

**UNIVERSITATEA PEDAGOGICĂ DE STAT „ION CREANGĂ”  
ȘCOALA DOCTORALĂ ȘTIINȚE ALE EDUCAȚIEI**

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

**VRÎNCEANU VASILE**

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

**Specialitatea: 531.01 – Teoria generală a educației**

**Teză de doctor în științe ale educației**

**Autor:**

**Vrînceanu Vasile**

**Conducător de doctorat:**

**Ciorbă Constantin,  
doctor habilitat în pedagogie,  
profesor universitar**

**CHIȘINĂU, 2024**

© Vasile Vrînceanu, 2024

## CUPRINS

<b>ADNOTARE (în română, rusă, engleză) .....</b>	<b>5</b>
<b>LISTA TABELELOR.....</b>	<b>8</b>
<b>LISTA FIGURILOR.....</b>	<b>9</b>
<b>LISTA ABREVIERILOR.....</b>	<b>10</b>
<b>INTRODUCERE.....</b>	<b>11</b>
<b>1. FUNDAMENTE TEORETICE ALE COMPETENȚELOR MANAGERIALE</b>	
<b>LA CONDUCĂTORII INSTITUȚIILOR DE ÎNVĂȚĂMÂNT.....</b>	<b>19</b>
1.1. Managementul educațional: abordări și dimensiuni.....	19
1.2. Conducătorii din instituțiile de învățământ: roluri, funcții și atribuții.....	32
1.3. Competențele manageriale în structura sistemului de competențe profesionale ale conducătorilor din instituțiile de învățământ.....	41
1.4. Concluzii la Capitolul 1.....	60
<b>2. CADRUL METODOLOGIC DE DEZVOLTARE A COMPETENȚELOR</b>	
<b>MANAGERIALE LA CONDUCĂTORII INSTITUȚIILOR DE ÎNVĂȚĂMÂNT.....</b>	<b>62</b>
2.1. Specificul dezvoltării competențelor manageriale la conducătorii instituțiilor de învățământ.....	62
2.2. Modelul pedagogic de dezvoltare a competențelor manageriale la conducătorii instituțiilor de învățământ.....	81
2.3. Strategii de dezvoltare a competențelor manageriale la conducătorii din instituțiile de învățământ.....	94
2.4. Concluzii la Capitolul 2.....	100
<b>3. DEMERSUL EXPERIMENTAL DE DEZVOLTARE A COMPETENȚELOR</b>	
<b>MANAGERIALE CONDUCĂTORILOR DIN INSTITUȚIILE DE ÎNVĂȚĂMÂNT</b>	<b>101</b>
3.1. Designul experimentului pedagogic.....	101
3.2. Valorificarea experimentală a <i>Modelului pedagogic de dezvoltare a competențelor         manageriale la conducătorii instituțiilor de învățământ</i> : diagnosticare, formare și control. ....	124
3.3. Concluzii la Capitolul 3.....	152
<b>CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI.....</b>	<b>153</b>
<b>BIBLIOGRAFIE.....</b>	<b>158</b>
<b>ANEXE.....</b>	<b>169</b>

<b>Anexa 1.</b> Glosar .....	170
<b>Anexa 2.</b> Atribuțiile directorului și a directorilor adjuncți .....	172
<b>Anexa 3.</b> Chestionarul de opinii destinat autoanalizei reacției față de funcția ocupată.....	175
<b>Anexa 4.</b> Test de autoevaluare a competenței în conducere.....	180
<b>Anexa 5.</b> Testul valorilor profesionale .....	184
<b>Anexa 6.</b> Ancheta privind atitudinea față de inovații.....	187
<b>Anexa 7.</b> Tabel de concordanță a itemilor și a variabilelor cercetării .....	188
<b>Anexa 8.</b> Standarde de competențe profesionale ale cadrelor de conducere din învățământul general.....	191
<b>Anexa 9.</b> Descrierea eșantionului de cercetare.....	193
<b>Anexa 10.</b> Crosstabs.....	194
<b>Anexa 11.</b> Statistica descriptivă.....	195
<b>Anexa 12.</b> Corelații statistice.....	196
<b>Anexa 13.</b> Diferențe semnificative ANOVA.....	197
<b>Anexa 14.</b> Statistica diferențelor la etapele de cercetare (TEST – RETEST) .....	202
<b>DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII.....</b>	213
<b>CV-ul AUTORULUI.....</b>	214

## ADNOTARE

Vrînceanu Vasile.

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

**Volumul și 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, Aitudine 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.**

**Volume and 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.

## АННОТАЦИЯ

Василе Врынчану.

### Особенности развития навыков управления у руководителей образовательных учреждений. Кандидатская диссертация на соискание ученой степени доктора педагогических наук, Кишинэу, 2024

**Объем и структура диссертации.** Диссертация состоит из введения, трех глав, общих выводов и рекомендаций, библиографии (165 источников) и 14 приложений. Основной объем диссертации: 152 стр., 37 рисунков и 37 таблиц. Результаты, полученные в ходе исследования отражены в 12 научных публикациях.

**Ключевые слова:** менеджмент образования, навыки управления, руководитель образовательных учреждений, профиль навыков управления, управленческие функции и роли, качества менеджера.

**Область исследования** относится к общей теории воспитания.

**Цель исследования:** Научное обоснование методики развития навыков управления у руководителей образовательных учреждений.

**Научно-исследовательские цели:** Определение теоретических основ понятия „управленческая компетентность”; Определение уровня проявления особенностей качеств управления у руководителей образовательных учреждений; Идентификация стратегий развития навыков управления у руководителей образовательных учреждений; Разработка и экспериментальная оценка Педагогической модели развития навыков управления у руководителей образовательных учреждений.

**Научная новизна и оригинальность** заключается в: изложении концептуальных подходов мастерства управления; раскрытие теоретико-методологических основ развития навыков управления у руководителей образовательных учреждений, что способствует продвижению инноваций в управленческой практике; разработка и экспериментальное обоснование Педагогической модели развития навыков управления у руководителей образовательных учреждений в условиях приближения изменений в управленческой практике.

**Основные научные результаты,** полученные в ходе исследования, заключаются в: выявлении особенностей развития профессиональных навыков управления у менеджеров образовательных учреждений и разработке Педагогической модели развития навыков управления у руководителей образовательных учреждений.

**Теоретический смысл:** выявление особенностей навыков управления в системе профессиональных навыков; актуализация научных знаний о развитии навыков управления; выяснение особенностей развития навыков управления у руководителей образовательных учреждений с точки зрения роли и качеств успешного менеджера.

**Прикладная ценность:** заключается в разработке, внедрении и экспериментальной оценке Педагогической Модели развития навыков управления у руководителей образовательных учреждений, которая предполагает следующие измеряемые характеристики, называемые переменными: Самореализация, Автономия и Профессиональная безопасность, Креативность, Интеллектуальная стимуляция, Инновационные знания, Инновационный подход; теоретико-эмпирические рекомендации методологии развития навыков управления у руководителей образовательных учреждений.

**Внедрение научных результатов** достигнуто путем экспериментального использования Педагогической моделью развития навыков управления у руководителей образовательных учреждений, разработки 12 научных публикаций, участия в научных форумах и представления результатов на конференциях и в научных журналах.

## LISTA TABELELOR

Tabelul 1.1.	Definiții ale managementului educational.....	27
Tabelul 1.2.	Comparații dintre administrator și director.....	34
Tabelul 1.3.	Calități și abilități manageriale generale .....	38
Tabelul 1.4.	Trăsături de personalitate și atitudini specifice ale managerilor care învață permanent	39
Tabelul 1.5.	Categoriile de competențe manageriale.....	54
Tabelul 1.6.	Criterii de clasificare a competenței de comunicare ale conducătorilor din instituțiile de învățământ.....	56
Tabelul 1.7.	Competențele manageriale din perspectiva calităților unui conducător de succes.....	57
Tabelul 1.8.	Descrierea competențelor personale și interpersonale.....	58
Tabelul 2.1.	Competențele pentru secolul al XXI-lea.....	64
Tabelul 2.2.	Activități de formare profesională continua.....	69
Tabelul 2.3.	Setul competențelor generale și specifice necesare dezvoltării competențelor profesional-manageriale adecvate.....	80
Tabelul 2.4.	Paradigma axată pe formarea omului executant/dependent.....	92
Tabelul 2.5.	Tipuri de criterii utile în evaluarea soluțiilor generate.....	97
Tabelul 2.6.	Întrebări-cheie - gândire divergentă și convergentă.....	98
Tabelul 3.1.	Instrumente de cercetare aplicate.....	106
Tabelul 3.2.	Concordanța dintre itemi și variabilele cercetării.....	107
Tabelul 3.3.	Punctajul Chestionarului de autoevaluare calităților manageriale (F. Herzberg).....	108
Tabelul 3.4.	Particularități măsurabile (Chestionarul Autoevaluarea calităților manageriale).....	108
Tabelul 3.5.	Particularități măsurabile (Testul de autoevaluare a competenței în conducere).....	109
Tabelul 3.6.	Corelarea Valorilor profesionale cu Standardele profesionale de funcție ale cadrului managerial în educație.....	115
Tabelul 3.7.	Particularități măsurabile (Chestionarul valorilor profesionale după D. Super).....	117
Tabelul 3.8.	Manifestarea cunoașterii inovaționale și atitudinii față de inovații.....	118
Tabelul 3.9.	Particularități măsurabile (Ancheta privind atitudinea față de inovații).....	118
Tabelul 3.10.	Legături statistice semnificative.....	120
Tabelul 3.11.	Analize dispersionale la variabilele cercetate.....	121
Tabelul 3.12.	Metodologia lui P. Tretiakov privind construirea de activități (reproductive, constructive, creatoare) cu caracter dezvoltativ.....	122
Tabelul 3.13.	Relația dintre meta-categoriile Modelului tridimensional al leadershipului și Indicatorii competențelor manageriale ale directorilor.....	125
Tabelul 3.14.	Diferențe Grup experimental și Grup control etapa test.....	126
Tabelul 3.15.	Asigurarea contextului de dezvoltare a competențelor profesionale ale cadrelor manageriale.....	130
Tabelul 3.16.	Tabelul activităților organizate în scopul formării competențelor manageriale la conducătorii instituțiilor de învățământ.....	133
Tabelul 3.17.	Subiectul, obiectivele, strategiile și tehnicile utilizate în cadrul Seminarilor științifico-metodice.....	133
Tabelul 3.18.	Subiectul, obiectivele, strategiile și tehnicile utilizate în cadrul Mesei rotunde.....	136
Tabelul 3.19.	Subiectul, obiectivele, strategiile și tehnicile utilizate în cadrul Ședințelor de Master class.....	138
Tabelul 3.20.	Subiectul, obiectivele, strategiile și tehnicile utilizate în cadrul Atelierelor de creație	141
Tabelul 3.21.	Diferențe pentru grupul experimental etapele Test-Retest.....	146
Tabelul 3.22.	Diferențe pentru grupul de control etapa Test-Retest.....	148
Tabelul 3.23.	Diferențe grup experimental și grup control etapa Retest.....	150



## LISTA FIGURILOR

Figura 1.1.	Taxonomia resurselor educaționale.....	20
Figura 1.2.	Tripla semnificație a managementului.....	25
Figura 1.3.	Dimensiunile managementului educațional.....	30
Figura 1.4.	Funcțiile managementului în serviciile educaționale.....	33
Figura 1.5.	Standardele de funcție ale directorului unității de învățământ.....	36
Figura 1.6.	Elementele de bază ale comportamentului carismatic al managerului.....	39
Figura 1.7.	Competențele fundamentale ale managerului corelate cu taxonomia lui Bloom.....	41
Figura 1.8.	Corelația dintre societatea informațională și competențele manageriale (elaborare personală).....	43
Figura 1.9.	Modelul general de derivare a competențelor profesionale (după D' Hainaut).....	45
Figura 1.10.	Succesul exercitării puterii manageriale.....	46
Figura 1.11.	Structurile interdependente ale competenței.....	47
Figura 1.12.	Abordarea bidimensională a competenței managerului.....	49
Figura 1.13.	Competențe manageriale din 10 arii necesare managerilor de astăzi.....	52
Figura 2.1.	Componentele procesului organizațional.....	66
Figura 2.2.	Traseul formării competențelor profesionale.....	67
Figura 2.3.	Nivele de dezvoltare a competențelor manageriale la conducătorii instituțiilor de învățământ.....	68
Figura 2.4.	Modelul Brâncușian de dezvoltare a managerului inventator.....	71
Figura 2.5.	Model de leadership pe mai multe niveluri ale performanței organizaționale.....	74
Figura 2.6.	Modelul belgian al dezvoltării competențelor manageriale .....	76
Figura 2.7.	Modelul SWOT aplicat în diagnoza sistemică a instituției.....	77
Figura 2.8.	Sistemul de competențe ale managerului școlar.....	79
Figura 2.9.	Modelul pedagogic de dezvoltare a competențelor manageriale la conducătorii instituțiilor de învățământ (autor V. Vrînceanu).....	88
Figura 2.10.	Modelul de leadership situațional formulat de Hersey și Blanchard.....	90
Figura 2.11.	Modelul tridimensional al leadershipului educațional. Adaptat de Ekvall (1991).....	91
Figura 2.12.	Aplicarea metodelor creative în procesul de abordare a problemelor.....	99
Figura 3.1.	Eșantionul cercetării după funcția administrativă.....	101
Figura 3.2.	Eșantionul cercetării în baza studiilor obținute de către cadrele manageriale.....	102
Figura 3.3.	Vechimea în muncă a eșantionului cercetării .....	104
Figura 3.4.	Particularități măsurabile a competențelor manageriale ale conducătorilor din instituțiile de învățământ.....	124
Figura 3.5.	Rezultatele măsurărilor la etapa Test.....	125
Figura 3.6.	Activități desfășurate în cadrul experimentului formativ.....	128
Figura 3.7.	Etapele de rezolvare a problemelor.....	138
Figura 3.8.	Modelul clasic al proiectării și desfășurării unui master class.....	139
Figura 3.9.	Reprezentarea rezultatelor medii pentru grupul experimental la etapele Test –Retest...	145
Figura 3.10.	Reprezentarea rezultatelor medii pentru grupul de control la etapele Test – Retest.....	147
Figura 3.11.	Reprezentarea rezultatelor medii pentru grupul experimental și grupul de control la etapa Retest.....	149
Figura 3.12.	Particularitățile de dezvoltare a competențelor manageriale.....	151

## LISTA ABREVIERILOR

MRU	-	Managementul Resurselor Umane
CERM	-	Codul Educației al Republicii Moldova
EQF	-	Cadrul European al Calificărilor
RU	-	Resursele Umane
GE	-	Grupul Experimental
GC	-	Grupul de Control
ERR	-	Evocare-Realizarea sensului-Reflecție
5 E	-	Explorare-Explicare-Enumerare-Elaborare-Evaluare

## INTRODUCERE

**Actualitatea temei și importanța problemei abordate.** 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 definerii 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.

