

**UNIVERSITATEA DE STAT DE EDUCAȚIE FIZICĂ ȘI SPORT
A REPUBLICII MOLDOVA**

Cu titlu de manuscris
CZU: 005+371.14:373.5+796(043)

CERNITOIU Cosmin

**ÎMBUNĂȚIREA MANAGEMENTULUI LICEELOR SPORTIVE PRIN
DEZVOLTAREA PROFESIONALĂ A CADRELOR DE CONDUCERE**

Specialitatea 533.04. Educație fizică, sport, kinetoterapie și recreație

Rezumatul tezei de doctor în științe ale educației

CHIȘINĂU, 2024

Teza a fost elaborată la Școala Doctorală a Universității de Stat de Educație Fizică și Sport

Componența Comisiei de susținere a tezei de doctorat:

- 1. JURAT Valeriu**, doctor în științe pedagogice, profesor universitar, Universitatea de Stat de Educație Fizică și Sport – președintele comisiei
- 2. BUDEVICI-PUIU Liliana**, doctor habilitat în științe ale educației, profesor universitar, Universitatea de Stat de Educație Fizică și Sport – conducător științific
- 3. POPESCU Veronica**, doctor în științe ale educației, conferențiar universitar, Universitatea „Al.I. Cuza” din Iași, România – referent oficial
- 4. DORGAN Viorel**, doctor habilitat în științe pedagogice, profesor universitar, Universitatea de Stat de Educație Fizică și Sport – referent oficial
- 5. MOISESCU Petronel Cristian**, doctor în științele motricității umane, profesor universitar, Universitatea ”Dunărea de Jos” din Galați – referent oficial

Susținerea tezei va avea loc la 09.07.2024, ora 11.00, bir. 105, în ședința Comisiei de susținere publică din cadrul Universității de Stat de Educație Fizică și Sport din Republica Moldova (str. A. Doga 22, Chișinău, MD-2024).

Teza de doctor și rezumatul pot fi consultate la Biblioteca Universității de Stat de Educație Fizică și Sport și pe pagina de web a ANACEC.

Președinte al Comisiei de susținere publică

Jurat Valeriu,

doctor în științe pedagogice, profesor universitar

Conducător științific

Budevici-Puiu Liliana,

doctor habilitat în științe pedagogice, profesor universitar

Autor

Cernitoiu Cosmin

© *Cernitoiu Cosmin, 2024*

CUPRINS

1. Repere conceptuale ale cercetării.....	4
2. Conținutul tezei.....	7
3. Concluzii generale și recomandări.....	33
4. Bibliografie.....	36
5. Lista publicațiilor autorului la tema tezei.....	37
6. Adnotare (în limbile română și engleză).....	38

REPERE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII

Actualitatea și importanța temei abordate

În managementul sportiv contemporan, se acordă o atenție specială stilului de conducere modern, care este caracterizat ca fiind un stil special, inovator, de gestionare a personalului, centrat pe identificarea de noi oportunități pentru subordonați, pe capacitatea de a atrage și de a utiliza resursele umane calificate pentru realizarea obiectivelor planificate. Cu toate acestea, în teoria și practica managementului, există încă o tradiție de separare a pozițiilor de lider și conducător. În acest sens, transformările cardinale din România și Republica Moldova impun, în primul rând, o schimbare a viziunilor asupra locului și rolului unui manager de diferite niveluri în cadrul organizației, ceea ce actualizează, de fapt, cererea lor pe piața muncii. Procesul de modernizare a învățământului superior, ne obligă să actualizăm în mod permanent conținutul formării profesionale a managerilor sportivi de diferite niveluri, astfel încât acești specialiști să fie capabili de a înțelege și de a accepta un anumit tip de conducere, care să înlocuiască autoritatea manifestată prin forța și constrângerea subordonaților, cu cea care stimulează motivația și performanța resurselor umane. Pentru aceasta, managerul sportiv, trebuie să-și formeze/ perfecționeze competențele profesionale și manageriale în mod continuu. Acest deziderat decurge în principal din rolul și importanța semnificativă a managementului sportiv reflectat din prisma următoarelor motive: *al profesionalismului și eficienței sale* (întrucât sportul a devenit o industrie extrem de competitivă, iar gestionarea echipelor și a evenimentelor sportive, cad în sarcina managerilor sportivi, fapt pentru care înțelegerea managementului îi vor ajuta să maximizeze performanța și eficiența, atât a sportivilor, cât și a echipei administrative); *economie și business* (sportul este o afacere complexă, iar studierea managementului sportiv va contribui la consolidarea cunoștințelor managerilor sportivi, respectiv la înțelegerea aspectelor economice ale industriei, cum ar fi marketingul, sponsorizările, drepturile de televizare și administrarea financiară, care sunt esențiale pentru succesul unei echipe sau evenimente); *leadership și motivare* (în sport, capacitatea de a conduce și motiva o echipă este foarte importantă, iar un manager eficient în sport, va trebui să înțeleagă psihologia și dinamica de lucru a unei echipe, să inspire și să coordoneze pentru a obține performanțe optime); *drept și reglementare* (sportul este supus unor reguli și reglementări complexe, iar cunoașterea acestora este esențială pentru a gestiona corect toate aspectele legale, de la contractele sportivilor la drepturile de proprietate intelectuală și la regulile de fair-play); *dezvoltare personală și comunitară* (studierea managementului sportiv poate contribui la dezvoltarea personală a sportivilor și a comunității prin promovarea sănătății, fair-play-ului și valorilor sociale pozitive). În esență, managementul sportiv oferă o perspectivă complexă și integrată asupra modului în care sportul și afacerile se intersectează, furnizând instrumentele necesare pentru a gestiona cu succes aspectele diverse ale unei echipe sau organizații sportive. Integrarea României în structurile Europene (decembrie 1991) în domeniul sportului presupune o serie de adaptări esențiale din punct de vedere a concepției privind organizarea și dezvoltarea activității sportive. Acest fapt determină ca managementul sportiv să fie aplicat cu eficiență în tot ceea ce se referă la activitatea sportivă, antrenament, competiții sportive, educația fizică școlară, instalații sportive și marketing sportiv”. Mai mult, Penciușescu V. afirmă că “în activitatea sportivă din România, managementul este văzut ca o posibilitate de rezolvare a problemelor”.

Analiza teoretică efectuată a arătat că în prezent există anumite premise științifice pentru dezvoltarea calităților de lider ale unui conducător. Ideile generale despre leadership sunt redată în cercetarea unor personalități de știință precum L. Bernard, W. Bingham, P. Drucker, E.V. Kudryashova, S. Cooley, B. Moore, R. Stogdill, O. Teed, J. Hemphill, S. Schenk.

Importanța și relevanța problemei luate în considerare și elaborarea ei insuficientă teoretică și practică au determinat alegerea temei de cercetare. Dezvoltarea abilităților de dirijare necesită un concept intern de pregătire, pentru a promova individual fiecare membru al organizației sportive. Dezvoltarea profesională a cadrelor de conducere apare ca fiind necesară și utilă pentru managerii liceelor sportive, deoarece le permite să gestioneze mai multe aspecte ale culturii organizaționale specifice, asociației sportive, de la comunicarea internă până la gestiunea contabilă. Aceste aspecte au fost abordate cu succes în practica națională și cea din Republica Moldova de către autorii: [Voicu A.V., 1998; Nicolescu O., 2000; Triboi V., Budevici-Puiu L., 2006; Budevici-Puiu L., 2022]. Identificarea nevoilor de dezvoltare profesională a personalului de dirijare din cadrul entităților sportive, și nu numai, a devenit așadar o prioritate pentru a oferi resurse care să răspundă unor nevoi specifice într-o formulă adaptată contextului fiecăruia. Astfel, selectarea subiectului de cercetare, precum și obiectivele planificate în acest sens, au făcut posibilă determinarea diferitelor forme de dezvoltare profesională care să fie favorizate de cadrele de conducere ale entităților sportive monitorizate în acest demers științific.

Scopul cercetării l-a constituit elaborarea și aplicarea modelului structural - sustenabil (MSS) de dezvoltare profesională a cadrelor de conducere din liceele cu profil sportiv în vederea perfecționării competențelor lor practice, orientate spre îmbunătățirea continuă a managementului instituțional.

Ipoteza cercetării: s-a presupus că elaborarea și aplicarea modelului structural -sustenabil (MSS) de dezvoltare profesională a cadrelor de conducere din liceul cu profil sportiv monitorizat în cercetare, va contribui la dezvoltarea competențelor lor practice în vederea îmbunătățirii managementului școlar și creșterii performanței per ansamblu.

Obiectivele cercetării:

- analiza literaturii de specialitate, a fundamentelor teoretice și praxiologice cu privire la procesul de dirijare a entității sportive în direcția realizării unui demers și concept final cu referire la procesul de pregătire/dezvoltare profesională a managerilor din liceele cu profil sportiv;
- elaborarea și aplicarea modelului structural - sustenabil (MSS) în procesul de dezvoltare profesională (formare continuă) a cadrelor de conducere din liceele cu profil sportiv;
- examinarea procesului de dezvoltare profesională a specialiștilor din cadrul instituțiilor de educație fizică și sport, în general, și a masteranzilor în particular (formarea competențelor de coaching și leadership) și determinarea necesității formării lor continue (îndeosebi a managerilor sportivi);
- validarea și argumentarea implementării modelului structural – sustenabil și a programului de formare continuă a cadrelor de conducere din liceele cu profil sportiv;
- formularea recomandărilor pentru îmbunătățirea procesului de dirijare și dezvoltare a entităților de învățământ (în speță a liceului sportiv).

Noutatea și originalitatea științifică. În cadrul cercetării a fost elaborat și aplicat modelul structural – sustenabil, concept pedagogic funcțional pentru dezvoltarea competențelor practice a cadrelor de conducere din liceele cu profil sportiv. Esența acestuia a constat în formarea și dezvoltarea competențelor, a calităților necesare personalului de dirijare în direcția asigurării procesului adecvat de conducere, monitorizare, corecție, control și evaluare a activităților, coroborată cu creșterea experienței lor în consolidarea comportamentului managerial pentru îmbunătățirea managementului instituțional. În cadrul modelului, a fost determinat un complex de condiții organizatorice și pedagogice care au vizat dezvoltarea efectivă a competențelor manageriale, a calităților de conducere ale viitorilor specialiști din domeniu, fundamentate teoretic și testate experimental. De asemenea, s-

a dezvoltat și testat experimental o tehnologie adaptivă pentru dezvoltarea eficientă a competențelor manageriale și a calităților de conducere ale viitorilor manageri în procesul de predare a leadershipului și coachingului. Această abordare o putem numi “transformanță”, respectiv: schimbarea unei realități prin schimbarea viziunii de formare continuă a cadrelor de conducere, pe care o au aceștia, prin și pentru o transformare individuală permanentă. Acest concept pragmatic are drept obiect menținerea a ceea ce merge și suprimarea a ceea ce duce la blocajul în procesul de formare continuă a cadrului de conducere. Realitatea este o construcție în care managerii sunt actori ai traseului pe care doresc să-l urmeze.

Noua direcție de cercetare: dezvoltarea profesională a cadrelor de conducere pentru îmbunătățirea managementului la nivel instituțional. Această nouă direcție de cercetare poate contribui la fundamentarea caracteristicilor de fond ale componentelor structurale și sustenabile ale noului model de dezvoltare profesională a cadrelor de conducere, a calităților lor de bun manager, care include componente de dirijare individuale, profesional - carismatice, socio-psihologice și creative în corespundere cu trei niveluri de dezvoltare student-lider; prezentarea conținutului funcțiilor de organizare, planificare, control și evaluare în raport cu procesul de îmbunătățire a entității sportive monitorizate de noi în cercetare. Aceste materiale au o contribuție semnificativă la teoria educației profesionale în formarea viitorilor manageri sportivi și a dezvoltării lor ca lideri organizaționali. De asemenea, această direcție de cercetare contribuie la consolidarea abilităților cadrelor de conducere, prin participarea lor la programele de formare continuă, flexibile concentrate pe obiective bazate pe dezvoltarea competențelor. Această direcție de cercetare a urmărit îmbunătățirea relevanței și eficacității programelor de formare continuă a specialiștilor din domeniu pentru a permite sectorului educațional să dispună de un număr suficient de cadre manageriale, competente și motivate pentru a desfășura munca necesară cu un nivel ridicat de performanță și calitate. Prin această cercetare s-a reușit obținerea de rezultate explicite și coerente prin îmbinarea teoriei și practicii, dezvoltarea abilităților așteptate de la cadrele manageriale la finalizarea perfecționării competențelor lor. Îmbunătățirea managementului școlar reprezintă, adesea corolarul dezvoltării forței de muncă a instituției de învățământ, funcție care acoperă din prisma noastră, realități diferite în corespundere cu nevoile identificate în ceea ce privește rolul ierarhic și activitățile (coordonare, management, acțiune, control, evaluare) pentru care personalul de dirijare va avea responsabilitatea totală sau parțială.

Rezultatele obținute care au determinat soluționarea unei probleme științifice, aplicative de importanță majoră pentru domeniul de referință au fost implementate în cadrul procesului de predare-învățare al discipolilor, în articolele publicate în materialele conferințelor științifice, precum și în valorificarea și diseminarea acestora în practica educațională.

Semnificația teoretică constă în elaborarea și aplicarea noului model structural și sustenabil de dezvoltare profesională a cadrelor de conducere din liceele sportive. Metodologia elaborată și implementată se concentrează pe definirea problemei, pornind de la o descriere, cea mai factuală și obiectivă posibilă, fiind centrată pe scopul de a evidenția reprezentările generate de judecățile subiective și de proiecții și nu în ultimul rând pe angajarea în acțiune, prin anumite instrumente de lucru specifice și cu suportul resurselor necesare în cercetare.

Valoarea aplicativă a presupus diseminarea rezultatelor științifice și validarea datelor experimentale cu privire la eficacitatea modelului structural-sustenabil și al programului de formare continuă în care au fost implicate cadrele manageriale pentru a-și dezvolta competențele de dirijare în direcția îmbunătățirii managementului școlar abordat în mod direct.

Implementarea rezultatelor științifice. Rezultatele teoretico-metodologice ale cercetării au fost implementate în cadrul evenimentelor științifice din România (Iași, Suceava, Tîrgu Jiu) și Chișinău, Republica Moldova.

CONȚINUTUL TEZEI

REPERE ANALITICE PRIVIND MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIONAL ȘI FORMAREA PROFESIONALĂ A CADRELOR DE CONDUCERE DIN DOMENIUL EDUCAȚIEI FIZICE ȘI SPORTULUI

(conținutul de bază al capitolului 1)

Managementul sportiv constituind unul dintre tipurile de management social sectorial se ocupă cu organizațiile instituționalizate de cultură fizică și orientare sportivă. Cultura fizică în teoria managementului este, în primul rând, un anumit set de organizații de cultură fizică și orientare sportivă - școli sportive, cluburi sportive, echipe sportive în sport (fotbal, hochei, baschet, volei etc.), stadioane, sport și center de recreere, federații sportive etc. O organizație este un sistem social de activități coordonate în mod deliberat de două sau mai multe persoane pentru a atinge un obiectiv comun. Managementul este asociat, de regulă, cu organizații complexe care au un set de obiective interdependente și un spectru multifuncțional de activitate. „Instituțiile specializate, asociațiile publice și organizațiile necomerciale de cultură fizică și sport sunt o unitate de clasificare și o verigă principală în industria culturii fizice și a sportului” ... Acestea includ cluburi sportive, școli sportive de diferite tipuri, echipe tipuri de facilități și servicii sportive etc. Toate acestea sunt obiecte gestionate social, au o structură internă, o formă externă și o confirmare legală. Adică, cultura fizică și sportul au fost instituite în organizații speciale de cultură fizică și orientare sportivă. Principalul lucru în orice sistem de management social este obiectul managementului. Obiectul de control determină subiectul, com poziția, structura, funcțiile acestuia. „Sarcina managementului științific este de a reproduce obiectul controlului în subiect cât mai exact posibil, altfel funcționarea și dezvoltarea optimă a sistemului social sunt imposibile”, a remarcat academicianul VG Afanasiev " ... Dacă sistemul de control este prea simplu și nu reflectă complexitatea obiectului, nu va fi capabil să gestioneze în mod eficient.

De regulă, învățământul liceal cu program sportiv este organizat pentru elevii care dispun de anumite aptitudini sportive având drept scop obținerea rezultatelor sportive de performanță în cadrul loturilor naționale. Astfel, acesta asigură formarea aprofundată a disciplinelor sportive selectate de elevi pentru programul de dezvoltare a performanței lor conform variantelor legale de pregătire: primar-gimnazial, gimnazial-liceal, primar -gimnazial-liceal. Învățământul liceal în cadrul liceelor sportive este unic și se axează pe două componente principale: educația academică și pregătirea sportivă de înalt nivel. Aceste licee sunt specializate în a oferi o educație tradițională în paralel cu un program sportiv intens. Curricula în liceele sportive oferă curriculumuri similare cu cele ale altor licee, acoperind domenii precum matematică, științe, limbi străine, literatură și alte materii standard și care sunt necesare pentru a asigura o educație echilibrată. Mai mult, pentru a se potrivi cu antrenamentele și competițiile sportive, unele licee sportive oferă un program flexibil, permițând elevilor să-și adapteze orele de școală în funcție de cerințele sportului lor. De asemenea, elevii sunt implicați în antrenamente regulate și intense pentru sportul pe care l-au ales, iar licee dispun de facilități și antrenori specializați pentru a dezvolta abilitățile sportive ale discipolilor. Concomitant, elevii din liceele sportive concurează în competiții regionale, naționale sau internaționale, reprezentând școala lor în diverse sporturi și categorii de vârstă.

