

**UNIVERSITATEA PEDAGOGICĂ DE STAT „ION CREANGĂ”  
DIN CHIȘINĂU**

Cu titlu de manuscris  
CZU: 37.07:005.32(043.3)

**VRÎNCEANU VASILE**

**PARTICULARITĂȚILE DEZVOLTĂRII COMPETENȚELOR  
MANAGERIALE LA CONDUCĂTORII INSTITUȚIILOR DE  
ÎNVĂȚĂMÂNT**

**531.01 - Teoria Generală a Educației**

**Rezumatul tezei de doctor în științele educației**

**CHIȘINĂU, 2024**

Teza a fost elaborată în cadrul Universității Pedagogice de Stat „Ion Creangă” din Chișinău

**Conducător științific:**

**Ciorbă Constantin,**

doctor habilitat în științe pedagogice, profesor universitar

**Componența Consiliului Științific Specializat D 531.01- 24-76:**

**Cojocaru Victoria**, dr. hab., profesor universitar, UPSC, *președinte*

**Zagaevschi Corina**, dr. conf. univ. UPSC, *secretar științific*

**Goraș-Postică Viorica**, dr. hab., profesor universitar, USM, *membru*

**Silstraru Nicolae**, dr. hab., profesor universitar, UPSC, *membru*

**Șevciuc Maia**, dr., profesor universitar, USM, *membru*

**Referenți oficiali:**

**Guțu Vladimir**, dr. hab., profesor universitar, USM

**Garștea Nina**, dr., conferențiar universitar, UPSC

Susținerea va avea loc la 05.09.2024, ora 14.<sup>00</sup>, în ședința Consiliului Științific Specializat D 531.01- 24-76 în cadrul Universității Pedagogice de Stat „Ion Creangă” din Chișinău, bloc 2. biroul 3. Teza de doctor și rezumatul pot fi consultate la pagina web a Universității Pedagogice de Stat „Ion Creangă” din Chișinău ([www.upsc.md](http://www.upsc.md)) și pe pagina web a ANACEC ([www.cnaa.md](http://www.cnaa.md)).

Rezumatul a fost expedit la 05.08.2024

**Președintele Comisiei:**

**Cojocaru Victoria**, dr. hab., profesor universitar

\_\_\_\_\_

**Conducător științific:**

**Ciorbă Constantin,**

doctor habilitat în științe pedagogice, profesor universitar

\_\_\_\_\_

**Autor:**

**Vrînceanu Vasile**

\_\_\_\_\_

© Vrînceanu Vasile, 2024

## CUPRINS

REPERELE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII .....	4
CONȚINUTUL TEZEI .....	7
CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI .....	22
BIBLIOGRAFIE .....	26
LISTA PUBLICAȚIILOR AUTORULUI LA TEMA TEZEI .....	28
ADNOTARE (în limbile română și engleză) .....	29

## REPERE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII

**Actualitatea și importanța temei de cercetare.** Tendințele actuale de evoluție a *managementului* se caracterizează prin faptul că acesta cuprinde toate domeniile vieții economice, sociale, educaționale, politice, permițând o mai bună înțelegere a problemelor pieței, în condițiile definirii unui număr mare de interconexiuni și restricții. Într-un management performant, se afirmă capacitatea de identificare a transformărilor și de sesizare a nevoilor, se promovează *competiția profesională, se gestionează optim resursele, se comunică eficient, se dezvoltă strategii inovatoare de conducere.*

Din aceste considerente, societatea actuală în continuă schimbare, progresul din diferite domenii (economie, management, politică) solicită ca factorii de decizie să-și consolideze o gândire modernă, să promoveze activ renunțarea la mentalități și metode depășite de conducere și organizare, să accentueze asupra pregătirii și gestionării resurselor umane, să valorifice și să stimuleze calitățile personalității individuale ale conducătorilor din instituțiile de învățământ în perspectiva formării competențelor manageriale. Dar într-o instituție de învățământ, directorii/managerii/conducătorii sunt cei care promovează schimbarea, ei simt cei care mai întâi ar trebui să cunoască condițiile care determină schimbarea și să înțeleagă atitudinile și motivațiile care o produc.

Deci, rolul de agent al schimbării pune în evidență preocuparea managerului pentru perfecționare și adaptare la schimbările impuse de mediu. Exercițarea acestui rol solicită managerului abilități de identificare și exploatare a oportunităților, dar și dezvoltare a unor abilități de inițiere a schimbărilor pentru direcționarea instituției către scopurile definite [31, pp.36-37].

În aceste realități descrise, *procesul de dezvoltare a competențelor manageriale la conducătorii instituțiilor de învățământ devine un deziderat esențial pentru a asigura o conducere eficientă și de succes, pentru a răspunde nevoilor și provocărilor din domeniul educațional.*

Astfel, *deducem actualitatea și importanța cercetării particularităților de dezvoltare a competențelor manageriale la conducătorii instituțiilor de învățământ, spectru ce implică: a) dubla profesionalizare a conducătorilor instituțiilor de învățământ, reflectată în cunoștințele și calitățile ce pun în evidență competența profesională, pe de o parte, și competența de a conduce managerial, pe de altă parte; b) capacitatea de a dezvolta un sistem eficient de relații în mediul instituțional, ce vizează atât relațiile cu subordonații, cât și relațiile între subalterni, prin intermediul cărora să se constituie un climat de muncă favorabil performanțelor; c) modelarea unui comportament managerial propriu, ce influențează pozitiv acțiune subalternilor, orientarea acestora spre activități eficiente spre obținerea de rezultate concrete, corespunzătoare obiectivelor stabilite; d) autoritatea cu care este investit este pe de o parte formală, specifică funcției pe care o ocupă managerul în organizație. Pe de altă parte ea se împletește organic cu autoritatea profesională și, de cele mai multe ori, cu autoritatea non-formală, care se obține prin recunoașterea de către subordonați a capacității managerului de a conduce; e) creativitatea managerială este necesară la un nivel superior, inovator pentru a face față cu succes solicitărilor generate de schimbările tehnice, tehnologice, sociale etc. f) puterea de rezistență managerială la solicitări este tipică activității managerilor, în mod special, care sunt supuși stresului decizional, presiunii timpului, a răspunderii în condițiile unui context pedagogic deschis și uneori/deseori contradictorii; h) simț ridicat al responsabilității manageriale conștientizată și perfectată continuu de manager ca atitudine superioară, interiorizată la nivel motivațional, afectiv și caracterial, ce conferă acestuia un statut social superior în fața subalternilor dar și superiorilor [17, p.29].*

Aceste premize ale cercetării descrise mai sus, sunt confirmate și de *idealul educațional* descris în Art. 6 din CERM, ce constă în formarea personalității cu spirit de inițiativă, capabile de autodezvoltare, care posedă nu numai un sistem de cunoștințe și competențe necesare pentru angajare pe piața muncii, dar și independență de opinie și acțiune, fiind deschisă pentru dialog intercultural în contextul valorilor naționale și universale asumate [7, pp.7-6].

Sistemul de *management educațional* trebuie să se orienteze spre flexibilitate, diversitate, generarea, dezvoltarea și transpunerea în practică a ideilor noi.

Reieșind din aceste idei, menționăm faptul că dinamismul vieții contemporane, determinat de schimbările impresionante în toate sferile de activitate, necesită o adaptare continuă a sistemului de învățământ la noile orientări și realități. Orientarea spre democrație și deschidere poate asigura succesul Republicii Moldova doar în cazul în care educația va forma personalități capabile să valorifice noi idei, valori, modele de gândire, va promova noi comportamente individuale, caracteristice unei societăți democratice. Din această perspectivă, cercetătorul autohton V. Guțu, în Ghidul metodic *Management educațional*, menționează faptul că *educația* trebuie să formeze la individ însușiri intelectuale, morale și fizice, să-l ajute să trăiască în societate, însă este necesar ca el să-și onoreze propria personalitate, să încerce să se ridice de-asupra societății, să-și determine calea proprie în viață [18, p.7].

În general, dezvoltarea instituțiilor de învățământ, menționează cercetătoarea N. Juc în manualul *Monitorizarea în școală din perspectiva calității educației* presupune o modernizare, o completare, o îmbunătățire a tuturor componentelor interdependente ale acestora, ceea ce conferă noi valențe de utilitate procesului educațional, mentalității sau sistemului în întregime prin adaptare la schimbare [24, p.101].

Dar, abordările teoretice și empirice diferă la nivelul particularităților prin care este operaționalizat succesul sau eficiența unei instituții de învățământ. În ultimii ani s-a evidențiat importanța factorilor de natură organizațională pentru calitatea învățământului, dincolo de indicatorii de natură strict educațională sau didactică [15, p.164].

Astfel, V. Calapod, autorul articolului *Conducerea școlii prin prisma competențelor*, susține faptul că *managementul competențelor* devine domeniul prioritar în activitatea școlii, de aceea cadrele manageriale trebuie să dea dovadă profesionalism, de responsabilitate, corectitudine și competență în toate acțiunile întreprinse, să facă față tuturor provocărilor, să gestioneze eficient situațiile de criză educațională, să creeze un mediu educațional propice activităților didactice. Toate aceste obiective reclamă o conducere adecvată a resurselor umane, bazată pe valorificarea *competențelor manageriale* [5, p.414].

#### **Descrierea situației în domeniul cercetării și identificarea problemei de cercetare.**

Gradul de cercetare a problemei este determinat de reflecțiile de valoare privind diversele aspecte ale managementului procesului educațional interpretat în lucrările mai multor filosofi, psihologi și savanți ai timpului: H. Fayol, F.W. Taylor, M. Weber, E. Mayo, M. P. Fallet, A. Maslow, F. I. Herzberg, P.F. Druker, A. Adler, K. Lewin, D.Mc. Gregor, G. Allport, M. Messcon, etc.

Totodată, menționăm caracterul inovator și semnificativ al cercetărilor din aria formării și dezvoltării competențelor manageriale la conducătorii instituțiilor de învățământ. Relevante sunt în primul rând cercetările din Republica Moldova, realizate de profesori și manageri autohtoni, precum: V. Guțu [18], V. Cojocaru [11, 12, 13], V. Gh. Cojocaru [9, 10], D. Patrașcu [28, 29 ], N. Silistraru [33, 34], N. Juc [24], V. Guzman [19], etc. tratează diverse aspecte ale teoriei și practicii conducerii în sistemul de învățământ, care au stat la baza transformărilor produse în domeniu în anii de tranziție.

Un grup de cercetători, originari din Rusia, В.А. Слостенин, И.Ф. Исаев, А.И. Мищенко, Е.Н. Шиянов [44] menționează că în prezent unii conducători de instituții de învățământ nu corespund cerințelor moderne din cauza competențelor manageriale insuficient dezvoltate. Managerul de alta dată dădea dovadă, de regulă, că este un bun executor, însă la etapa actuală instituțiile de învățământ necesită un nou tip de conducător, în primul rând să fie creativ, inovator și capabil să creeze condiții care să asigure dezvoltarea personalității profesorului, elevului, în conformitate cu nevoile proprii, de asemenea, cu nevoile mediului social.

Listăm unele lucrări din domeniul managementului educațional apărute în România: N. Cerchez și E. Mateescu [6], S. Cristea [16], E. Joița [23], Ș. Iosifescu [20, 21], I. Țoca [35], I. Țoca, L.-E. Spuză [36], I. Bobu [3], I. Jinga [22], etc.

Analizând reperele teoretice menționate în cercetările referitoare la fenomenul vizat, de la realitățile și provocările actuale, dar și din experiența acumulată în activitatea profesională, au fost identificate următoarele **contradicții**:

- între universul profesional al conducătorilor din instituțiile de învățământ și insuficiența cercetărilor privind dezvoltarea competențelor manageriale ale acestora;
- între abordarea actuală a particularităților de dezvoltare a competențelor manageriale și lipsa unei metodologii în acest sens.

Ținându-se cont de actualitatea, importanța, gradul de cercetare a temei abordate și a contradicțiilor identificate, a fost identificată **problema cercetării**: *Care sunt fundamentele teoretice și metodologice ale dezvoltării competențelor manageriale la conducătorii din instituțiile de învățământ?*

**Scopul cercetării**: Fundamentarea științifică a metodologiei de dezvoltare a competențelor manageriale la conducătorii din instituțiile de învățământ.

**Ipoteza cercetării**. Cunoașterea particularităților de dezvoltare a competențelor manageriale la conducătorii instituțiilor de învățământ, se va produce dacă:

- Va fi conturat profilul cadrului managerial;
- Va fi evaluat nivelul de manifestare a particularităților competențelor manageriale la conducătorii din instituțiile de învățământ;
- Va fi elaborat și valorificat experimental *Modelul pedagogic de dezvoltare a competențelor manageriale la conducătorii din instituțiile de învățământ*.

#### **Obiectivele cercetării:**

1. Determinarea fundamentelor teoretice ale conceptului de „competență managerială”.
2. Constatarea nivelului de manifestare a particularităților competențelor manageriale la conducătorii din instituțiile de învățământ.
3. Identificarea strategiilor de dezvoltare a competențelor manageriale la conducătorii din instituțiile de învățământ.
4. Elaborarea și valorificarea experimentală a *Modelului pedagogic de dezvoltare a competențelor manageriale la conducătorii din instituțiile de învățământ*.

#### **Metodologia cercetării științifice.**

În cercetarea de față au fost utilizate mai multe metode, reieșind din scopul și obiectivele cercetării:

- **Metode teoretice**: analiza și sinteza, interpretarea, compararea, metoda deducției, generalizarea;
- **Metode empirice**: experimentul pedagogic (de constatare, formativ, control), chestionarea, testarea.
- **Metode statistice**: de prelucrare cantitativă, calitativă și comparativă a rezultatelor obținute, inclusiv reprezentarea grafică a acestora.