La fel, menționăm faptul că actualul sistem de învățământ se confruntă în ultimele decenii cu varii probleme, printre care: scăderea bruscă a numărului de elevi; diminuarea accesului la educație de calitate; rezultate joase la testări naționale și internaționale; nivel ridicat de abandon școlar, în special în rândul elevilor din familii vulnerabile, aceștia manifestând un comportament deviant și un nivel scăzut de motivare pentru învățare. Acest ansamblu de probleme este dedus din studiul „*Evaluarea cuprinzătoare a sectorului educațional din Republica Moldova*”, dar și din analiza diferitor rapoarte, studii având la bază *elevul ca subiect al educației* [135].

Persistența modelului de management de tip birocratic, înrădăcinat în cultura instituțiilor de învățământ, sistemul de valori al cadrelor didactice și manageriale incongruent cu sistemul de valori promovat în documentele de politică educațională, dar și incoerența repartizării funcțiilor manageriale pe verticală și orizontală reprezintă factori care determină diminuarea motivației pentru cariera în domeniul educației. Dar într-o instituție de învățământ, directorii/managerii 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 cere managerului abilități de identificare și exploatare a oportunităților, dar și dezvoltare a unor abilități de inițiere a schimbărilor pentru direcționarea instituției către scopurile definite [115, 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 [57, 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 [35, 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.

În acest context, pedagogul român *I. Bontaș* definește *învățământul*, ca domeniu prioritar al vieții sociale, are nevoie de o conducere competentă și eficientă, atât la nivelul sistemului, cât și la nivelul instituției, ceea ce necesită fundamentarea științifică a *managementului educațional*, pentru a deveni democratic, performant și flexibil la schimbare [17, p.310].

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 [71, 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 [89, 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 [50, 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* [22, p.414].

Prin urmare, cadrele manageriale din instituțiile de învățământ (instituții de educație timpurie, școli primare, gimnazii, licee, școli profesionale, colegii, centre de excelență) vor orienta întreaga activitate de conducere a instituțiilor pe direcțiile trasate de misiunea educației și idealul

educațional, prin valorificarea *competențelor manageriale și a experienței în domeniu*, fiind însoțită de capacitatea de inițiativă, de abordare corectă (justă) a problemelor, de capacitatea de a folosi forțele și relațiile proprii și de a-și asuma eventualele riscuri. Astfel, *serviciile educaționale* reprezintă un ansamblu de activități specializate, realizate prin metode și tehnici specifice, elaborate și desfășurate în cadrul unor instituții publice sau organizații, aparținând unei comunități, prin care se urmărește rezolvarea unor categorii variate de probleme ce privesc educația și instrucția unor categorii diverse de beneficiari din cadrul comunității respective [67, p.659].

Din aceste considerente, dezvoltarea competențelor manageriale ale cadrelor de conducere din instituțiile de învățământ presupune rabatere reflexivă asupra sinelui, auto-dirijare, autoapreciere și reconstrucție comportamentală, prin autoasumare a schimbărilor, prin conștiință profesională și responsabilitate. Or, acest lucru obligă la dispoziție de reînnoire continuă și de restructurare a propriului dispozitiv achizitiv, flexibilitate și receptivitate în raport cu circumstanțele care se ivesc pe parcurs [58, p.17].

Cercetătorul român *R. Chină* în manualul *Managementul inovării în educație*, susține faptul că managerii competitivi sunt cei care își dedică eforturile pentru atingerea unor scopuri nobile majore, iar pentru a fi în stare de așa ceva trebuie să fie capabile să gândească inovativ, analitic, holistic și independent [31, p.27].

Studiile realizate de grupul de cercetători *M. Caluschi, O.-G. Jitaru, A.-M. Pântia* în lucrarea *Managerul inventator, o nouă profesie?*, pornesc de la convingerea că managerii mileniului trei ar trebui să-și conștientizeze o triplă responsabilitate: **1.** responsabilitatea față de construcția, managerierea și dezvoltarea propriei coloane a infinitului asumându-și propria dezvoltare personală; **2.** responsabilitatea pentru edificarea instituției pe care o conduc ca un proces creativ, ca o coloană ce prin rezultatele sale susține și dinamizează progresul și bunăstarea comunității și societății prezente și viitoare; **3.** responsabilitatea pentru modelul oferit generațiilor viitoare ce poate fi stimulator sau inhibitor al voinței de succes și performanță [23, p.6].

Din problematica descrisă mai sus, deducem faptul că *calitatea serviciilor educaționale* este determinată de o multitudine de factori, inclusiv de competențele manageriale ale conducătorilor instituțiilor de învățământ, ceea ce solicită angajarea în cadrul sistemului managerial a cadrelor manageriale competente, competitive, creative, cu prestație managerială, motivate intrinsec pentru activitate managerială de calitate, pentru dezvoltarea continuă, cu atitudine pro-activă față de schimbare. Or, cadrele manageriale se bazează pe un anumit bagaj de cunoștințe dobândite anterior, care vor fi folosite în diferite combinații, asociații, corelații. *Competența de a rezolva probleme*

depinde, în mare parte, de calitatea și bogăția repertoriului său cognitiv, care urmează să fie supus restructurării și transformării, astfel încât să se obțină soluția dorită [1, p.105].

### **Descrierea situației în domeniul de cercetare 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 [71], V. Cojocaru [44, 45, 46], V. Gh. Cojocaru [41, 42], D. Patrașcu [108, 109], N. Silistraru [123, 124], N. Juc [89], V. Guzgan [73], 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, *B.A. Слостенин, И.Ф. Исаев, А.И. Мищенко, Е.Н. Шиянов [163]* 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 [29], S. Cristea [56], R.-M. Niculescu [105], E. Joița [87], Ș. Iosifescu [80, 81], I. Țoca [137], I. Țoca, L.-E. Spuză [138], I. Bobu [14], I. Jinga [84], 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*.

**Sinteza metodologiei de cercetare și justificarea metodelor de cercetare**. 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 soluționată în cercetare:** 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.

**Sumarul capitolelor tezei.** În *Introducere* a fost 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* au fost analizate reperele conceptuale și dimensiunile managementului educațional abordat în instituțiile de învățământ; au fost descrise rolurile, funcțiile și atribuțiile conducătorilor din instituțiile de învățământ; au fost elucidate caracteristicile definatorii ale competențelor manageriale în structura sistemului de competențe profesionale ale conducătorilor din instituțiile de învățământ.

În capitolul 2, *Cadrul metodologic de dezvoltare a competențelor manageriale la conducătorii instituțiilor de învățământ* a fost analizat specificul dezvoltării competențelor manageriale la conducătorii instituțiilor de învățământ general; a fost prezentat *Modelul pedagogic de dezvoltare a competențelor manageriale la conducătorii instituțiilor de învățământ* și au fost identificate strategiile de dezvoltare a competențelor manageriale.

Capitolul 3, *Demersul experimental de dezvoltare a competențelor manageriale conducătorilor din instituțiile de învățământ* include designul experimentului pedagogic; a fost valorificat experimental *Modelul pedagogic de dezvoltare a competențelor manageriale la conducătorii din instituțiile de învățământ* la nivel de diagnosticare, formare și control; au fost 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 *Concluzii generale și recomandări* s-a formulat o concluzie pe baza experimentului derulat fiind sintetizate principalele rezultate științifice ale cercetării care au fost analizate din perspectiva scopului și a obiectivelor cercetării. Ca urmare a corelațiilor obținute și a analizei statistice riguroase s-au formulat recomandări pentru un demers praxiologic.

# 1. FUNDAMENTE TEORETICE ALE COMPETENȚELOR MANAGERIALE LA CONDUCĂTORII INSTITUȚIILOR DE ÎNVĂȚĂMÂNT

## 1.1. Managementul educațional: abordări și dimensiuni

Până nu demult, succesul unei instituții de învățământ se limita la maximizarea progresului academic, la randamentul înalt sau la calitatea serviciilor educaționale. Astăzi, *eficiența în managementul educațional* constituie problema cea mai importantă, care poate fi datorată eforturilor tuturor. Fără a pierde din vedere *eficiența personală*, se ia în considerare și investigarea într-o mai mare măsură a problematicii *eficienței instituționale*. Aceasta are la bază și calitatea persoanelor angajate de a fi capabile să se adapteze rapid specificului instituției în care vor fi încadrate și nu în ultimul rând de a fi „oamenii potriviți la locul potrivit” [79, p.203].

Cu adevărat, susținem că *educația* reprezintă un pilon fundamental al succesului social, iar unul din obiectivele strategice pe termen lung al politicilor educaționale este: *creșterea calității și eficienței procesului educațional*. Problema calității în educație rămâne a fi prioritară pentru orice țară, inclusiv pentru RM, datorită unui nivel înalt de dezvoltare a sferei de producție, a tehnologiilor performante a economiei. Astfel, într-o economie de piață funcțională în care concurența este acerbă, prestatorii de servicii educaționale (învățământ de stat și particular) sunt constrânși să țină cont de cerințele societății și, din ce în ce mai mult, de nevoile consumatorilor de educație. Tinerii din ziua de astăzi au acces facil și rapid la diverse surse de informare, devenind astfel tot mai bine informați și, în același timp, mai exigenți în privința actului educațional [138, p.7].

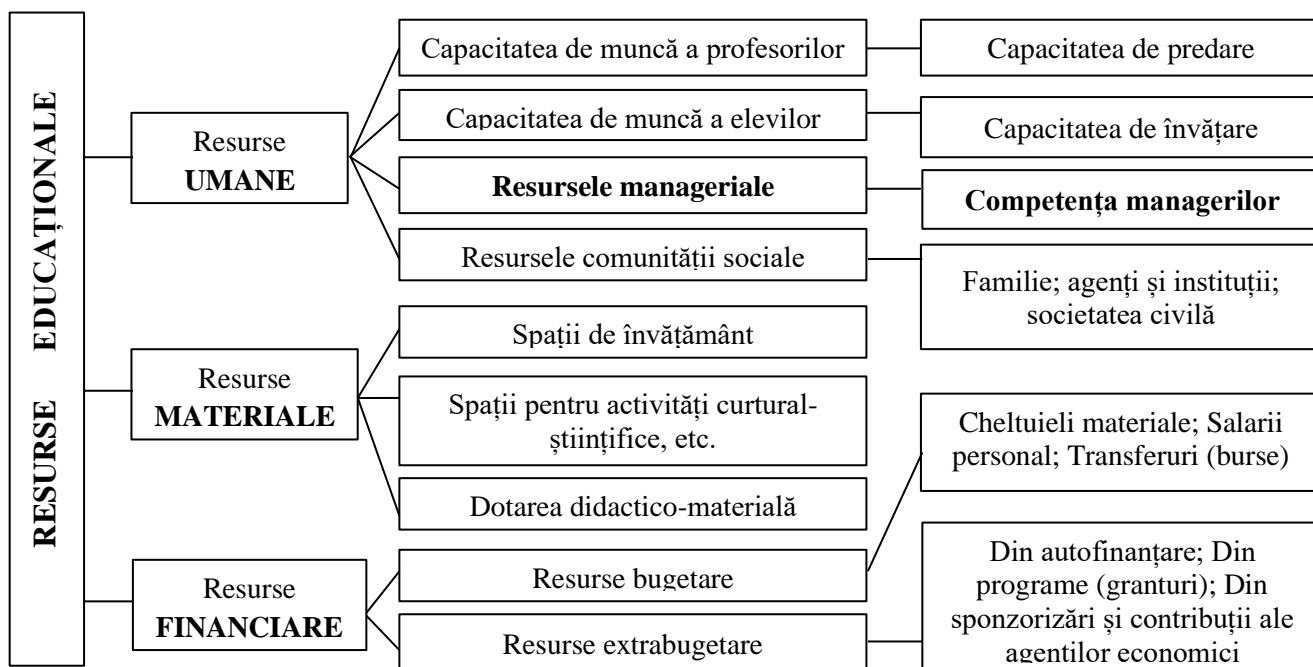
În acest context, este necesar să conștientizăm faptul că schimbările radicale, care au loc în societate, au pus în fața sistemului educațional necesitatea transformării și adaptării la condițiile noi, să răspundă aspirațiilor timpului nou și să asigure, pe de o parte, stabilitate, iar pe de altă parte, dezvoltare și dinamism. Dar, mai ales, experiența ultimelor decenii a demonstrat că cele mai de perspectivă instituții de învățământ sunt acele instituții, ale căror manageri, păstrând cele mai bune tradiții naționale, perfecționează activitatea din perspectiva creării noilor strategii de conducere. Astfel, baza obiectivă a dezvoltării competenelor manageriale ale conducătorilor instituțiilor de învățământ a constituit o activitate a comunităților umane.