Principiul definitiv al conducerii îl constituie recunoașterea capacității unei persoane de a înțelege interesele altora și de a le gestiona în conformitate cu acestea. Conducerea reprezintă capacitatea unei persoane de a exercita o anumită influență, atât asupra fiecărui individ în mod individual, cât și asupra unui grup de oameni, dirijând eforturile lor comune pentru a atinge un obiectiv planificat. Înțelegerea conducerii, în termeni de trăsături de personalitate și caracter, încă nu și-a pierdut importanța. Teoriile structurale ale conducerii și-au stabilit sarcina de a identifica structura universală a personalității liderului, identificând cele mai importante trăsături de personalitate ale liderului. Teoria conducerii reflectă cea mai timpurie abordare a studiului și explicației conducerii. Cercetătorii credeau că liderii au un set unic de calități durabile. Un studiu semnificativ al calităților de conducere a condus la alocarea următoarelor calități specifice unor grupuri: fiziologice, psihologice, intelectuale și personale, prezentate în Tabelul 1:

Tabelul 1. Calități de conducere

Grup de calități	Caracteristicile calităților
Calități fiziologice	Aspect plăcut (față, înălțime, siluetă, greutate), voce, sănătate bună, eficiență ridicată, energie, reprezentativitate
Calități psihologice	Tipul de personalitate: extrovertit, introvertit. Temperament: flegmatic, sanguin, coleric. Puterea, ambiția, agresivitatea, superioritatea, echilibrul, independența, curajul, creativitatea, creativitatea, autoafirmarea, perseverența, curajul
Calități intelectuale	Nivel ridicat de inteligență: inteligență, logică, memorie, intuiție, cunoștințe enciclopedice, lărgime de perspectivă, perspicacitate, originalitate, gândire rapidă, educație, prudență, conceptualitate, simțul umorului
Afaceri și calități personale	Calități de afaceri: organizare, disciplină, fiabilitate, diplomație, economie, flexibilitate, angajament, inițiativă, independență, responsabilitate, risc. Calități personale: bunăvoință, tact, compasiune, onestitate, decență, vigilență, convingere, atenție, sociabilitate, adaptabilitate

Formarea profesională a cadrelor de conducere în domeniul educației fizice și sportului este crucială pentru a asigura calitatea și eficiența în acest domeniu. Aici putem evidenția unele aspecte cheie:

- *educația academică și specializarea* (există programe de studii specializate care se concentrează pe managementul sportiv, educație fizică și științe ale sportului și care oferă o bază solidă de cunoștințe teoretice și practice; pentru cei interesați să-și continue studiile, există programe de masterat și doctorat care oferă o formare academică avansată și permit cercetarea aprofundată în domeniu);

- *formarea profesională continuă* (profesioniștii din domeniul educației fizice și sportului trebuie să participe la cursuri și seminarii pentru a-și actualiza cunoștințele și pentru a rămâne la curent cu cele mai recente tendințe și cercetări; există organizații și asociații care oferă certificări și acreditări pentru diverse aspecte ale managementului sportiv sau ale educației fizice, care pot consolida expertiza profesională);

- *experiență practică și mentorat* (obținerea de experiență practică este esențială, iar stagiile sunt parte integrantă a formării pentru a oferi o perspectivă reală asupra muncii în domeniu; profesioniștii experimentați pot oferi mentorat și coaching pentru cei care doresc să avanseze în cariera lor, interacțiune ce poate oferi perspective valoroase și îndrumare practică);

- *dezvoltarea abilităților de management sportiv și leadership* (cursurile specializate se concentrează pe dezvoltarea abilităților de leadership și management specifice domeniului sportiv;

lucrul cu o echipă este foarte important în sport, iar parcurgerea unor astfel de cursuri care să se concentreze pe gestionarea și motivarea resurselor umane sunt de asemenea esențiale).

În acest context, putem afirma cu certitudine, că formarea continuă și specializarea cadrelor de conducere sunt esențiale pentru a rămâne competente într-un domeniu dinamic și în continuă schimbare, precum educația fizică și sportul. Această pregătire profesională asigură, că liderii din acest domeniu sunt formați să abordeze provocările și să conducă în mod eficient într-o varietate de contexte sportive și educaționale. Formarea liderilor sportivi este esențială pentru a dezvolta abilitățile și cunoștințele necesare pentru a conduce echipe, organizații sau proiecte în domeniul sportiv

În acest context, menționăm că formarea liderilor sportivi implică o combinație de experiență practică, educație formală și dezvoltare a abilităților personale. Abordarea holistică a formării îi ajută pe acești lideri să navigheze cu succes în lumea sportului și să conducă cu încredere echipele lor către succes. Rolul central pe care îl joacă directorul în funcționarea unei școli este recunoscut și valorificat în literatura de specialitate. Obiectivul său de bază constă în acordarea suportului necesar pentru o bună funcționare și dezvoltare a instituției de învățământ pe care o dirijează în fața complexității sarcinilor de îndeplinit și a multiplelor responsabilități care rezultă din acestea.

Îmbunătățirea managementului școlar (în speță a liceului sportiv) depinde de politicile și practicile implementate la nivel instituțional de către manager și echipa aflată în subordinea sa. Pe măsură ce majoritatea statelor se străduiesc să-și reformeze sistemele de educație și să contribuie la îmbunătățirea rezultatelor discipolilor, managementul rămâne a fi o prioritate în programele de acțiune guvernamentale. Managerii școlari, inclusiv cei care asigură procesul de dirijare al liceelor sportive sunt puși în situația de a urma calea dificilă spre transformarea personală îndeosebi pentru a fi catalogați ca manageri moderni. Astfel, ei trebuie să dobândească calitățile manageriale de lider, să se dezvolte continuu pentru a reuși să ia cele mai eficiente decizii manageriale în grup, să-și dezvolte calități ce le asigură capacitatea de a schimba sistemul de recompense pe baza de rezultat și de a identifica oportunitățile de acordare a stimulentele materiale suplimentare pentru angajați. Toate acestea vor facilita foarte mult activitatea sa, inclusiv și instituția pe care o conduce (liceul sportive, în cercetare) contribuind astfel, și la acordarea de suport pentru formarea responsabilității profesorilor.

METODOLOGIA CERCETĂRII ȘI DETERMINAREA NECESITĂȚII DE DEZVOLTARE PROFESIONALĂ A MANGERILOR SPORTIVI PRIN ABORDAREA DE TEHNOLOGII DE FORMARE INOVAȚIONALE

(conținutul de bază al capitolului 2)

În analiza formării/dezvoltării profesionale a specialiștilor din domeniu ne-am condus de concepțiile referitoare la activitatea profesional-pedagogică a profesorului (H. B. Кузьмина, 1970, 1980; M. Epuran, 1976, 1990; C. Cuceș, 1996; R. Căndea, 1996), activitatea profesională a profesorului de educație fizică (E. Huberman, 1978; B. M. Моторин, 1980; O. B. Петунин, 1984; V. E. П.Каргаполов, 1990; B. M. Выдрин, 1991; Gh. Cârstea, 1993, 2000; M. Stoica, 1995; S. N. Danail, 1996; C. Ciorbă, 2000; A. Dragnea, 2000), formarea priceperilor pedagogice și nivelurile lor (O. A. Абдуллина, 1978, 1989; H. B. Кузьмина, 1980; V. Mândăcanu, 1993, 1994), evaluarea în învățământ (G. de Landsheere, 1975; I. T. Radu, 1994; C. Cuceș, 1996; P. Lisievici, 2002). Metodologia cercetării este reprezentată de un complex de metode de cercetare utilizate pentru îndeplinirea obiectivele stabilite. Acestea au presupus: analiza, sinteza și generalizarea datelor literaturii de specialitate; analiza și interpretarea datelor obținute în cercetare; chestionarea sociologică (anchetare, discuții); observația pedagogică; experimentul pedagogic; prelucrarea matematică a datelor statistice și prezentarea lor grafică.

Analiza literaturii de specialitate a fost selectată pentru a crea posibilitatea documentării în ceea ce privește problematică abordată în cercetare, precum și pentru a realiza un demers și concept final cu referire la procesul de pregătire/dezvoltare profesională a managerilor din liceele cu profil sportiv. Baza abordărilor teoretice a cercetării a constituit-o concepțiile despre: activitatea profesională, formarea priceperilor și deprinderilor la studenții facultăților de educație fizică și sport prin coaching și leadership în scopul formării și dezvoltării calităților de conducere ale managerilor sportivi. În scopul obținerii informației privind eficientizarea statutului de manager sportiv, precum și în direcția dezvoltării și perfecționării procesului de pregătire profesională managerială din sistemul de învățământ universitar am aplicat seturi a câte 20 de întrebări ce au fost divizate în trei direcții, cu privire la obținerea unor informații esențiale referitoare la necesitatea pregătirii/dezvoltării profesionale a managerilor sportivi, pentru identificarea modalităților de optimizare și îmbunătățire a activităților liderului în vederea asigurării procesului de gestionare eficientă a organizației sportive. De asemenea, managerilor din domeniul educației fizice și sportului, li s-a oferit opțiunea de a prezenta cunoștințele referitoare la managementul sportiv, coaching și leadership aplicabile în cultura fizică și să prezinte impactul acestora în eficiența și atitudinea echipei manageriale, ca elemente definitorii în obținerea performanței și a realizării obiectivelor propuse.

În cadrul anchetării pentru toate grupele de respondenți au fost incluse întrebări al căror subiect consta în posibilitatea formării/dezvoltării competențelor manageriale, precum și a formării unui nou concept metodologic de utilizare a coachingului și leadershipului în cadrul managementului entității sportive. Materialele chestionarelor sociologice au fost completate cu informații obținute în cadrul procesului de comunicare cu grupurile de respondenți și a specialiștilor din domeniul educației fizice și sportului.

Observațiile pedagogice având un caracter constatativ s-au efectuat în scopul analizării și cercetării acestei problematice în practică. Observațiile s-au realizat etapizat după cum urmează:

În prima etapă, (2017 – 2018) s-a procedat la studierea literaturii de specialitate; analiza programelor analitice și a planurilor de studiu, analiza procesului de tranziție, a fazelor sale, relativ distincte, previzibile și identificabile, care merită să fie studiat și chiar trasat în scopul de a permite fiecărui student/specialist să-l parcurgă cât mai bine, etapă cu etapă, de a-i învăța pe lideri să prevadă aceste etape, spre a conduce cât mai bine și de a forma îndrumători și consultanți în stare să le dea sfaturi cât mai bune; analiza opiniilor specialiștilor în problema pregătirii manageriale a viitorilor specialiști în domeniu. Tot în cadrul acestei etape au fost determinate, obiectul, subiectul, scopul, sarcinile, fiind clarificate elementele aparatului conceptual. Prima etapă a avut ca finalitate stabilirea unor observații pedagogice asupra stabilirii conținuturilor didactice ale programului pilot (atelier de lucru) - „Dezvoltarea profesională a specialiștilor din domeniu versus îmbunătățirea managementului organizațional” bazat pe elemente fundamentale ale modelului structural și sustenabil (MSS). Rezultatele observațiilor au contribuit la formarea tabloului concret în ceea ce privesc cunoștințele teoretice și practice, necesare pentru nivelul de pregătire și perfecționare a studenților și adulților în vederea dezvoltării calităților de conducere.

În a doua etapă (2018 – 2019) demersurile cercetării s-au concretizat prin elaborarea noului model structural pentru dezvoltarea calităților de conducere ale viitorilor manageri în procesul de formare/dezvoltare profesională; au fost identificate, fundamentate și testate experimental ansamblul condițiilor organizatorice și pedagogice și tehnologiei, în calitate de componente ale modelului proiectat, au fost elaborate programe și recomandări metodologice, exerciții și sarcini, reguli, situații etc. Această etapă a presupus și elaborarea conținutului îndrumarului teoretico – practic de „Dezvoltare profesională a specialiștilor din domeniu versus îmbunătățirea managementului organizațional”. De asemenea, am realizat verificarea conținutului inovațional, a formei și a

condițiilor de realizare a programului de formare continua a specialiștilor (a managerilor în special). Rezultatele observațiilor ne-au permis să determinăm influența unui program de pregătire implementat, a materialului științifico-didactic nou pus la dispoziția participanților, asupra nivelului lor de dezvoltare profesională, respectiv a cunoștințelor teoretico-practice acumulate. Concomitent, am procedat la introducerea modelului MSS orientat spre eficientizarea cunoștințelor teoretice prin utilizarea coachingului și a leadershipului sub formă de metodică inovațională pentru a se aprecia nivelul de dezvoltare a cunoștințelor teoretice respective, ceea ce a contribuit la evidențierea corelării directe între calitatea procesului instructiv-educativ din cadrul conținuturilor didactice teoretice și practice în contextul asigurării metodico-științifice.

Etapa a treia (2020 – 2021) a cuprins desfășurarea experimentului pedagogic pe parcursul a două semestre cu un număr de circa 145 de subiecți, de asemenea sistematizarea și prelucrarea datelor obținute în cadrul experimentului, formularea concluziilor și a recomandărilor. De asemenea, s-au efectuat procesarea, analiza și interpretarea rezultatelor experimentului, a programele de pregătire/dezvoltare fiind clarificate, recomandările metodologice au fost corectate, principalele concluzii au fost rezumate, materialul de disertație a fost sistematizat și formalizat.

În scopul determinării necesității abordării învățării continue și a dezvoltării profesionale a cadrelor de conducere pe tot parcursul vieții pentru a se obține performanța individual și la nivel organizational am realizat o cercetare constatativă ale cărei obiective au fost: identificarea factorilor care impun necesitatea dezvoltării profesionale a cadrelor de conducere; elaborarea și aplicarea modelului teoretic și praxiologic al leadershipului transformational (MTPLT) pentru a genera dezvoltarea performanțelor individuale și organizaționale; obținerea de date și informații necesare pentru a stabili competențele cadrelor de conducere în direcția stimulării schimbării și a gradului de obținere a performanței individuale și organizaționale.

La întrebarea: Puteți enumera factorii care pot genera dezvoltarea profesională a managerilor sportivi? (Figura 1).

Nr.crt.	Variante de răspuns	Număr respondenți	Procentaj
1.	Cursurile de dezvoltare profesională	24	12%
2.	Programele de dezvoltare personală	29	15%
3.	Influența echipei	32	16%
4.	Programele de leadership și coaching	16	8%
5.	Participări la evenimente și mese rotunde pe diferite teme de interes	51	26%
6.	Participări la evenimente ce abordează tematici cu referire la schimbarea și riscul în management	45	23%

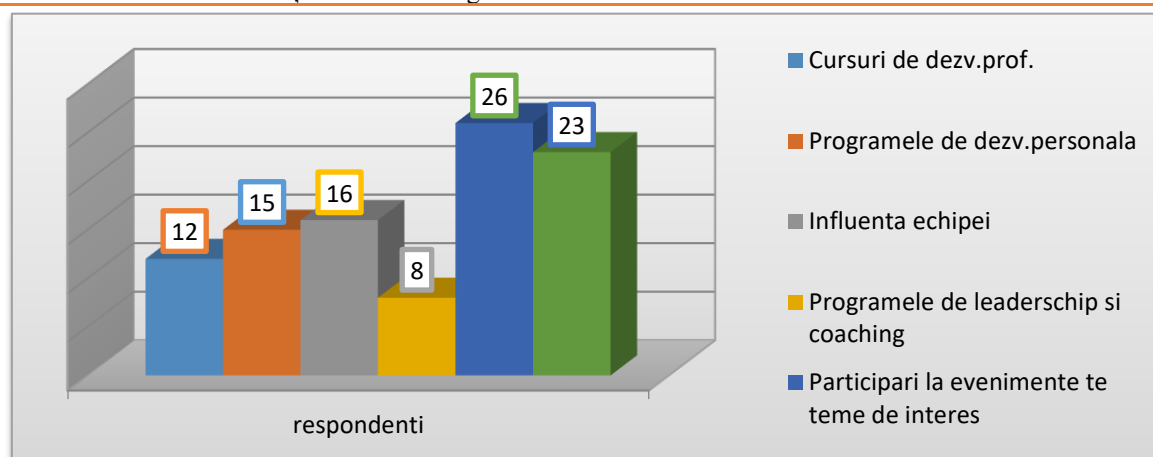


Figura 1. Reprezentarea grafică a răspunsurilor cu privire la factorii care pot genera dezvoltarea profesională a managerilor sportivi

Din analiza factorilor care pot stimula dezvoltarea profesională la cadrele de conducere din sistemul educației fizice și sportului, am identificat că există și situații care pot conduce la atitudini negative în rândul specialiștilor, orientate spre anumite percepții și dorințe de a nu se produce schimbarea la nivel personal/organizațional.

Factorii stimulatori menționați de respondenți în procente variate: cursurile de dezvoltare profesională (12%); programele de dezvoltare personală (15%), influența echipei (16%), programele de leadership și coaching (8%), participări la evenimente cu tematici de interes diferite (26%) sau la cele care abordează schimbarea și managementul de risc (23%) pot alcătui un sistem bine stabilit de activitate metodică în programele de pregătire și dezvoltare profesională a managerilor sportivi. Disponibilitatea specialiștilor (cursurilor de perfecționare și formare continuă) de la care se poate învăța continuu pe tot parcursul vieții pun în funcțiune modele de bune practici educaționale, exemplu și influență acestora, capacitatea de a câștiga recunoaștere în echipă, noutatea activității și experiența în domeniu, acordarea suportului necesar și atenția la o anumită problemă de interes din partea managerului sportiv, nevoia de auto-îmbunătățire și nu în ultimul rând crearea unei atmosfere de studiu, de cooperare și suport de dezvoltare.