În experimentul de constatare și în experimentul de control au fost aplicate patru instrumente de cercetare, descrise în anexele tezei: 1. *Chestionarul Autoevaluarea calităților manageriale (autor: F. Herzberg)*; 2. *Testul de autoevaluare a competenței în conducere (autor: Filaret Sîntion)*; 3. *Chestionarul valorilor profesionale (autor: D. Super)*; 4. *Ancheta privind atitudinea față de inovații (autor: V. Cojocaru, M. Vladu)*.

**Noutatea și originalitatea științifică a rezultatelor** constă în: conturarea abordărilor conceptuale ale competențelor profesionale și manageriale; relevarea fundamentelor teoretice și metodologice ale dezvoltării competențelor manageriale la conducătorii instituțiilor de învățământ, ceea ce contribuie la promovarea inovațiilor în practica managerială; elaborarea și validarea

experimentală a unui *Modelului pedagogic de dezvoltare a competențelor manageriale la conducătorii din instituțiile de învățământ* în contextul abordării schimbărilor în practica managerială.

**Problema științifică importantă soluționată** vizează: investigarea teoretică și validarea experimentală a *competențelor manageriale la conducătorii instituțiilor de învățământ*; fundamentarea teoretică și praxiologică a Modelului pedagogic de dezvoltare a competențelor manageriale la conducătorii din instituțiile de învățământ; identificarea strategiilor de dezvoltare a competențelor manageriale la conducătorii din instituțiile de învățământ; contribuția semnificativă a activităților și metodelor de formare a competențelor manageriale la conducătorii din instituțiile de învățământ în contextul abordării schimbărilor în practica managerială.

**Semnificația teoretică a cercetării a constat în:** *identificarea* competențelor manageriale în sistemul competențelor profesionale; *actualizarea* cunoștințelor științifice despre dezvoltarea competențelor profesionale și cele manageriale; *elucidarea* specificului de dezvoltare a competențelor manageriale la conducătorii instituțiilor de învățământ din perspectiva rolurilor și calităților unui manager de succes.

**Valoarea aplicativă a cercetării** constă în elaborarea, implementarea și validarea *Modelului pedagogic de dezvoltare a competențelor manageriale la conducătorii din instituțiile de învățământ*, ce implică următoarele particularități măsurabile, numite **variabile:** *Autorealizare, Autonomie și siguranță profesională, Creativitatea, Stimularea intelectuală, Cunoașterea inovațională, Atitudine inovațională*; recomandarea teoretico-empirică a *metodologiei de dezvoltare a competențelor manageriale la conducătorii din instituțiile de învățământ*.

**Rezultatele științifice principale** obținute în cercetare constau în stabilirea particularităților de dezvoltare a competențelor manageriale *la conducătorii din instituțiile de învățământ* și elaborarea unui *Model* în acest sens.

**Implementarea rezultatelor științifice** s-a realizat la nivel teoretic prin publicarea în reviste științifice de profil, în culegeri ale materialelor conferințelor științifice. Au fost publicate 12 articole ca autor unic și 1 articol în co-autorat a căror rezultate au fost aprobate și validate prin publicare la manifestări științifice la nivel național și internațional.

**Aprobarea și validarea rezultatelor științifice.** Principalele rezultate ale cercetării sunt evidențiate în articolele științifice publicate și în comunicările susținute în cadrul conferințelor științifice.

**Volumul și structura tezei.** Conținutul tezei cuprinde: adnotare (în limba română și engleză), lista tabelor, lista figurilor, lista abrevierilor, introducere, 3 capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie alcătuită din 165 de titluri, 14 anexe, în total 152 de pagini de text de bază, 37 figuri și 37 tabele.

**Cuvinte-cheie:** management educațional, competențe manageriale, conducătorii instituțiilor de învățământ, profil de competențe manageriale, funcții și roluri manageriale, calități ale managerului.

## CONȚINUTUL TEZEI

În *Introducere* este argumentată actualitatea și importanța temei de cercetare; au fost prezentate scopul și obiectivele cercetării, noutatea și originalitatea teoretică a cercetării, dar și aplicabilitatea ei în practică.

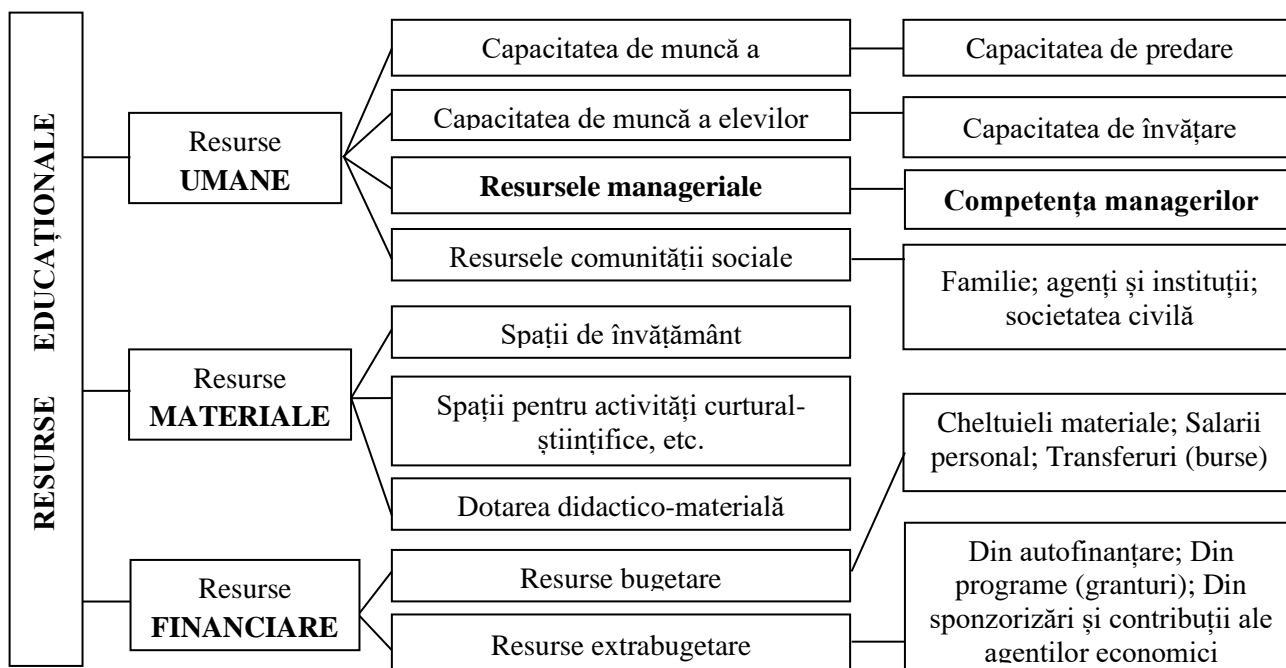
În capitolul 1, *Fundamente teoretice ale competențelor manageriale la conducătorii instituțiilor de învățământ* sunt analizate reperele conceptuale și dimensiunile managementului educațional abordat în instituțiile de învățământ; sunt descrise rolurile, funcțiile și atribuțiile conducătorilor din instituțiile de învățământ; sunt elucidate caracteristicile definitorii ale

competențelor manageriale în structura sistemului de competențe profesionale ale conducătorilor din instituțiile de învățământ.

Cu argumente referitoare la aceste realități ne oferă autoarele crestomației *Management educațional*, O. Ostaș, O. Balanici, care definesc *calitatea*, ca valoare pe care societatea o acordă serviciilor educaționale și educației în ansamblul ei, denotă dezvoltarea învățământului ca sistem social, competitivitatea învățământului, pregătirea absolvenților pentru integrare în viața socială, aprecierea învățământului de către societate, dinamica schimbării conținuturilor educaționale, proceselor dezvoltării, perfecționării școlii, implementării tehnologiilor didactice etc. [26, p.5].

Astfel, una dintre problemele actuale ale instituțiilor de *învățământ general* (preșcolar, primar, gimnazial, liceal, special), și *învățământ profesional tehnic* (centre de excelență, colegii și școli profesionale) o constituie elaborarea/promovarea/valorificarea unui concept al „**resurselor în educație**” [37, p.194].

În domeniul educațional, criteriul cel mai frecvent utilizat în clasificarea resurselor este cel al naturii lor, al statutului lor ontologic în structura activității, în funcție de care se operează cu trei categorii principale de resurse: *umane, materiale și financiare*, conform taxonomiei prezentate în figura 1.1.



**Figura 1.1. Taxonomia resurselor educaționale [37, p.202]**

Nivelul eficienței procesului de învățământ, ca mentalitate sau ca atitudine implică trei condiții ale analizei și utilizării resurselor educaționale: *eficiența, raționalitatea și utilitatea*.

Autorul manualului *Analiza resurse-nevoi și managementul strategic în învățământ*, F. Voiculescu analizează **raționalitatea** ca condiție ce caracterizează activitățile umane, reieșind din funcțiile unor structuri și sisteme sociale și, tatodată, este o *dimensiune subiectivă*: ea fiind o calitate a mentalității și comportamentului profesorilor (cadre didactice) și implicit *conducătorilor din instituțiile de învățământ*.

Reieșind din cele descrise mai sus, autorii I. Țoca și L.-E. Spuză, în manualul *Managementul calității pentru învățământul preuniversitar*, argumentează idei referitoare la faptul că managerii școlari trebuie să acorde o atenție deosebită calității procesului educațional în toate etapele sale și ei trebuie să știe cum să obțină calitatea educațională, să o poată evalua și să o îmbunătățească. Toate



aceste necesități, solicită conducătorilor instituțiilor de învățământ *competențe manageriale* și o bună pregătire în domeniul *managementului educațional*, fără de care calitatea rămâne doar un deziderat la nivel declarativ [36, p.7].

Or, în analiza *competențelor manageriale* plecăm de la conceptul generic de *management educațional*, care definește „știința și arta de a pregăti resursele umane, de a forma personalități, potrivit unor finalități acceptate de individ și de societate sau o anumită colectivitate”, știință și artă desemnată pe baza unor funcții și structuri adecvate, ordonată prin „principii și norme” astfel încât performanțele obținute să atingă *standarde de calitate și eficiență cât mai înalte*” [25, p.22].

Profesorul de leadership educațional din cadrul *University of Nottingham*, **T. Bush**, ocupând funcții similare la universitățile *Leicester, Reading, Lincoln și Warwick* a fost numit președinte al *British Educational Leadership, Management and Administration Society*. În manualul *Leadership și management educațional. Teorii și practici actuale*, recunoscutul profesor *T. Bush* [4, pp.13-16], analizează *managementul educațional*, ca o activitate promovată special în societatea modernă și postmodernă (contemporană), ce tinde să fie „o funcție executivă, destinată punerii în practică a politicilor aprobate” la diferite niveluri de decizie strategică și operațională. Ca model de conducere, „presupune o serie de activități orientate către utilizarea eficientă și eficace a resurselor organizaționale pentru atingerea obiectivelor organizaționale”, specifice instituțiilor de învățământ, operaționalizate la nivel concret, cu răspunderi personale și termene de îndeplinire concrete.

Cercetătoarele *V. Cojocaru și M. Vladu*, în manualul *Competențele decizionale ale managerilor în implementarea inovațiilor*, definesc *conducerea* ca artă de a mobiliza oamenii, de a-i inspira, de a-i însufleși în activitatea privind realizarea obiectivelor preconizate. Fiind un proces direcționat, managementul se orientează spre realizarea obiectivelor prin mobilizarea resurselor umane și prin asigurarea dezvoltării organizaționale, prin promovarea unei strategii educaționale de sporire a resurselor umane, centrate pe formarea și dezvoltarea personalității, capabile să ia decizii independente [14, p.5].

Cercetătoarea autohtonă *V. Andrișchi* în manualul *Managementul resurselor umane în învățământul general*, subliniază faptul că scopul major al tuturor **activităților manageriale în educație** rezidă în asigurarea tuturor condițiilor pentru dezvoltarea personalității integrale în contextul „cuceririi” lumii prin cunoaștere și acțiune de către fiecare educat, de transformare a propriei persoane și a mediului socio-cultural. În această logică, credem că *managementul educației* devine un sistem coerent, optim de activități manageriale orientate spre dezvoltarea, modelarea personalității din perspectiva învățării pe tot parcursul vieții, în contextul evoluției societății, schimbării, creării de noi valori [1, p.29].

Calitatea serviciilor educaționale, menționează autoarea *S. Cojocari-Luchian* în articolul *Premisele formării managerului inovator*, este determinată de **competența managerială a cadrelor de conducere**, calitatea resurselor materiale, resursele financiare disponibile, implicarea activă a elevilor, părinților, comunități locale, calitatea documentelor curriculare etc. Este cunoscut faptul că excelența în educație este determinată esențialmente de calitatea capitalului uman, ceea ce solicită angajarea în cadrul sistemului/instituției de învățământ a cadrelor didactice competente, cu prestație pedagogică înaltă, motivație intrinsecă pentru activitate de calitate, pentru dezvoltare continuă, loiale, flexibile, cu atitudine proiectivă față de schimbare [8, p.36].

**Competențele managerului** sunt impuse de *rolul și funcțiile* pe care acesta le îndeplinește în societate și de specificul profesiei sale. Aceste competențe sunt într-un proces continuu de restructurare, transformare și diversificare datorită faptului că societatea are în permanență nevoie de oameni care au capacități noi. Or, *competențele managerului* se impun în funcție de rolul pe care îl exercită, ele sunt în strânsă legătură cu cultura profesională a managerului [41, 42, 43].