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. [106, 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**” [140, 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 [140, 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 [138, 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*” [93, 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* [20, 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.

În literatura de specialitate, *managementul* corelează (și nu se limitează) cu o multitudine de termeni conecși și anume: *administrare* (ansamblu de operații statice pentru gospodărirea lucrurilor, bunurilor); *gestionare* (parte a conducerii - păstrarea, mânuirea bunurilor, a resurselor încredințate); *organizare* (parte a managementului de structurare a activității și resurselor, relațiilor); *coordonare*; *îndrumare*; *antrenare* [97, p.9].

Evoluția sa istorică în societatea postmodernă, bazată pe cunoaștere, permite evidențierea raporturilor existente între conceptele de *administrație, management, leadership în educație /învățământ*. În societatea bazată pe cunoaștere managementul este asociat cu descentralizarea și autonomia conducerii bazată pe distribuirea autorității științifice a educației, proiectată în cadrul sistemului de învățământ în condiții de „federalism” (S.U.A., Australia, Germania, Elveția), de „deregularizare” (Cehia), de „democrație participativă” (Australia, Canada, Anglia, Țara Galilor,

Africa de Sud) sau de „piață educațională” (Marea Britanie și S.U.A.). Evoluțiile înregistrate în societatea informațională au condus la realizarea managementului la nivel superior de leadership, cele două noțiuni fiind distincte, dar și complementare [20, pp.25-28].

Frecvent se utilizează noțiunea de *management* pentru a desemna teoria din acest domeniu, preocupările specialiștilor de a oferi un ansamblu de cunoștințe despre modul de acțiune practică a managerilor, care să devină un model pentru cei care fac primii pași în această profesie.

În acest context, profesorul universitar și cercetătorul autohton *Vi. Guțu*, fiind și coordonatorul Ghidului metodic *Management educațional*, definește „conducerea drept o artă de mobilizare a oamenilor în vederea atingerii obiectivelor prestabilite ale organizației și realizării aspirațiilor acestora” [71, p.13] și menționează faptul că termenul de *conducere*, variază în funcție de accentul pus pe abilitățile conducătorului, trăsăturile de personalitate, relațiile de influență, orientarea cognitivă *versus* orientarea emoțională, orientarea individuală *versus* orientarea de grup, accentul pus pe Ego *versus* accentul pus pe interesele colective.

În același timp, cercetătorul român *I. Țoca*, în manualul *Management educațional*, ne oferă și alte explicații: *a conduce* înseamnă în egală măsură un act de concepție și un act de exercitare a puterii, deci un act profund de *management*, deoarece *managementul* înseamnă *a influența și a interveni asupra indivizilor sau grupurilor de indivizi și activității acestora* pentru a-i determina să se încadreze în anumiți parametri, considerați necesari în raport cu scopul propus pentru instituția/organizația condusă [137, p.88].

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 însufleți 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 [47, p.5].

În opinia lui *P. Mureșanu*, *conducerea* este o influență, toate atribuțiile conducătorului pot fi considerate mijloace specifice de influență, prin intermediul cărora conducătorul realizează de fapt deciziile pe care le-a luat, obiectivele pe care le-a stabilit.

Conducerea, opinează *M. Mescon*, *K. Franklin*, *M. Moțescu*, *P. Popescu-Neveanu*, este influența subordonată unui anumit scop al comportării și poziției persoanelor separate, colectivelor social-organizate în corespundere cu sarcinile concrete sau îndelungate, cu perspectivele sau

planurile. Acest scop se realizează prin metode specifice de *influență* asupra personalității și activității omului, adică asupra psihicului, cu condiția că omul, la rândul lui, reacționează activ la această influență [139, p.111].

Astfel, deducem faptul că în literatura din domeniu se conturează o diversitate de termeni. Analizând semantica celor doi termeni - **conducere** (dirijare) și **administrare**, putem constata faptul că acești termeni sunt apropiați după sens, dar nu sunt identici. Deosebirea dintre ei constă în următoarele: când spunem *conducere* (dirijare) avem în vedere *acțiunea asupra oamenilor*, iar când spunem *administrare* subînțelegem *acțiuni* nu numai asupra oamenilor, ci și *asupra proceselor tehnologice de producție*.

Spunem „știință a conducerii”, deoarece se bazează pe cunoștințele fundamentate științific, elementele principale ale acestei științe fiind teoria - metodologia - tehnologia - practica managerială, acestea aflându-se într-o unitate și interdependență indisolubilă, îmbogățindu-se permanent reciproc; spunem „artă”, pentru că solicită vocație, intuiție, creativitate, responsabilitate și spirit de participare, entuziasm, inspirație etc.

„Arta managementului” nu este opusă științei managementului, ci, dimpotrivă, reflectă nivelul cel mai înalt de afirmare a științei conducerii. Or, această stare este proprie leadershipului considerat ca „acea parte a activității unui manager prin care acesta influențează comportamentul indivizilor și grupurilor în vederea obținerii rezultatelor dorite” (B.Smith) și care se distinge prin atenția prioritară a liderului față de activitatea cu oamenii, funcțiile esențiale fiind (1) direcția (viziunea) de dezvoltare a organizației, (2) motivația grupului/echipei să vrea să avanseze în direcția dorită, (3) reprezentarea grupului/echipei și a scopurilor sale în interiorul și exteriorul organizației. Pentru lider este caracteristică tendința spre schimbarea necesară, acțiunea sa transformțională de a face lucrurile care trebuie să se facă, inspirând și mobilizând oamenii. Pe măsură ce se trece de la centralizare la descentralizare, la autonomie instituțională se extind și drepturile managerilor, ale colectivului și, ca urmare, conducerea în esență sa devine una cooperantă, participativă, bazată pe relații, roluri, inițiativă și pe asumare liberă de responsabilitate [71, p.14].

Așadar, *conducerea* este arta de a mobiliza oamenii, de a-i inspira, a-i însufleți, a-i face să participe benevol, voluntar în activitatea de realizare a sarcinilor preconizate, dar și de satisfacere a intereselor, trebuințelor membrilor instituției educaționale. Însăși schimbarea mediului în care funcționează unitatea de învățământ, transformările de anvergură din școală - noile obiective educaționale, noile programe și manuale, tehnologiile didactice, implicarea mai largă a comunității determină o conducere nu de tip „administrativ”, manifestată prin impunere, putere, autoritarism, ci

o conducere de tip „managerial”, participativă, democratică, care reclamă și o nouă poziție a directorului de școală în sistem. Aceasta solicită un alt conținut și un alt caracter al managementului educațional în vederea formării unui sistem școlar creator, captivant, atractiv, riguros și/sau reviguros, prietenos copilului, care să pună accentul pe învățare, reușită, succes pentru a face față provocărilor timpului [Ibidem, p.13].

Analizând definițiile oferite termenului de „conducere”, după cercetătorii V. Zigert și L. Lang, depistăm că particularitatea de bază a activității manageriale, în primul rând, constă în faptul că *managementul* este orientat și aplicat la alți oameni; în al doilea rând, *managementul* nu este o acțiune a unui om asupra altuia sau a unui grup de oameni, dar este o *interacțiune*. Cu alte cuvinte, *managementul* este o interacțiune interpersonală specifică, care contribuie la realizarea obiectivelor preconizate în cel mai eficient mod fiind necesare *tehnica managerială*, *cultura managerială* și *arta managerială*.

I. Jinga, autorul manualului *Managementul învățământului*, menționează despre esența conducerii învățământului la nivelul instituției. Astfel, actul de conducere implică: *procesul de învățământ sub toate aspectele* (proiectare, planificare, organizare, desfășurare, evaluare etc.) și în toate domeniile (pregătire de cultură generală, de specialitate, activitate educativă școlară și extrașcolară); *logistica didactică* (spații de învățământ, mobilier, echipamente, materiale și mijloace tehnice); *relațiile umane din cadrul instituției*; *relațiile școală-familie*, școală-comunitate locală; *cooperarea cu alte instituții* de învățământ din țară și din străinătate; cooperarea cu instituții din afara învățământului, cu mass-media etc. [84, p.19].

Primele lucrări dedicate tematicii managementului au apărut la începutul secolului al XX-lea. *Managementul* (în engl. *management*, fr. *management*, germ. *Management*) presupune forme multiple de organizare și alimentare în informații adecvate ale diferitelor formații ce gestionează bunuri în producere și în distribuire, fie de natură materială, fie de orice altă natură [130, p.430].

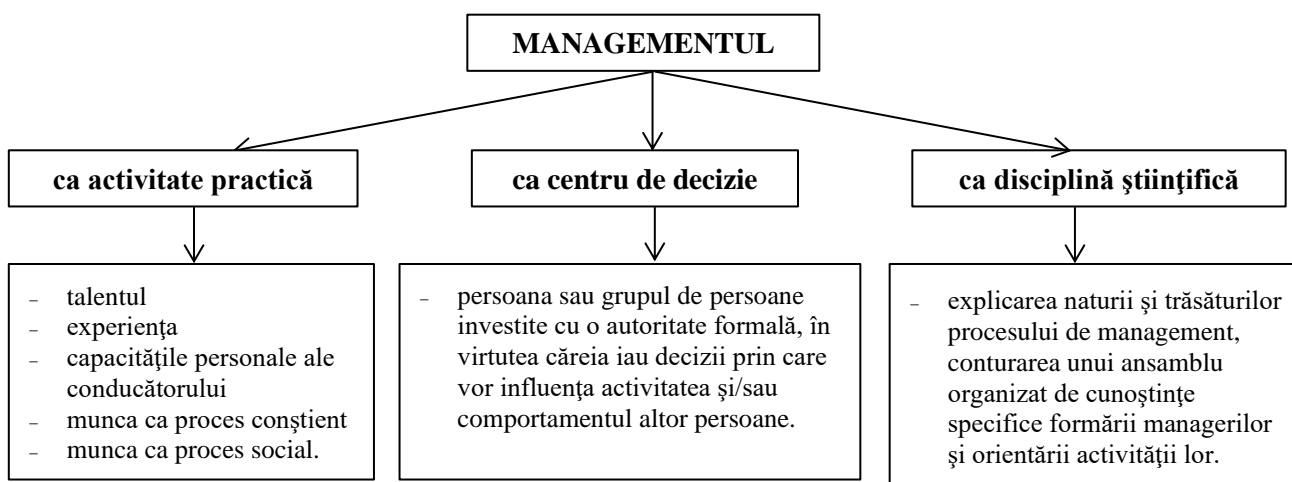
**Managementul** poate fi definit ca: activitatea și arta de a conduce, știința și tehnica organizării și conducerii unei instituții/organizații/întreprinderi [60], dar și un proces care permite organizațiilor să-și stabilească obiective și să le atingă prin planificarea, organizarea și controlul resurselor lor, inclusiv suscitarea capacității de a se dedica a angajaților (motivația) [49, p.6].

*Managementul* este o funcție profesională care înseamnă a conduce, într-un context dat, un grup de persoane care au de concretizat un obiectiv comun, în conformitate cu finalitățile organizației din care fac parte.



*Managementul* ca activitate practică (proces) poate fi definit ca *un tip special de muncă intelectuală, prin care o persoană (managerul, liderul, conducătorul) determină alte persoane (subordonații) să desfășoare anumite activități în vederea realizării unuia sau mai multor obiective.*

Cercetătoarea autohtonă *T. Țurcan*, în manualul *Psihologie managerială*, explică noțiunea de *management* a fi preponderent utilizată în literatura occidentală anglo-saxonă, pentru a defini conceptul de conducere ca teorie și activitate practică. În dicționare, *managementul* are următoarele definiții: „știința organizării și conducerii întreprinderii” sau „ansamblul activităților de organizare și conducere în scopul adoptării deciziilor optime în proiectarea și reglarea proceselor microeconomice” [139, p.12] și menționează că *managementul* are o triplă semnificație: activitate practică, centru de decizie și disciplină științifică, conform figurii 1.2.



**Figura 1.2. Tripla semnificație a managementului [139, p.12]**

În general, *R. Tudorică* susține faptul că *managementul* desemnează știința, arta și tehnica *de a planifica, a conduce, a organiza, a controla* elementele unui sistem, ale unui domeniu de activitate specific. Termenul a fost utilizat la început în economie, iar apoi s-a extins în toate domeniile de activitate și s-a dovedit a fi eficient prin dezvoltarea caracteristicilor specifice (ex. *managementul resurselor umane, al priorităților, al stresului etc.*). Dar acestea își au la rândul lor manifestări particulare în fiecare domeniu (militar, medical, educațional, economic, financiar, etc.) [134, p.29].

*Managementul* înseamnă totalitatea acțiunilor coordonate și orientate spre realizarea anumitor scopuri propuse în cadrul unei organizații. Americanii definesc simplu *conducerea*: „Să faci ceva cu mâinile altora”. Conform definiției date de cunoscutul cercetător în domeniul psihologiei conducerii *V. Zighert*, *managementul* este o asemenea conducere a oamenilor și o asemenea utilizare a mijloacelor, care permite soluționarea problemelor apărute pe cale umană, economică și rațională [139, p.111].

Managementul are ca obiectiv esențial obținerea excelenței în orice tip de organizație. Ceea ce echivalează cu un model de acțiune, spre care trebuie să tindă și căruia trebuie să i se conformeze orice activitate concretă. Urmărește eficiența, eficacitatea, randamentul oricărei activități din cadrul unei instituții, organizații sau unui domeniu prin aplicarea unor principii și funcții manageriale, bazându-se pe competențe și calificări speciale ale managerilor ce urmăresc relaționarea optimă a resurselor umane cu cele materiale [134, p.24].

