	<i>The challanges of organizational management</i>	George BUCĂȚA	Revista Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” <i>B+</i> , Anul XXIII, Nr. 4 (92), pp. 275-281, Sibiu 2018, Code CNCS 328 , ISSN 2247 – 840X, ISSN-L 1582 – 6384 [EBSCO and ProQuest] www.armyacademy.ro/reviste/index.html
12.	<i>Conflicts at work in hospitals</i>	Ionela ROTARIU, George BUCĂȚA	Revista Economică <i>B+(Journal of economic-financial theory and practice)</i> , Secțiunea „ <i>Management New Coordinates and Challenges</i> ”, Volume 70, Issue 4-2018, pp. 105-115, Sibiu, – ISSN 1582 – 6260 [EBSCO and ProQuest]; http://economice.ulbsibiu.ro/revista.economica
13.	<i>The challanges of human resources departament- the impact of the demographic evolution(the case of</i>	George BUCĂȚA	Buletinul Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, Nr. 2 (46), pp. 81-88, Sibiu, 2018 – Code CNCS 329 ISSN 2247-8396, ISSN-L = 1224 – 5178 [EBSCO and ProQuest];

Transformarea sistemului educațional militar românesc – imperative manageriale

	migration)		www.armyacademy.ro/buletin/index.html www.armyacademy.ro/reviste/index.html
14.	<i>Considerations on prospects for increasing the effectiveness of organizational management</i>	George BUCĂȚA , Alexandru Marius RIZESCU	<i>Scientific Journal of the Military University of Land Forces</i> , 2019, Volume 51, Issue 3, pp.579-586, ISSN 2247-7172, e-ISSN 2545-0719, [EBSCO and BazTech]. disponibil la DOI:https://doi.org./10.5604/01.3001.012.6883
15.	<i>Considerations regarding the modern managerial methods and techniques used at the level of the organization</i>	George BUCĂȚA , Alexandru Marius RIZESCU	<i>Journal of Defense Resources Management</i> , 2019 , Volume 10 Issue 1, pp.152-162, ISSN 2068-9403 [EBSCO and ProQuest].
16.	<i>Relationship between innovation, organizational and interorganizational change</i>	Alexandru Marius RIZESCU, George BUCĂȚA	<i>Revista Annals of Constantin Brâncuși University of Tg-Jiu B+, Series June 2020,Nr. 2, Issue 3, pp.65-70, ISSN 2344-3685 , ISSN-L 1844-7007 [EBSCO].</i>

Articole/studii publicate în volume ale unor manifestări științifice

Articole/studii publicate în volumele unor manifestări științifice naționale cu participare internațională recunoscute (cu ISSN sau ISBN)

1.	<i>Organizational change management: part of the management strategy</i>	George BUCĂȚA	A XXIII-a sesiune internațională de comunicări științifice a Universității „Lucian Blaga” Sibiu <i>International Economic Conference - IECS 2016, The Revista Economică Journal 2016</i> , Volume 68, Issue 5, pp.149-157 ISSN 1582–6260 [EBSCO and ProQuest].
2.	<i>The importance of management functions in the transformation process of an organization</i>	George BUCĂȚA , Ionela ROTARIU	A XXIV-a sesiune internațională de comunicări științifice a Universității „Lucian Blaga” Sibiu <i>International Economic Conference - IECS 2017, The Revista Economică Journal 2017</i> , Volume 69, Issue 4, pp.43-52 ISSN 1582–6260 [EBSCO and ProQuest].