În capitolul 2, *Cadrul metodologic de dezvoltare a competențelor manageriale la conducătorii instituțiilor de învățământ* este analizat specificul dezvoltării competențelor manageriale la conducătorii instituțiilor de învățământ general; este prezentat *Modelul pedagogic de*

dezvoltare a competențelor manageriale la conducătorii instituțiilor de învățământ și au fost identificate strategiile de dezvoltare a competențelor manageriale.

Obiectivul primordial al politicilor educaționale din Republica Moldova îl constituie asigurarea calității educației, ce presupune responsabilitate majoră a tuturor factorilor educaționali și focalizarea acestora pe obținerea rezultatelor excelente. Calitatea serviciilor educaționale este determinată de *competența managerială a cadrelor de conducere*, calitatea resurselor materiale, resursele financiare disponibile, implicarea activă a elevilor, părinților, comunități locale, calitatea documentelor curriculare etc. Este cunoscut faptul că excelența în educație este determinată esențialmente de calitatea capitalului uman, ceea ce solicită angajarea în cadrul sistemului/instituției de învățământ a cadrelor didactice competente, cu prestație pedagogică înaltă, motivație intrinsecă pentru activitate de calitate, pentru dezvoltarea continuă, loiale, flexibile, cu atitudine proiectivă față de schimbare [8, p.36].

Profesia de *conducător a instituțiilor de învățământ* ca orice altă profesie trebuie învățată. Orice cadru managerial trebuie să cunoască principiile, funcțiile manageriale, pe care să le aplice în calitate de instrument metodologic și practic, în baza unei logistici moderne.

Autorul *I. Bontaș* evidențiază **principiile** care orientează și fundamentează procesul dezvoltării competențelor manageriale la conducătorii instituțiilor de învățământ: *principiul managementului educațional democratic; imbinarea administrării și răspunderii unice în conducerea și răspunderea colectivă; promovarea cadrelor de conducere în bază de competență; operativitatea; deontologia conducerii; principiul managementului participativ; principiul motivației factorilor implicați; principiul eficienței activității* [12, p.14].

Dezvoltarea competențelor, în domeniul managerial, constituie un proces desfășurat pe întreaga durată a carierei și implică o formare specializată, realizată în cadrul mediului profesional. Competența înseamnă a ști să acționezi, a vrea să acționezi dar și a putea să acționezi, ea trebuie să aibă un context și să vizeze procesul care conduce la rezultate [11, p.40].

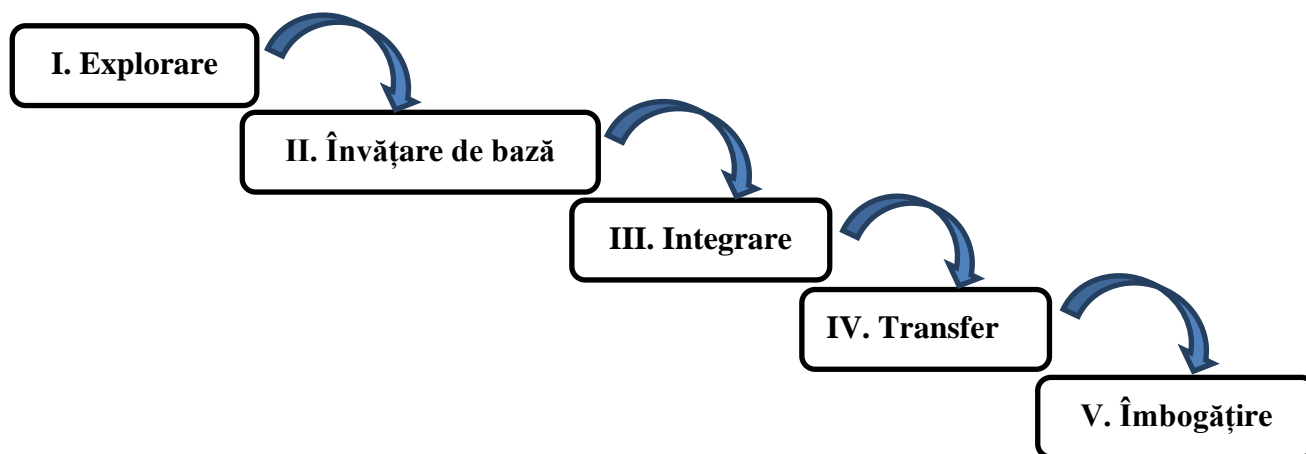
Există mai multe liste de competențe pentru secolul al XXI-lea, comparabile și orientate în aceeași direcție. Competențele legate de capacitatea de a învăța pe tot parcursul vieții, de a se orienta în fluxul de informație trebuie cultivate în perspectiva unei permanente dezvoltări profesionale pe care o va reclama piața muncii. Într-o eră a schimbării se impun noi competențe - *participarea, prevederea, riscul, capacitatea de a gândi, de a fi creativ, a reacționa la situații noi, a munci flexibil, inteligența emoțională, energia, inventivitatea sunt caracteristici ale managementului de succes*.

La dezvoltarea competențelor profesionale a cadrelor manageriale din sistemului educațional contribuie **conceptul 3T**, propus de către Richard Florida: *Tehnologie, Talent creativ, Toleranță*. Se reconfirmă faptul: conceptul 3T este mereu actualizabil, deoarece componentele sale se află într-o permanentă schimbare: *cerințele angajatorului, contextul socio-cultural, contextul economic, chiar și mediul și instrumentele de lucru*; în consecință, se impune reformularea competențelor în funcție de analiza de nevoi. În sistemul educațional al secolului al XXI-lea accentul se pune nu neapărat pe componenta tehnologică, ci pe cea psiho-didactică, ce poate genera **inovarea prin creativitate**, convertibilă în bune practici, optimizarea procesului și a relațiilor educaționale, o reconversie a conținuturilor teoretice, cu implementările lor practice [30, p.31].

Drept model de bază pentru procesul de dezvoltare a competențelor manageriale a fost selectat modelul elaborat de un grup de cercetători belgieni [32], care presupune dezvoltarea competenței prin parcurgerea a 3 etape: **învățare de bază, integrare, transfer**. Experimentarea acestui model a evidențiat caracterul lui limitat. Învățarea de bază nu poate fi prima etapă a procesului de dezvoltare a competențelor, deoarece, în acest caz, dispăre sensul învățării: nu este clar de ce este necesară achiziționarea de noi resurse. Pentru a atribui un sens învățării cunoștințelor, procesul de dezvoltare a competenței trebuie început prin plasarea managerului într-o situație

complexă. După o explorare a ei și tentativele de tratare/rezolvare a situației, managerul va conștientiza lipsa unor resurse și imposibilitatea tratării cu succes a situației. Numai în acest caz învățarea de bază capătă sens. Din aceste considerente, modelul a fost completat cu încă o etapă - **explorarea**. O altă limitare a modelului belgian constă în faptul că el descrie procesul de dezvoltare a competenței manageriale ca un proces finit, care se finalizează cu transferul competenței în alte situații. Or, competența managerială poate fi dezvoltată pe parcursul întregii vieți.

Prin urmare, managerul trebuie să conștientizeze faptul că repertoriul de resurse trebuie îmbogățit continuu. În consecință, modelul a fost completat cu încă o etapă – **îmbogățire** - și, în noua viziune Modelul prezentat în figura 2.1.:



**Figura 2.1. Modelul belgian al dezvoltării competențelor manageriale [32]**

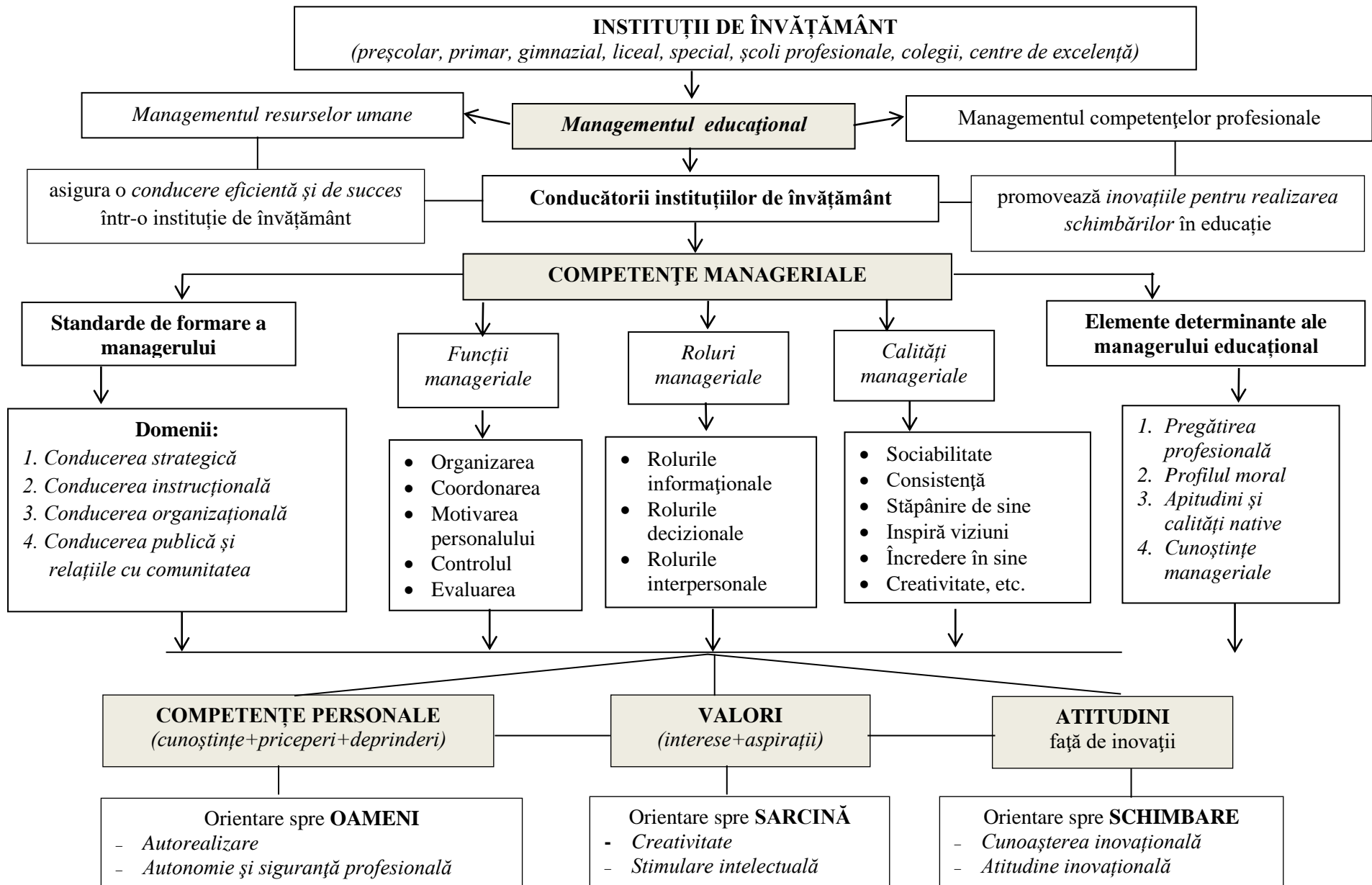
Cercetările privind stilurile și comportamentele liderilor au identificat două mari categorii de comportament - **orientat spre sarcini** și **orientat spre oameni** -, care au prezis în mod constant performanța și satisfacția adeptilor. Ulterior, s-a verificat modul în care aceste stiluri comportamentale au fost mai eficiente în măsura în care liderii și-au adaptat și și-au ajustat comportamentul în funcție de caracteristicile situației (de exemplu, tipul sarcinii, notele distinctive ale adeptilor sau circumstanțele contextului) [2, pp.97-98].

Succesul oricărei organizații este asigurat, în mare măsură, de competențele managerului, și, în deosebi, dacă acesta este lider instituțional.

Un lider adevărat stimulează angajații spre creștere personală și profesională, nu se bazează doar pe strategii, viziuni și idei, ci face apel și la emoții. Gestionarea emoțiilor creează condiții de realizare eficientă a strategiilor organizaționale, iar responsabilitatea emoțională a managerului constituie funcția de bază a conducerii.

În calitate de premiză în procesul de conceptualizare a **Modelului pedagogic de dezvoltare a competențelor manageriale la conducătorii din instituțiile de învățământ** (Figura 2.2.) au fost identificate 5 dimensiuni: *Standardele de formare a managerului din instituțiile de învățământ*; *Funcțiile manageriale*; *Rolurile manageriale*; *Calitățile manageriale* și *Elementele determinante ale managerului educațional*.

*Competențele managerului* sunt impuse de rolul și funcțiile pe care acesta le îndeplinește în societate și de specificul profesiei sale. Aceste competențe sunt într-un proces continuu de restructurare, transformare și diversificare datorită faptului că societatea are în permanență nevoie de oameni care au capacități noi. Contextul unui demers de acest tip are în vedere dezvoltarea și parcurgerea unui traseu de creștere managerială, în baza căruia să se acumuleze o serie de competențe care să permită atingerea standardelor profesionale prin îndeplinirea în condiții optime a actului managerial.