Contextul intern și contextul extern al managementului se construiește prin relaționarea caracteristicilor specifice organizației cu mediul. Contextul presupune:

- că managementul acționează ca un set de activități coordonate funcționând ca un tot (întreg);
- ca sistem, organizațiile coordonează activități prin intermediul subsistemelor, în vederea transformării intrărilor de orice fel în rezultate (produse, bunuri, servicii sau valori);
- coordonarea acestor activități din cadrul organizației ca sarcină centrală a managerului.

Așa cum rezultă din ideile de mai sus, *managementul* presupune a obține rezultate prin alții, dar managerii sunt cei care își asumă responsabilitatea acestor rezultate. Însă, calitatea managementului este dată de eficiența și performanța organizației conduse.

Or, schimbările ce se produc cu o viteză din ce în ce mai mare în lumea de astăzi descoperă rolul determinant al actului social pe care îl numim *educație* și o relație determinantă a rolului *managementului educațional* în împlinirea dezideratelor actului educativ într-o anumită societate, într-un anumit moment istoric și într-un anumit spațiu geografic. Cu sens evolutiv în orice tip de acțiune pe care o presupune, *managerul* devine un atribut esențial al *actului educațional*, un instrument eficace în dorința individului de a se descoperi în diversitatea lumii, de a-și cunoaște utilitatea acolo unde acesta simte că ar putea să-și manifeste personalitatea și să contribuie la eficientizarea oricărei acțiuni, susține cercetătorul român *I. Țoca* în manualul *Management educațional* [137, p.17].

Pentru a asigura învățământului un randament și o performanță ridicate sunt necesare cunoașterea și aplicarea științei managementului educațional. Ca ramură științifică a managementului în general, managementul educațional, studiază ansamblul principiilor funcțiilor și strategiilor (mijloace, metode, forme etc.) de direcționare, de organizare, gestionare și evaluare ale instituțiilor furnizoare de educație, ale învățământului în integralitatea sa [75, p.137].

*Managementul educației* reprezintă teoria și practica, știința și arta proiectării, organizării, coordonării, evaluării, reglării elementelor activității educative (nu numai a resurselor), ca activitate de dezvoltare liberă, integrală, armonioasă, a individualității umane, în mod permanent, pentru

afirmarea autonomă și creativă a personalității sale, conform idealului stabilit la nivelul politicii educaționale. Dar, pentru a prezenta diversitatea definițiilor acordate *managementului educațional* vom prezenta în tabelul 1.1. inventarierea lor.

**Tabelul 1.1. Definiții ale managementului educațional**

Nr.	Definiții	Sursa
1.	<i>Managementul educațional</i> reprezintă o metodologie de abordare globală optimă strategică a activității de educație, dar nu și un model de conducere a unității de bază a sistemului de învățământ, aplicabil la nivelul organizației școlare complexe [65, p.11].	Gălbează A.-E. Management de curriculum.
2.	<i>Managementul educațional</i> cuprinde principii și metode de conducere care vizează activitatea unui număr important de cadre didactice din fiecare unitate de învățământ. Esența managementului școlar este aceeași cu a oricărui management și anume realizarea unei eficiențe maxime, cu cât mai mici cheltuieli materiale și eforturi intelectuale. <i>Managementul educațional</i> , însușit și aplicat de cadre special pregătite, trebuie să ridice rolul unității de învățământ la cotele unor instituții sociale cu funcționalitate aservită în egală măsură, individului și ansamblului societății [65, p.12-13].	Management educațional pentru instituțiile de învățământ. Bacău: Rovimed Publishers, 2013. 103 p. ISBN 978-606-583-377-7
3.	<i>Managementul educațional</i> presupune o abordare interdisciplinară, care studiază evenimentele ce intervin în decizia organizării unei activități pedagogice determinate și în gestiunea programelor educative. Conducerea managerială implică accente pe idei, pe abordare sistemică, pe schimbare, pe strategie, pe inovare [134, p.29].	
4.	<i>Managementul educațional</i> are obiective clare și ierarhizate, principii de eficiență și calitate, funcții specifice, elemente strategice, afirmarea creativității în soluționarea situațiilor, abordare interdisciplinară și sistemică, cercetări fundamentale. Se diferențiază de managementul general prin raportare specifică la finalitățile educației, la conținut, la resursele umane antrenate, la activitățile centrate pe informare, comunicare și participare prin strategii educaționale specifice, la comportamentele actorilor implicați (bazate pe motivație, responsabilitate, cooperare, logică, afectivitate) [134, p.29].	Tudorică R. Managementul educației în context european. Ed. a 2-a. București: Meronia, 2007, 338 p. ISBN 978-973-7839-18-3
5.	<i>Managementul educațional</i> implică stăpânirea teoriei, metodologiei, a principiilor, o anumită mentalitate, o manieră proprie, o artă de dirijare, antrenare a resurselor. În sens larg, <i>managementul</i> este activitatea umană complexă de pregătire, concepere, organizare, coordonare, administrare a elementelor implicate în atingerea unor obiective. În sens restrâns, <i>managementul</i> semnifică conducerea operativă, curentă [134, p.31].	
6.	<i>Managementul educațional</i> este știința și arta de a pregăti resursele umane, de a forma personalități potrivit unor finalități solicitate de societate și acceptate de individ. Acesta poate fi analizat în sens acționai, operațional, practic, tactic, procesual, teoretic, global, general, strategic, științific [134, p.29].	
7.	<i>Managementul educațional</i> este centrat pe dezvoltarea personalității umane, a omului liber care să facă opțiune/să decidă pentru o anumită construcție statală și socială care să-l protejeze și să-l încurajeze, spre deosebire de conducerea învățământului, care era centrată pe consolidarea statului și a societății printr-o formare specială a cetățenilor prin învățământ și educație [24, p.5].	Cara A., Achiri I. Unitatea de învățământ: Management educațional. Chișinău: Gunivas, Tip.
8.	<i>Managementul educațional</i> reprezintă deci un nou concept nu numai asupra modului de proiectare, desfășurare și evaluare a acțiunilor și activităților educaționale, asupra gestiunii instituțiilor de învățământ, a sistemului de învățământ, ci și asupra educației în general ca dimensiune a umanului. În acest sens, managementul educațional poate fi definit drept sistem de relații construite/elaborate ale actanților educației în vederea optimizării acestora prin corelarea judicioasă a tuturor componentelor și fenomenelor educației și ale subiecților educației [24, p.5].	Universul, 2002, 112 p. ISBN 9975-9622-7-0

9.	<i>Managementul educațional</i> este, în ultimă instanță, o îngemănare a științei cu arta de a forma personalități competente, independente și adaptabile la schimbările ce au loc, adesea rapid și profund, în toate sferele vieții sociale - în știință și cultură, în modul de viață al oamenilor. El privește nu numai conducerea sistemului de învățământ, pe ansamblu și pe domenii, la nivel central și pe domenii, la nivel central și ia nivelul fiecărei unități de învățământ în parte, ci și procesul instructiv-educativ propriu-zis, situație în care fiecare educator devine liderul colectivului de preșcolari, elevi sau studenți cu care lucrează [109, p.44].	Patrașcu D., Ursu A., Jinga I. Management educațional preuniversitar. Chișinău: ARC, 1997, 383 p. ISBN 9975-61-016-1
10.	<i>Managementul educațional</i> constă în studierea proceselor și relațiilor ce se manifestă în cadrul instituțiilor de învățământ, în timpul desfășurării procesului educațional, în vederea descoperirii legilor care-l generează și a elaborării unor metode și tehnici de conducere pe baza acestora, care să asigure creșterea eficienței acestui proces [137, p.20-21].	Țoca I. Management educațional. București: EDP, 2002, 121 p. ISBN 973-30-2115-6

Noile abordări ale managementului instituțiilor de învățământ prezintă o serie de trăsături comune care se focalizează asupra unor elemente precum: *cultura organizațională* - se referă la tot ceea ce înseamnă standarde colective de gândire, atitudini, valori, convingeri, norme și obiceiuri care există într-o organizație și care constituie etosul organizației respective; *misiunea organizației/instituției* - concentrează cele mai înalte scopuri ale organizației și exprimă în special valorile promovate, intențiile fundamentale privind prezentul și viitorul organizației, tipurile de rezultate și nivelurile de performanță considerate dezirabile, toate acestea cuprinse în așa-numitele enunțuri de misiune; *clarificarea obiectivelor*; *orientarea către beneficiar*; *obținerea unei calități superioare pentru serviciile oferite*; *implicarea tuturor factorilor în procesul de adoptare a deciziilor* [67, p.662].

**Paradigma managementului educațional** exprimă o nouă orientare a conducerii, identifică activitatea managerială în condițiile schimbării, orientează direcția pe care trebuie să o urmeze managerii, prezintă o înțelegere adâncă a modului de legare între ele și aplicare a diverselor elemente și principii, oferă posibilități de acțiune, de a îndeplini ceea ce trebuie realizat într-un nou context, renunțând la conceptele și deprinderile vechi. Noua paradigmă facilitează promovarea unui stil de conducere eficient, participativ și deschis către inovare și adevăr.

Profesorul universitar și cercetătorul V. Cojocaru, în manualul *Competență. Performanță. Calitate. Concepte și aplicații în educație*, menționează despre demersul inovator cu privire la noua paradigmă de management educațional converge spre edificarea „școlii inovative”, ca „moment al schimbării în evoluția învățământului”, cu definirea „elementelor caracteristice” pentru „funcționarea învățământului inovativ”, devine, prin aplicarea sa, un „management al calității”, angajând funcțiile conducerii globale-optime-inovatoare a învățământului (planificare-organizare, orientare-îndrumare metodologică, reglare-autoreglare) și a structurilor corespunzătoare acestora la toate nivelurile sistemului pentru asigurarea calității educației, care determină, în ultimă instanță,

calitatea vieții și sănătatea comunității. Miza socială a conducerii manageriale este promovarea unei noi strategii educative pentru edificarea unui nou sistem de învățământ prospectiv, mai dezvoltat în sensul valorizării individului și a capacităților sale [42, p.87].

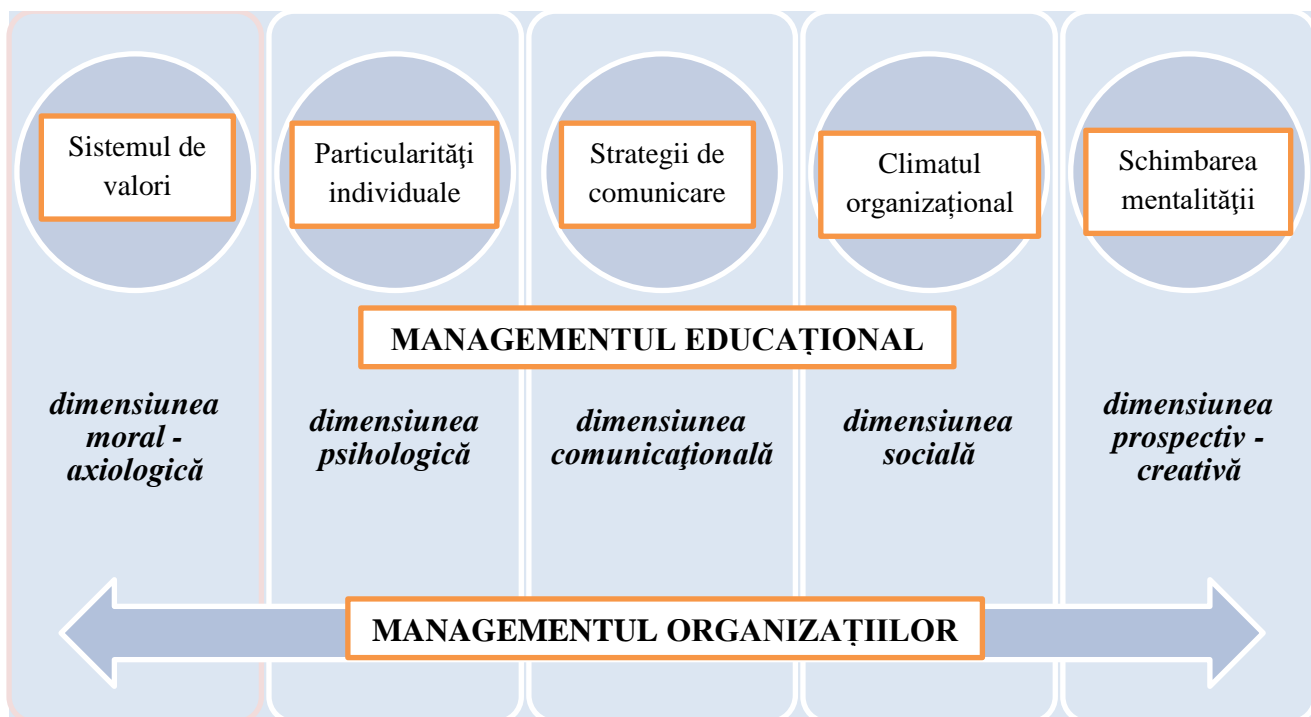
Autorii *R. Răduț-Taciu, M.-D. Bocoș* în *Tratat de management educațional pentru învățământul primar și preșcolar*, definesc managementul ca știință integrată a conducerii unei instituții sau unui grup, presupunând prevedere/planificare, organizare, coordonare, monitorizare, control, evaluare, decizie etc. a activităților desfășurate într-o organizație, astfel încât să se asigure atingerea scopurilor acesteia cu maxim de eficiență [116, p.].