Cu privire la întrebarea: Cunoașteți ce presupune conceptul de leadership transformațional? (Figura 2)

Nr.crt.	Variante de răspuns	Număr respondenți	Procentaj
1.	Da	31	16%
2.	Nu	129	65%
3.	Greu de răspuns	37	19%

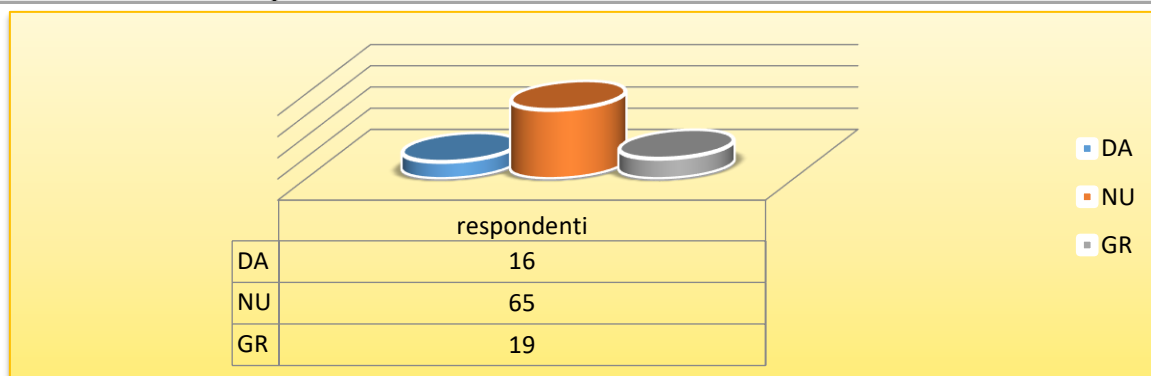


Figura 2. Reprezentarea grafică a răspunsurilor cu referire la conceptul de leadership transformațional

În ceea ce privesc răspunsurile la întrebarea: Credeți că elaborarea și aplicarea în programele de dezvoltare profesională a unui model teoretico – praxiologic de leadership transformațional ar putea stimula îmbunătățirea performanței individuale a managerului sportiv și a entității sportive? (Figura 3)

Nr.crt.	Variante de răspuns	Număr respondenți	Procentaj
1.	Da	136	69%
2.	Nu	32	16%
3.	Nu știu	29	15%

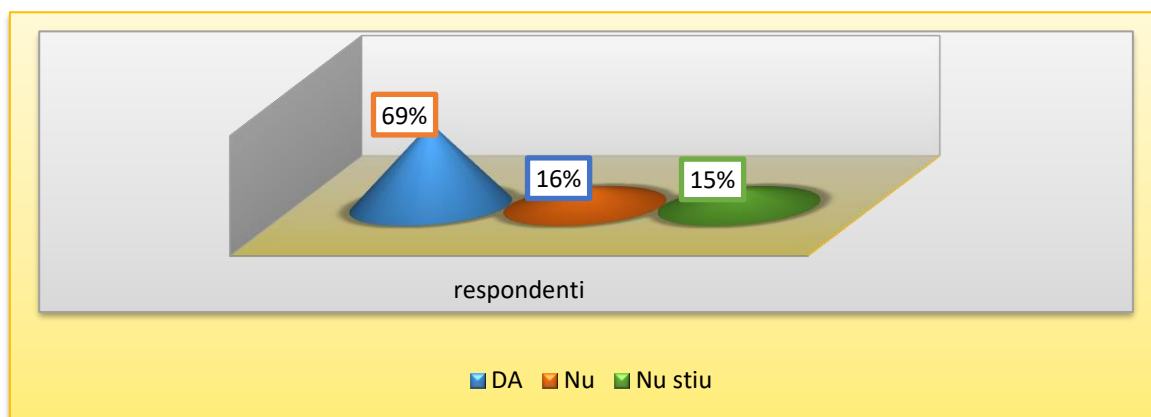


Figura 3. Reprezentarea grafică a răspunsurilor cu referire la un model teoretico – praxiologic de leadership transformațional a managerilor sportivi

Din Figura 3 putem observa că majoritatea (69%) celor intervievați au dat răspunsuri afirmative cu privire la necesitatea elaborării și aplicării unui nou model de pregătire/dezvoltare profesională centrat pe leadershipul transformațional al managerilor sportivi.

Cu privire la întrebarea: Cunoașteți ce implică leadershipul charismatic? (Figura 4)

Nr.crt.	Variante de răspuns	Număr respondenți	Procentaj
1.	Da	22	11%
2.	Nu	132	67%
3.	Greu de răspuns	43	22%

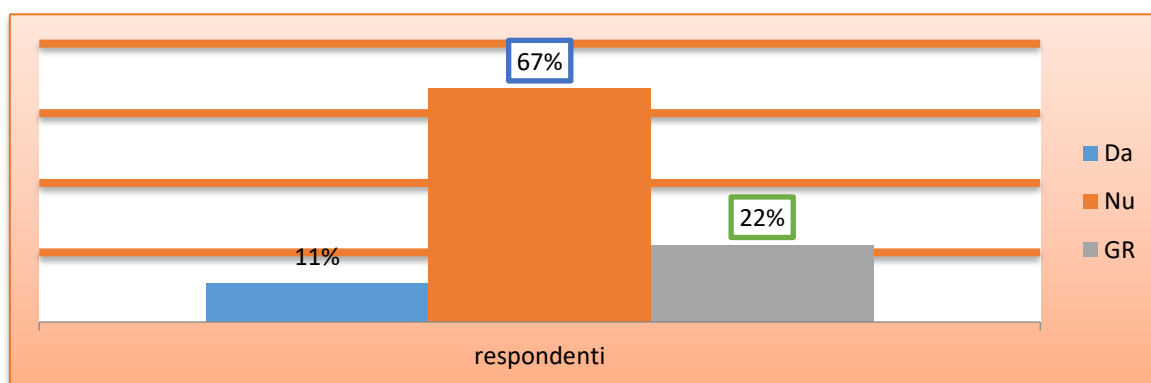


Figura 4. Reprezentarea grafică a răspunsurilor cu referire la leadershipul charismatic versus cel transformațional

Din reprezentarea grafică a răspunsurilor celor intervievați putem observa că 67% dintre aceștia nu cunosc semnificația termenului leadershipul charismatic în comparație cu cel transformațional. Potrivit literaturii de specialitate, comparația dintre leadershipul transformațional și cel charismatic indică de fapt o asemănare a lor. Cu toate acestea, potrivit lui B. Bass, există și diferențe importante între acestea.

La întrebarea: Considerați necesar, ca în condițiile actuale, procesele de modernizare a învățământului superior de profil să actualizeze în mod intenționat pregătirea/dezvoltarea profesională a managerilor sportivi de diferite niveluri din entitățile sportive? (Figura 5)

Nr.crt.	Variante de răspuns	Număr respondenți	Procentaj
1.	Da	122	62%
2.	Cu certitudine	53	27%
3.	Nu e necesar	22	11%

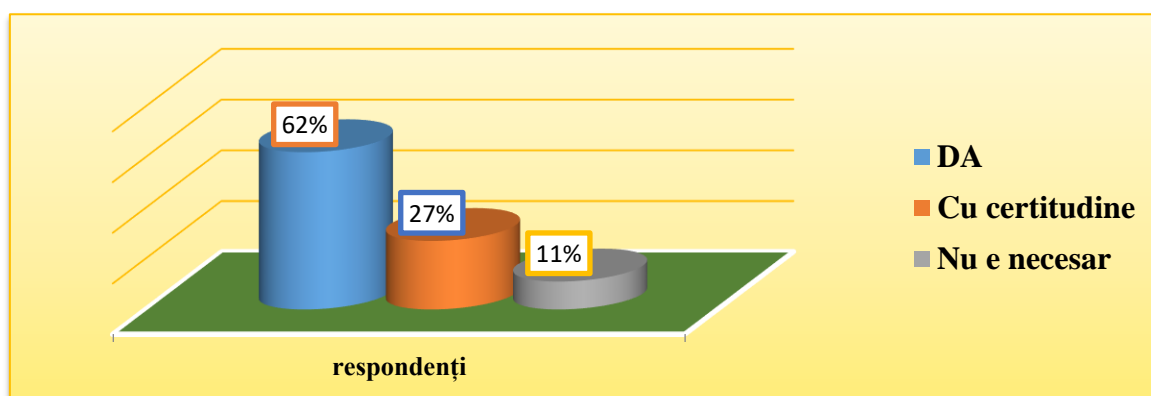


Figura 5. Reprezentarea grafică a răspunsurilor cu privire la actualizarea pregătirii/dezvoltării profesionale a managerilor sportivi

Mai mult, analiza literaturii de specialitate și practica educațională ne arată că absolvenții instituțiilor de învățământ superior de educație fizică și sport nua dispun de o pregătire managerială eficientă, și mai mult ei nu au o diplomă în management sportiv. Astfel, datele ne reflectă un nivel relativ scăzut al potențialului cadrelor de conducere în sport și o dezvoltare ineficientă prin participare la programe de formare/perfecționare continua a acestor categorii de profesioniști (lipsa unui program de formare continuă, acreditat de management sportiv, atât în România, cât și Republica Moldova). În plus, o proporție semnificativă (56,43%) de tineri manifestă în practică anumite stereotipuri ale unui stil de management administrativ și autoritar. Un procent de 2,68% dintre tinerii manageri sunt orientați spre abordarea stilului de conducere economic în detrimentul atenției acordate pentru dezvoltarea profesională a angajaților. Conform datelor acumulate în cercetare, doar o mică parte (22,08%) dintre managerii sportivi cu experiență profesională de până la doi ani dispun de un nivel suficient de dezvoltare a leadership-ului eficient. Aceste date actualizează problematica abordată în cercetare, dacă luăm în considerare și faptul că, în procesul de pregătire profesională a viitorilor manageri sportivi, nu se acordă atenția cuvenită pentru component de pregătire managerială.

În ceea ce privesc răspunsurile la întrebarea: Puteți menționa care sunt competențele necesare pentru a stimula procesul de schimbare/dezvoltare indivisuală și organizațională în vederea performanței? (Figura 6)

Nr.crt.	Variante de răspuns	Număr respondenți	Procentaj
1.	Da	61	31%
2.	Nu cunosc	109	55%
3.	Parțial	27	14%

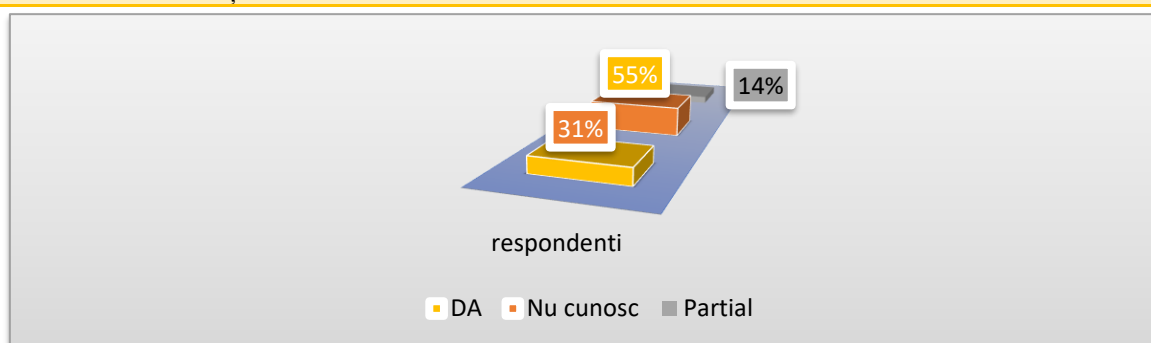


Figura 6. Reprezentarea grafică a răspunsurilor cu privire la competențele necesare pentru a stimula procesul de schimbare/dezvoltare indivisuală și organizațională a managerilor sportivi

Conform datelor reflectate în Figura 6 se poate observa că 55% dintre respondenți nu cunosc care ar fi profilul competențelor necesare pentru a se aborda schimbarea individual și organizațională. Teoreticienii managementului prezintă o serie de abilități necesare unui manager și pe care le împarte în trei grupuri principale: conceptuale, sociale (umanistice) și tehnice. Totodată, se afirmă că raportul dintre principalele tipuri de competențe se schimbă pe măsură ce o persoană urcă pe scara ierarhică a carierei.

Un alt studiu relevant în cercetare l-a constituit cel cu privire la analiza esenței, structurii, conținutului, stării și dinamicii în corespundere cu modalitățile de optimizare și îmbunătățire a activităților abordate de liderul organizației sportive pentru asigurarea procesului de gestionare eficientă a acesteia. Obiective de cercetare au fost: analiza fundamentelor teoretice ale procesului de interacțiune dintre un manager și un lider în procesul de gestionare a unei organizații sportive și particularitățile implementării acestora într-o organizație sportivă (Liceul Sportiv din Târgu Jiu); analiza stării și dinamicii acestei interacțiuni în procesul de management abordat în condiții moderne; determinarea modalităților de optimizare și îmbunătățire a activităților managerului și ale liderului în procesul de management al Liceului Sportiv monitorizat; formularea unor recomandări practice pentru îmbunătățirea procesului de dirijare și dezvoltare a Liceului Sportiv.

La întrebarea: Sunteți familiarizați cu standardele de competență profesională ale cadrelor de conducere ale unei organizații sportive? (Figura 7)

Nr.crt.	Variante de răspuns	Număr respondenți	Procentaj
1.	DA cunosc specificul acestor standarde profesionale	47	32%
2.	NU cunosc specificul acestor standard profesionale	78	53%
3.	Greu de răspuns la această întrebare	22	15%

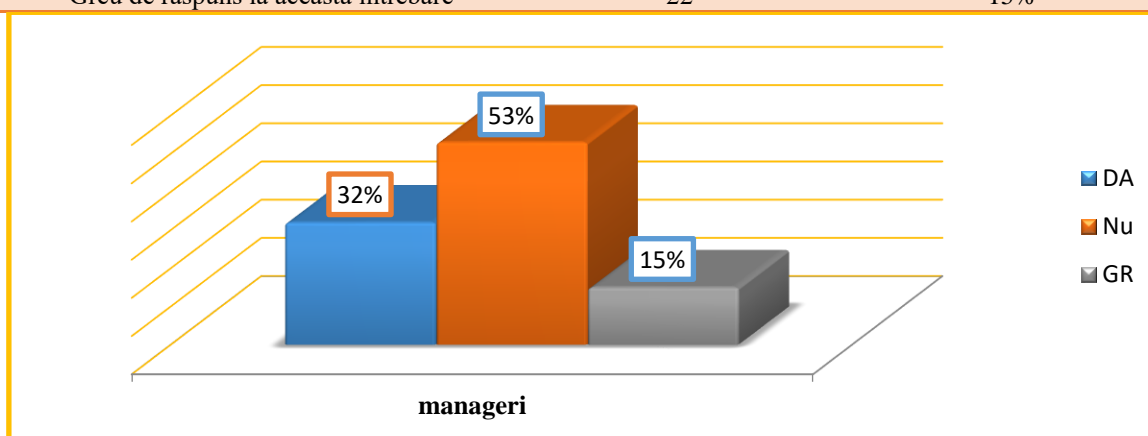


Figura 7. Reprezentarea grafică a răspunsurilor cu privire la standardele profesionale

Cu referire la răspunsurile acordate de managerii intervievați la întrebarea: Puteți identifica unele puncte forte ale profilului profesional al cadrelor de conducere al unei entități sportive? (Figura 8)

Nr.crt.	Variante de răspuns	Număr respondenți	Procentaj
1.	DA	67	46%
2.	NU	43	29%
3.	Greu de răspuns	37	25%

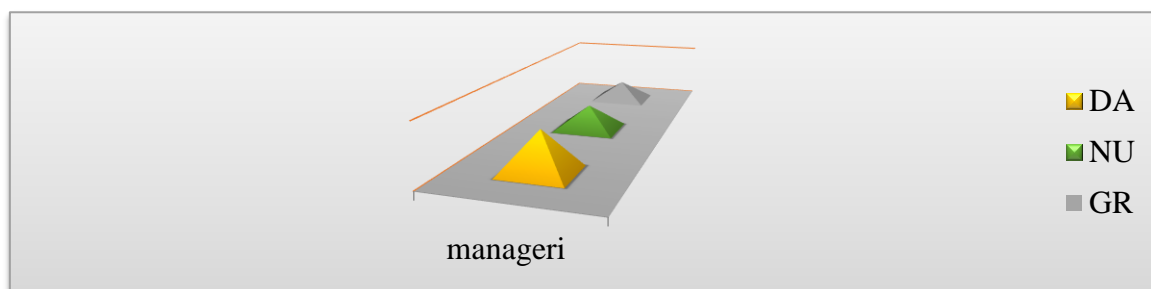


Figura 8. Reprezentarea grafică a răspunsurilor cu privire la punctele forte ale profilului profesional al cadrelor de conducere

Din Figura 8 se poate observa că un procent 46% au dat răspunsuri afirmative, 29% răspunsuri negative, iar pentru 25% dintre aceștia le-a fost greu să formuleze răspunsuri și să identifice anumite puncta forte ale ale profilului profesional al cadrelor de conducere. Astfel, putem menționa că în prezent, după cum arată experiența managementului diferitelor organizații sportive din țările dezvoltate, asistăm la o creștere a stimulării metodelor specifice ale activității creative colective/comune. Acest proces, dacă este privit din punct de vedere al abordării organizaționale și sportive, poate fi interpretat ca faze ale formării unei culturi organizaționale participative.