**Figura 2.2. Modelul pedagogic de dezvoltare a competențelor manageriale la conducătorii instituțiilor de învățământ (V. Vrînceanu)**

Capitolul 3, *Demersul experimental de dezvoltare a competențelor manageriale conducătorilor din instituțiile de învățământ* include designul experimentului pedagogic; este valorificat experimental *Modelul pedagogic de dezvoltare a competențelor manageriale la conducătorii din instituțiile de învățământ* la nivel de diagnosticare, formare și control; sunt prezentate rezultatele obținute în cadrul etapei de constatare privind autoevaluarea competențelor manageriale de către cadrele manageriale din instituțiile de învățământ participante în cadrul experimentului pedagogic.

În cadrul demersului experimental am urmărit **scopul** de a stabili particularitățile de dezvoltare a competențelor manageriale la conducătorii instituțiilor de învățământ.

În experimentul pedagogic au fost incluși 258 *subiecți*: 217 conducători din instituțiile de *Învățământ general* (preșcolar, primar, gimnazial, liceal, special), înscriși la studii de formare continuă în cadrul IFC în perioada 2017-2018; 41 conducători din instituțiile de *Învățământul profesional tehnic* (centre de excelență, colegii și școli profesionale) – participanți la ședințele Consiliul Directorilor de Colegii în perioada 2017.

Eșantionul cercetării se constituie din conducători ai instituțiilor de învățământ, ce ocupă una dintre cele trei funcții administrative și anume: *funcția de director, director adjunct pentru instruire și director adjunct pentru educație* din instituțiile de învățământ general și profesional tehnic din Republica Moldova.

Studiul experimental s-a realizat în trei etape: *experimentul de constatare, experimentul formativ și experimentul de control* pe parcursul anilor 2017-2020.

*Experimentul de constatare* s-a realizat în perioada 2017-2018 în cadrul Institutului de formare continuă (str. Decebal, 139) din Chișinău. La această etapă am fost aplicate instrumentele de cercetare.

*Etapă experimentului formativ* s-a desfășurat în perioada 2018-2019, în cadrul căreia am avut în calitate de scop implementarea *Modelului pedagogic de dezvoltare a competențelor manageriale la conducătorii instituțiilor de învățământ*, aplicând diverse activități practice, strategii, metode și tehnici.

În cadrul *experimentului de control*, realizat în perioada 2019-2020, au fost aplicate instrumentele de evaluare și prezentarea comparativă a datelor Test-Retest.

Pentru determinarea legăturilor dintre variabile a fost utilizat coeficientul de corelație liniară *Spearman*, care a permis stabilirea corelației statistice semnificative între variabilele măsurate în cadrul experimentului de constatare.

Astfel, analizând legătura dintre variabilele măsurate, în baza rezultatelor prezentate în tabelul 3.1., putem expune următoarele legături statistice semnificative, care ne oferă posibilitatea să conturăm *Profilul de competențe al cadrului managerial din instituțiile de învățământ*.

**Tabelul 3.1. Legături statistice semnificative**

Nr.	Variabile corelate	r	p
1.	<i>Competența de conducere vs stimulare intelectuală</i>	0,341	<0,001
2.	<i>Competența de conducere vs independență</i>	0,250	<0,001
3.	<i>Competența de conducere vs relațiile cu colegii</i>	0,359	<0,001
4.	<i>Creativitatea vs independența</i>	0,185	<0,003
5.	<i>Creativitatea vs cunoașterea inovațională</i>	0,143	<0,02
6.	<i>Stimulare intelectuală vs independență</i>	0,626	<0,001
7.	<i>Stimulare intelectuală vs relații cu colegii</i>	0,555	<0,001
8.	<i>Stimulare intelectuală vs conducerea altora</i>	0,314	<0,001
9.	<i>Stimularea intelectuală vs adaptarea inovațională</i>	0,163	<0,001
10.	<i>Autorealizarea vs autonomie</i>	0,435	<0,001

Analizând profilul cadrului managerial putem observa că există un șir de particularități măsurabile care corelează direct proporțional, care desemnează influența reciprocă direct proporțională, ceea ce permite să conturăm **Profilul de competențe al cadrului managerial din instituțiile de învățământ**, care este divers și cuprinde o serie de abilități, cunoștințe și calități necesare pentru a gestiona cu succes activitățile și procesele dintr-o instituție de învățământ.

Un conducător al instituției de învățământ trebuie să aibă abilități de leadership pentru a-și ghida echipa și a-și atinge obiectivele. Aceasta include capacitatea de a comunica eficient, de a motiva și inspira membrii echipei, de a lua decizii strategice și de a delega responsabilități.

Managerul școlar trebuie să fie capabil să gestioneze resursele umane, financiare și materiale ale instituției de învățământ. Acesta trebuie să fie abil în planificarea bugetului, în alocarea resurselor, în gestionarea personalului și în asigurarea utilizării eficiente a acestora. Un cadru managerial eficient în educație trebuie să aibă abilități excelente de comunicare și relaționare. Acesta trebuie să poată comunica clar și eficient cu membrii echipei, cu părinții, cu elevii și cu alte părți interesate. De asemenea, trebuie să fie capabil să construiască și să mențină relații de colaborare și parteneriate cu diverse entități.

În cadrul demersului experimental al cercetării am folosit modelul uni-factorial „înainte și după” cu un singur grup, având ca obiectiv principal evaluarea efectului programului de formare asupra fiecărui participant, înainte de formare și după formare.

*Experimentul formativ* s-a desfășurat în perioada 2018-2019, la care au participat 41 subiecți, cadre manageriale din cadrul *Consiliului Directorilor de Colegii*, fiind divizați în 2 grupuri experimentale:

- *Grupul experimental (GE)* - 20 cadre manageriale;
- *Grupul de control (GC)* - 21 cadre manageriale.

*Scopul etapei formative* constă în dezvoltarea competențelor manageriale la conducătorii instituțiilor de învățământ (*directori de Colegii*), în perioada anului de învățământ 2018-2019, care participau la ședințele lunare și la seminare organizate pentru directorii adjuncți.

*Experimentul formativ* se axează pe implementarea *Modelului pedagogic de dezvoltare a competențelor manageriale la conducătorii instituțiilor de învățământ*, axat pe 6 particularități măsurabile ce caracterizează nivelul de dezvoltare a competențelor manageriale

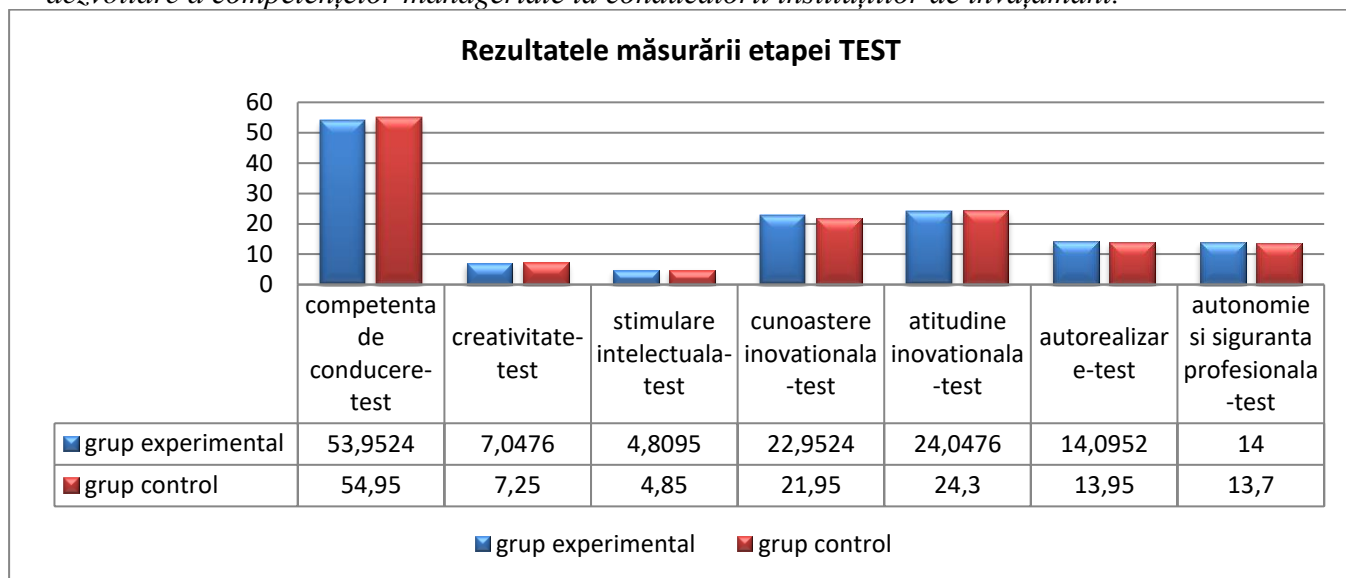
Subliniem faptul că competențele manageriale integrează aceste particularități măsurabile, de la *Autorealizare* până la *Creativitate*, identificate în etapa experimentului de constatare. Or, comportamentul managerului în educație implică toate cele trei obiective: **sarcină, relație și schimbare**. Astfel, în tabelul 3.2. am prezentat relația dintre meta-categoriile *Modelului tridimensional al leadershipului* și *Particularitățile măsurabile ale competențelor manageriale*.

**Tabelul 3.2. Relația dintre meta-categoriile Modelului tridimensional al leadershipului și particularitățile măsurabile ale competențelor manageriale ale directorilor**

Meta-categorii ale Modelului tridimensional al leadershipului	Orientare spre <b>SARCINĂ</b>	Orientare spre <b>RELAȚIE</b>	Orientare spre <b>SCHIMBARE</b>
Particularitățile măsurabile ale competențelor manageriale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Creativitate</i></li> <li>• <i>Stimulare intelectuală</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Autonomie și siguranță profesională</i></li> <li>• <i>Autorealizare</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Cunoașterea inovațională</i></li> <li>• <i>Atitudine inovațională</i></li> </ul>

În cadrul experimentului formativ am urmărit stabilirea diferențelor semnificative la etapa TEST (figura 3.1.); determinarea diferențelor semnificative dintre grupurile

experimental și cel de control cu scopul de a evidenția impactul *Modelului pedagogic de dezvoltare a competențelor manageriale la conducătorii instituțiilor de învățământ*.



**Figura 3.1. Rezultatele măsurărilor la etapa TEST**

Analizând rezultatele obținute la etapa TEST putem observa că rezultatele medii la cele două grupuri sunt foarte apropiate, iar diferențe statistic semnificative nu sunt evidențiate.

După analiza rezultatelor medii a particularităților măsurabile ale competențelor manageriale la cadrele manageriale, ne-am propus să stabilim diferențele statistice pentru a determina dacă există diferența statistic semnificative la etapa TEST între GE și GC.

Tabelul 3.3. reflectă diferențele statistice între cele două grupuri incluse la etapa TEST.

**Tabelul 3.3. Diferențe Grup experimental și Grup control etapa TEST**

	Independent Samples TEST						
	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Competenta de conducere - TEST	,039	,845	-,304	39	,763	-,998	3,29
Creativitate - TEST	,120	,731	-,755	39	,455	-,202	,268
Stimulare intelectuală - TEST	,216	,644	-,074	39	,941	-,040	,548
Cunoaștere inovatională - TEST	1,535	,223	,571	39	,571	1,002	1,75
Atitudine inovatională - TEST	4,326	,044	-,150	39	,882	-,252	1,69
Autorealizare - TEST	1,397	,244	,157	39	,876	,145	,93
Autonomie și siguranța profesională - TEST	,486	,490	,308	39	,759	,300	,97

În urma *analizei diferențelor statistice*, putem observa că nu există diferențe statistic semnificative între GE și GC. Rezultatele intervalului de încredere fiind  $p > 0,05$ , ceea ce ne permite să conchidem că nu există diferențe, iar la etapa TEST, cele două grupuri sunt asemănătoare între ele în manifestarea particularităților măsurabile.

**Scopul experimentului formativ** constă în dezvoltarea competențelor manageriale care contribuie la eficientizarea îndeplinirii atribuțiilor, funcțiilor și responsabilităților conducătorilor din instituțiile de învățământ.

În calitate de context formativ am abordat învățarea situațională, incidentală și experiențială. În total au fost realizate 12 activități: 3 seminare științifico-metodice; 3 mese rotunde; 3 ședințe de Master class și 3 ateliere de creație, organizate pe perioada anului de învățământ 2018-2019, conform figurii 3.2.



**Figura 3.2. Activități desfășurate în cadrul experimentului formativ**

În cadrul activităților de formare am ținut cont de următoarele **principiile andragogice de instruire** pot fi reduse la următoarele principii: 1) prioritatea instruirii independente; 2) principiul activității mixte, colective; 3) principiul sprijinului pe experiența instituțiilor; 4) principiul individualizării instruirii; principiul sistematic și sistemic al instruirii; 5) principiul instruirii contextuale; 6) principiul actualizării rezultatelor instruirii; 7) principiul electiv al instruirii; 8) principiul dezvoltării necesităților educaționale; 9) principiul conștient al instruirii [27, p.318].

În tabelul 3.4., prezentăm procesul de asigurare a contextului de dezvoltare a competențelor manageriale la conducătorii din instituțiile de învățământ.