În ghidul practic *Managementul general și strategic în educație*, autoarea *A. Gherguț*, definește *managementul educațional* se referă la „teoria și practica, știința și arta proiectării, organizării, coordonării, evaluării și reglării elementelor și resurselor activității educative la o metodologie de acțiune cuprinzând un ansamblu de principii, funcții, norme și strategii de acțiune orientate înspre asigurarea atingerii finalităților didactice propuse și obținerea succesului în educație” [66, p.20].

Privit din perspectiva axiologiei educației, managementul educațional este domeniul care inventariază întregul sistem de valori al structurii dirijate, pe care îl deduce/îl conștientizează din sistemul național de învățământ, îl corelează cu valorile și problemele lumii contemporane, ale națiunii, comunității regionale, comunității locale, instituției de învățământ, catedrei, clasei, elevilor [24, p.5].

*Managementul educațional* întrunește dimensiuni de bază ale managementului organizațiilor, prin adaptare la specificul instituției și la procesul pedagogic, precum este prezentat în figura 1.3.:

- *Dimensiunea moral - axiologică*, se caracterizează prin sistemul de valori utilizat în educație, ca obiective;
- *Dimensiunea psihologică* - esențială fiind mobilizarea resurselor umane, ca gestionare a particularităților individuale specifice;
- *Dimensiunea comunicațională*, care urmărește centrarea pe utilizarea strategiilor de tip comunicativ, pe interacțiuni, pe un ethos specific;
- *Dimensiunea socială* concentrată pe valorizarea individului și a capacităților sale în contextul grupului de apartenență. Astfel domină, în crearea climatului organizațional, logica responsabilității, afectivă, altruistă a descentralizării, auto-motivării și stimulativă;
- *Dimensiunea prospectiv - creativă* a descentralizării organizației, ce se realizează progresiv și de durată, implicând schimbări în mentalitățile și mecanismele specifice [57, p.16].



**Figura 1.3. Dimensiunile managementului educațional**

În contextul societății contemporane, în permanentă schimbare, Ș. Iosifescu identifică noi atribute ale managementului educațional, analizate în *Manual de management educațional pentru directorii de unități școlare*:

- oferirea unor argumente raționale, multiple pentru schimbare prin sesizarea și rezolvarea unor conflicte de către societate, organizație școlară, elevi, profesori etc.;
- modificarea și adaptarea modalităților de intervenție în raport cu diverse situații concrete;
- înlocuirea managementului bazat pe control cu unul participativ, responsabil, care implică membrii organizației în diverse situații educaționale;
- centrarea strategiei manageriale pe comunicare, participare, motivare, formare, dezvoltare;
- cunoașterea, abordarea constructivă și înlăturarea barierelor în fața schimbării, a dezvoltării organizaționale [81, p.22-24].

Autorul manualului *Probleme de management educațional în învățământul inovativ*, I. L. Izbeștschi, susține faptul că *managementul educațional* este „o nouă filosofie a conducerii” [82, p.67], un tip de conducere superioară a sistemului de învățământ, orientată spre obiective bine definite, ce necesită un complex de competențe profesionale în conformitate cu cerințele societății informațional - democratice și ale paradigmei curriculare, fiind totodată și unul dintre factorii esențiali, care explică succesul sau insuccesul unei instituții de învățământ. Or, managementul educațional răspunde principiilor fundamentale ale educației moderne: principiului pozitiv al

educației, care preconizează o formare/dezvoltare a celui educat în conformitate cu *Adevărul, Binele, Frumosul, Dreptatea, Libertatea, Pietatea*, adică în sens pozitiv și în consens cu firea sa, și principiului libertății în educație, care recunoaște fiecărui individ uman valoarea unicității sale și, în consecință, dreptul la o formare/dezvoltare proprie, ca și dreptul de a se forma și a împărtăși orice valori pe care le consideră potrivite firii sale, timpului și societății în care trăiește [24, p.5].

Cercetătorii *N. Cerchez* și *E. Mateescu* abordează problematica procesului managerial în școală, accentuând dimensiuni referitoare la dinamismul, stabilitatea, continuitatea, consecvența, ciclicitatea și diversitatea tipologică a managementului. Necesitatea practicării unui management dinamic este consecința schimbărilor care se produc atât la nivel organizațional, dar și la nivel social. Aceste schimbări determină o serie de probleme care trebuie rezolvate și care solicită din partea managerului calități de veritabil agent al schimbării [ibidem, p.28-31].

După opinia *E. Joița*, „managementul educațional se referă la conducerea conceperii, realizării și evaluării întregii activități de educație” [87, p.7], în timp ce *S. Cristea* consideră că managementul educației reprezintă, pe de o parte, „o metodologie de abordare globală - optimă - strategică a activității de educație, iar pe de altă parte un model de conducere a unității de bază a sistemului de învățământ” [55, p.274].

Reieșind din cele expuse mai sus, *S. Cristea* sugerează următoarele **principii ale managementului educațional**:

- *Principiul conducerii globale, optime și strategice a sistemului și procesului de învățământ* - acesta asigură subordonarea funcțională și structurală a imperativelor administrative, reproductive, executive, care abordează doar problemele curente sau individuale, oportuniste sau adaptive ale sistemului și procesului de învățământ;
- *Principiul conducerii eficiente ale sistemului și procesului de învățământ* prin acțiuni de informare - evaluare – comunicare managerială, care vizează perfecționarea continuă a politicilor educaționale la nivel global, teritorial, local;
- *Principiul conducerii superioare a sistemului și procesului de învățământ vizează interdependența funcțiilor* și a structurilor asumate la nivel social. Respectarea sa asigură atât proiectarea corectă a structurilor instituționale cât și selectarea corectă a managerilor;
- *Principiul conducerii complexe a sistemului și procesului de învățământ*, vizează interdependența funcțiilor și a structurilor manageriale asumate la nivel social. El exprimă caracterul unitar al conducerii manageriale, care stimulează permanent raporturile de interdependență și de complementaritate pedagogică dintre: funcțiile și structurile manageriale de planificare -

organizare; orientare-îndrumare; reglare-autoreglare a sistemului și procesului de învățământ; acțiunile manageriale de informare - evaluare - comunicare a deciziei în legătură cu starea sistemului și a procesului de învățământ.

Există și alți termeni în conexiune cu „managementul educațional”, pe care îi prezentăm în Glosarul de termeni din *Anexa 1*.

**În concluzie**, instituția de învățământ constituie baza fundamentală a sistemului de învățământ, iar sarcinile monitorizării la nivel organizațional prezintă prioritate în sistemul de management și prevăd mai multe acțiuni la nivelul de management educațional: observația permanentă asupra stării procesului de învățământ; evidențierea la timp a schimbărilor, care se produc în procesul de învățământ; pre-întâmpinarea/prevenirea tendințelor negative în desfășurarea procesului de învățământ; prognozarea dezvoltării procesului din școală; aprecierea efectivității, eficienței asigurării activităților educaționale.

## **1.2. Conducătorii din instituțiile de învățământ: roluri, funcții, calități și abilități**

Fiecare instituție de învățământ (instituțiile publice de educație timpurie, școlile primare, gimnaziile, liceele, școlile profesionale, centrele de excelență, colegii), trebuie să aibă un conducător, un lider care să i-a decizii și să acționeze pe măsura acestora, să apere interesele celor ce sunt sub autoritatea lui și să mențină echilibrul și buna funcționare a instituției care i s-a dat în grijă.

În acest context, a fost desemnată o persoană care să poată îndeplini toate aceste funcții, având rolul special de „director”. Persoana directorului are numeroase atribuțiuni, reglementate bineînțeles, de precizările Ministerului Educației și Cercetării [61].

Personalul de conducere al instituției de învățământ se compune din director și directori adjuncți. Directorul instituției de învățământ are următoarele atribuții: *reprezintă instituția; emite ordine, semnează în numele instituției actele juridice emise de instituție; angajează, evaluează, promovează și eliberează din funcție personalul instituției; este responsabil de executarea bugetului instituției; elaborează schema de încadrare a personalului instituției; elaborează și propune spre aprobare consiliului de administrație componenta școlară a curriculumului; elaborează normele de completare a claselor și numărul de clase* [106, p.40].

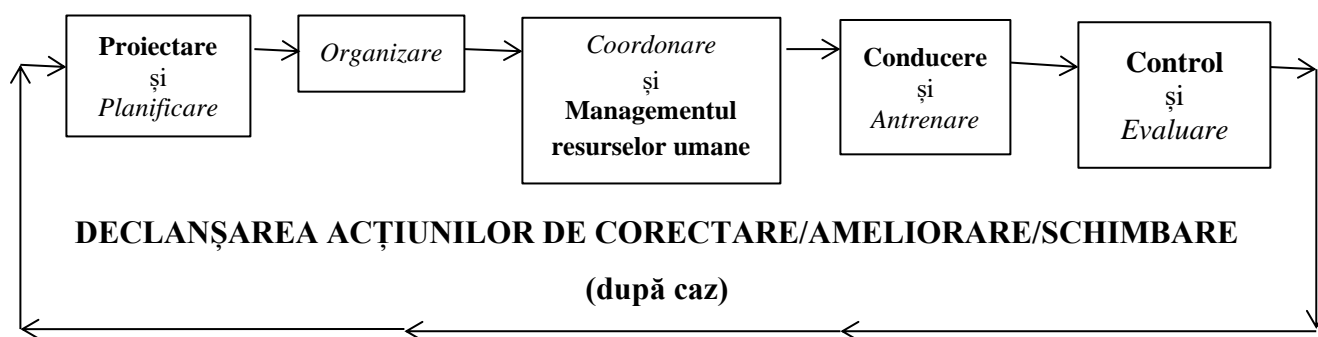
*Conducerea managerială* corespunde astfel funcțiilor generale angajate la nivelul întregului sistem social în vederea eficientizării depline a activităților sale, cu abordări specifice în cazul educației și instruirii. Din această perspectivă, există o funcție de maximă generalitate - pe care o



putem numi funcție centrală sau fundamentală a managementului educației - care vizează *conducerea globală*, optimă și strategică a tuturor activităților proiectate, realizate și dezvoltate la nivelul sistemului de învățământ. Tot în categoria funcțiilor generale - care au un caracter obiectiv pe axa raționalizării sociale manageriale - sunt plasate și funcțiile principale ale conducerii manageriale a sistemului de învățământ: *planificarea-organizarea; orientarea-îndrumarea; reglarea-autoreglarea* [56, p.183].

Ca urmare, reușita demersului educațional în ansamblu, presupune în viziunea lui Ș. Iosifescu un sistem managerial descentralizat, axat pe gestiunea competențelor resurselor umane din cadrul organizației, pe exercițiul comunicării inclusiv în plan moral, emoțional, corelat cu un climat de *încredere, respect și participare*.

Indiferent de domeniul în care activează, managerul trebuie să stabilească obiective, să selecteze modalități de atingere a acestora, să caute resursele necesare, să selecteze și să pregătească personalul, să formeze echipe de lucru cu anumite competențe, să elaboreze mecanisme pentru monitorizarea și coordonarea activităților, să evalueze rezultatele și să procedeze la schimbările care sunt necesare în anumite momente. Toate aceste acțiuni au fost sintetizate grafic în figura 1.4., care prezintă principalele funcții ale managementului, descrise în manualul *Psihopedagogie pentru examenele de definitivare și grade didactice*, de către autorii A. Gherguț și C. Ceobanu în capitolul privind *Managementul instituției școlare*.



**Figura 1.4. Funcțiile managementului în serviciile educaționale [67, p.660]**

*Calitatea managementului* este unul dintre factorii determinanți ai calității sistemului de învățământ în ansamblu, ai procesului și finalităților educaționale. Gradul de complexitate al procesului de management al instituției de învățământ, în contextul schimbărilor pe toate dimensiunile vieții umane în ultimii 30 de ani, a crescut semnificativ.

Managerii sînt cei care, prin *competența profesională*, prin capacitatea de influențare și mobilizare a oamenilor trebuie să orienteze, să organizeze, să evalueze și să îndrume întreaga

activitate a organizațiilor, să asigure valorificarea la maximum a potențialului uman și material de care dispun acestea. Un manager poate răspunde provocărilor profesionale generate de complexitatea procesului de dezvoltare doar dacă aplică o paradigmă managerială pe măsură. Iar un sistem educațional poate fortifica și evalua activitatea conducătorilor instituțiilor de învățământ doar dacă există o viziune împărtășită asupra profilului managerului și activității acestuia, înțelegerea proceselor manageriale și de leadership.

În esență, *managerul* este o persoană care, în virtutea responsabilităților, competențelor și responsabilităților circumscrise postului ocupat, exercită procese de management, deci adoptă decizii și inițiază acțiuni prin care influențează comportamentul decizional și operațional al altor persoane. De aceea, *conducerea* este considerată factorul-cheie, strategic, în procesul de restructurare, funcționare și eficientizare a organizațiilor, fiind unul din cele mai complicate domenii ale activității umane, în care se manifestă relațiile personificate ale oamenilor uniți în procesul de muncă. Trecerea la economia de piață complică considerabil procesul de conducere și sporește cerințele înaintate față de persoanele antrenate în acest proces. Pentru claritate, prezentăm în tabelul 1.2. dimensiunile comparative.