Transformarea sistemului educațional militar românesc – imperative manageriale

3.	<i>Considerations regarding the redesign of management system of an organization</i>	Alexandru Marius RIZESCU, George BUCĂȚA	A XXIII-a sesiune internațională de comunicări științifice a Academiei Forțelor Terestre, „ <i>The knowledge-based organisation</i> ”, 15-17.06.2017, Volumul sesiunii internaționale de comunicări științifice a Academiei Forțelor Terestre „ <i>The knowledge-based organisation</i> ”, Secțiunea „ <i>Management and military sciences</i> ”, <i>Conference Proceedings 1</i> , Volume 23, Issue 1, pp. 438–443, Sibiu, 2013, ISSN 2451–3113 (Proceedings recunoscut ISI), disponibil la DOI: https://doi.org/10.1515/kbo-2017-0072
4.	<i>The role and importance of the manager in the management process</i>	Oana OPRISAN, George BUCĂȚA , Cosmin TILEAGĂ	A XIV-a sesiune internațională de comunicări științifice a Facultății de științe economice Ovidiu, Constanța, „ <i>Present issues of global economy</i> ”, 08-10.06.2017, <i>Revista Ovidius University Annals B+, Series Economic Sciences 2017</i> , ISSN 2393-3127 , ISSN-L 2393-3119 [EBSCO and COPERNICUS] http://stec.univ-ovidius.ro/
5.	<i>The need of flexible adaptation to the continuous organizational change</i>	Elisabeta Emilia HALMAGHI George BUCĂȚA	Sesiunea internațională de comunicări științifice a Academiei Naționale de Apărare, Departamentul regional al resurselor de apărare, „ <i>Defense resources management in the 21st century</i> ”, 2017.
6.	<i>Organizational learning improvement by using knowledge management system</i>	George BUCĂȚA , Alexandru Marius RIZESCU	A XXIV-a sesiune internațională de comunicări științifice a Academiei Forțelor Terestre, „ <i>The knowledge-based organisation</i> ”, 14-16.06.2018, Volumul sesiunii internaționale de comunicări științifice a Academiei Forțelor Terestre „ <i>The knowledge-based organisation</i> ”, Secțiunea „ <i>Management and military sciences</i> ”, <i>Conference Proceedings 1</i> , Volume 24, Issue 1, pp. 267–272, Sibiu, 2018, ISSN 2451–3113 (Proceedings recunoscut ISI), disponibil la DOI: https://doi.org/10.1515/kbo-2018-0042
7.	<i>Improving the quality and efficiency of higher education systems based on the knowledge-management approach</i>	George BUCĂȚA , Alexandru Marius RIZESCU	A XXV-a sesiune internațională de comunicări științifice a Academiei Forțelor Terestre, „ <i>The knowledge-based organisation</i> ”, 13-15.06.2019, Volumul sesiunii internaționale de comunicări științifice a Academiei Forțelor Terestre „ <i>The knowledge-based organisation</i> ”, Secțiunea „ <i>Management and military</i>

Transformarea sistemului educațional militar românesc – imperative manageriale

			sciences”, Conference Proceedings 1 Volume 25, Issue 1 pp. 199–205, Sibiu, 2019, ISSN 2451–3113(Proceedings recunoscut ISI), disponibil la DOI: https://doi.org/10.1515/kbo-2019-0032
8.	<i>The impact of new educational management in schools</i>	Alexandru Marius RIZESCU, George BUCĂȚA , Ramona HERMAN	A XXVI-a sesiune internațională de comunicări științifice a Academiei Forțelor Terestre, „ <i>The knowledge-based organisation</i> ”, 11-13.06.2020, Volumul sesiunii internaționale de comunicări științifice a Academiei Forțelor Terestre „ <i>The knowledge-based organisation</i> ”, Secțiunea „ <i>Management and military sciences</i> ”, <i>Conference Proceedings 1</i> , Volume 26, Issue 1 pp. 257–262, Sibiu, 2020, ISSN 2451–3113 (Proceedings recunoscut ISI), disponibil la DOI: https://doi.org/10.2478/kbo-2020-0041
9.	<i>Increasing the role of HR department in private companies</i>	George BUCĂȚA Alexandru Marius RIZESCU	Proceedings of the international scientific conference „ <i>Defense Technologies</i> ” Faculty of Artillery, Air Defense and Communication and Information System, Secțiunea „ <i>Defense And Security</i> ”, <i>Collection Of Papers</i> , pp. 38–44, Sibiu, 2016, ISSN 2367–7902, Schumen, BULGARIA, disponibil la http://www.researchgate.net/publication/311134607

Articole/studii ce urmează a fi publicate

Articole/studii/lucrări în publicații indexate ISI sau BDI

1.	<i>Time management: the basic concern in the organization.</i>	George BUCĂȚA Livia Nicoleta BÂRSAN	Revista Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” B+, Anul XXIII, Nr. 4 (100), Sibiu 2020, Code CNCS 328 , ISSN 2247 – 840X, ISSN-L 1582 – 6384 [EBSCO and ProQuest] www.armyacademy.ro/reviste/index.html
2.	<i>Considerations relating to conflict management in organizational change.</i>	George BUCĂȚA Livia Nicoleta BÂRSAN	Buletinul Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, Nr. 2 (50), Sibiu, 2020 – Code CNCS 329 ISSN 2247-8396, ISSN-L = 1224 – 5178 [EBSCO and ProQuest] ; www.armyacademy.ro/buletin/index.html www.armyacademy.ro/reviste/index.html

Transformarea sistemului educațional militar românesc – imperative manageriale

3.	<i>Considerations regarding the efficiency of human resources management at the organizational level.</i>	George BUCĂȚA Alexandru Marius RIZESCU	<i>Journal of Defense Resources Management</i> , 2020, Volume 11, Issue 2, ISSN 2068-9403 [EBSCO and ProQuest].
-----------	---	--	--