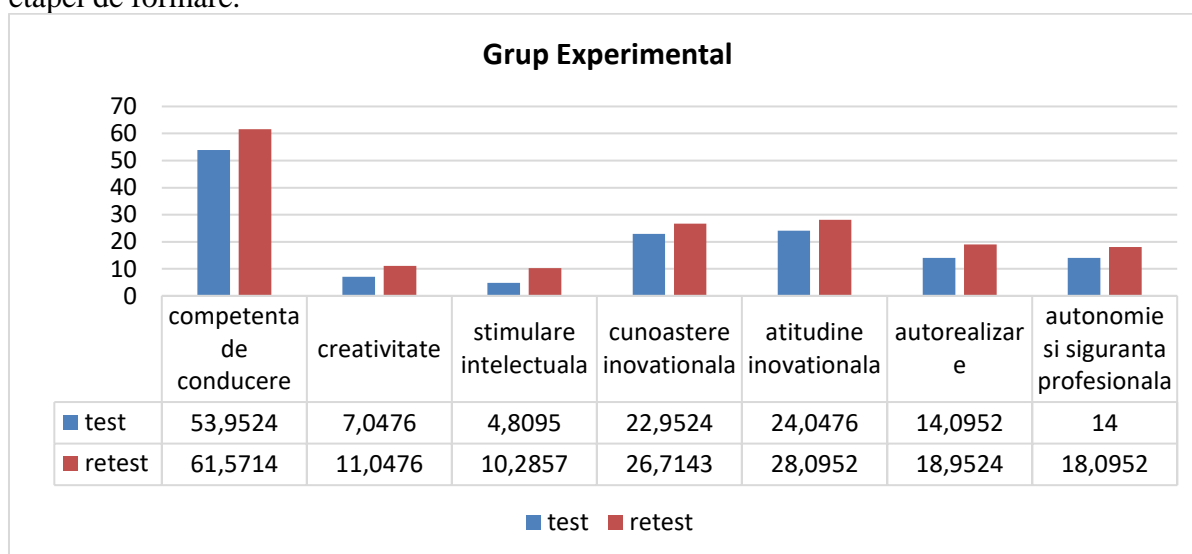
**Tabelul 3.4. Asigurarea contextului de dezvoltare a competențelor profesionale ale cadrelor manageriale**

<i>Activitățile de formare</i>	<i>Obiectivul</i>	<i>Strategii/ Metode</i>	<i>Procedeul didactic/ Tehnica recomandată</i>
De introducere în subiect	<b>Informarea/Inițierea</b>	<b>Expunerea</b>	<b>Discursul</b>
	Trecerea în revistă a ideilor cadrelor manageriale în raport cu o problemă	Strategia învățării prin rezolvarea de probleme (SIRP)	Tehnica Asalt de idei/ Brainstorming Discuții Focus-grup
De provocare a interesului pentru cunoașterea unui subiect, deprinderea unui proces de muncă sau obținerea unui produs	Motivarea	Demonstrația Problematizarea Conversația	Vizionarea unei secvențe video Tehnica Diagrama Venn Graficul T, Analiza SWOT
	Asigurarea receptivității	Expunerea Observația Demonstrația	Cadrul ERR sau Modelul Evocare/Realizare a sensului/Reflecții Prezentarea temei, cu suport vizual sau multimedia
	Suscitarea interesului pentru subiectul ce urmează a fi studiat	Conversația Expunerea Euristica	Conversația euristică Tehnica 6 De ce? Tehnica Bliț
De valorificare a cunoștințelor anterioare	Acumularea informației de care dispune comunitatea de învățare	Conversația Expunerea	Conversația catihetică Tehnica Clustering Tehnica Scrierea liberă
	Actualizarea cunoștințelor dobândite	Exercițiul	Tehnica Secvențe contradictorii Tehnica Pixuri în pahar
	Autoevaluarea, determinarea nivelului de competență	Observația Algoritmizarea	Modelul celor 5 EX Tehnica Gândește - Discută în perechi - Prezintă



În plan metodologic și etic, este important să fie avansată întrebarea degajată la nivelul teoriilor psihologice ale învățării cu potențial de transformare în modele de instruire, aplicabile și în procesul de dezvoltare a managerilor. Formarea preocupată să dezvolte competențele la care trebuie să acceadă conducătorul din instituțiile de învățământ implică deplasarea accentelor axiologice pe competența: *culturală „profesional-științifică”, psihopedagogică, psihoafectivă și de comunicare, morală, managerială.*

În urma activităților de dezvoltare au fost colectate datele pentru etapa RETEST, folosind aceleași instrumente de măsurare, care ne-au permis să scoatem în evidență particularitățile măsurabile: *competența de conducere, creativitate, stimulare intelectuală, cunoașterea inovațională, atitudinea inovațională, autonomie și siguranță profesională* la subiecții care au făcut parte din GE și care au participat la activitățile, organizate în cadrul etapei de formare.



**Figura 3.3. Reprezentarea rezultatelor medii pentru grupul experimental la etapele TEST – RETEST**

Figura 3.3., reflectă rezultatele obținute de GE la etapa TEST și RETEST, în care putem observa că rezultatele medii la etapa RETEST sunt mai mari decât la etapa TEST, iar diferențe statistic semnificative sunt evidențiate.

Rezultatul mediu pentru GE la etapa TEST  $M=53,95$ , iar pentru etapa RETEST  $M=61,57$  rezultate medii ce reflectă competența de conducere

Pentru *Creativitate* rezultatele medii la etapa TEST sunt  $M=7,05$ , iar la etapa RETEST este  $M=11,05$ .

Pentru variabila *Stimulare intelectuală* la etapa TEST  $M=4,81$ , iar la etapa RETEST  $M=10,28$

Pentru variabila *Cunoașterea inovațională*, rezultatul mediu la etapa TEST este  $M=22,95$ , iar pentru la etapa RETEST  $M=26,71$ .

Următoarea particularitate măsurabilă la cadrele manageriale este *Atitudine inovațională*, pentru care la etapa TEST media aritmetică este  $M=24,05$ , iar pentru la etapa RETEST media aritmetică fiind  $M=28,095$ .

*Autorealizarea* este manifestată la etapa TEST cu un nivelul mediu de  $M=14,095$ , iar pentru etapa RETEST media aritmetică fiind  $M=18,95$ .

Ultima particularitate măsurabilă, reflectată la etapa de formare este *Autonomie și Siguranță profesională*, unde media aritmetică pentru etapa TEST este  $M=14$ , iar pentru etapa RETEST  $M=18,95$ .

*Stimularea intelectuală* – managerul-lider furnizează idei noi pentru a determina regândirea și reevaluarea celor vechi, el dezvoltă gândirea și imaginația subordonaților, crește

capacitatea acestora de a-și accepta propriile credințe și valori, dezvoltă capacitatea subordonaților de a formula soluții noi, originale la problemele cu care se confruntă.

Stimularea intelectuală se referă la faptul că liderii îi determină pe oameni să se gândească la problemele unității și oportunitățile de rezolvare într-o manieră inedită.

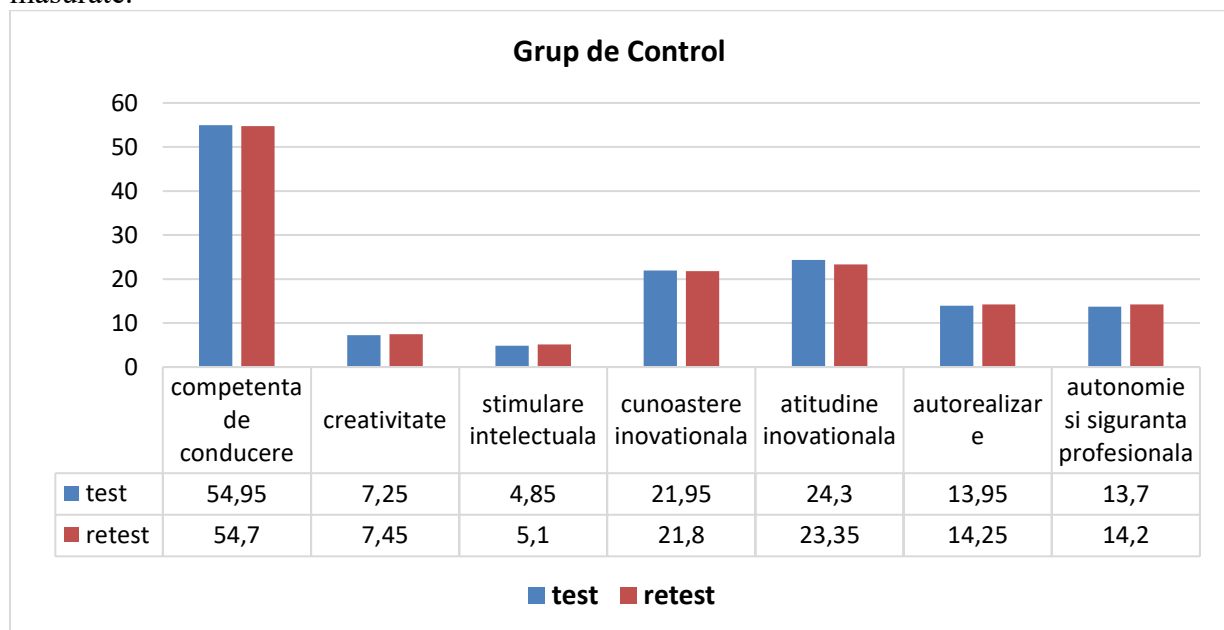
**Tabelul 3.5. Diferențe pentru grupul experimental etapele TEST-RETEST**

Paired Samples Test <sup>a</sup>							
		Paired Differences			t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean			
Pair 1	Competența de conducere - TEST - competența de conducere - RETEST	-7,619	8,71	1,90	-4,006	20	,001
Pair 2	Creativitate - TEST – creativitate - RETEST	-4,000	1,34	,29	-13,663	20	,000
Pair 3	stimulare intelectuală - TEST - stimulare intelectuală - RETEST	-5,476	2,42	,53	-10,365	20	,000
Pair 4	Cunoaștere inovatională - TEST - cunoaștere inovatională - RETEST	-3,762	2,53	,55	-6,819	20	,000
Pair 5	Atitudine inovatională - TEST - atitudine inovatională - RETEST	-4,048	4,34	,95	-4,272	20	,000
Pair 6	Autorealizare - TEST – autorealizare - RETEST	-4,857	1,82	,398	-12,200	20	,000
Pair 7	Autonomie și siguranța profesională - TEST - autonomie și siguranța profesională - RETEST	-4,095	1,998	,44	-9,395	20	,000

a. grup = grup experimental

Rezultatele statistice arată că există diferențe semnificative la particularitățile măsurabile la etapa de formare la GE, pentru care  $p < 0,05$ , ceea ce ne permite să susținem *Modelul pedagogic de dezvoltare a competențelor manageriale la conducătorii instituțiilor de învățământ* a fost eficient în dezvoltarea competențelor manageriale.

Analizând rezultatele pentru grupul de control la cele două etape și anume etapa TEST și etapa RETEST putem observa că nu există diferențe statistice semnificative la variabilele măsurate.



**Figura 3.4. Reprezentarea rezultatelor medii pentru grupul de control la etapele TEST – RETEST**

Figura 3.4, reflectă rezultatele obținute de GC la etapa TEST și RETEST, în care putem observa că rezultatele medii la etapa RETEST sunt asemănătoare cu cele de la etapa TEST, iar diferențe statistic semnificative nu sunt evidențiate.

Rezultatul mediu pentru GC la etapa TEST  $M=54,95$ , iar pentru etapa RETEST  $M=54,7$  rezultate medii ce reflectă *competența de conducere*.

Pentru *Creativitate* rezultatele medii la etapa TEST sunt  $M=7,25$ , iar la etapa RETEST este  $M=7,45$ .

Pentru variabila *Stimulare intelectuală* la etapa TEST  $M=4,85$ , iar la etapa RETEST  $M=5,1$

Pentru variabila *Cunoașterea inovațională*, rezultatul mediu la etapa TEST este  $M=21,95$ , iar pentru la etapa RETEST  $M=21,8$ .

Următoarea particularitate măsurabilă la cadrele manageriale este *Atitudine inovațională*, pentru care la etapa TEST media aritmetică este  $M=24,3$ , iar pentru la etapa RETEST media aritmetică fiind  $M=23,35$ .

*Autorealizarea* este manifestată la etapa TEST cu un nivel mediu de  $M=13,95$ , iar pentru etapa RETEST media aritmetică fiind  $M=14,25$ .

Ultima particularitate măsurabilă este *Autonomie și Siguranță profesională*, unde media aritmetică pentru etapa TEST este  $M=13,7$ , iar pentru etapa RETEST  $M=14,2$ .

Rezultatele obținute de grupul de control la etapele test și retest, nu se indică diferențe statistic semnificative,  $p>0,05$ , ceea ce denotă faptul că subiecții care nu au fost implicați în programul formativ nu au manifestat rezultate mai înalte la etapa RETEST în comparație cu etapa TEST.