În ceea ce privesc răspunsurile la întrebarea: Credeți că performanța cadrelor de conducere poate contribui la îmbunătățirea organizației sportive? (Figura 9)

Nr.crt.	Variante de răspuns	Număr respondenți	Procentaj
1.	DA	87	59%
2.	NU	31	21%
3.	Nu știu	29	20%

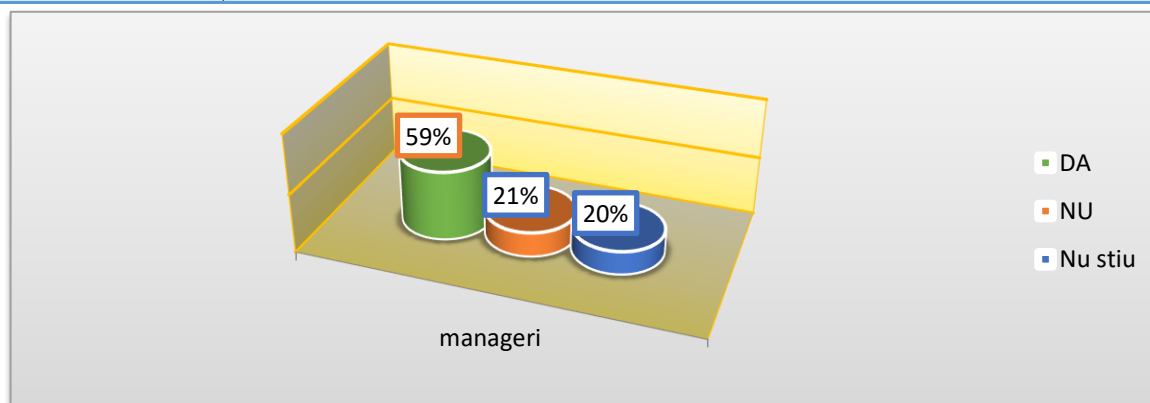


Figura 9. Reprezentarea grafică a răspunsurilor cu privire la punctele forte ale profilului profesional al cadrelor de conducere

Din datele reflectate în Figura 9 putem observa că un procent de 59% consider că performanța cadrelor de conducere poate avea un efect pozitiv asupra dezvoltării entității sportive, 21% au dat răspunsuri negative în acest sens, în timp ce 20% nu au știu să răspundă la această întrebare.

Astfel, putem menționa că eficiența entității sportive poate fi determinată în funcție de obiectivele stabilite în corespundere cu rezultatele planificate a fi îndeplinite și de resursele financiare repartizate și cheltuite pentru aceasta.

La întrebarea: Care credeți că sunt indicatorii și descriptorii principali care pot contribui la îmbunătățirea managementului instituțional? (Figura 10)

Nr.crt.	Variante de răspuns	Număr respondenți	Procentaj
1.	Planificarea strategică	37	25%
2.	Parteneriate încheiate (sustenabile)	20	14%
3.	Dezvoltarea profesională	58	39%
4.	Optimizarea și îmbunătățirea procesului de dirijare al entității sportive	19	13%
5.	Calitatea mediului de desfășurare a activității	13	9%

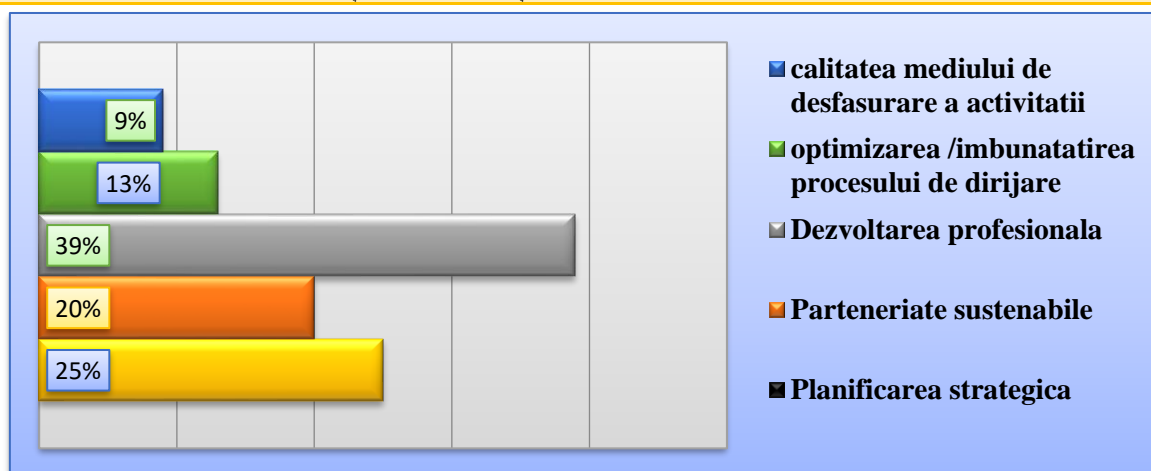


Figura 10. Reprezentarea grafică a răspunsurilor cu privire la indicatori și descriptorii principali care pot contribui la îmbunătățirea managementului instituțional

Din Figura 10 se poate observa că cei mai mulți, respectiv un procent de 39% au menționat că dezvoltarea profesională a cadrelor de conducere este importantă pentru asigurarea unui management adecvat și eficient al entității sportive; 25% dintre aceștia au considerat că și planificarea strategică are un rol esențial pentru obținerea eficienței organizaționale. De asemenea, 20% au considerat că parteneriate încheiate și sustenabile pot asigura o evoluție în dinamică a organizației sportive, precum și îmbunătățirea continuă a acesteia (13%).

Cu privire la răspunsurile acordate la întrebarea: Considerați că dezvoltarea profesională continuă a cadrelor de conducere are un rol semnificativ în evoluția entității sportive? (Figura 11)

Nr.crt.	Variante de răspuns	Număr respondenți	Procentaj
1.	Da	105	71%
2.	NU	10	7%
3.	Nu cunosc	32	22%

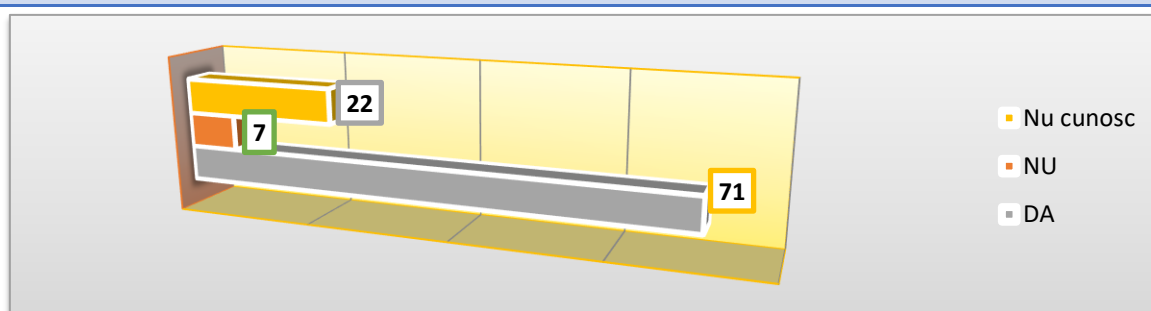


Figura 11. Reprezentarea grafică a răspunsurilor cu privire la dezvoltarea profesională continuă a cadrelor de conducere

Datele reprezentate în Figura 11 ne arată că majoritatea managerilor (71%) consideră că dezvoltarea profesională continuă le poate asigura cunoștințe teoretice și practice substanțiale care le pot servi drept suport esențial în dirijarea entității sportive, iar programele de acest tip pot contribui substanțial la dezvoltarea competențelor manageriale. Totodată, doar un procent de 7% au dat

răspunsuri negative, iar 22% nu cunosc importanța acestei problematice versus process de dirijare a organizației sportive.

ARGUMENTAREA ȘI VALIDAREA EXPERIMENTALĂ A MODELULUI STRUCTURAL – SUSTENABIL AL DEZVOLTĂRII PROFESIONALE A CADRELOR DE CONDUCERE A LICEELOR SPORTIVE

(conținutul de bază al capitolului 3)

Problema cercetării contribuie, din prisma noastră, la o nouă înțelegere teoretică și praxiologică a specificului dezvoltării profesionale continue a personalului de conducere, concretizat în conceptul MSS, precum și în construirea unui sistem de indicatori care să permită fiecărui manager al entității sportive, să transforme comportamentul profesional adaptativ, într-unul de autodezvoltare profesională prin training orientat spre leadership și coaching. În Tabelul 2 prezentăm modelul structural – sustenabil aplicabil în programul de formare – continuă a cadrelor de conducere implicate în experiment, iar în Tabelul 3 reflectăm conținutul programului organizat sub forma unui atelier de lucru în scopul perfecționării competențelor manageriale, de coaching și leadership a cadrelor de conducere participanți la astfel de activități.

Dezvoltarea profesională a personalului de conducere în sistemul de formare continuă, constituie un mijloc eficient de autodezvoltare, sub rezerva îndeplinirii anumitor condiții de bază, care includ: funcționarea unui specialist conform calificării în domeniu și exercitarea profesiei într-un mediu profesional; cunoașterea și aplicarea cadrului normativ ce reglementează domeniul, formarea, dobândirea și dezvoltarea de competențe profesionale, manageriale și pedagogice, construirea unui sistem de criterii de motivare a autoperfecționării profesionale cu actualizări și modificări continue în concordanță cu dinamica schimbărilor orientărilor valorice și a reflecției profesionale la diferite etape de dezvoltare profesională, sustenabilă a personalului de conducere.

Tabelul 2. Modelul structural – sustenabil aplicabil în programul de formare – continuă a cadrelor de conducere implicate în experiment

MODELUL STRUCTURAL – SUSTENABIL AL DEZVOLTĂRII PROFESIONALE A CADRELOR DE CONDUCERE		
Rezultate așteptate	Obiective	
Creșterea nivelului de pregătire a cadrelor de conducere	Formarea managerului sportiv competitiv, flexibil, democrat, sistemic, cu o gândire critică și strategică	
Grupuri țintă		
Masteranzi, doctoranzi, manageri sportivi (directori școli sportive și federații), directori licee cu profil sportiv, manageri departamente entități sportive, antrenori		
Abordări ale activității curriculare	Principii ale activității de instruire în cadrul programelor de formare continuă/ traininguri specializate/ateliere de lucru/mese rotunde	
Formarea și dezvoltarea competențelor praxiologice, cu prioritate a celor pedagogice și manageriale	<ul style="list-style-type: none"> • principiul conștientizării asigurării sustenabilității entității sportive; • principiul gestionării și autogovernării; • principiul evaluării manageriale, autoevaluării și reflecției în procesul de dezvoltare a competențelor profesionale a cadrelor de conducere; • principiul realizării traseului (planificat odată la 5 ani) de dezvoltare individuală și de formare a competențelor profesionale 	
Condiții de realizare		
Organizatorice	Reglementare	Resurse

<ul style="list-style-type: none"> organizarea procesului de dezvoltare profesională a cadrelor de conducere, a calificărilor lor profesionale în concordanță cu nivelul lor de competență; identificarea formatorilor și a formabililor; utilizarea metodelor de interactive în procesul de predare, învățare și dezvoltare profesională; elaborarea, pilotarea și implementarea noului program de dezvoltare profesională a cadrelor de conducere din domeniul educației fizice și sportului; crearea structurii și a materialelor atelierelor de formare a personalului de conducere și a noului program de dezvoltare profesională; pilotarea noului program pentru a ne asigura că acesta este de înaltă calitate în prezentare și conținut, fiind și aplicabil în activitatea participanților; instruirea formabililor în baza unui conținut curricular actualizat și în corespundere cu cerințele internaționale; evaluarea și îmbunătățirea atelierelor de pregătire a personalului de conducere; evaluarea și îmbunătățirea rezultatelor așteptate de la formabilii participanți; implementarea programului de dezvoltare profesională pentru a îmbunătăți managementul instituțional al entităților monitorizate în cercetare 	<p>Acte normative în vigoare ce reglementează organizarea și desfășurarea acestor activități</p>	<p>Umane Financiare Materiale Digitale</p>
Nivelul de competență profesională		
<p>Performant (Managerul competitiv orientat spre leadership și coaching)</p>	<p>Suficient (Managerul tradițional)</p>	<p>Managerul stagiar (Managerul critic)</p>
<p>Minim Nivelul 7 de calificare, inclusiv parcurgerea de traininguri specializate în domeniu</p>	<p>Minim Nivelul 6 de calificare, inclusiv parcurgerea de traininguri specializate în domeniu</p>	<p>Studii medii, inclusiv parcurgerea de traininguri specializate în domeniu</p>

Tabelul 3. Conținutul programului (atelierului) de formare continuă orientat spre dezvoltarea profesională a cadrelor de conducere din domeniul educației fizice și sportului

Nr.crt.	Module	Unități de învățare și perfecționare
1.	Managementul entităților sportive	<ul style="list-style-type: none"> Specificul organizațiilor sportive și cadrul normativ ce le reglementează funcționarea legală și sustenabilă Managerul și abordarea comunicării eficiente în diferite situații contextuale. Repere moderne ale managementului resurselor umane din entitățile sportive. Dezvoltarea profesională a resurselor umane angajate Cultura organizațională și orientarea acesteia spre valori noi în contextul reformei sociale și economice a societății Managementul strategic și al performanței organizației sportive Managementul resurselor specifice entității sportive Îmbunătățirea și dezvoltarea inovațională a entităților sportive
2.	Leadershipul entităților sportive	<ul style="list-style-type: none"> Esența conducerii și a leadershipului Leadership transformational Managementul versus leadership
3.	Coaching	<ul style="list-style-type: none"> Elemente de coaching aplicabile în domeniul educației fizice și sportului

Conținuturile curriculare au fost grupate în 3 unități tematice (Management sportiv, Leadership și Coaching), fiind structurate în trei etape de realizare și două module de instruire (inițiere în MSS și dezvoltarea prin MSS):

- Etapa I: Inițiere în tehnologia MSS.
- Etapa II: Planificarea instruirii în MSS.
- Etapa III: Realizarea activităților MSS. Evaluarea și autoevaluarea competențelor formate/dezvoltate

Modelul structural – sustenabil aplicabil în programul de formare – continuă a cadrelor de conducere se axează pe o serie de principii: principiul conștientizării asigurării sustenabilității entității sportive; principiul gestionării și autogovernării; principiul evaluării manageriale, autoevaluării și reflecției în procesul de dezvoltare a competențelor profesionale a cadrelor de conducere; principiul realizării traseului (planificat odată la 5 ani) de dezvoltare individuală și de formare a competențelor profesionale. Plecând de la aplicabilitatea acestor principii în procesul de dezvoltare profesională a cadrelor de conducere, putem afirma că se poate produce o creștere a producției creative a angajaților din sistem, și în cele din urmă se va contribui la oferirea de forță și energie organizației sportive (în speță liceele sportive). De asemenea, acestea conduc resursele umane spre: dezvoltarea nevoilor lor și căutarea oportunităților de a le satisface; dezvoltarea comunicării între angajați și responsabilitatea lor individuală; controlul asupra activităților angajaților și o abordare individuală a acestora; independența angajaților în luarea deciziilor; orientarea spre consumator și nu în ultimul rând spre îmbunătățirea procesului de conducere la nivel organizațional.

Tabelul 4. Analiza specialiștilor implicați în cercetare (cu funcții de conducere pe diferite niveluri) cu vârsta cuprinsă între 25 și 70 ani pe nivelurile de educație ISCED în perioada 2017-2022

Nivel de formare	2017-2018	2018 -2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
ISCED 3-4	23.0%	27.2%	29.0%	30.3%	32.3%
ISCED 6-7	12%	15%	18,5%	19,3%	35,7%
ISCED 8	-	-	-	-	9%

Experimentul a fost realizat pe un număr de 145 de subiecți (manageri, cadre didactice din domeniul educației fizice și absolvenți ai programelor de studii superioare din domeniul de formare: educația fizică și sport), 73 grupa martor și 72 grupa experiment din Târgu Jiu, România și Chișinău, Republica Moldova. Putem observa că cele două grupe experimentale sunt omogene.

Analiza efectuată la etapa de constatare ne-a permis să constatăm că niciun program de formare sau formare continuă în domeniu, nu dispun în conținutul curricular elemente de leadership și coaching pentru acumulare de cunoștințe în direcția îmbunătățirii performanței entității sportive. În acest context, reflectăm în Tabelul 5 nivelul de pregătire managerială și pedagogică al celor chestionați, la etapa de constatare.

Tabelul 5. Nivelul de pregătire managerială și pedagogică al celor implicați în sondajul sociologic

În cadrul programelor de studii/perfecționare parcurse de Dvs., ați acumulat cunoștințe de leadership/ coaching în procesul de învățare orientat spre formarea de competențe pedagogice și manageriale?	
- am acumulat	0%
- nu sunt prevăzute astfel de discipline de studii;	76%
- parțial sau tangențial sunt atinse obiective de învățare în această direcție.	24%

Tabelul 6. Date cu referire la programul de dezvoltare profesională axat pe MSS

Nivelul de pregătire	Grupa martor	Grupa experiment
• Informarea cu privire la elementele MSS	18,9%	19,5%
• Înțelegerea principiilor de aplicare ale MSS	16,9%	17,9%
• Necesitatea parcurgerii acestui program	71,5%	70,8%
• Doleanțele subiecților cu privire la participarea în cadrul acestui program de perfecționare	85,2%	83,9%

Din Tabelul 6 putem constata că un număr redus de subiecți cunosc elementele programului ce urmează a fi pilotat în rândul lor cu genericul „Dezvoltarea profesională a specialiștilor din domeniu versus îmbunătățirea managementului organizațional”, respectiv 18,9% (grupa de martor) și 19,5% (grupa experiment); 16,9% din subiecții grupei martor înțeleg principiile de aplicare a MSS, inclusiv și 17,9 % din membrii grupei experiment. Totodată, din cadrul celor două grupe și-au manifestat un interes deosebit cu privire la necesitatea parcurgerii unui astfel de program de perfecționare (71,5% - grupa martor și 70,8% grupa experiment) sau chiar dorința de a participa la acumularea de cunoștințe pentru a-și perfecționa competențele formate în direcția îmbunătățirii procesului de predare (competențe pedagogice) sau de dirijare, după acz (competențe manageriale) a entității sportive în care activează (85,2% grupa martor și 83,9% grupa experiment) (Figura 12).