**Tabelul 1.2. Comparații dintre administrator și director**

<b>Baza pentru comparație</b>	<b>Administrator</b>	<b>Director</b>
<i>Sens</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un manager este persoana care se ocupă de unitatea sau departamentul specific al organizației și este responsabilă de performanța acesteia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un director este o persoană desemnată de acționari să monitorizeze și să reglementeze activitățile companiei, conform viziunii companiei.</li> </ul>
<i>Conducere</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un manager oferă conducere subordonaților săi, ghidând ce să facă, când să facă și de către cine.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un director oferă conducere și direcție intrinsecă.</li> </ul>
<i>Nivel de management</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Management de nivel mediu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Management de nivel superior</li> </ul>
<i>Răspunzător de</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administrare</li> </ul>
<i>Rol</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Executiv</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decisiv</li> </ul>
<i>Funcție de bază</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementarea planurilor și politicilor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formularea de planuri și politici.</li> </ul>
<i>Planificare</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificare pe termen scurt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificare pe termen lung</li> </ul>
<i>Responsabil față de</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directori</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Părțile interesate</li> </ul>
<i>Etica și Valori</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Managerii pun în aplicare etica și valorile în organizație, formulate de directori.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directorii determină etica și valorile organizației.</li> </ul>

Lista responsabilităților rituale ale managerului școlar este impresionantă: planifică activitatea (de la planul de dezvoltare al școlii până la planificarea operațională a activității), organizează activitatea în școală astfel încât cu eforturi minime să se obțină rezultate maxime,

împarte rolurile și atribuie funcțiile necesare, determină responsabilitățile (elaborează fișele de post), stabilește norme și reguli pentru coordonarea activităților, oamenilor, grupurilor, controlează activitatea membrilor organizației, realizează procesul de informare, analizează și evaluează activitatea colaboratorilor, încurajează colaborarea, gestionează cele patru atuuri principale pe care le dețin: timpul, ideile, talentul și comportamentul [115, p.53].

*Personalul de conducere al instituției de învățământ* se compune din director și directori adjuncți. Numărul de posturi de director adjunct în instituțiile de învățământ publice se stabilește de organul local de specialitate în domeniul învățământului, conform normativelor aprobate de Ministerul Educației și Cercetării. Funcțiile de director și de director adjunct se ocupă prin concurs, în baza criteriilor de competență profesională și managerială. Regulamentul de organizare și desfășurare a concursului pentru ocuparea funcției de director și de director adjunct se aprobă de Ministerul Educației și Cercetării. Cel puțin un director adjunct responsabil de procesul educațional trebuie să aibă studii pedagogice.

Directorul și directorii adjuncți ai instituției publice de învățământ sunt numiți în funcție pentru un termen de 5 ani. La expirarea acestui termen, contractul individual de muncă al conducătorului încetează de drept, funcția devenind vacantă [106, p.43].

Directorul instituției de învățământ încheie un contract individual de muncă cu organul local de specialitate în domeniul învățământului, iar directorul adjunct - cu directorul instituției de învățământ.

Directorul instituției de învățământ este responsabil de asigurarea condițiilor de desfășurare a procesului de instruire, de asigurarea condițiilor igienico-sanitare și de trai ale elevilor, de respectarea normativelor de muncă, de lipsa condițiilor nocive etc.

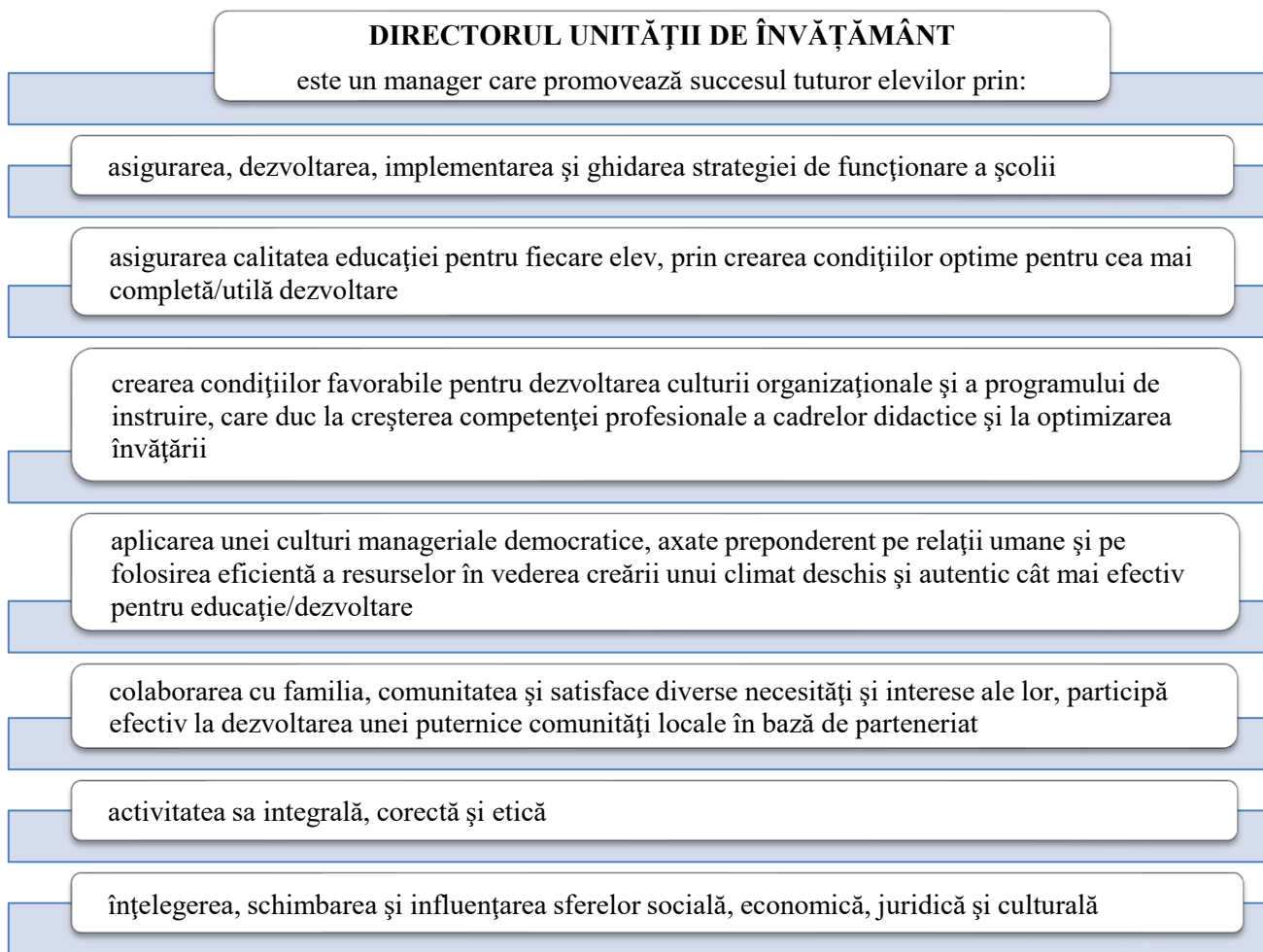
Funcția de director adjunct se ocupă prin concurs public, organizat în conformitate cu Regulamentul de organizare și desfășurare a concursului pentru ocuparea funcției de conducere în instituțiile de învățământ, aprobat de către Ministerul Educației și Cercetării. *Directorul adjunct* îndeplinește atribuțiile stabilite prin fișa postului, cele delegate de director pe perioade determinate și preia prerogativele directorului în lipsa acestuia. Mai multe detalii referitoare la atribuțiile directorului și a directorilor adjuncți le oferim în Anexa 2.

*Obiectivul major al întregii activități manageriale a directorului de școală* stipulat în standardele profesionale îl constituie promovarea succesului tuturor elevilor, ceea ce corespunde scopului și finalităților reformei educaționale. Acest deziderat poate fi atins prin dezvoltarea

strategiei de funcționare a școlii și prin crearea de condiții pentru cea mai completă/utilă dezvoltare a elevilor [71, p.33].

La această etapă a cercetării noastre am analizat *Standardele de funcție ale directorului de școală*, descrise de către profesorul V.- Gh. Cojocaru [43] în manualul *Schimbarea în educație și schimbarea managerială (2004)*, standarde ce definesc calificările necesare unui manager școlar cu referire la competențele cerute, autoritatea și răspunderea sa privind realizarea în unitatea școlară a politicii educaționale de stat și a celei locale.

Standardele prezentate într-o formă concisă și clară vizează, în fond, noua poziție a directorului în sistem și nevoia de dezvoltare în calitate de manager, conform figurii 1.5.



**Figura 1.5. Standardele de funcție ale directorului unității de învățământ** [43, pp.269-270]

Obiectivul major al întregii activități manageriale a directorului de școală, stipulat în standardele profesionale, îl constituie promovarea succesului tuturor elevilor, ceea ce corespunde scopului și finalităților reformei educaționale. Acest deziderat poate fi atins prin dezvoltarea strategiei de funcționare a școlii și prin crearea de condiții pentru cea mai completă/utilă dezvoltare

a elevilor cu aplicarea unui program de instruire progresivă, prin dezvoltarea culturii organizaționale și a personalului didactic, colaborarea fructuoasă cu părinții, elevii, autoritățile publice și comunitatea locală. Cultura managerială, climatul deschis și colegial creat în unitatea școlară, activitatea integrală, corectă și etică constituie cerințe esențiale pentru dezvoltarea personalității managerului școlar [ibidem, p.269].

Implementarea standardelor respective va facilita în mod direct creșterea profesională și a autorității managerului școlar, va contribui la perfecționarea școlii și a calității învățământului în ansamblu. Or, conducerea concepută ca o rezultată a procesului de optimizare a relațiilor interumane și gestionare a lucrurilor urmează să producă succesul managerial în formula:

$$S = A \text{ (abilități manageriale)} \times M \text{ (motivația)} \times O \text{ (oportunitățile în conducere)} \text{ [42, p.98].}$$

Profesorul român *S. Cristea* în manualul *Fundamentele științelor educației. Teoria generală a educației*, menționează despre diferențele dintre conducerea managerială și conducerea administrativă, care sunt determinante la nivelul modelului de selecție a funcțiilor generale.

Conducerea administrativă prezintă o multitudine de funcții fără a opera ierarhizarea lor. Funcțiile de *planificare, organizare, comandă, coordonare, control* - concepute ca funcții administrative, de execuție - sunt suprapuse peste celelalte funcții tipice întreprinderii industriale - funcția de producție, funcția contabilă, funcția financiară, funcția comercială, funcția de securitate [56, p.183].

Managerul strateg nu numai trebuie să posede anumite calități intelectuale, ci și potențial creativ, un orizont larg de cunoaștere, imaginație, competența de a rezolva conflicte, de a motiva, a comunica, a crea un climat de armonie în instituție.

**Rolurile informaționale ale managerului** sunt de: *monitor* (trebuie să fie în centrul rețelei de informare a organizației); *difuzor* (trebuie să fie cel ce filtrează și diseminează informația); *purtător de cuvânt* (trebuie să fie purtătorul de cuvânt al instituției).

**Rolurile decizionale** ar fi: *inițiator* (trebuie să fie întreprinzătorul cu inițiativă și voință); *mediator* (trebuie să soluționeze conflictele, problemele); *factor de alocare a resurselor* (managerul trebuie să aloce resursele financiare, materiale etc.), *negociator*.

**Rolurile interpersonale:** *reprezentant al grupului; lider* (conducătorul grupului); *legătură* (managerul trebuie să realizeze conexiunile cu alte grupuri, organizații, parteneriate) [152, p.153].

Trăsăturile importante ale unui manager enumerate de *W.H. Newman* în *Managers for the year 2000* sunt: caracterul, inițiativa, devotamentul, inteligența, receptivitatea și percepția,

previziunea, intuiția, deschiderea intelectuală și flexibilitatea, puterea de convingere, iar tabelul nr. 1.3. reflectă descrierea principalelor calități și abilități manageriale generale.

**Tabelul 1.3. Calități și abilități manageriale generale [134, p.270]**

<b>Descrierea calităților și abilităților manageriale generale</b>	
<b>Intelectuale</b>	gândire critică, creativitate, capacitate de conceptualizare, capacitate de a prognoza, a diagnoza etc.
<b>Antreprenoriale, organizaționale</b>	capacitate de decizie, pro-activitate, competențe de proiectare, motivare, evaluare, comunicare
<b>Socio-emoționale</b>	autocontrol, spontaneitate, obiectivitate în perceperea și judecarea altora, auto-estimare corectă, capacitate de rezistență și adaptabilitate
<b>Interpersonale</b>	încredere, centrarea pe dezvoltarea celorlalți, capacitatea de a-i influența pe ceilalți, capacitatea de a asculta și de a lua în considerare și alte păreri decât cele proprii, comunicare facilă, atitudine pozitivă, capacitatea de a controla procesele de grup

*Directorul de școală* nu este doar un manager administrativ, ci el este coordonatorul întregii activități din unitatea școlară, atât în sens administrativ, financiar-contabil, cât și în sensul instructiv-educativ. Pentru a stabili competențele unui manager școlar trebuie să se definească un status (poziția unui manager școlar în cadrul sistemului de învățământ și a instituției școlare) și un rol (felul cum se comportă un manager școlar, precum și așteptările pe care le au de la el cei care-i sunt subordonați sau cei la care se subordonează) [141, p.209].

În opinia cercetătorului R. Tudorică [134, p.31], arta conducătorului constă în realizarea scopurilor prin mobilizarea eforturilor tuturor membrilor organizației. Din acest punct de vedere, managementul educațional reprezintă arta de a lucra cu: *idei* (obiectivele educaționale, programele analitice, strategiile didactice), *relații* (structura organizatorică, legături între elemente și acțiuni, sarcini, echilibrul autoritate/libertate, centralizare/descentralizare), *oameni* (formare, motivare, delegare de autoritate, stimulare, evaluare), *resurse* (precizare, diversificare, preocupare, adaptare, integrare). De asemenea, un manager de succes conectează dezvoltarea organizației cu dezvoltarea personalului. Calitățile morale superioare ale managerului, maturitatea, minimul manifestărilor egoismului reprezintă baza de încredere necesară pentru o muncă de succes în echipă.