**Tabelul 3.6. Diferențe pentru grupul de control etapa TEST-RETEST**

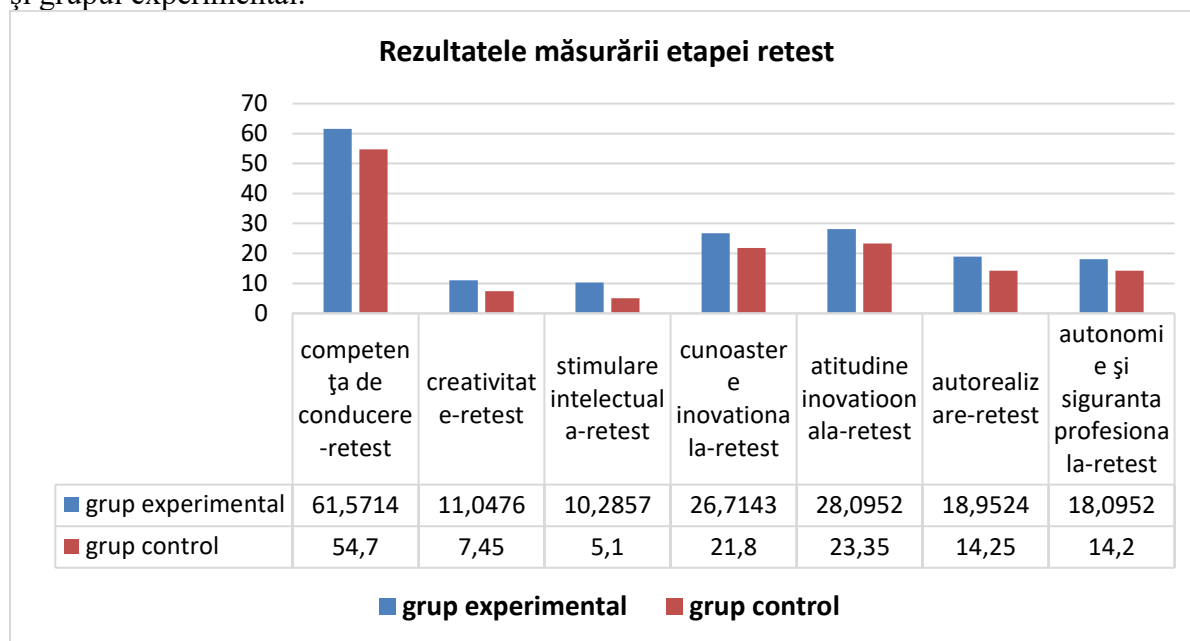
		Paired Samples Test <sup>a</sup>			t	df	Sig. (2-tailed)
		Paired Differences					
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean			
Pair 1	competenta de conducere - Test - competența de conducere-Retest	,25000	3,401	,760	,329	19	,746
Pair 2	Creativitate - Test – creativitate - Retest	-,20000	,768	,172	-1,165	19	,258
Pair 3	stimulare intelectuala - Test - stimulare intelectuala - Retest	-,25000	,967	,216	-1,157	19	,262
Pair 4	cunoastere inovationala - Test - cunoastere inovationala - Retest	,15000	2,621	,586	,256	19	,801
Pair 5	atitudine inovationala - Test - atitudine inovatioonala - Retest	,95000	2,819	,630	1,507	19	,148
Pair 6	autorealizare - Test – autorealizare - Retest	-,30000	1,342	,300	-1,000	19	,330
Pair 7	autonomie si siguranta profesionala - Test - autonomie și siguranta profesională - Retest	-,50000	1,960	,438	-1,141	19	,268

a. grup = grup de control

Totodată, menționăm că însăși *câmpul social educațional* ar putea avea impact asupra formării competențelor manageriale, însă activitatea bine structurată, organizată care include atât condiții, cât și factori care influențează asupra formării competențelor profesionale este mai eficientă decât o abordare fragmentată sau lipsită de coerență, deoarece influențează dezvoltarea personală, interacțiunea socială, acumularea de cunoștințe practice și asigură o

dezvoltare holistică a participanților. Pentru a determina impactul *Modelului pedagogic de dezvoltare a competențelor manageriale la conducătorii instituțiilor de învățământ*, am determinat diferențele statistic semnificative între cele două grupuri la etapa Retest.

În această situație, din datele statistice prezentate în lucrare putem observa că există o diferență statistic semnificativă, cu un nivel de probabilitate foarte înalt între grupul de control și grupul experimental.



**Figura 3.5. Reprezentarea rezultatelor medii pentru grupul experimental și grupul de control la etapa RETEST**

Analizând rezultatele obținute la etapa Retest putem observa că rezultatele medii la cele două grupuri sunt diferite, iar diferențe statistic semnificative sunt prezente la toate particularitățile măsurabile.

Rezultatul mediu pentru GE  $M=61,57$ , iar pentru GC  $M=54,7$  reflectă *competența de conducere*.

Pentru *Creativitate* rezultatele medii sunt  $M=11,05$ , pentru GE și  $M=7,45$  pentru GC.

Variabila *Stimulare intelectuală* este reflectată prin  $M=10,29$  pentru GE, iar pentru GC  $M=5,1$ . Pentru variabila *Cunoașterea inovațională*, rezultatele medii se conturează între  $M=26,71$  pentru GE și  $M=21,8$  pentru GC.

O altă particularitate măsurabilă la cadrele manageriale este *Atitudine inovațională*, pentru care mediile aritmetice sunt  $M=28,09$  pentru GE și  $M=23,35$  pentru GC.

*Autorealizarea* este manifestată la nivelul mediu de  $M=18,95$  pentru GE și  $14,25$  pentru GC.

În cadrul etapei de formare este specificată și o altă particularitate măsurabilă - *Autonomie și Siguranță profesională*, unde media aritmetică pentru GE este  $M=18,095$ , iar pentru GC  $M=14,2$ .

După analiza rezultatelor medii a particularitățile măsurabile ale competențelor profesionale la cadrele manageriale, ne-am propus să stabilim diferențele statistice pentru a determina dacă există diferența statistic semnificative la etapa RETEST între GE și GC.

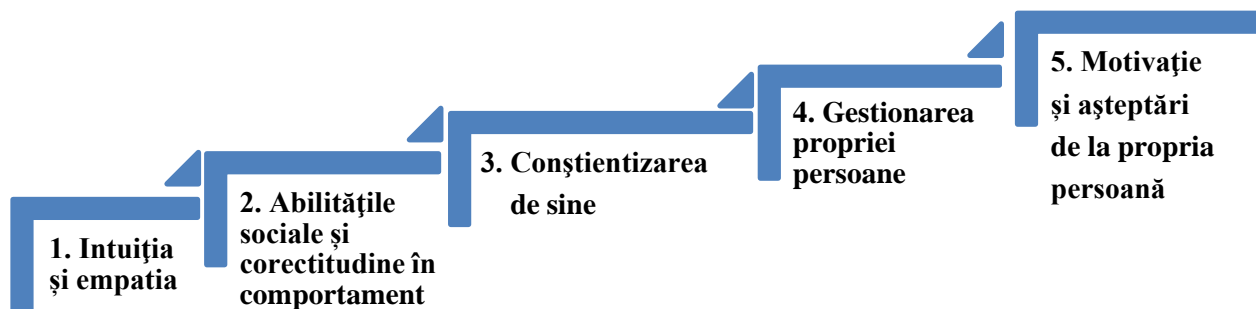
Din tabelul de mai jos, putem observa că există o diferență statistic semnificativă la toate particularitățile măsurabile incluse în etapa de formare pentru care  $p < 0,05$ , ceea ce ne permite să excludem ipoteza nulă, afirmând că *Modelul pedagogic de dezvoltare a competențelor manageriale la conducătorii instituțiilor de învățământ*, a avut un impact major în dezvoltarea competențelor manageriale.

**Tabelul 3.7. Diferențe grup experimental și grup control etapa RETEST**

	Independent Samples Rest						
	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Competența de conducere - RETEST	34,021	,000	3,332	39	,002	6,87	2,06
Creativitate - RETEST	1,169	,286	12,731	39	,000	3,598	,282
Stimulare intelectuală - RETEST	,709	,405	13,840	39	,000	5,19	,37
Cunoaștere inovațională - RETEST	,120	,731	4,221	39	,000	4,91	1,16
Atitudine inovațională - RETEST	,000	,993	4,118	39	,000	4,75	1,15
Autorealizare - RETEST	15,728	,000	8,555	39	,000	4,70238	,55
Autonomie și siguranța profesională - RETEST	5,116	,029	5,919	39	,000	3,89524	,66

Rezultatele statistic semnificative desemnate la finalul acestei etape de cercetare, în baza diferențelor la etapele de cercetare (TEST – RETEST), ne permite să confirmăm ipoteza înaintată precum că dezvoltarea competențelor profesionale la cadrele manageriale va fi eficientă în urma implementării *Modelul pedagogic de dezvoltare a competențelor manageriale la conducătorii instituțiilor de învățământ* (diferențe de medii).

**În concluzii**, în urma analizei literaturii științifice din domeniul managementului educațional, dar și în baza experienței personale și profesionale, am dedus cinci **particularități de dezvoltare a competențelor manageriale**, enumerate în figura 3.6.



**Figura 3.6. Particularitățile de dezvoltare a competențelor manageriale**

Primele două particularități se referă la modul în care conducătorii instituțiilor de învățământ gestionează relațiile cu cei din jur, iar următoarele trei se referă la modul în care ei își gestionează propriul comportament (self-management). Acestea sunt:

**1. Intuiția și empatia:** Conștientizarea sentimentelor, nevoilor și dificultăților beneficiarilor. Această particularitate îi ajută pe conducătorii instituțiilor de învățământ să înțeleagă sentimentele și punctele de vedere ale celorlalți; să identifice ce le este necesar

pentru a-și cultiva și dezvolta capacitățile; să manifeste compasiune, empatie, toleranță față de subalterni și a „atitudinii de recunoștință” pentru munca și efortul lor. Prin aceasta, ei își îmbunătățesc capacitatea de a fi sensibili față de diversitatea de la locul de muncă și față de serviciile oferite beneficiarilor prin anticiparea, recunoașterea și îndeplinirea cerințelor acestora.

**2. Abilitățile sociale și corectitudine în comportament:** Abilitatea conducătorilor de a obține reacțiile dorite din partea altora. Această particularitate îi ajută pe conducătorii instituțiilor de învățământ să comunice eficient, să influențeze, să coopereze cu ceilalți colegi; să-i convingă pe alții; să construiască un climat de încredere; să-și îmbunătățească aptitudinile de conducere, lucru în echipă și capacitatea de a gestiona schimbarea, de a negocia, de a rezolva conflictele, de a obține consens și colaborare; să aloce timp necesar pentru delegarea atribuțiilor și supravegherea eficientă a procesului de lucru.

**3. Conștientizarea de sine:** Cunoașterea și înțelegerea preferințelor, resurselor și intuițiilor proprii. Această particularitate îmbunătățește capacitatea conducătorilor de a-și recunoaște emoțiile proprii și impactul lor asupra celor din jur. Îi ajută să-și evalueze, să-și înțeleagă și să-și accepte punctele forte și limitele personale; amplifică încrederea în sine și stima de sine. Astfel, va avea loc îmbunătățirea performanțelor în mod profesionist. Or, datorită ca manager este să-ți asumi totală responsabilitate pentru rezultatele obținute prin alții.

**4. Gestionarea propriei persoane:** Gestionarea stărilor, emoțiilor și resurselor interne proprii. Această particularitate îmbunătățește autocontrolul prin gestionarea emoțiilor distructive; crește capacitatea conducătorului de a-și câștiga încrederea și de a-și asuma răspunderea; îmbunătățește flexibilitatea și confortul față de schimbare, idei și informații noi; promovează un management participativ ca instrument eficient pentru atingerea obiectivelor instituționale; ierarhizează activitățile și se concentrează asupra sarcinilor importante.

**5. Motivație și așteptări de la propria persoană:** Tendințe emoționale care ghidează sau facilitează atingerea obiectivelor. Această particularitate îi ajută pe conducătorii instituțiilor de învățământ să atingă standardul autoimpus de excelență cu conștiinciozitate; să creeze cultura inovației în mediul educațional. Astfel, va crește capacitatea lor de a se motiva pe ei înșiși pentru activități de formare continuă și de a-i motiva pe ceilalți; capacitatea de a fi optimiști când se confruntă cu obstacole; îmbunătățește capacitatea de a lua inițiativa ca urmare a faptului că sunt plini de inițiativă și de motivație profesională.

## CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

Reieșind din albia cercetărilor științifice din domeniul psihopedagogiei și raportându-ne la rezultatele cercetării vizate de scopul și obiectivele cercetării, concluzionăm următoarele:

*1. Au fost oferite explicații și analize ale termenilor științifici, abordați în lucrare în scopul fundamentării teoretice a procesului de dezvoltare a competențelor manageriale ale conducătorilor instituțiilor de învățământ. Astfel:*

- *directorul instituției de învățământ nu este doar un manager administrativ, ci el este coordonatorul întregii activități din instituție, atât în sens administrativ, financiar-contabil, cât și în sensul instructiv-educativ. Pentru a stabili competențele unui conducător din domeniul educațional trebuie să se definească un status (poziția unui manager în cadrul sistemului de învățământ și a instituției de învățământ) și un rol (felul cum se comportă un manager, precum și așteptările pe care le au de la el cei care-i sunt subordonați sau cei la care se subordonează);*
- *competențele manageriale desemnează rezultatul procesului de selecție, combinare și utilizare adecvată, în forma unui ansamblu integrat și dinamic, a cunoștințelor,*