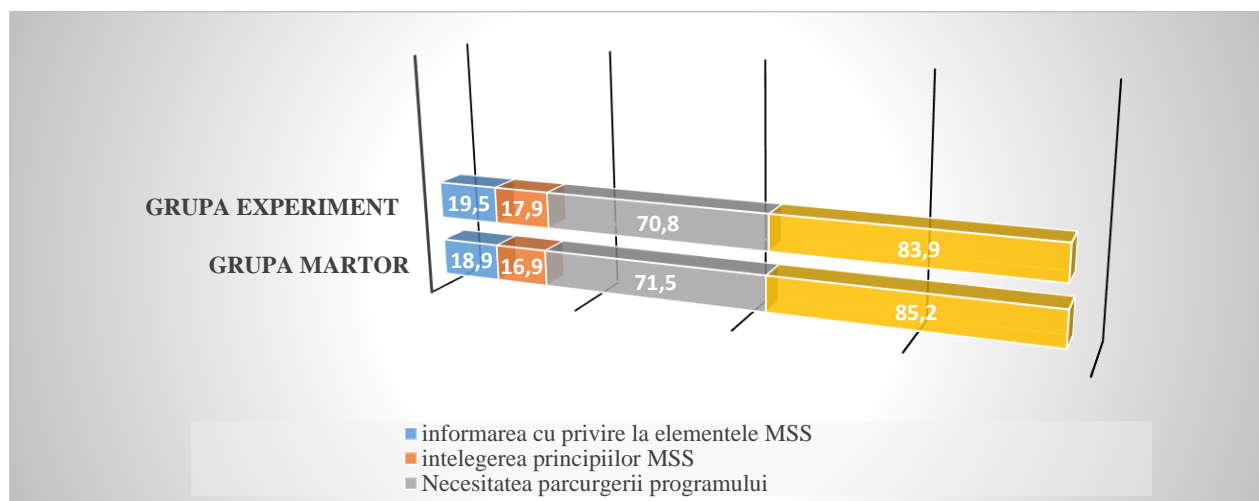


Figura 12. Reprezentarea grafică a răspunsurilor cu privire la MSS

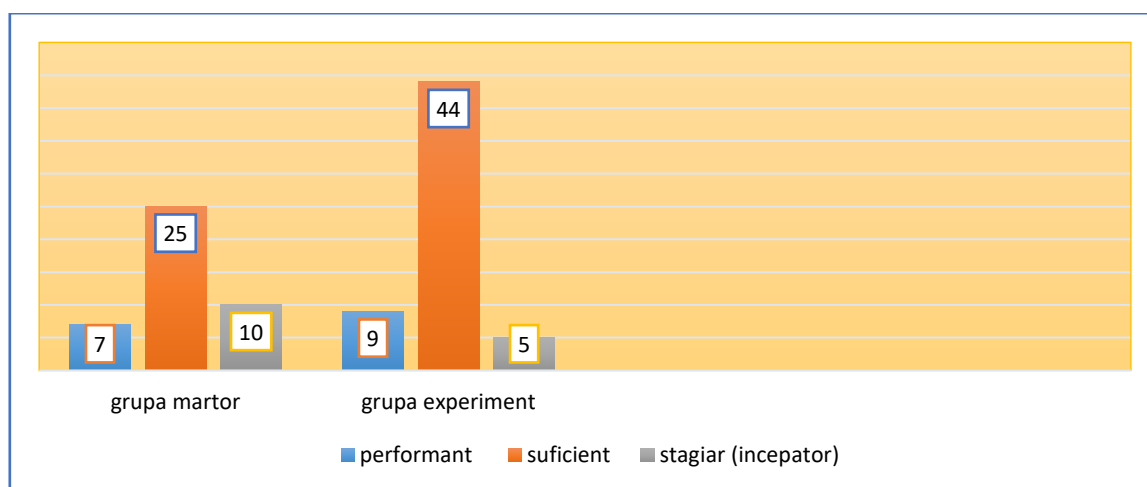


Figura 13. Nivelul de pregătire al subiecților la etapa de constatare a experimentului pedagogic

Din Tabelul 7 și Figura 14 putem observa că nivelul de pregătire a subiecților implicați în cercetare la etapa de formare a experimentului, respectiv evaluarea conform celor trei itemi pentru implementarea și gestionarea programului de formare continuă „Dezvoltarea profesională a specialiștilor din domeniu versus îmbunătățirea managementului organizațional” bazat pe elemente fundamentale ale modelului structural și sustenabil (MSS) s-au înregistrat următoarele date procentuale: la itemul “Management sportiv” dispun de cunoștințe de specialitate cu referire la specificul entităților sportive, a cadrului normativ ce le reglementează bună funcționare, specificul categoriilor de resurse umane angajate la nivel instituțional, despre managementul strategic și al performanței organizației sportive, precum și cu privire la îmbunătățirea și dezvoltarea inovațională a entităților sportive într-un procent de 44% (grupa martor) și nesemnificativ mai mare din punct de vedere valoric grupa experiment, respectiv 48%.

Tabelul 7. Date statistice cu privire la nivelul de pregătire al subiecților la etapa de constatare a experimentului pedagogic

Item	Nivel de pregătire	Grupa martor	Grupa experiment
Management sportiv	<ul style="list-style-type: none"> • Specificul organizațiilor sportive și cadrul normativ ce le reglementează funcționarea legală și sustenabilă • Repere moderne ale managementului resurselor umane din entitățile sportive. Dezvoltarea profesională a resurselor umane angajate • Managementul strategic și al performanței organizației sportive • Îmbunătățirea și dezvoltarea inovațională a entităților sportive 	44%	48%
Leadership	Esența conducerii și a leadershipului Leadership transformațional Managementul versus leadership	29%	31%
Coaching	Coaching pentru conducere Coaching pentru performanță	27%	21%

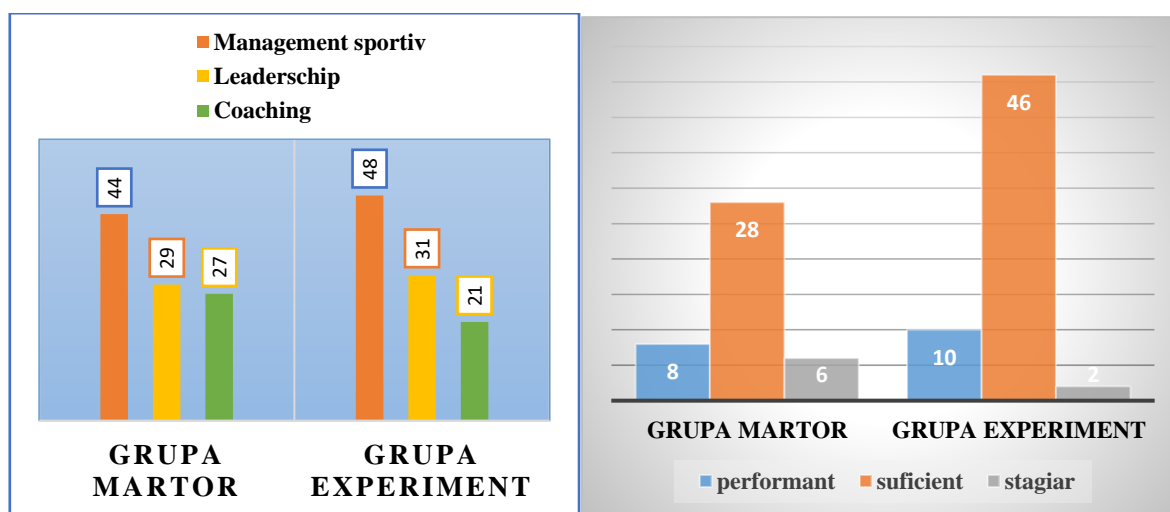


Figura 14. Nivelul de pregătire al subiecților la etapa de formare a experimentului pedagogic

Din Figura 15 putem observa că datele înregistrate au fost mai mari pentru grupa experiment la itemul “Leadership” față de “Management sportiv” și aproximativ egale pentru itemul “Coaching”. Astfel, pentru itemul Leadership la etapa de control s-a înregistrat la grupa experiment o valoare de 39% față de cea de formare care a fost de 31%. Acest fapt se datorează completării cunoștințelor cu elemente de leadership, ceea ce semnifică o îmbunătățire a suportului acordat acestora în direcția descoperirii unor secrete ale “meseriei” de lider sau de coach, al rolurilor lor în procesul de sustenabilitate și al gradului de eficiență al unei organizații sportive. Mai mult decât atât, subiecții experimentali participanți la acest atelier de formare continuă au putut descoperi prin exemplele teoretico-practice a soluționării problemelor din cadrul entităților sportive, cu adresare directă profesioniștilor și cu identificarea de soluții concrete la acestea.

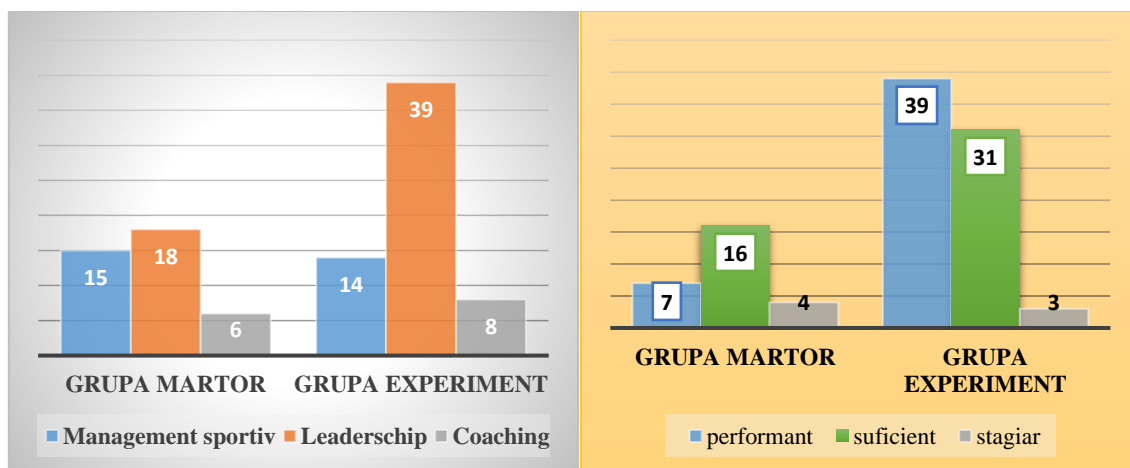


Figura 15. Nivelul de pregătire al subiecților implicați la etapa de control a experimentului pedagogic

Nivelul de pregătire al grupei experiment a atins valori semnificative la etapa de control față de etapa de formare, respectiv se poate observa că a crescut nivelul performant de la valoarea de 10 la cea de 32. Totodată, în baza chestionarelor administrate și a itemilor de evaluare aplicați au fost identificate nivelurile de competență în grupele martor și experiment (Tabelul 8 și Figura 16).

Tabelul 8. Nivelurile de competență în grupele martor și experiment

Grupe	Număr subiecți	Nivelul performant		Nivelul suficient		Nivelul stagiar (începător)	
		Nr.	%	Nr.	%	Nr.	%
Martor	73	6	8,21	30	41,09	37	50,68
Experiment	72	28	39	22	31	50	69,4

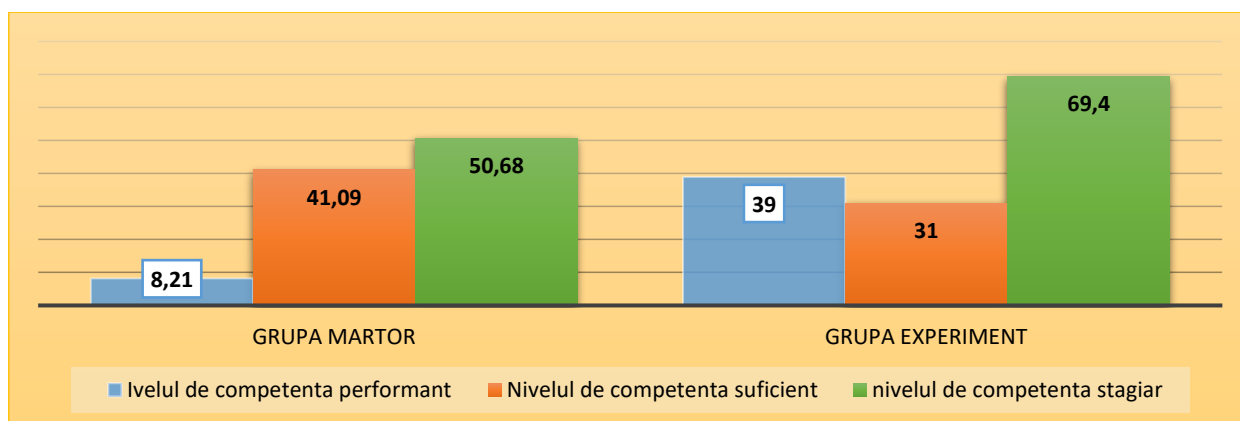


Figura 16. Nivelurile de competență în grupele martor și experiment la etapa de control a experimentului pedagogic

Plecând de la aceste date am reușit să identificăm în continuare nevoile de formare continuă în cadrul programului (atelier organizat) pentru cei trei itemi și pe care le reflectăm în Tabelul 9.

Tabelul 9. Nevoile de formare a celor două grupe martor și experiment

Nr.crt.	Nevoi de formare continuă	Grupa martor	Grupa experiment
1.	Management și leadership al resurselor umane	79%	21%
2.	Management și leadership al resurselor financiare	33%	67%
3.	Îmbunătățirea și dezvoltarea inovațională a entităților sportive	28%	72%
4.	Modele de leadership aplicabile entității sportive	45%	55%
5.	Stiluri de leadership	23%	77%
6.	Abordarea cognitiv-comportamentală a coachingului	39%	61%
7.	Intsrumente de intervenție și de diagnosticare	43%	57%
8.	Coaching pentru conducere	48%	52%
9.	Coaching pentru performanță	32%	68%

Din Tabelul 9 și Figura 17 se poate observa că la majoritatea subiecților, nevoile de formare continuă, doleanțele lor s-au remarcat în această direcție la grupa experiment, care de altfel s-a implicat mai activ în eliminarea neconformităților și a lacunelor identificate în procesul individual de dezvoltare. Astfel, valori procentuale al nevoilor au fost identificate în cadrul completării cunoștințelor cu referire la: Management și leadership al resurselor financiare (67% - grupa experiment); Îmbunătățirea și dezvoltarea inovațională a entităților sportive (72%); Stiluri de leadership (77%); Abordarea cognitiv-comportamentală a coachingului (61%) și Coaching pentru performanță (68%).

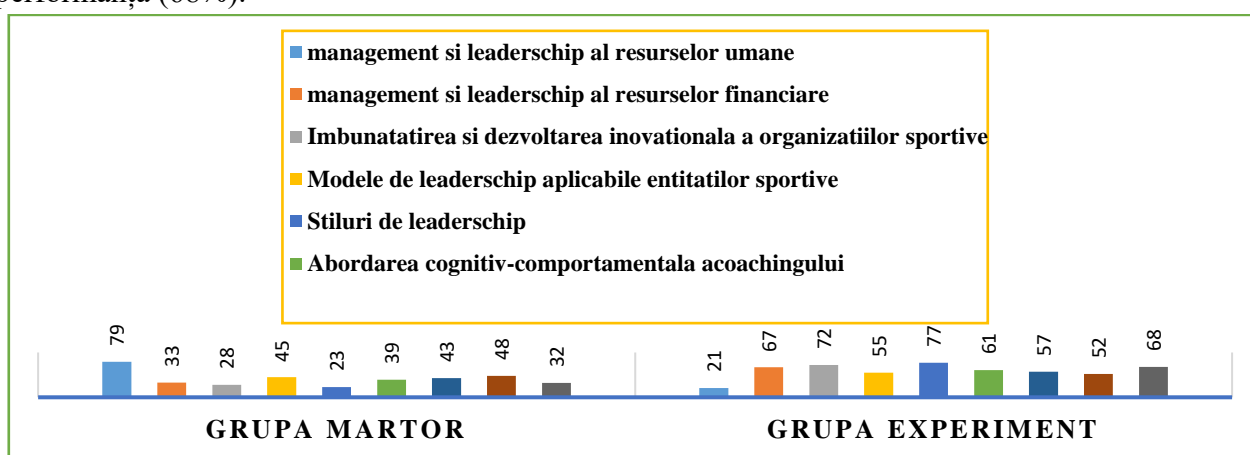


Figura 17. Reprezentarea grafică a nevoilor de formare a celor două grupe (martor și experiment)

Scopul implementării programului de formare centrat pe elementele fundamentale ale modelului structural și sustenabil (MSS) a fost în principal de a perfecționa pregătirea profesională a cadrelor de conducere ce asigură procesul managerial al liceelor sportive prin participarea la atelierul de formare continuă cu genericul „Dezvoltarea profesională a specialiștilor din domeniu versus

îmbunătățirea managementului organizațional”. Experimentul de formare a fost realizat în perioada anilor de studii 2018-2019, iar cel de control în 2019-2020. Grupa experiment a fost constituită din 72 de manageri școlari, participanți la programul de formare continuă special organizat online și desfășurat în cadrul Liceului sportiv din Târgu Jiu, România. Dimensiunea conceptual - metodologică de formare a cadrelor de conducere pentru îmbunătățirea managementului entităților sportive și determinarea eficienței instruirii este reprezentată de modelul structural – sustenabil elaborat și implementat în procesul de predare – învățare - evaluare și de conținutul curricular al programului centrat pe unități de învățare/dezvoltare, orientat pe principii de management sportiv, leadership și coaching în vederea atingerii performanței de către liceul sportiv monitorizat în cercetare. De asemenea, cadrul conceptual – metodologic a fost orientat spre obținerea unei noi viziuni privind calitatea serviciilor prestate de liceul sportiv implicat în cercetare coroborat cu îmbunătățirea managementului asigurat de manager.