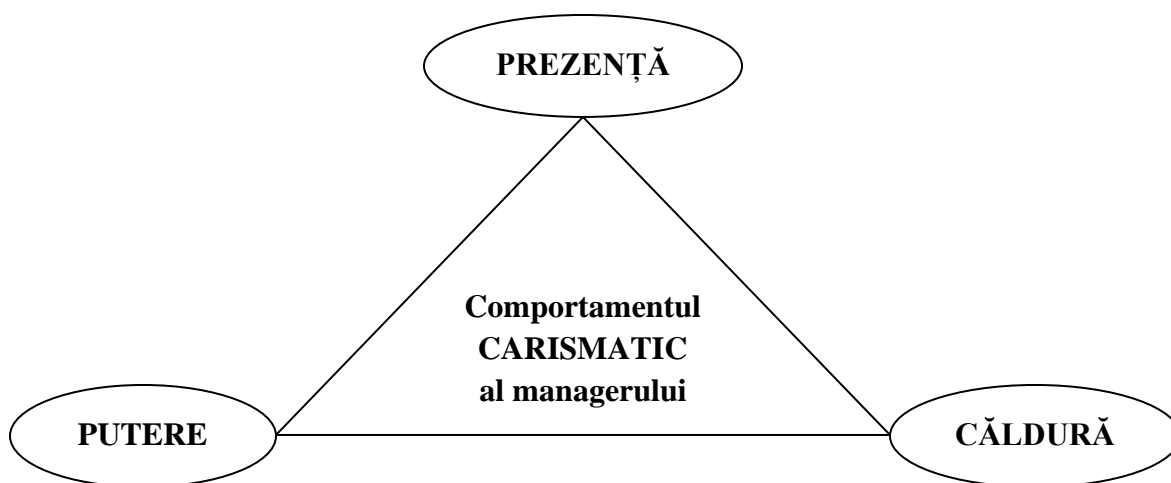
Profesorul Robert House, de la Wharton School, a observat că managerii carismatici îi conving pe subordonați să fie foarte dedicați misiunii lor, să facă sacrificii personale mai însemnate și să se implice mai mult decât li se cere.

Prezentăm în Tabelul 1.4. o serie de trăsături de personalitate și atitudini specifice managerilor care învață permanent.

**Tabelul 1.4. Trăsături de personalitate și atitudini specifice ale managerilor care învață permanent [110, pp.206-207]**

Trăsături de personalitate	Aitudini specifice ale managerilor care învață permanent
<ul style="list-style-type: none"> <li>- independență, energie, orientare spre nou și spre un viitor cât mai îndepărtat</li> <li>- valorizarea diversității, originalității și prezența valorilor morale</li> <li>- flexibilitate în idei și în gânduri</li> <li>- gândire de tipul „Cum ar fi dacă...”, pun la îndoială normele</li> <li>- au încredere în forțele proprii, sunt nonconformiste, își argumentează ideile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- folosesc timpul pentru a se dezvolta, sunt optimiste</li> <li>- preferă riscul și sunt atrase de problemele dificile</li> <li>- nu le este teamă să fie diferite de ceilalți sau să încerce ceva nou</li> <li>- sunt implicate și trăiesc din plin situațiile</li> <li>- resping limitele fixate de ceilalți și sunt dispuse să facă față eșecului</li> <li>- existență având rolul de a întreține un tonus psihic crescut</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- atrase de mister, ambiguitate, asimetrie, de lucrurile complexe</li> <li>- sunt puternic motivate intrinsec, perseverente și caută senzații noi</li> <li>- resimt satisfacții profesionale și sunt dispuse să-și modifice punctul de vedere dacă există idei mai valoroase</li> <li>- sunt curioase, le place să asculte părerile celorlalți și pun multe întrebări</li> <li>- receptivitate la idei și experiențe noi</li> <li>- au nevoie de timp și spațiu personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- se joacă cu ideile, au simțul umorului (foarte prezent în familiile cu copii creativi, atmosfera sensibilitate față de frumos, muzică, interese estetice</li> <li>- utilizează toate simțurile atunci când observă, sunt sensibile la detalii</li> <li>- intuitive, văd relațiile și implicațiile</li> <li>- sensibilitate, își exprimă emoțiile și sentimentele, au nevoie de atenție și sprijin</li> <li>- altruism, sunt empatici și idealiste.</li> </ul>

*Comportamentul carismatic al managerului* poate fi descompus în trei elemente de bază: prezență, putere și căldură, conform figurii 1.6.



**Figura 1.6. Elementele de bază ale comportamentului carismatic al managerului [21, p.23]**

Aceste elemente depind deopotrivă de comportamentele conștiente ale managerului și de factori pe care nu-i controlează conștient. Prin schimbări minore la nivelul limbajului corporal, managerul trimite mesaje de care nici măcar nu-și dă seama.

*Prezența* este o aptitudine care poate fi învățată. Să fii prezent înseamnă pur și simplu să fii conștient clipă de clipă de ceea ce se întâmplă; înseamnă să fii atent la ce se întâmplă în loc să fii prins în propriile gânduri. Când managerul dă dovadă că este prezent, cei din jurului lui se simt ascultați, respectați și apreciați.

*Managerul puternic* este capabil de a-i influența pe cei din jur, prin autoritate, expertiză, inteligență, putere fizică sau statut social. Indici ale puterii sunt identificați în înfățișarea, reacțiile și, mai ales, în limbajul său corporal.

*Căldura* este, simplu spus, bunăvoință față de ceilalți. Pentru ca managerul să fie perceput ca o persoană caldă înseamnă să fie: binevoitor, altruist, grijuliu sau dispus să aibă un efect pozitiv asupra ceilalți. Căldura este evaluată aproape în întregime prin intermediul limbajului corporal și prin comportament; este evaluată mai rapid decât puterea.

Conducătorul instituției de învățământ trebuie să conștientizeze că un anume orizont informațional se poate dovedi neadecvat cu prilejul unei analize a socialului. Deci, este necesară o strategie de investigare a socialului, în care să fie cuprinsă și organizația școlară. Directorul de unitate școlară operează o selecție a informațiilor din totalitatea cunoștințelor. Din acest punct de vedere se pot dezvolta posibilități de interpretare și de interogare diferite după competențele epistemologice ale fiecăruia [136, p.67].

În concluzii, constatăm faptul că orice *instituție de învățământ* este condusă de un director, care acționează în contextul unei echipe manageriale. Datorită dificultăților pe care le întâmpină în conducerea școlii, directorului îi sunt necesare competențe gestionare și manageriale. Astfel, directorul școlii trebuie să posede: înțelegere corectă a situației existente în școală; interpretări adecvate și competențe epistemologice performante.



### 1.3. Competențele manageriale în structura sistemului de competențe profesionale ale conducătorilor din instituțiile de învățământ

Orice profesie este marcată de existența unui *sistem de competențe generale și specifice*, a căror dobândire și dezvoltare reprezintă un proces continuu; un individ își consolidează, îmbogățește și reorganizează în permanență cunoștințele și capacitățile odată cu dezvoltarea experienței profesionale. Astfel, se vorbește de un sistem al competențelor profesionale în calitate de standard acceptabil în vederea exercitării unei profesii. Mai mult, responsabilitatea formării acestui sistem de competențe profesionale intră în atribuțiile sistemelor de pregătire inițială și formare continuă din cadrul tuturor profesiilor [33, p.29].

Rezultatele performanței de la locul de muncă se vor reflecta în abilitatea de a-i inspira și a-i conduce pe ceilalți din organizație și în starea dominantă de fericire și bunăstare. Pe măsură ce te vei transforma într-un lider mai bun, vei deveni suma a ceea ce ești, după cum spunea Bill George. S-ar putea ca la început să nu îți dai seama prea bine de asta. La mijlocul secolului al XX-lea, Benjamin Bloom, psiholog educațional american, a dezvoltat *Taxonomia obiectivelor educaționale*, așa cum a numit-o el, cunoscută adesea sub denumirea simplă de Taxonomia lui Bloom. Taxonomia a creat un standard de clasificarea obiectivelor educaționale în funcție de dificultate. Cel mai adesea, clasificarea este redată sub forma unei piramide (așa cum se întâmplă uneori în cazul ierarhiilor), în cadrul căreia **competențele fundamentale** - cunoștințele și înțelegerea, capacitatea de a reține și a explica ideile - formează baza. În vârful piramidei se află comportamentele mai complexe, evaluarea și sinteza acestor informații nou accesate, pentru a crea ceva nou sau original (vezi figura 1.7.).

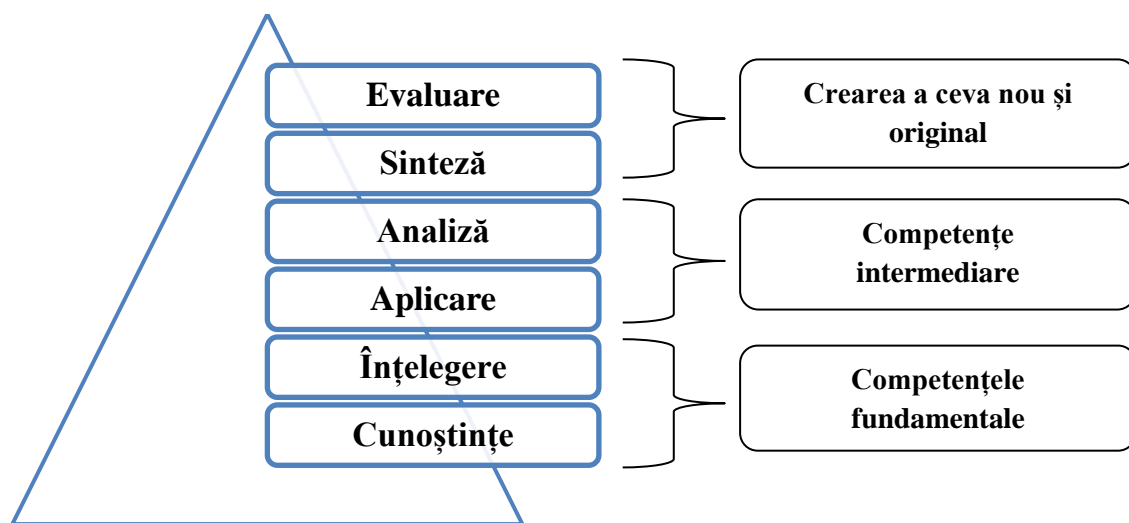


Figura 1.7. Competențele fundamentale ale managerului corelate cu taxonomia lui Bloom

[13, p.285]

La fel, 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 [132, p.29].

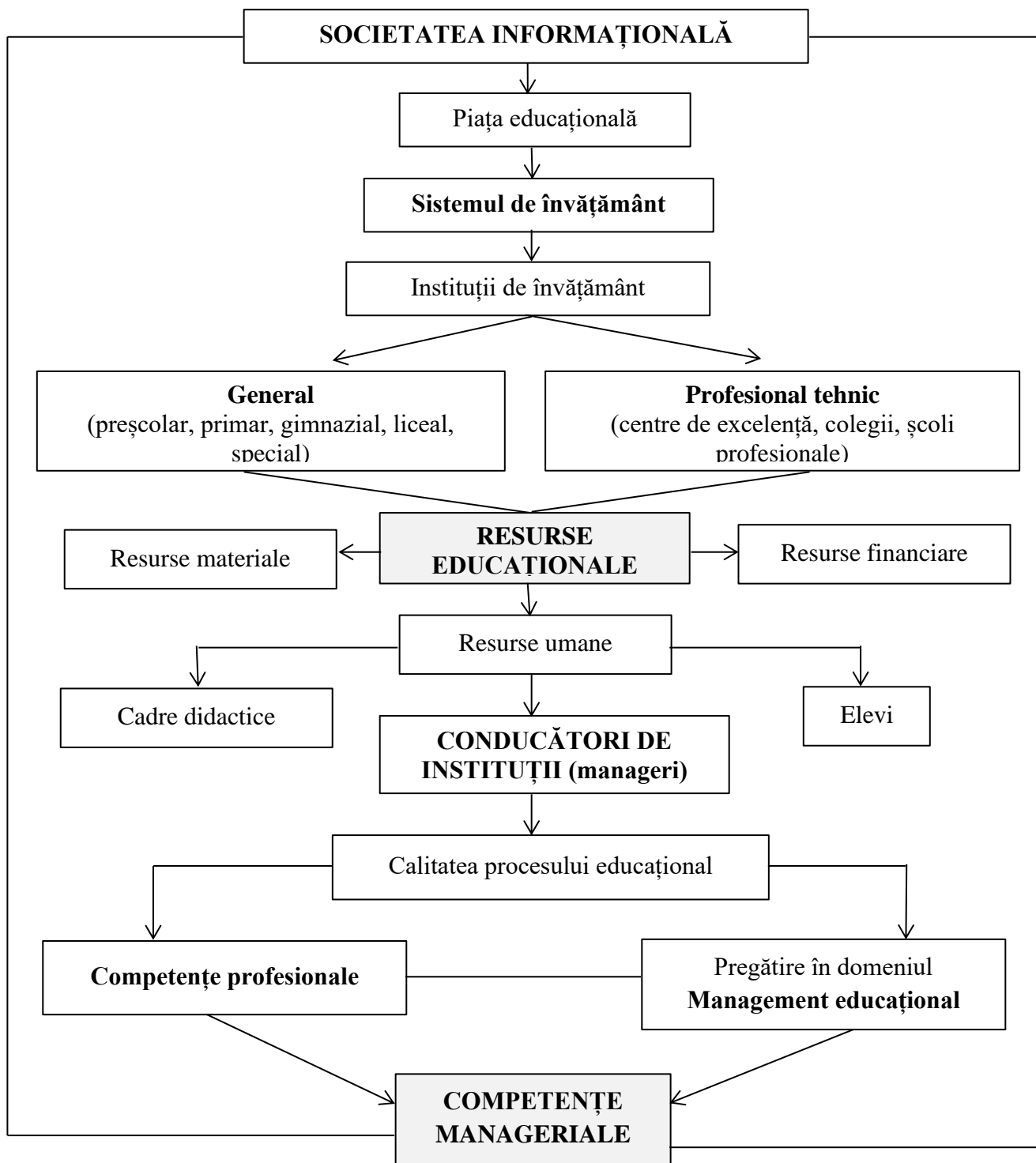
Semnificația actuală a termenului *competență* poartă amprenta cercetărilor de psiholingvistică, accentul căzând pe contribuțiile lui N. Chomsky, care, în 1965, definea *competența* drept „un sistem de reguli interiorizate de către subiectul vorbitor, care îi permite să înțeleagă și să producă un număr infinit de fraze” [90, p.218].