- abilităților (ex: capacități/abilități cognitive, acționale, relaționale, etice) și a altor achiziții (ex: valori și atitudini), în vederea rezolvării cu succes a unei anumite categorii de situații - problemă, în condiții de eficiență și eficacitate;
- *competențele managerului* sunt impuse de *rolul și funcțiile* pe care acesta le îndeplinește în societate și de specificul profesiei sale. Aceste competențe sunt într-un proces continuu de restructurare, transformare și diversificare datorită faptului că societatea are în permanență nevoie de oameni care au capacități noi. Or, *competențele managerului* se impun în funcție de rolul pe care îl exercită, ele sunt în strânsă legătură cu cultura profesională a managerului.
2. *A fost descrisă legătura de compatibilitate a triadei competență - autoritate – responsabilitate*, ceea ce reprezintă motorul, inima procesului managerial și, în același timp, un puternic factor de autocontrol, deoarece managerul știe în ce limite își poate exercita autoritatea și în ce limite își poate manifesta responsabilitatea, în funcție de **competența managerială**. Cu cât competența este mai ridicată, cu atât responsabilitatea asumată poate fi mai mare, iar, ca urmare, autoritatea crește. Această triadă se manifestă relevant în cazul delegării manageriale sau a managementului participativ. Obiectivele ce revin managerului sunt superioare obiectivelor subordonaților, iar comportamentul său trebuie să fie exemplar; pentru aprecierea realistă a activității managerului de către executanți, aceștia ar trebui să aibă cunoștințe de management.
  3. *Au fost analizate diverse modele de dezvoltare a competențelor manageriale, selectate din literatura din domeniu* (Modelul Brâncușian de dezvoltare a managerului inventator; Model de leadership pe mai multe niveluri ale performanței organizaționale; Modelul belgian al dezvoltării competențelor manageriale; Modelul SWOT aplicat în diagnoza sistemică a instituției; Modelul de leadership situațional formulat de Hersey și Blanchard; Modelul tridimensional al leadershipului educațional). Din perspectiva acestor modele, **managerul modern** trebuie să cunoască metodologia de conducere a instituției de învățământ, structura carierei profesionale, formele și instrumentele de stabilire a puterii organizaționale; metodele contemporane de conducere; să determine eficient mijloacele de integrare a colectivului prin formare de echipe; să poată lua decizii corecte, și, nu în ultimul rând, să manifeste dorință de a participa în activități de formare profesională continuă.
  4. *A fost elaborat și fundamentat științific Modelul pedagogic de dezvoltare a competențelor manageriale la conducătorii din instituțiile de învățământ* (Figura 2.2.), în baza a 5 dimensiuni: *Standardele de formare a managerului din instituțiile de învățământ; Funcțiile manageriale; Rolurile manageriale; Calitățile manageriale și Elementele determinante ale managerului educațional.*
    - În această logică, problema competenței și competitivității cadrelor manageriale din sistemul educațional devine prioritară, or, competența poate fi dezvoltată, măsurată, apreciată prin raportare la un sistem de standarde. Managerii din instituțiile de învățământ trebuie să-și desfășoare activitatea în baza **standardelor de competențe profesionale**, care oferă tuturor factorilor interesați garanția că managementul instituțional corespunde cerințelor stabilite la nivel național.
    - *Standardele de competență profesională ale cadrelor manageriale din învățământul general* reprezintă un sistem de criterii și norme referitoare la nivelul de calitate care se dorește a fi atins pe domeniul managementului din sistemul de învățământ și constituie o parte componentă a ansamblului de documente normative. Ele constituie baza pentru asigurarea evaluării obiectivelor specifice nivelului de pregătire profesională a managerului și a calității activității manageriale.
  5. *Au fost prezentate și analizate statistic rezultatele experimentului pedagogic obținute la etapele de constatare, de formare și cel de control.*

- Analizând rezultatele medii la variabilele măsurate, ce exprimă competențele manageriale, constatăm că cea mai înaltă medie aritmetică a fost obținută la variabila *Interesul pentru muncă*, iar cele mai înalte medii sunt specifice următoarelor valori: *altruism, creativitate și independența*.
  - După analiza rezultatelor medii a particularităților măsurabile ale competențelor manageriale la cadrele manageriale, au fost stabilite diferențele statistice semnificative la etapa TEST între GE și GC. Astfel, menționăm că în urma analizei diferențelor statistice nu există diferențe statistice semnificative între GE și GC. Rezultatele intervalului de încredere fiind  $p > 0,05$ , ceea ce ne permite să conchidem că nu există diferențe, iar la etapa TEST, cele două grupuri sunt asemănătoare între ele în manifestarea particularităților măsurabile.
  - Analizând rezultatele obținute de GE la etapa TEST și RETEST, putem observa că rezultatele medii la etapa RETEST sunt mai mari decât la etapa TEST, iar diferențe statistice semnificative sunt evidențiate. Aceasta înseamnă că există diferențe semnificative la particularitățile măsurabile la etapa de formare la GE, pentru care  $p < 0,05$ , ceea ce ne permite să susținem că *Modelul pedagogic de dezvoltare a competențelor manageriale la conducătorii instituțiilor de învățământ* a fost eficient în dezvoltarea competențelor manageriale.
  - În schimb, conform rezultatelor obținute pentru grupul de control la cele două etape (etapa TEST și etapa RETEST), menționăm că nu există diferențe statistice semnificative la variabilele măsurate.
  - În final, în baza rezultatelor obținute la etapa RETEST putem observa că rezultatele medii la cele două grupuri sunt diferite, iar diferențe statistice semnificative sunt prezente la toate particularitățile măsurabile: *competența de conducere, creativitate, stimulare intelectuală, cunoașterea inovațională, atitudine inovațională și autorealizare*.
6. *Au fost desemnate la finalul experimentului de control rezultatele statistice semnificative, care ne permit să concluzionăm că Modelul pedagogic de dezvoltare a competențelor manageriale la conducătorii instituțiilor de învățământ a avut un impact major în dezvoltarea competențelor profesionale la cadrele manageriale.*
- *Dezvoltarea competenței de a conduce se formează printr-o participare activă la rezolvarea problemelor practice, ca exercițiu de pregătire pentru viața activă, iar rezultatele, fie și parțiale, vor fi conștientizate ca rod al deciziilor pozitive, ca asumare a responsabilității pentru risc/eșec/succes (pe linie profesională, socială), considerată ca manifestare a patriotismului cu șanse de reușită, la formarea atitudinii pozitive și active pentru disciplina predată și aplicarea ei în viață, deprinderii de a învăța să înveți ca o condiție a (auto)dezvoltării proprii.*
  - *Particularitățile de dezvoltare a competențelor manageriale implică: intuiția și empatia; abilitățile sociale și corectitudinea în comportament; conștientizarea de sine; gestionarea propriei persoane; motivația și așteptările de la propria persoană.*

**Problema științifică importantă soluționată** vizează investigarea teoretică și validarea experimentală a *competențelor manageriale la conducătorii instituțiilor de învățământ*.

Rezultatele investigației au confirmat *ipoteza de cercetare*, au validat noutatea ei științifică, valoarea atât teoretică, cât și practică, fapt ce permite constatarea realizării scopului stabilit în faza inițială a cercetării, prin fundamentarea științifică a metodologiei de dezvoltare a competențelor manageriale la conducătorii din instituțiile de învățământ.



## Recomandări practice

Demersul teoretic și aplicativ a condus la realizarea clarificărilor conceptuale și atingerea rezultatelor ce au contribuit la soluționarea problemei științifice. În aceste condiții propunem următoarele **recomandări practice**:

- Responsabilizarea grupului de profesioniști responsabili pentru formarea specialiștilor în domeniul managementului educațional.
- Completarea suporturilor de curs și a curriculei în învățământul superior (ciclul masterat Managementul educațional) cu demersuri praxiologice, elemente de training, seminarii aplicative și cursuri de formare continuă, în care va fi abordat *Modelul pedagogic de dezvoltare a competențelor manageriale la conducătorii instituțiilor de învățământ*, prefigurând explicit un șir de repere teoretico- metodologice necesare în acest sens.
- Adaptarea *activităților formative elaborate* în diverse sarcini educaționale formale și non-formale cu scopul de dezvoltare a competențelor manageriale, pot servi drept fundament pentru varii forme de organizare a practicii de dezvoltare profesională a cadrelor manageriale din instituțiile de învățământ.
- Rezultatele cercetării, valorificate prin măsurarea particularităților de dezvoltare a competențelor manageriale, pot contribui în mare măsură la extinderea domeniilor de cercetare a competențelor profesionale ale cadrelor manageriale, solicitate intens de schimbările social-economice și culturale care au loc în societate, în vederea responsabilizării actorilor educaționali în rezolvarea problemelor comportamentale manifestate în diverse situații.

Pentru elucidarea mai amplă a domeniului vizat, identificăm și câteva direcții ce ar putea viza **cercetări de perspectivă**. Extinderea investigațiilor se poate referi la:

- evidențierea gradului de influență a competențelor manageriale asupra calității procesului educațional;
- extinderea intervențiilor formative asupra cadrelor didactice, care, la fel, asigură proces managerial la clasa de elevi și întâmpină dificultăți de organizare și gestionare a grupului de elevi;
- lărgirea investigațiilor asupra cadrelor manageriale din cadrul Direcțiilor de învățământ și evidențierea particularităților specifice de dezvoltare a competențelor manageriale în rândul acestora.

## BIBLIOGRAFIE

1. ANDRIȚCHI, V. *Managementul resurselor umane în învățământul general: Curs universitar*. Chișinău: Tip. UST. 2021, 276 p. ISBN 978-9975-76-336-3
2. BARRASA, A. *Leadership. Viitorul mai aproape de oameni*. București: Litera, 2022. 140 p. ISBN 978-606-33-9234-4
3. BOBU, I. *Psihosociologia organizațiilor școlare și managementul educațional*. București: EDP. 2002.
4. BUSH, T. *Leadership și management educațional. Teorii și practici actuale*. Ediția a II-a. Iași: Polirrom, 2021, 243 p. ISBN 978-973-46-8550-9
5. CALAPOD, V. *Conducerea școlii prin prisma competențelor*. În: Materialele conferinței științifice internaționale Cadrul didactic – promotor al politicilor educaționale din 11–12 octombrie 2019. Chișinău: Institutul de Științe ale Educației, 2019, 742 p. ISBN 978-9975-48-156-4.
6. CERCHEZ, N., MATEESCU, E. *Elemente de management școlar*. Iași: Spiru Haret, 1995, 179 p. ISBN 973-96630-5-2
7. *Codul Educației al Republicii Moldova*. Publicat: 24.10.2014 în Monitorul Oficial Nr. 319-324. Art. Nr: 634. Data intrării în vigoare: 23.11.2014. Cod nr. 152 din 17.07.2014, 107 p.
8. COJOCARI-LUCHIAN, S. *Premisele formării managerului inovator*. În: Conferința științifică internațională „Perspectivele și Problemele Integrării în Spațiul European al Cercetării și Educației”, Universitatea de Stat „B.P. Hasdeu” din Cahul, 7 iunie 2018, Vol. II. Accesat: 13.02.2023. Disponibil: [https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag.file/36-38\\_1.pdf](https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag.file/36-38_1.pdf)
9. COJOCARU, V. *Calitatea în educație. Managementul calității*. Chișinău: Tipografia Centrală, 2007 268 p. ISBN 978-9975-78-524-2
10. COJOCARU, V. *Competență. Performanță. Calitate. Concepte și aplicații în educație*. Chișinău: Tip. UPS „Ion Creangă”, 2016, 273 p. ISBN 978-9975-46-281-5
11. COJOCARU, V., AȘTIFENEI, R. *Competențele de negociere educațională a managerilor din învățământul preuniversitar*. Univ. de Stat din Tiraspol. Chișinău: UST, 2019, 204 p. ISBN 978-9975-76-274-8.
12. COJOCARU, V., CEBANU, L. *Stilurile manageriale în instituția preșcolară*. Chișinău. Universitatea de Stat din Tiraspol. (CEP Medicină), 2013, 273 p. ISBN 978-9975-76-098-0
13. COJOCARU, V., SLUTU, L. *Management educațional*. Chișinău: Cartea Moldovei, 2007, 159 p. ISBN 978-9975-60-041-5
14. COJOCARU, V., VLADU, M. *Competențele decizionale ale managerilor în implementarea inovațiilor*. Chișinău: Tipografia UST. 2017, 177 p. ISBN 978-9975-76-223-6
15. CONDOR, M., GĂMAN, N., TEODORESCU, A.-A. *Elemente de psihopedagogie și psihosociologie: curs universitar și postuniversitar*. București: Pro Universitaria, 2017, 204 p. ISBN 978-606-26-0718-0
16. CRISTEA, S. *Fundamentele științelor educației. Teoria generală a educației*. Chișinău: Litera (Tip. Centrală din Chișinău). București: Litera Internațional. 2003. 240 p. ISBN 973-7916-52-2
17. CSORBA, D., *Management educațional. Studii și aplicații*. București: Editura Universitară, 2012, 221 p. ISBN 978-606-591-608-1
18. GUȚU, V., COJOCARU, V., COJOCARU, T., et alții. *Management educațional. Ghid metodologic*. Chișinău: CEP USM, 2013, 533 p. ISBN 978-9975-71-413-6
19. GUZGAN, V. *Calitățile managerului de succes*. În: Cojocaru Gh. (coord.) *Paradigma managementului educațional din perspectiva integrării europene*. Conferința științifico-