Tabelul 10. Valorile înregistrate de comisia de experti pentru cele două grupe (etapa de control)

Nr.crt.	Itemi	Valori înregistrate ale grupei	
		Grupa martor	Grupa experiment
1.	Managementul entităților sportive	10	35
	• Specificul organizațiilor sportive și cadrul normativ ce le reglementează funcționarea legală și sustenabilă	15	25
	• Managerul și abordarea comunicării eficiente în diferite situații contextuale.	11	36
	• Repere moderne ale managementului resurselor umane din entitățile sportive. Dezvoltarea profesională a resurselor umane angajate	26	27
	• Cultura organizațională și orientarea acesteia spre valori noi în contextul reformei sociale și economice a societății	18	20
	• Managementul strategic și al performanței organizației sportive	11	16
	• Managementul resurselor specifice entității sportive	9	15
	• Îmbunătățirea și dezvoltarea inovațională a entităților sportive		
	Total punctaj	100	174
2.	Lederschipul entităților sportive		
	• Esența conducerii și a leadershipului	18	66
	• Leadership transformational	12	56
	• Managementul versus leadership	29	73
	Total punctaj	59	195
3.	Coaching		
	• Elemente de coaching aplicabile în domeniul educației fizice și sportului		
	- pentru conducere	28	98
	- pentru performanță	29	87
	Total punctaj	57	185

Astfel, valorile itemilor înregistrați sunt: la itemul “Management sportiv (100 puncte – grupa martor, respectiv s-a atins un nivel minim și 174, nivel performant al grupei experiment)”; la itemul “Lederschipul entităților sportive” (59 puncte – grupa martor, chiar sub valoarea criterială stabilită de comisia de experți pentru nivelul minim și 195, nivel performant al grupei experiment); iar la itemul “Coaching”, valorile înregistrate sunt de 57 puncte (grupa martor) și 185 (grupa experiment).

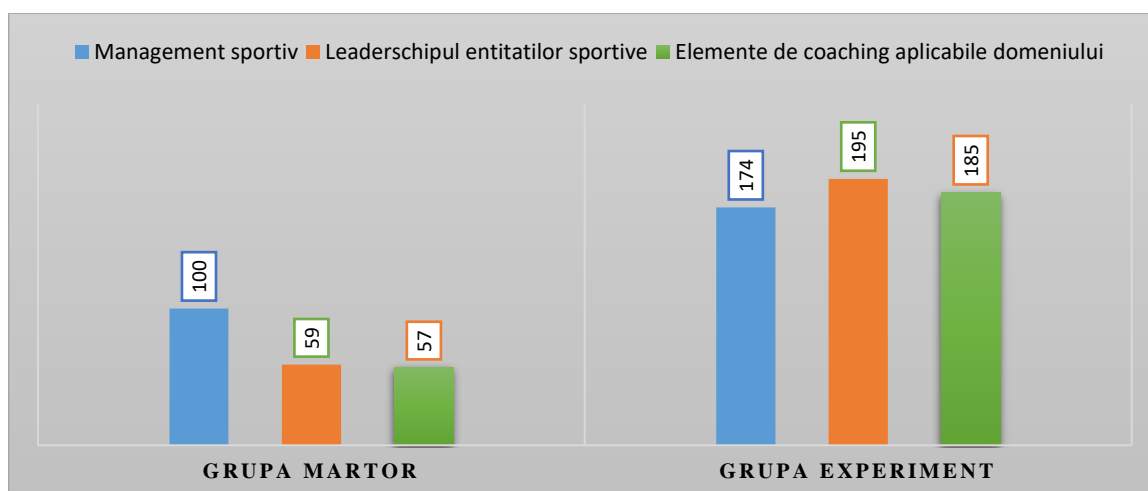


Figura 18. Reprezentarea grafică a răspunsurilor la etapa de control a experimentului

Prin experimentul realizat am putut observa că la majoritatea managerilor participanți, s-a produs o creștere a interesului pentru activități de management sportiv, leadership și coaching, însoțite de reorganizarea proceselor operaționale și manageriale, care utilizează din plin accesul și utilitățile modelului MSS și ale noilor metodologii de învățare/dezvoltare, ca vectori ai schimbării și îmbunătățirii continue a entităților sportive.

Finalizarea cercetării s-a realizat prin experimentul de control, care s-a desfășurat pe parcursul anului de studii 2019-2020. Principalul său scop a fost determinarea eficacității MSS și a atelierului organizat și implementat pentru a se proceda la formarea continuă a participanților, în calitate de formabili. Obiectivele urmărite de comisia de experți la această etapă s-au concretizat în evaluarea competențelor dezvoltate, completate de monitorizarea pedagogică a sarcinilor trasate pentru a se verifica aplicarea și implementarea MSS. Astfel, specialiștii implicați în experiment au trebuit să implementeze elementele MSS, să elaboreze un proiect de dezvoltare strategică, sustenabilă al liceului sportiv și să stabilească beneficiile MSS.

În Tabelul 11 prezentăm datele comparative a rezultatelor evaluării finale a grupului experimental și a celui de control.

Tabelul 11. Validarea datelor experimentale etapa inițială

Item	Conținut evaluat de comisia de experți	Grupa martor	Grupa experiment
Implementarea MSS (IMSS)	<ul style="list-style-type: none"> • Rezultate așteptate • Satisfacția angajaților liceului sportive • Responsabilitate socială • Performanță individuală și colectivă • Lucrul în echipă • Feedback 	53%	47%
Elaborarea unui proiect de dezvoltare strategică, sustenabilă a liceului sportiv (PDSS)	Analiza situației în domeniu Obiective și acțiuni strategice Finalități	62%	38%
Beneficiile MSS (BMSS)	Coaching pentru conducere Coaching pentru performanță	46%	54%

Din Tabelul 12 putem observa că validarea rezultatelor de către comisia de experți la etapa inițială cu monitorizarea itemilor stabiliți și a pragului atins de cele două grupe, a înregistrat următoarele date: grupa martor a atins la itemul (IMSS) un prag de 53%, iar grupa experiment 47%; la itemul PDSS un prag de 62% (grupa martor), iar cea de experiment 38%; la itemul BMSS- un prag de 46 % (grupa martor), iar cea de experiment 54%.

Tabelul 12. Pragul stabilit de comisia de experți conform metodei clasice

Etapa	Descrierea	Pragul
PLAN	Există un plan pentru a se implementa MSS	10-25
DO	MSS a fost implementat	25-45
CHECK	Analize ale implementării MSS și determinarea proiectului de dezvoltare strategică sustenabilă a liceului sportive	45-65
ACT	Ca urmare a analizei efectuate se stabilesc care acțiuni au fost aplicate pentru a avea beneficii sustenabile	65-100

Cu referire la metoda detaliată, comisia de experți a acordat pragurile plecând de la certitudinea că datele ar trebui să fie mai aproape de realitate unde, de pildă, instituțiile de învățământ fac lucruri (DO) dar nu întotdeauna există o planificare (PLAN) sau o evaluare ulterioară a rezultatelor. Comisia de experți a formulat precizarea conform căreia prezenta metodă oferă mai multe cunoștințe cu referire la dimensiunile prioritare ale implementării MSS în scopul obținerii îmbunătățirii așteptate.

În Tabelul 13 prezentăm datele comparative a validării rezultatelor la etapa finală a experimentului.

Item	Conținut evaluat de comisia de experți	Grupa martor	Grupa experiment
Implementarea MSS (IMSS)	<ul style="list-style-type: none"> • Rezultate așteptate • Satisfacția angajaților liceului sportive • Responsabilitate socială • Performanță individuală și colectivă • Lucrul în echipă • Feedback 	21%	79%
Elaborarea unui proiect de dezvoltare strategică, sustenabilă a liceului sportive (PDSS)	Analiza situației în domeniu Obiective și acțiuni strategice Finalități	12%	88%
Beneficiile MSS (BMSS)	Coaching pentru conducere Coaching pentru performanță	27%	73%

Din Tabelul 13 putem observa că validarea rezultatelor de către comisia de experți la etapa finală cu monitorizarea itemilor stabiliți și a pragului atins de cele două grupe, a înregistrat date semnificativ mai mari de către grupa experiment: grupa martor a atins la itemul (IMSS) un prag de

21%, iar grupa experiment 79%; la itemul PDSS un prag de 12% (grupa martor), iar cea de experiment 88%; la itemul BMSS- un prag de 27 % (grupa martor), iar cea de experiment 73%.

În acest context, putem menționa că rezultatele obținute de cele două grupe demonstrează că programul de formare continuă implementat satisface necesitățile de dezvoltare profesională a cadrelor manageriale în domeniul și asigură realizarea obiectivelor de perfecționare prevăzute în conținutul său curricular.

Tabelul 14. Condițiile îmbunătățirii managementului liceelor sportive

<i>Calitatea cadrelor de conducere și a serviciilor prestate de liceul sportiv</i>	<i>Necesități și conformități</i>
CALITATEA DE BAZĂ	<ul style="list-style-type: none"> • Tehnologii și metodologii de bază: principii de funcționare; obiective strategice sustenabile; digitalizare, hardware, software. • Cunoștințe de bază: pedagogice, manageriale (managementul entităților sportive și a serviciilor educaționale și sportive). • Tehnici de bază aplicabile în procesul de dirijare a entității sportive
CALITATEA ÎMBUNĂȚITĂ	<ul style="list-style-type: none"> • Tehnologii și metodologii performante: program (atelier) de formare continuă pentru îmbunătățirea managementului liceelor sportive; model structural – sustenabil de formare/dezvoltare profesională a cadrelor; procedură pentru identificarea rapidă a problemelor/neconformităților; procedură pentru identificarea cauzelor neconformităților; program de îmbunătățire a managementului și de operare a schimbărilor strategice preconizate. • Cunoștințe extinse: conținut curricular centrat pe elemente și unități de învățare, orientate spre management sportiv, leadership și coaching pentru conducere și performanță; multidisciplinare care permit identificarea rapidă a necesităților și a trebuințelor consumatorilor. • Tehnici îmbunătățite aplicabile în procesul de dirijare a entității sportive.

Noua viziune cu privire la îmbunătățirea managementului liceelor sportive și a calității serviciilor prestate de acestea are la bază o definiție mai cuprinzătoare a calității, respectiv “gradul de satisfacere a nevoilor beneficiarilor de servicii educaționale/sportive prin prestațiile de ordin tehnic, relațional, organizațional, economic, ambiental”. În demersul efectuat în cercetare, pentru a identifica gradul de satisfacție al beneficiarilor interesați de liceul sportiv monitorizat pedagogic, am procedat la determinarea nivelurilor de calitate a serviciilor reflectate în Tabelul 15.

Satisfacția calității, inclusiv și a managementului cadrelor de conducere aplicat în conducerea liceului sportiv monitorizat în cercetare nu este ușor de măsurat și de realizat. Astfel, putem face trimitere la un arbitraru între mai multe variabile independente sau la rezultanta a trei forțe: beneficiari ai serviciilor (clienți), prestatorii serviciilor (furnizorii) și concurența. În cercetarea de față, s-a ținut cont în mod deosebit, că termenul de calitate în comunicarea cu beneficiarii direcți, reprezintă o prioritate intrinsecă a serviciilor prestate și important de a fi abordat în limbajul de specialitate (atât cel pedagogic, cât și managerial), iar dimensiunea de formare continuă a cadrelor de

conducere, element important în atingerea dezideratului de îmbunătățire a procesului de dirijare a liceului sportiv, monitorizat în studiul realizat și argumentat. Aceste caracteristici trebuie să îndeplinească cerințele care se referă la nevoi și așteptări, inclusiv și la îmbunătățire continuă.

Tabelul 15. Nivele ale calității serviciilor prestate de liceul sportiv supus monitorizării pedagogice

<i>Exigențe luate în calcul pentru îmbunătățirea managementului liceului sportiv monitorizat</i>	<i>Rezultate</i>
<i>CALITATEA DE CONFORMITATE</i>	
Așteptările explicite ale beneficiarilor de servicii educaționale/sportive Promisiunile explicite ale furnizorului de servicii	Conformitatea serviciilor
<i>CALITATEA PERCEPUTĂ</i>	
Așteptările explicite și implicite ale beneficiarilor de servicii educaționale/sportive Oferta concurenței	Promisiunile furnizorului de servicii sunt adaptate tuturor așteptărilor beneficiarilor și mai atractivă în comparație cu oferta concurenței
<i>CALITATEA SATISFACȚIEI</i>	
Așteptările explicite și implicite ale beneficiarilor de servicii educaționale/sportive Nevoile actuale și viitoare ale beneficiarilor Oferta concurenței	Promisiunile furnizorului de servicii sunt adaptate tuturor așteptărilor beneficiarilor și mai atractivă în comparație cu oferta concurenței promisiunea anticipată a furnizorului de servicii răspunde nevoilor beneficiarilor Serviciile oferite sunt conforme cu cele promise

Formarea continuă a specialiștilor implicați în experiment, respectiv pentru elaborarea, determinarea conținutului de program și implementarea MSS, a permis managerilor să fie capabili de a lua decizii eficiente în procesul de dirijare al entităților sportive (în speță și a liceului sportiv supus monitorizării pedagogice) în cele mai variate condiții, de a soluționa unele probleme identificate în conducerea organizației, utilizând informații și cunoștințe acumulate prin activități de CERCETARE + FORMARE CONTINUĂ = DEZVOLTARE/ PERFEȚIONARE (Figura 19) realizate în mod individual sau în echipă. Formarea continuă și dezvoltarea competențelor pedagogice și manageriale ale managerilor entităților sportive au drept obiectiv participarea la obținerea performanțelor în direcția îmbunătățirii managementului cadrelor de conducere.

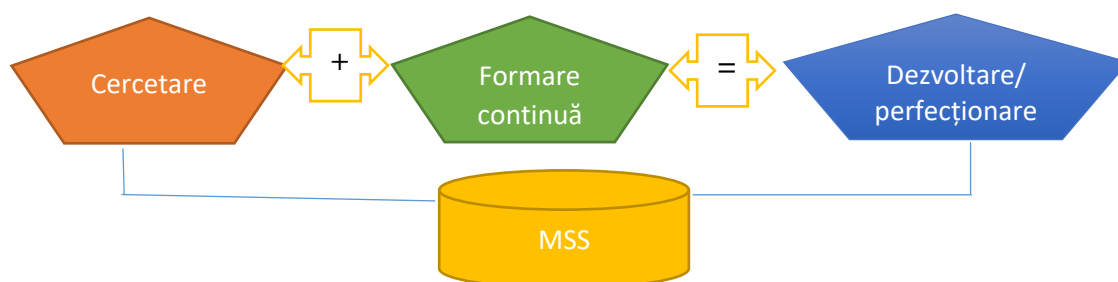


Figura 19. Implementarea programului de dezvoltare/perfecționare a managerilor în baza MSS

Mai mult, formarea/dezvoltarea competențelor pedagogice și a celor manageriale a cadrelor de conducere, reprezintă un proces inovațional realizat în cadrul programului (atelierului) de formare continuă. În acest context, a fost conceptualizat programul, destinat pentru instruirea cadrelor de conducere, fiind introdus modulul MSS și elaborat conținutul curricular opțional al atelierului pentru îmbunătățirea managementului desfășurat la nivelul instituțiilor de învățământ/sportive. Acesta a fost orientat cu prioritate spre formarea de competențe profesionale necesare managerilor școlari/sportivi pentru elaborarea și implementarea MSS. Determinarea competențelor s-a realizat ținând cont de obiectivele de instruire, care au identificat stadiile perfecționării, al acumulării cunoștințelor la nivel de: cunoașterea și utilizarea terminologiei specifice, înțelegerea, aplicarea, analiza, sintetizarea și evaluarea acestora. În Tabelul 16 reflectăm competențele determinate de comisia de experți necesar a fi dezvoltate la cadrele de conducere pentru a se asigura îmbunătățirea managementului instituțiilor de referință.