- practică din 28 iun. 2006. Chișinău: Î.S. F.E.-P. „Tipografia Centrală”, 2006, 256 p. ISBN 978-9975-923-10-1
20. IOSIFESCU, Ș. *Managementul educațional pentru instituțiile de învățământ*, București: Institutul de Științe al Educației, 2001.
  21. IOSIFESCU, Ș. *Manual de management educațional pentru directorii de unități școlare*. București: Prognosis, 2000, 165 p. ISBN 973-99707-0-2
  22. JINGA, I. *Managementul învățământului*. București: ASE, 2003, 255 p. ISBN 973-594-288-7
  23. JOIȚA, E. *Management școlar. Elemente de tehnologie managerială*. Craiova: Gheorghe Cârțu Alexandru, 1995
  24. JUC, N. *Monitorizarea în școală din perspectiva calității educației*. Chișinău: F.E.-P. „Tip. Centrală”. 2010. 204 p. ISBN 978-9975-78-903-5
  25. LOCK, D. *Managementul de proiect*. București: Codecs, 2000. 503 p. ISBN: 9738060257.
  26. OSTAȘ, O., BALANICI, O. *Management educațional. Performanța pedagogică: Crestomație științifico-metodică pentru cadrele didactice*. Coord. șt.: Mariana Marin. Chișinău: Învățătorul Modern, 2019 (Tip. „Cavaioli”) 108 p. ISBN: 978-9975-59-177-5
  27. PATRAȘCU, D., GAȘTEA, R. *Fantasma mentalității*. Chișinău: Tip. centrală, 2011, 382 p. 978-9975-53-009-5
  28. PATRAȘCU, D., ROTARU, T. *Cultura managerială a profesorului: Teoria și metodologia formării*. Chișinău: UPS „Ion Creangă”, 2006. 296 p. ISBN 978-9975-78-265-4
  29. PATRAȘCU, D., URȘU, A., JINGA, I. *Management educațional preuniversitar*. Chișinău: ARC, 1997, 383 p. ISBN 9975-61-016-1
  30. POP, M.-M. *Evaluarea performanțelor profesionale ale cadrelor didactice: Un posibil model experimental*. București: Pro Universitaria, 2021, 310 p. ISBN 978-606-26-1382-2
  31. POPESCU, A.-M. *Managementul conflictului în organizația școlară*. Craiova: SITECH, 2014, 211 p. ISBN 978-606-11-4273-6
  32. ROEGIERS, X., DE KETELE, J.-M. *Une pedagogie de l'integration: competences et integration des acquis dans l'enseignement*. Bruxelles: De Boeck Universite, 2000. 312 p.
  33. SILISTRARU, N. *Valori ale educației moderne*. Chișinău: Institutul de Științe ale Educației, 2006, 176 p. ISBN 978-9975-9685-0-8
  34. SILISTRARU, N., GOLUBIȚCHI, S. *Pedagogia învățământului superior. Ghid metodologic*. Chișinău: UST, 2014, 192 p. ISBN 978-9975-76-102-4
  35. ȚOCA, I. *Management educațional*. București: EDP, 2002, 121 p. ISBN 973-30-2115-6
  36. ȚOCA, I., SPUZĂ, L.-E. *Managementul calității pentru învățământul preuniversitar*. București: EDP, 2010. 121 p. ISBN 978-973-30-2703-4
  37. VOICULESCU, F. *Analiza resurse-nevoi și managementul strategic în învățământ*. București: Aramis, 2004, 414 p. ISBN 973-679-039-8
  38. VRÎNCEANU, V. *Competența – principalul indicator în validarea unei profesii. În: Inovații pedagogice în era digitală. Conferință științifico-practică cu participare internațională. Materialele conferinței științifico-practice cu participare internațională „Inovații pedagogice în era digitală”, Ediția a 10-a, 28 mai 2022. Chișinău: IFC, 2022 (Policolor). p.139-149, ISBN 978-9975-3405-6-4.*
  39. VRÎNCEANU, V. *Controverse terminologice și diversitatea accepțiunilor oferite creativității*. În: *Revista Vector European, Revistă științifico-practică* Nr. 2/2022, p. 134-137. ISSN 2345-1106, Categoria B.
  40. VRÎNCEANU, V. *Creativitatea din perspectiva formării competențelor profesionale ale managerului școlar*. În: *Studia Universitatis Moldaviae*. Chișinău: CEP USM. Nr. 5 (155). 2022. p.50-54. ISSN 1857-2103. Categoria B.

41. VRÎNCEANU, V. *Relevanța inteligenței emoționale asupra calității serviciilor manageriale*. În: Educația de calitate în contextul provocărilor societale. Materialele Conferinței științifice cu participare internațională. Chișinău: UPS „Ion Creangă” din 21 octombrie 2022. p.394-403. ISBN 978-9975-46-638-7.
42. VRÎNCEANU, V. *Specificul activității de conducere managerială*. În: Revista Vector European, Revistă științifico-practică Nr. 1/2022, p. 64-67. ISSN 2345-1106, Categoria B.
43. VRÎNCEANU, V. *Taxonomia competențelor profesionale în managementul educațional*. În: Revista metodico-științifică Administrarea Publică. Nr. 2 (114) aprilie – iunie 2022. Chișinău: p.111-121. ISSN 1813-8489. Categoria B.
44. СЛАСТЕНИН, В.А., ИСАЕВ, И.Ф., МИЩЕНКО, А.И., ШИЯНОВ, Е.Н. *Педагогика*. Учеб. пособие для студентов педагогических учебных заведений. М.: Школа-Пресс, 2002. 512 с. ISBN 5-88527-171-2

#### **LISTA PUBLICAȚIILOR AUTORULUI LA TEMA TEZEI**

##### **Articole în reviste științifice**

1. SILISTRARU, N., VRÎNCEANU, V. Valențe evolutive și integratoare ale termenului de „Creativitate”. În: Univers Pedagogic, 2022, nr. 1(73), pp. 24-30. ISSN 1811-5470.
2. VRÎNCEANU, V. *Controverse terminologice și diversitatea accepciunilor oferite creativității*. În: Revista Vector European, Revistă științifico-practică Nr. 2/2022, p. 134-137. ISSN 2345-1106, Categoria B.
3. VRÎNCEANU, V. *Creativitatea din perspectiva formării competențelor profesionale ale managerului școlar*. În: Studia Universitatis Moldaviae. Chișinău: CEP USM. Nr. 5 (155). 2022. p.50-54. ISSN 1857-2103. Categoria B.
4. VRÎNCEANU, V. *Creativitatea pedagogică în spațiul școlar, abordată din perspectivă managerială*. În: Didactica Pro..., nr. 6 (136), decembrie 2022, pp. 24-28. ISSN 1810-6455, Categoria B.
5. VRÎNCEANU, V. *Specificul activității de conducere managerială*. În: Revista Vector European, Revistă științifico-practică Nr. 1/2022, p. 64-67. ISSN 2345-1106, Categoria B.
6. VRÎNCEANU, V. *Taxonomia competențelor profesionale în managementul educațional*. În: Revista metodico-științifică Administrarea Publică. Nr. 2 (114) aprilie – iunie 2022. Chișinău: p.111-121. ISSN 1813-8489. Categoria B.

##### **Articole în lucrările conferințelor și altor manifestări științifice**

7. VRÎNCEANU, V. *Competența de a asculta – componentă esențială a aptitudinii manageriale* (în curs de apariție – Materialele Conferinței Academiei de Muzică Teatru și Arte Plastice).
8. VRÎNCEANU, V. *Creativitatea și inteligența umană: corelații, conexiuni și relaționări* (în curs de apariție – România).
9. VRÎNCEANU, V. *Competența – principalul indicator în validarea unei profesii*. În: *Inovații pedagogice în era digitală*. Conferință științifico-practică cu participare internațională. Materialele conferinței științifico-practice cu participare internațională „Inovații pedagogice în era digitală”, Ediția a 10-a, 28 mai 2022. Chișinău: IFC, 2022 (Policolor). p.139-149, ISBN 978-9975-3405-6-4.
10. VRÎNCEANU, V. *Relevanța inteligenței emoționale asupra calității serviciilor manageriale*. În: Educația de calitate în contextul provocărilor societale. Materialele Conferinței științifice cu participare internațională. Chișinău: UPS „Ion Creangă” din 21 octombrie 2022. p.394-403. ISBN 978-9975-46-638-7.

**ADNOTARE**  
**Vrînceanu Vasile.**

**Particularitățile dezvoltării competențelor manageriale la conducătorii instituțiilor de învățământ. Teză de doctor în științe ale educației. Chișinău, 2024.**

**Structura tezei.** Teza s-a constituit din introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie (165 surse), 14 anexe. Volumul de bază al tezei: 152 p.; 37 figuri, 37 tabele. Rezultatele obținute în cadrul cercetării sunt reflectate în 12 publicații științifice.

**Cuvinte-cheie:** management educațional, competențe manageriale, conducătorii instituțiilor de învățământ, profil de competențe manageriale, funcții și roluri manageriale, calități ale managerului.

**Domeniul de studiu** se referă la teoria generală a educației.

**Scopul cercetării:** Fundamentarea științifică a metodologiei de dezvoltare a competențelor manageriale la conducătorii din instituțiile de învățământ.

**Obiectivele cercetării:** Determinarea fundamentelor teoretice ale conceptului de „competență managerială”; Constatarea nivelului de manifestare a particularităților competențelor manageriale la conducătorii din instituțiile de învățământ; Identificarea strategiilor de dezvoltare a competențelor manageriale la conducătorii din instituțiile de învățământ; Elaborarea și valorificarea experimentală a *Modelului pedagogic de dezvoltare a competențelor manageriale la conducătorii din instituțiile de învățământ*.

**Noutatea și originalitatea științifică** constă în: conturarea abordărilor conceptuale ale competențelor manageriale; relevarea fundamentelor teoretice și metodologice ale dezvoltării competențelor manageriale la conducătorii instituțiilor de învățământ, ceea ce contribuie la promovarea inovațiilor în practica managerială; elaborarea și valorificarea experimentală a *Modelului pedagogic de dezvoltare a competențelor manageriale la conducătorii din instituțiile de învățământ* în contextul abordării schimbărilor în practica managerială.

**Rezultatele științifice principale obținute în cercetare constau** în: stabilirea particularităților de dezvoltare a competențelor profesionale ale cadrului managerial și elaborarea unui *Modelul pedagogic de dezvoltare a competențelor manageriale la conducătorii din instituțiile de învățământ*.

**Semnificația teoretică:** identificarea particularităților măsurabile ale competențelor manageriale în sistemul competențelor profesionale; *actualizarea* cunoștințelor științifice despre dezvoltarea competențelor manageriale; *elucidarea* specificului de dezvoltare a competențelor manageriale la conducătorii instituțiilor de învățământ din perspectiva rolurilor și calităților unui manager de succes.

**Valoarea aplicativă:** constă în elaborarea, implementarea și validarea experimentală a *Modelului pedagogic de dezvoltare a competențelor manageriale la conducătorii din instituțiile de învățământ*, ce implică următoarele particularități măsurabile, numite *variabile*: *Autorealizare, Autonomie și siguranță profesională, Creativitatea, Stimularea intelectuală, Cunoașterea inovațională, Atitudine inovațională*; recomandarea teoretico-empirică a *metodologiei de dezvoltare a competențelor manageriale la conducătorii din instituțiile de învățământ*.

**Implementarea rezultatelor științifice** s-a realizat prin experimentarea *Modelului pedagogic de dezvoltare a competențelor manageriale la conducătorii din instituțiile de învățământ*, prin elaborarea a 12 publicații științifice, participarea cu comunicări la foruri științifice și articole în reviste științifice.

## ANNOTATION

Vasile Vrînceanu.

### **The peculiarities of the development of managerial skills in the leaders of educational institutions. Doctoral thesis in educational sciences. Chisinau, 2024.**

**Structure of the thesis.** The thesis consisted of an introduction, three chapters, general conclusions and recommendations, bibliography (165 sources), 14 appendices. The basic volume of the thesis: 152 p.; 37 figures, 37 tables. The results obtained during the research are reflected in 12 scientific publications.

**Keywords:** educational management, managerial skills, leaders of educational institutions, profile of managerial skills, managerial functions and roles, qualities of the manager.

**The field of study refers** to the general theory of education.

**The purpose of the research:** The scientific foundation of the methodology for the development of managerial skills in the leaders of educational institutions.

**Research objectives:** Determining the theoretical foundations of the concept of „managerial competence”; Determining the level of manifestation of the particularities of managerial skills in the leaders of educational institutions; Identification of strategies for the development of managerial skills among leaders in educational institutions; Development and experimental exploitation of the Pedagogical Model for the development of managerial skills for leaders in educational institutions.

**The scientific novelty and originality consists in:** outlining the conceptual approaches of managerial skills; revealing the theoretical and methodological foundations of the development of managerial skills in the leaders of educational institutions, which contributes to the promotion of innovations in managerial practice; the development and experimental validation of the Pedagogical Model for the development of managerial skills for leaders in educational institutions in the context of approaching changes in managerial practice.

**The main scientific results** obtained in the research consist in: establishing the measurable peculiarities of the development of the professional skills of the managerial framework and the elaboration of a Pedagogical Model for the development of managerial skills in the leaders of the educational institutions.

**Theoretical meaning:** identifying the measurable particularities of managerial skills in the system of professional skills; updating scientific knowledge about the development of managerial skills; the elucidation of the specifics of the development of managerial skills in the leaders of educational institutions from the perspective of the roles and qualities of a successful manager.

**Applicative value:** it consists in the elaboration, implementation and experimental validation of the Pedagogical Model for the development of managerial skills among leaders in educational institutions, which involves the following measurable features, called variables: Self-realization, Autonomy and professional safety, Creativity, Intellectual stimulation, Innovative knowledge, Innovative attitude; the theoretical-empirical recommendation of the methodology for the development of managerial skills for leaders in educational institutions.

**The implementation of the scientific results** was achieved by experimenting with the Pedagogical Model for the development of managerial skills in the leaders of educational institutions, by elaborating 12 scientific publications, participating with communications at scientific forums and articles in scientific magazines.

**VRÎNCEANU VASILE**

**PARTICULARITĂȚILE DEZVOLTĂRII COMPETENȚELOR MANAGERIALE LA  
CONDUCĂTORII INSTITUȚIILOR DE ÎNVĂȚĂMÂNT**

**531.01. – Teoria generală a educației**

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

---

Aprobat spre tipar: 24.07.2024  
Hârtie ofset. Tipar ofset.  
Coli de tipar:

Formatul hârtiei 60x84 1/16  
Tiraj: 50 ex.  
Comanda nr.

---

Tipografia