Tabelul 16. Competențele dezvoltate după pilotarea MSS

<i>Competențe la nivel de cunoaștere și înțelegere</i>	<i>Competențe de aplicare/capacitatea de a face (deprinderi și strategiile cognitive)</i>	<i>Competențe analiză (pentru selectarea principiilor de organizare a MSS)</i>	<i>Competențe de sinteză pentru elaborarea și implementarea MSS și a conținutului curricular al programului</i>	<i>Competențe de monitorizare și evaluare</i>
Capacitatea de a ști să raporteze noile cunoștințe la cele anterioare cu referire la managementul sportiv, leadershipul entităților sportive și a celor de coaching pentru conducere și performanță	Capacitatea de a clasifica cunoștințele de specialitate	Capacitatea de a selecta și analiza principiile de organizare a MSS	Capacitatea de a planifica implementarea MSS și a conținutului programului	Capacitatea de a monitoriza, evalua și raporta organizarea activităților de formare continuă a cadrelor de conducere pentru realizarea MSS
Capacitatea de a ști să utilizeze noile cunoștințe în diferite contexte de dirijare a entităților sportive	Aplicarea cunoștințelor manageriale și pedagogice în baza standardelor de calificare și a indicatorilor de performanță	Capacitatea de aplicarea modelului MSS în programul de formare continuă	Valorificarea metodologiei implementate pentru îmbunătățirea managementului asigurat de cadrele de conducere ale entității școlare/sportive	Capacitatea de a modifica MSS în funcție de nevoile de formare ale cadrelor didactice și a celor de conducere
Capacitatea de a ști să comunice eficient în procesul de conducere și în situații de criză	Aplicării principiilor de leadership pentru a îmbunătăți eficiența activității manageriale a cadrelor de conducere	Capacitatea de analiza specialitățile opționale, a nevoilor proprii de formare în direcția dezvoltării/perfecționării pentru a genera îmbunătățirea procesului de dirijare a entităților școlare/sportive	Capacitatea de sinteză pentru utilizarea modelelor specifice procesului de dirijare pe baza definirii și utilizării principiilor de conducere a entităților sportive	Capacitatea de argumenta implementarea și realizarea MSS
Capacitatea de a ști să formuleze strategii instituționale de succes și de planifica resursele într-un mod sustenabil	Implementarea strategiilor formulate și monitorizarea îndeplinirii obiectivelor generale și specifice la termenele planificate	Capacitatea de a gestiona activitățile complexe în domeniul managementului organizațiilor sportive cu aplicarea elementelor de leadership și coaching	Capacitatea de sinteză a autoevaluării/evaluării, ca variantă eficientă de identificare a îmbunătățirii calității și performanței obținute	Capacitatea de a compara și relata rezultatele obținute
Capacitatea de a ști să procedeze la	Atingerea exigențelor	Analiza rezultatelor obținute, a așteptărilor	Sinteza rezultatelor după prelucrare și	Capacitatea de a disemina rezultatele obținute pentru

îmbunătățirea calității procesului de conducere a entităților școlare/sportive după caz	așteptate pentru îmbunătățirea managementului liceului sportiv monitorizat (calitatea de conformitate, percepută, de satisfacție)	explicite și implicite și a conformității lor cu nevoile actuale și viitoare ale beneficiarilor de servicii educaționale/sportive	analiza etapelor de implementare a MSS cu identificarea erorilor/obstacolelor	îmbunătățirea calității organizației monitorizate în cercetare
---	---	---	---	--

Conținuturile formării continue a managerilor participanți la programul pilot prin utilizarea MSS au fost determinate în conformitate cu concepțiile-cheie de dezvoltare a competențelor profesionale stabilite pentru elaborarea și implementarea MSS, nivelului de pregătire al managerilor, strategia de dezvoltare a entității sportive, și nu în ultimul rând pentru îmbunătățirea managementului de dirijare al acestora.

În Tabelul 17 prezentăm valorile înregistrate după evaluarea competențelor efectuată de comisia de experți (formată din 2 profesori universitari, 1 conferențiar universitar și 1 manageri școlari).

Tabelul 17. Ponderea performanțelor învățării, a competențelor dobândite de grupele martor și experiment în urma evaluării acestora de către comisia de experți la etapa inițială

Nr. crt.	Evaluarea competențelor conform itemilor	Frecvența gradului de învățare					
		Grupa martor			Grupa experiment		
		Note			Note		
		6,5 - 7,5	7,5-8,5	8,5-10	6,5-7,5	7,5-8,5	8,5-10
		Nivel suficient	Nivel mediu	Nivel înalt	Nivel suficient	Nivel mediu	Nivel înalt
1.	Competențe la nivel de cunoaștere și înțelegere(C1)	65	87	16	78	101	187
2	Competențe de aplicare/capacitatea de a face (deprinderi și strategiile cognitive) C2	55	67	72	55	110	169
3.	Competențe analiză (pentru selectarea principiilor de organizare a MSS C3	26	32	83	77	117	182
4.	Competențe de sinteză pentru elaborarea și implementarea MSS și a conținutului curricular al programului C4	13	59	63	68	121	179
5.	Competențe de monitorizare și evaluare C5	21	48	80	91	104	165

Tabelul 18. Ponderea performanțelor învățării, a competențelor dobândite de grupele martor și experiment în urma evaluării acestora de către comisia de experți la etapa finală

Nr. crt.	Evaluarea competențelor conform itemilor	Frecvența gradului de învățare					
		Grupa martor			Grupa experiment		
		Note			Note		
		6,5 - 7,5	7,5-8,5	8,5-10	6,5-7,5	7,5-8,5	8,5-10
		Nivel suficient	Nivel mediu	Nivel înalt	Nivel suficient	Nivel mediu	Nivel înalt
1.	Competențe la nivel de cunoaștere și înțelegere (C1)	72	93	38	87	123	192
2	Competențe de aplicare/capacitatea de a face (deprinderi și strategiile cognitive)- C2	56	73	99	25	163	187
3.	Competențe analiză (pentru selectarea principiilor de organizare a MSS C3	27	35	100	57	145	192
4.	Competențe de sinteză pentru elaborarea și implementarea MSS și a conținutului curricular al programului C4	18	64	79	37	168	195
5.	Competențe de monitorizare și evaluare C5	25	59	93	101	152	183

Din datele reflectate în Tabelul 17 și Tabelul 18 putem observa că indicii înregistrați pentru competențele dezvoltate de către grupa experiment la etapa finală a experimentului, respectiv după implementarea modelului MSS și a participării la programul de formare continuă online, special organizat și realizat, au fost semnificativ mai mari

În Figura 20 și 21 reflectăm grafic indicatorii obținuți pentru cele două grupe.

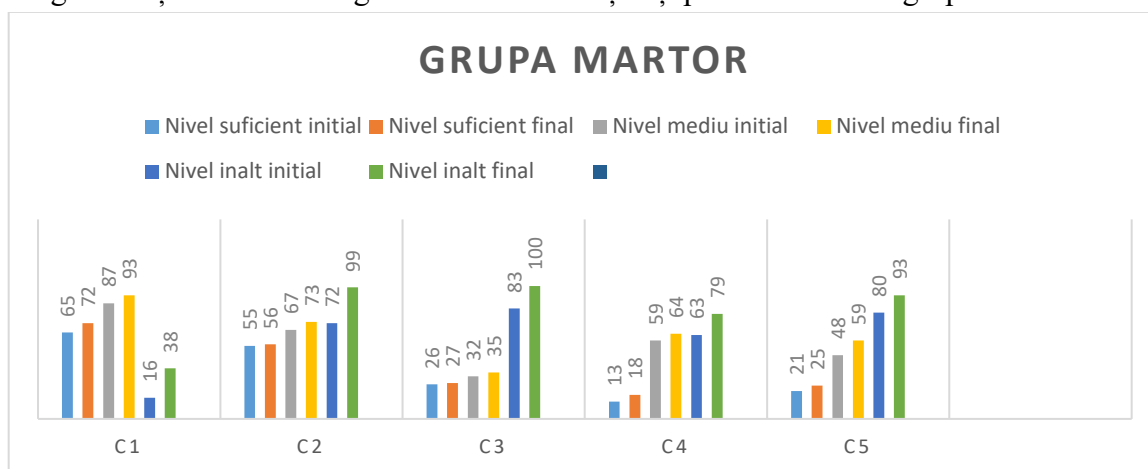


Figura 20. Reprezentarea grafică a evaluării competențelor specialistilor din grupa martor la etapa inițială și finală

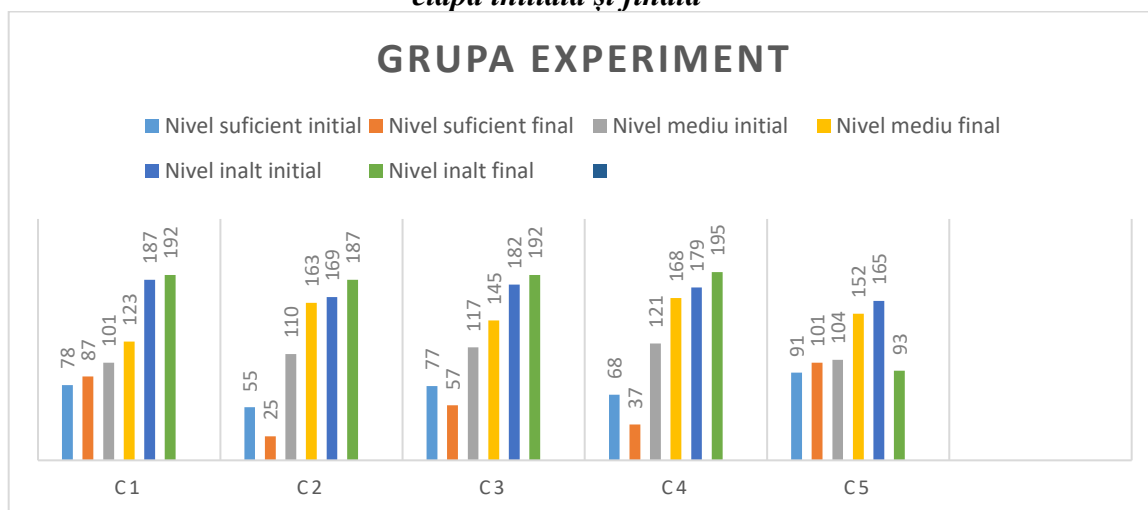


Figura 21. Reprezentarea grafică a evaluării competențelor specialistilor din grupa experiment la etapa inițială și finală

Nivelul de formare a competențelor specialiștilor a fost determinat de următoarele criterii: educațional, motivațional-personal și de activitate. Astfel, formarea continuă a competențelor specialiștilor din domeniu, cu prioritate a managerilor, a constituit o parte obligatorie a cercetării în condițiile economiei și învățământului modern.

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

1. Analiza literaturii de specialitate, a fundamentelor teoretice și praxiologice cu privire la procesul de dirijare a entităților sportive ne-au permis să realizăm un demers științific cu referire la procesul de pregătire/dezvoltare profesională a managerilor în vederea îmbunătățirii managementului abordat la nivelul liceului sportiv monitorizat. Astfel, putem afirma că rolul central pe care îl joacă directorul în funcționarea unei școli este recunoscut și valorificat în literatura de specialitate.

2. Analiza literaturii de specialitate și practica educațională ne arată că absolvenții instituțiilor de învățământ superior de educație fizică și sport nu dispun de o formare managerială eficientă, neavând o diplomă în management sportiv. Datele acumulate în cercetare reflectă un nivel relativ scăzut al potențialului cadrelor de conducere din domeniu și o participare redusă a acestora la programele de formare/perfecționare continuă orientate spre dezvoltarea competențelor manageriale, leadership și coaching (lipsa unui program de formare continuă, acreditat de management sportiv, atât în România, cât și Republica Moldova).

3. Leadershipul transformațional și cultura organizației sportive sunt două elemente esențiale care pot influența puternic performanța și succesul unei echipe sau organizații sportive. Liderii transformaționali în sport definesc o viziune clară și captivantă pentru echipă, inspirând sportivii și membrii echipei să își depășească limitele; reușesc să motiveze și să susțină sportivii să își atingă potențialul maxim; încurajează dezvoltarea personală și creșterea profesională; servesc drept modele și exemplifică valorile și comportamentele pe care le încurajează în echipă; demonstrează angajamentul și dedicația față de obiectivele comune. Atunci când leadershipul transformațional și cultura organizațională sunt aliniată și susținute reciproc într-o echipă sau organizație sportivă, ele pot crea un mediu propice pentru performanță și succesul pe termen lung. Aceste aspecte pot influența pozitiv atitudinea, motivația și performanța sportivilor, contribuind la realizarea obiectivelor și la creșterea echipei în ansamblu.

4. În acest context, în cadrul studiului constatativ cu referire la determinarea necesității învățării și dezvoltării profesionale continue a cadrelor de conducere am putut constata că, factorii stimulatori menționați de respondenți în această direcție au înregistrat procente variate: cursurile de dezvoltare profesională (12%); programele de dezvoltare personală (15%), influența echipei (16%), programele de leadership și coaching (8%), participări la evenimente cu tematici de interes diferite (26%) sau la cele care abordează schimbarea și managementul de risc (23%) pot alcătui un sistem bine stabilit de activitate metodică în programele de pregătire și dezvoltare profesională a managerilor sportivi. De asemenea, majoritatea celor intervievați (69%) au răspuns afirmativ cu privire la necesitatea elaborării și aplicării unui nou model de pregătire/dezvoltare profesională centrat pe leadershipul transformațional al managerilor sportivi.

5. Cercetarea preliminară cu privire la diagnosticarea nivelului de pregătire și dezvoltare profesională a managerilor din sfera educației fizice și sportului ne-a permis să constatăm, că o pondere ridicată, cu peste 54% din totalul celor intervievați, dispun de o formare profesională, minim liceală și post-liceală, a studiilor superioare completate de cursuri de perfecționare în domeniu, iar absolvenții de studii superioare - 35,7% din totalul celor cu vârsta între 15 și 64 de ani. De asemenea, experimentul constatativ reflectă, că un număr redus de subiecți cunosc elementele programului ce urmează a fi pilotat în rândul lor cu genericul „Dezvoltarea profesională a specialiștilor din domeniu versus îmbunătățirea managementului organizațional”, respectiv 18,9% (grupa de martor) și 19,5% (grupa experiment); 16,9% din subiecții grupei martor înțeleg principiile de aplicare a modelului structural – sustenabil, inclusiv și 17,9 % din membrii grupei experiment. Totodată, din cadrul celor două grupe și-au manifestat un interes deosebit cu privire la necesitatea parcurgerii unui astfel de

program de perfecționare (71,5% - grupa martor și 70,8% grupa experiment) sau chiar dorința de a participa la acumularea de cunoștințe pentru a-și perfecționa competențele formate în direcția îmbunătățirii procesului de predare (competențe pedagogice) sau de dirijare, după acz (competențe manageriale) a entității sportive în care activează (85,2% grupa martor și 83,9% grupa experiment). La etapa formativă a experimentului, majoritatea subiecților, și-au manifestat nevoile de formare continuă. Astfel, valori procentuale ale nevoilor au fost identificate în cadrul completării cunoștințelor cu referire la: Management și leadership al resurselor financiare (67% - grupa experiment); Îmbunătățirea și dezvoltarea inovațională a entităților sportive (72%); Stiluri de leadership (77%); Abordarea cognitiv-comportamentală a coachingului (61%) și Coaching pentru performanță (68%).

6. Dimensiunea conceptual-metodologică de formare a cadrelor de conducere pentru îmbunătățirea managementului entităților sportive și determinarea eficienței instruirii este reprezentată de modelul structural – sustenabil (MSS) elaborat și implementat în procesul de predare – învățare - evaluare și de conținutul curricular al programului centrat pe unități de învățare/dezvoltare, orientat pe principii de management sportiv, leadership și coaching în vederea atingerii performanței de către liceul sportiv monitorizat în cercetare. Cadrul conceptual – metodologic a fost orientat spre obținerea unei noi viziuni privind calitatea serviciilor prestate de liceul sportiv implicat în cercetare coroborat cu îmbunătățirea managementului asigurat de manager. Punctajele obținute de grupă experiment versus grupa martor sunt semnificativ mai mari, după implementarea și parcurgerea conținutului de învățare/perfecționare al programului pilotat orientat pe principii de management sportiv, leadership și coaching în vederea atingerii performanței de către liceul sportiv monitorizat în cercetare, inclusiv și pentru formarea continuă a cadrelor de conducere în scopul îmbunătățirii managementului entităților sportive axat pe modelul structural – sustenabil elaborat și implementat în procesul de predare-învățare-evaluare. Astfel, valorile itemilor înregistrați sunt: la itemul “Management sportiv (100 puncte – grupa martor, respectiv s-a atins un nivel minim și 174, nivel performant al grupei experiment)”; la itemul “Leadershipul entităților sportive” (59 puncte – grupa martor, chiar sub valoarea criterială stabilită de comisia de experți pentru nivelul minim și 195, nivel performant al grupei experiment); iar la itemul “Coaching”, valorile înregistrate sunt de 57 puncte (grupa martor) și 185 (grupa experiment).

7. Prin experimentul realizat am putut observa că la majoritatea managerilor participanți, s-a produs o creștere a interesului pentru activități de management sportiv, leadership și coaching, însoțite de reorganizarea proceselor operaționale și manageriale, care utilizează din plin accesul și utilitățile modelului MSS și ale noilor metodologii de învățare/dezvoltare, ca vectori ai schimbării și îmbunătățirii continue a entităților sportive. Obiectivele urmărite de comisia de experți la etapa de control a experimentului s-au concretizat în evaluarea competențelor dezvoltate, completate de monitorizarea pedagogică a sarcinilor trasate pentru a se verifica aplicarea și implementarea modelului structural-sustenabil. Validarea rezultatelor de către comisia de experți la etapa inițială cu monitorizarea itemilor stabiliți și a pragului atins de cele două grupe, a înregistrat următoarele date: grupa martor a atins la itemul (IMSS - implementarea MSS) un prag de 53%, iar grupa experiment 47%; la itemul PDSS (elaborarea unui proiect de dezvoltare strategică, sustenabilă a liceului sportiv) un prag de 62% (grupa martor), iar cea de experiment 38%; la itemul BMSS (beneficiile MSS)- un prag de 46 % (grupa martor), iar cea de experiment 54%. Validarea rezultatelor de către comisia de experți la etapa finală cu monitorizarea itemilor stabiliți și a pragului atins de cele două grupe, a înregistrat date semnificativ mai mari de către grupa experiment: grupa martor a atins la itemul (IMSS) un prag de 21%, iar grupa experiment 79%; la itemul PDSS un prag de 12% (grupa martor), iar cea de experiment 88%; la itemul BMSS- un prag de 27 % (grupa martor), iar cea de experiment 73%.

8. Rezultatele obținute de cele două grupe demonstrează că programul de formare continuă implementat satisface necesitățile de dezvoltare profesională a cadrelor manageriale în domeniul și asigură realizarea obiectivelor de perfecționare prevăzute în conținutul său curricular. Totodată, pentru a se îmbunătăți procesul de dirijare al liceului sportiv, atât elevii/ sportivii/ părinții în calitatea lor de beneficiari finali ai serviciilor prestate de liceul sportiv de referință, trebuie să dispună de încredere în capacitatea instituției de a le furniza calitatea cerută și așteptată, de a o menține sau de a o îmbunătăți continuu. Indicii înregistrați pentru competențele dezvoltate de către grupa experiment la etapa finală a experimentului, respectiv după implementarea modelului MSS și a participării la programul de formare continuă online, special organizat și realizat, au fost semnificativ mai mari după cum urmează: pentru competențele C1 (valorile înregistrate au fost de către grupa martor - 72 (nivel suficient) , 93 (nivel mediu) și 38 (nivel înalt) și 87 (nivel suficient), 123 (nivel mediu) și 192 (nivel înalt) pentru grupa experiment. Prin evaluarea competențelor C2 valorile înregistrate au fost de către grupa martor - 56 (nivel suficient), 73 (nivel mediu) și 99 (nivel înalt) și 25 (nivel suficient), 163 (nivel mediu) și 187 (nivel înalt) pentru grupa experiment. Evaluând competențele specialiștilor C3 indicii obținuți de cele două grupe experimentale au fost: grupa martor - 27 (nivel suficient), 35 (nivel mediu) și 100 (nivel înalt) și 57 (nivel suficient), 145 (nivel mediu) și 192 (nivel înalt) pentru grupa experiment. Prin evaluarea C4 și C5 indicii obținuți au fost: C4 grupa martor 18 (nivel suficient) , 64 (nivel mediu) și 79 (nivel înalt) și 37 (nivel suficient), 168 (nivel mediu) și 195 (nivel înalt) pentru grupa experiment și respectiv C5 - 25 (nivel suficient), 59 (nivel mediu) și 93 (nivel înalt) și 101 (nivel suficient), 152 (nivel mediu) și 183 (nivel înalt) pentru grupa experiment.

1. Recomandăm ca instituțiile de învățământ superior ce dispun de departamente de formare să acrediteze programe de perfecționare specializate pe management sportiv, leadership și coaching.

2. Instituțiile și managerii sunt chemați să își asume formularea de strategii, obiective și priorități ca parte integrantă a activității manageriale, iar perfecționarea sistemului de recrutare și selecție a personalului, va asigura selectarea liderilor ce dispun de competențele pe care le cere postul și piața muncii în corespundere cu aptitudinile lor praxiologice.

3. Stabilirea și reglementarea unui sistem de evaluare a performanțelor individuale a managerilor/directorilor centrat pe o analiză a rezultatelor muncii din punct de vedere cantitativ și calitativ, precum și pe cea a potențialului unui specialist (cunoștințe, aptitudini, inițiativă, creativitate, capacitate organizațională) va contribui la monitorizarea continuă a performanței instituționale, factor important pentru îmbunătățirea sa continuă.

4. Dezvoltarea unui mediu ambiant (fizic și psihologic), al lucrului în echipă realizat într-un mediu ambiant și organizat ergonomic, va contribui la creșterea competitivității și productivității instituționale, inclusiv și la îmbunătățirea procesului de dirijare.

5. Procedura de asigurare a competențelor profesionale și manageriale ale personalului de conducere, a stilului de management abordat de director este recomandabil a se baza pe elementele specific ale modelului structural – sustenabil, elaborat și implementat în cercetare, orientat către leadership, lucru în echipă, coaching, inclusive și pe stimularea la angajați a comportamentului responsabil și performant.

BIBLIOGRAFIE

1. BĂCANU B. Tehnici de analiză în managementul strategic. Iași: Editura Polirom, 2007. 320 p. ISBN 978-973-46-0629-4
2. BUDEVICI-PIUIU L. Teoria și praxiologia formării profesionale managerial–normative (inițiale și continue) a specialiștilor din domeniul culturii fizice. Teza de doctor habilitat. Chișinău: USEFS, 2022. 343 p.
3. CÂNDEA R., CÂNDEA D. Comunicare managerială aplicată. București: Ed. Expert, 1998. 370 p. ISBN 9739282288
4. CÂRSTEA G. Teoria și metodică educației fizice și sportului. București: Ed. ANDA, 2000, 198 p.
5. CIORBĂ C. Rolul și importanța disciplinelor din planul de studii în pregătirea specialiștilor în domeniul culturii fizice și sportului. În: Probleme actuale privind perfecționarea sistemului de învățământ în domeniul culturii fizice. Materialele conferinței internaționale Chișinău: INEFS, 2000, p. 9-11.
6. COVEY R.S. Etica liderului eficient sau conducerea bazată pe principii. București: Editura Litera, 2020. 480 p. ISBN 9786063346514
7. CUCOȘ C. Pedagogie. Iași: Polirom, 2014. 536 p. ISBN 978-973-46-4041-6
8. DRAGOS P.F. Management în sport. Note de curs. Oradea, 2014. 163 p.
9. DRUCKER P.F. Management. Revised edition. Harper Business, 2008. 608 p.
10. EPURAN M. Modelarea conduitei sportive. București: Sport-Turism, 1990. 198 p.
11. HUBERMAN E. Cum se produce schimbarea în educație. București: Didactică și Pedagogică, 1978, p. 30.
12. LAZĂR I. Management general. Cluj-Napoca: Fundația Cultural Ecologică Maramureș, Universitatea „Bogdan Vodă”, 1995. 50 p.
13. NICOLESCU O. (coord.). Sisteme, metode și tehnici manageriale ale organizației. București: Editura Economică, 2000, p 89. ISBN 9735902419
14. NICULESCU M. Competențe manageriale – perspective ale calității în educația. Timișoara: Editura Universității de Vest, 2010. ISBN 978-973-125-288-9
15. PAUL D. Management în sport. Note de curs. Oradea: Editura Universității din Oradea, 2014. 163 p.
16. PENCIULESCU G., BRABOVEANU M. Opinii cu privire la optimizarea managementului în structurile sportive. În: Marathon, Vol. IV, nr. 1, 2012, p. 84-88. ISSN 2668-0505 ISSN-L 2066-107X <https://marathon.ase.ro/pdf/vol4/41/Penciuлесcu.pdf>
17. TRIBOI V., BUDEVICI-PIUIU L. Pregătirea legislativă și managerială a specialiștilor din domeniul culturii fizice și sportului. Chișinău: Ed. Valinex, 2006, 492 p. ISBN 9975-9915-4-8.
18. VOICU, A.V. Managementul organizațiilor și activității sportive. Cluj-Napoca: Risoprint, 1998, 247 p.
19. ZLATE M. Leadership și management. Iași: Polirom, 2004. 240 p. ISBN 973-681-616-8
20. КУЗЬМИНА Н.В. Профессионализм личности преподавателя и мастера производственного обучения. М.: Высш. шк., 1990.
21. СМИРНОВА А.Н. Теория организации. Москва: Олма-пресс, 2008, с.78
22. ЯКОВЛЕВ П.А. Теория менеджмента и маркетинга. Москва: ПРИОР, 2007, с.118, с. 567
23. ADAIR J. Effective Leadership. A self-development manual. Gower Publishing Ltd, 1983. ISBN 978-0566024115
24. BUDEVICI-PIUIU, L., BUDEVICI-PIUIU, A. Versatility of the sports manager’s activity reflected in the professional standards. In: ACROSS journal, Vol. 5, No. 4: Health, Sports and Physical Education, 2022, pp. 21-24, ISSN 2602-1463.
25. BUSH T. Understanding instructional leadership. In: Educational Management Administration and Leadership, vol. 43, issue 4, 2015. <https://doi.org/10.1177/1741143215577035>

Lista publicațiilor autorului la tema tezei

Articole în reviste științifice

- în reviste din alte baze de date acceptate de către ANACEC

CERNITOIU, C. The sports manager and the issues of his professional activity. În: *Annals of the "Constantin Brâncuși" University of Târgu Jiu, Economy Series*, Issue 4, 2021, p. 135-139. ISSN 1844-7007, categoria B+

https://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2021-04/17_Cernitoiu.pdf

- în reviste din Registrul Național al revistelor de profil, categoria B

CERNITOIU, C. Necesitatea învățării continue și a dezvoltării profesionale a managerilor sportivi = The need for lifelong learning and professional development of sports managers. În: *Știința Culturii Fizice*, 2021, nr. 38(2), pp. 48-65. ISSN 1857-4114. DOI: 10.52449/1857-4114.2021.38-2.04

Articole în culegeri științifice

- naționale

CERNITOIU, C. Modele bune de practici sportive, sursă pentru dezvoltarea modului sănătos de viață. În: *Promovarea valorilor sportive în comunitatea școlară prin modele de bune practici: Materialele Simpozionului Național Științifico-Practic*. Chișinău: USEFS, 2019 (Tipogr. "Valinex"), p. 89-96. ISBN 978-9975-131-80-3

- internaționale

CERNITOIU, C. The sports organisation performance and training by means of management concepts. In: *Actualities and Perspectives of Physical Education and Sport Sciences: Proceedings of the International Scientific Conference*. Bucharest, 2022, p. 213-217. ISSN 2734-8512 ISSN-L 2734-8512

Rezumate în culegeri științifice

- internaționale

CERNITOIU, C., BUDEVICI-PUIU, L. Improving Managerial Performance in Preuniversity Sports Institutions. In: *Book of Abstracts: "Sports, education, culture - interdisciplinary approaches in scientific research"*, 7 iulie 2019, Galați. Galați: 2019, Ediția 4, pp. 9-10. ISSN 2457-3094.

CERNITOIU, C. The training and development needs of sports organizations by applying management principles. In: *2. International Social Sciences and Innovation Congress: Congress Book*. 24-25 May 2021, Ankara, p. 29. ISBN 978-625-7636-94-0

ADNOTARE Cernitoiu Cosmin

Îmbunătățirea managementului liceelor sportive prin dezvoltarea profesională a cadrelor de conducere:
teză de doctor în științe ale educației, Chișinău, 2024

Structura tezei: Lucrarea cuprinde adnotări în limbile română, rusă și engleză, introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie (146 surse), 4 anexe, 117 pagini text de bază, 31 figuri, 15 tabele. Rezultatele cercetării obținute au fost publicate în 7 articole.

Cuvinte-cheie: management, dezvoltare, licee cu profil sportiv, cadre de conducere, model structural și sustenabil.

Scopul studiului constă în elaborarea și aplicarea modelului structural și sustenabil (MSS) de dezvoltare profesională a cadrelor de conducere din liceele cu profil sportiv în direcția îmbunătățirii continue a procesului de management abordat la nivel instituțional.

Obiectivele cercetării:

- analiza literaturii de specialitate, a fundamentelor teoretice și praxiologice cu privire la procesul de dirijare al unei entități sportive, precum și pentru a realiza un demers și concept final cu referire la procesul de pregătire/dezvoltare profesională a managerilor din liceele cu profil sportiv;
- determinarea problemei obiectivității examinării și evaluării din contextul activității de învățare și perfecționare, în calitate de componentă de bază în structura organizațiilor sportive, ceea ce ne-a permis să stabilim obiectul și subiectul, ipoteza, scopul și sarcinile cercetării;
- elaborarea și aplicarea modelului structural și sustenabil (MSS) de dezvoltare profesională a cadrelor de conducere din liceele cu profil sportiv;
- examinarea procesului de dezvoltare profesională a specialiștilor din cadrul instituțiilor de educație fizică și sport, în general, și a masteranzilor în particular (formarea competențelor de coaching și leadership);
- determinarea necesității învățării continue și a dezvoltării profesionale a managerilor sportivi;
- identificarea modalităților de optimizare și îmbunătățire a activităților liderului pentru asigurarea procesului de gestionare eficientă a organizației sportive (liceul sportiv);
- validarea și argumentarea modelului structural – sustenabil de dezvoltare profesională a cadrelor de conducere din liceele cu profil sportiv;
- formularea unor recomandări practice pentru îmbunătățirea procesului de dirijare și dezvoltare a Liceului Sportiv.

Noutatea și originalitatea științifică. În cadrul cercetării a fost elaborat și aplicat modelul structural și sustenabil structural și funcțional de dezvoltare a cadrelor de conducere din liceele cu profil sportiv, a cărui esență a constituit-o calitățile necesare pentru a asigura procesul adecvat de conducere, monitorizare, corecție, control și evaluare a activităților, experiența de conducere și consolidare, de formare a comportamentului de dirijare la stagii în procesul de luare a deciziilor și de gestionare a grupului. În cadrul modelului dezvoltat, a fost determinat un complex de condiții organizatorice și pedagogice care au vizat dezvoltarea efectivă a competențelor manageriale, a calităților de conducere ale viitorilor specialiști din domeniu, fundamentate teoretic și testate experimental. De asemenea, s-a dezvoltat și testat experimental o tehnologie adaptivă pentru dezvoltarea eficientă a competențelor manageriale și a calităților de conducere ale viitorilor manageri în procesul de predare a leadershipului și coachingului.

Rezultatele obținute care au determinat soluționarea unei probleme științifice, aplicative de importanță majoră pentru domeniul de referință au fost implementate în cadrul procesului de predare-învățare al discipolilor, în articolele publicate în materialele conferințelor științifice, precum și în diseminarea acestora.

Semnificația teoretică constă în elaborarea și aplicarea noului model structural și sustenabil de dezvoltare profesională a cadrelor de conducere din liceele sportive.

Valoarea aplicativă a presupus diseminarea rezultatelor științifice și validarea datelor experimentale cu privire la modernizarea managementului de curriculum.

Implementarea rezultatelor științifice. Rezultatele teoretico-metodologice ale cercetării au fost implementate în cadrul evenimentelor științifice din România (Iași, Suceava, Tîrgu Jiu) și Chișinău, Republica Moldova.

ANNOTATION Cernitoiu Cosmin

Improvement of the sports high school management through the professional development of leading staff: PhD in education sciences, Chisinau, 2024

Structure of thesis: The paper includes annotations in Romanian, Russian and English, introduction, three chapters, general conclusions and recommendations, references (146 sources), 4 appendices, 117 pages of basic text, 31 figures, 15 tables. The obtained research results were published in 7 articles.

Keywords: management, development, sports high schools, leading staff, structural and sustainable model.

The purpose of the research consists in the elaboration and application of the structural-sustainable model (SSM) of professional development of leading staff from sports high schools in order to perfect their practical skills, oriented towards the continuous improvement of institutional management process.

Research objectives:

- the analysis of the specialized literature, theoretical and praxeological fundamentals regarding the management process of a sports entity, as well as to achieve a final approach and concept with reference to the process of training/professional development of managers in high schools with a sports profile;
- determining the problem of the objectivity of the examination and evaluation in the context of the learning and improvement activity, as a basic component in the structure of sports organizations, which allowed us to establish the object and subject, hypothesis, purpose and tasks of the research;
- developing and application of the structural and sustainable model (SSM) for the professional development of sports high schools leading staff;
- examining the professional development process of specialists within physical education and sports institutions, in general, and of master's students in particular (coaching and leadership skills training);
- determining the need for continuous learning and professional development of sports managers;
- identifying ways to optimize and improve the leader's activities to ensure the effective management process of the sports organization (sports high school);
- validating and argumentation of the structural - sustainable professional development model of sports high schools leading staff;
- formulating some practical recommendations for improving the management and development process of the Sports High School.

Novelty and scientific originality. In the framework of the research, the structural and sustainable structural and functional model for the development of sports high schools leading staff was developed and applied, the essence of which was the qualities necessary to ensure the appropriate process of management, monitoring, correction, control and evaluation of activities, leadership experience and consolidation, training of leadership behavior in trainees in the process of decision-making and group management. Within the developed model, a complex of organizational and pedagogical conditions was determined that aimed at the effective development of managerial skills, leadership qualities of future specialists in the field, theoretically grounded and experimentally tested. Also, an adaptive technology was developed and experimentally tested for the effective development of managerial skills and leadership qualities of future managers in the process of teaching leadership and coaching.

The obtained results that determined the solution of a scientific, applicative problem of major importance for the field of reference were implemented within the teaching-learning process of the disciples, the articles published in the materials of the scientific conferences, as well as their dissemination.

The theoretical significance consists in the development and application of the new structural and sustainable model of professional development of sports high schools leading staff.

The applicative value involved the dissemination of scientific results and the validation of experimental data regarding the modernization of curriculum management.

Implementation of scientific results. The theoretical-methodological results of the research were implemented within the scientific events in Romania (Iasi, Suceava, Tirgu Jiu) and Chisinau, Republic of Moldova.

CERNITOIU Cosmin

**ÎMBUNĂȚIREA MANAGEMENTULUI LICEELOR SPORTIVE PRIN
DEZVOLTAREA PROFESIONALĂ A CADRELOR DE CONDUCERE**

Specialitatea 533.04. Educație fizică, sport, kinetoterapie și recreație

**Rezumatul
tezei de doctor în științe ale educației**

Aprobat spre tipar: 31.05.2024
Hârtie offset. Tipar offset.
Coli de tipar.: 2,0

Formatul hârtiei 60x84 1/16
Tiraj 30 ex
Comanda nr. 21

**Universitatea de Stat de Educație Fizică și Sport
MD-2024 Republica Moldova, Chișinău, str. A.Doga, 22**