Ulterior, s-a încercat elaborarea unor modele de competență care încearcă s-o descrie dintr-un punct de vedere psihologic ca o performanță.

Echipa de cercetători din România *M.-D. Bocoș, R. Răduț-Taciu, C. Stan, O. Chiș și D.-C. Andronache* [16] consideră *competența* o caracteristică *individuală* sau *colectivă* de a selecta, mobiliza, combina și utiliza eficient, într-un context dat, un ansamblu integrat de cunoștințe, abilități și atitudini. Ele permit desfășurarea cu succes a unei activități, rezolvarea eficientă a unei probleme sau a unei clase de probleme/situații. Având componente cognitive/intelectuale, afectiv-atitudinale și psihomotorii, competențele utilizează, integrează și mobilizează cunoștințe, resurse cognitive, afective și contextuale pentru a trata cu succes o situație, însă fără a se confunda cu aceste resurse. Ca reper decisiv, deținerea unei competențe presupune acțiunea, respectiv realizarea unei serii de operații: mobilizarea de resurse adecvate în situații acționale diverse (educaționale, sociale, profesionale, de viață), verificarea pertinentei acestor resurse, articularea lor eficientă, abordarea situației, verificarea corectitudinii rezultatului ș.a.

Competențele cresc valoarea utilizării resurselor, pentru că le ordonează, le pun în relație, astfel încât să se completeze și să se potențeze reciproc, să se structureze într-un sistem mai bogat decât simpla lor reunire aditivă. A fi competent nu este același lucru cu a deține competențe. A fi competent presupune „a ști să acționezi” calitativ, eficient și prompt, într-o categorie/clasă de situații asemănătoare sau atipice. Deținând competențe, o persoană poate acționa oportun și eficient, poate gândi critic, poate alege rapid, poate lua decizii pertinente, poate selecta, analiza și sintetiza informații, poate judeca, argumenta, identifica și soluționa probleme, poate improviza în cunoștință de cauză, poate face față unor situații diverse etc., cu un anumit specific contextual. Totodată, competențele sunt transferabile, adică, odată dobândite, ele pot fi aplicate și valorificate și în alte situații și contexte [131, p.15-33].

În scopul elucidării locului competențelor manageriale în sistemul socio-profesional am elaborat o sinteză a ideilor prezentate în figura 1.8.



**Figura 1.8. Corelația dintre societatea informațională și competențele manageriale (elaborare personală)**

În prezent un conducător al instituției de învățământ mai mult ca oricând trebuie să poată crea o cultură organizațională puternică și un climat favorabil activității colectivului și a fiecărui individ în parte, pentru stabilirea echilibrului uman, afirmarea libertății în educație prin armonizarea sarcinilor organizației și a relațiilor umane [71, p.13].

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 [5, p.29].

Conceptul de *competență* se concretizează în abilitatea de a transfera, transforma și adapta capacitățile și cunoștințele existente situațiilor nou ivite în aria profesională a managementului educațional. Ea cuprinde organizarea și planificarea muncii selecția, coordonarea, raportarea, inovarea și preluarea unor acțiuni tără rutina și include acele activități care sunt cerute la locul de muncă pentru a putea face față muncii în echipă, managerilor existenți și așteptărilor principalilor beneficiari ai învățământului în acord cu standardele în vigoare [62, p.153-154].

Astfel, „competența reflectă o concordanță optimă între *capacitățile individuale, condițiile de muncă și rezultatele activității*, un acord optim între *capacități și solicitările activității* la un moment dat; competența nu se reduce la tehnica efectuării unui lucru sau la informațiile necesare practicării activității, ci cuprinde și atitudinea față de activitate, ca expresie a unor trăsături personale și valori” [apud 99, p.17].

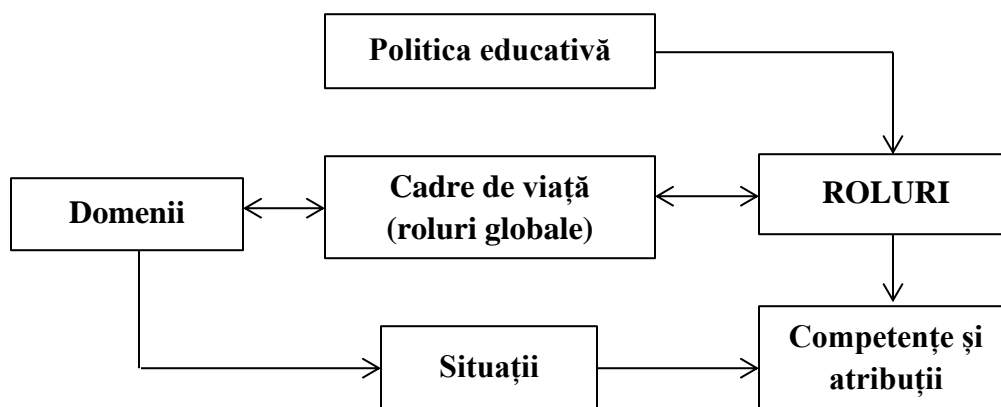
Cadrul European al Calificărilor (EQF) înțelege prin noțiunea de competență: aptitudinile, cunoștințele și îndemănările demonstrate, precum și aptitudinile personale, sociale și instrumentale în cadrul situațiilor de muncă și de învățare și pentru dezvoltarea profesională și/sau personală, care au fost utilizate. În Cadrul European al Calificărilor sunt descrise competențele în sensul preluării responsabilității și independenței [54, p.34].

*Calitatea serviciilor educaționale* este determinată de o multitudine de factori, inclusiv de *competențele manageriale ale cadrelor de conducere*, ceea ce solicită angajarea în cadrul sistemului managerial a cadrelor de conducere competente, competitive, cu prestație managerială, motivate

intrinsec pentru activitate managerială de calitate, pentru dezvoltarea continuă, cu atitudine pro-activă față de schimbare.

*Funcția de conducător (manager) al învățământului este o profesie și, ca oricare profesie, trebuie învățată. Pentru conducerea cu rezultate optime a învățământului, orice conducător din învățământ trebuie să cunoască principiile, nivelurile și funcțiile științei managementului educațional, în strânsă legătură cu folosirea unui instrument metodologic și practic modern, bazat pe informatică, pe limbajele de programare, pe utilizarea de rețele de calculatoare personale, pe o modernă bază logistică [75, p.137].*

În acest caz, figura 1.9. conține *Modelul general de derivare a competențelor profesionale*:



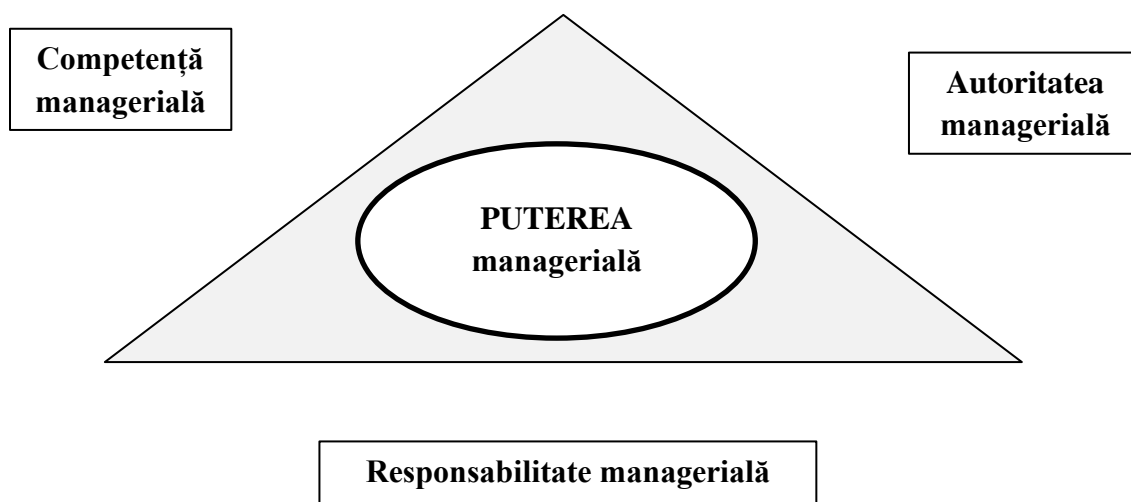
**Figura 1.9. Modelul general de derivare a competențelor profesionale (după D' Hainaut)**

Profesorul universitar V.-Gh. Cojocaru în manualul *Schimbarea în educație și schimbarea managerială* afirmă că competența e în strânsă legătură cu cultura profesională a conducătorului, exprimă într-o formulare simplă „*cunoștințele și experiența într-un anumit domeniu de activitate*”, „*capacitatea și pregătirea de a îndeplini o anumită sarcină*”, ceea ce presupune cunoștințe, deprinderi, înțelegere și voință, persistență. Competența se apreciază nu doar după rezultate care trebuie să fie înregistrate în primul rând, ci și după efortul depus pentru a-l obține [43, p.258-259].

În baza acestui deziderat, *obiectivul primordial al politicilor educaționale din RM* îl constituie *asigurarea calității educației*, ce presupune responsabilitate majoră a tuturor factorilor educaționali și focalizarea acestora pe obținerea rezultatelor excelente. 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 proactivă față de schimbare [37, p.36].

În mod particular, vorbim despre totalitatea trăsăturilor și caracteristicilor sistemului de activități manageriale orientate spre obținerea performanțelor profesionale individuale, ca premisă a împlinirii, satisfacției profesionale și amplificarea performanțelor organizaționale, dezvoltarea capitalului uman al sistemului/instituției de învățământ definesc calitatea managementului resurselor umane [4, p.87-94]. Or, *succesul exercitării puterii manageriale* depinde de armonizarea relațiilor dintre: competența managerială, autoritatea managerială, responsabilitatea managerială, ce caracterizează fiecare persoană într-un fel sau altul, precum este organizat în figura 1.10.



**Figura 1.10. Succesul exercitării puterii manageriale [137, p.90]**

**Competența managerială** reprezintă modalitatea cu care sunt vehiculate cunoștințele, tehnicile și metodele manageriale în actul de conducere. Acestea, coroborate cu temperamentul, aptitudinile și calitățile fiecăruia, determină tipurile și stilurile de management. Sistemul competențelor manageriale poate fi perfecționat prin diferite forme de pregătire și perfecționare, individuale sau colective.

**Autoritatea managerială** reprezintă o sumă de competențe profesionale și manageriale, care, coroborate cu trăsăturile de caracter, sunt exercitate într-un anumit cadru de legitimitate de o persoană, caracterizând-o.

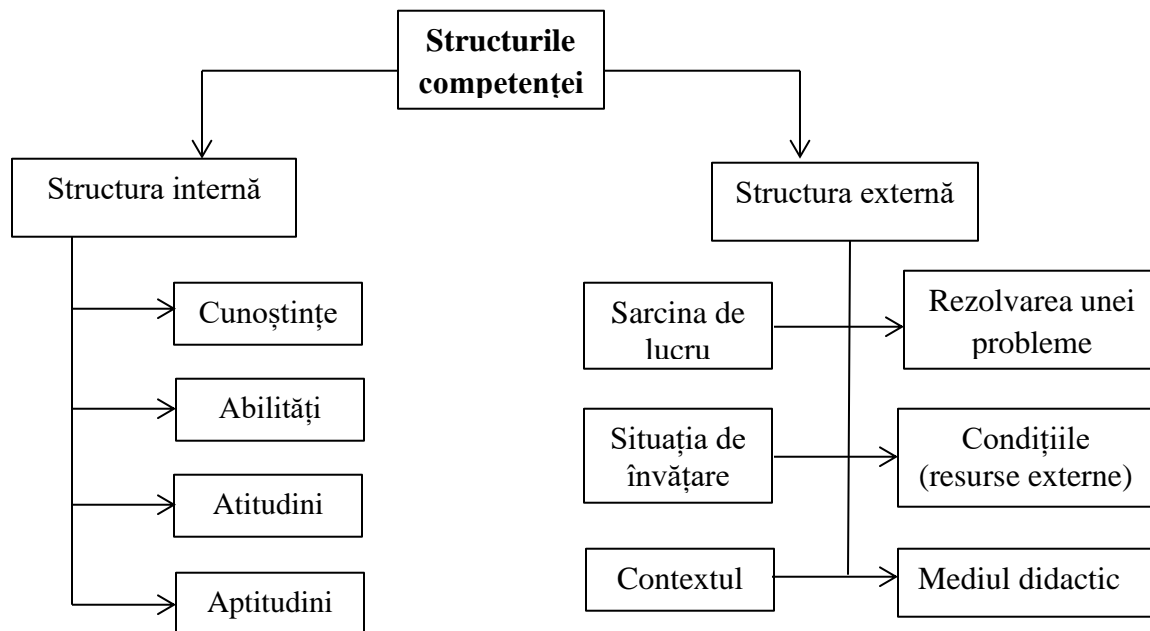
**Responsabilitatea managerială** reprezintă o formă de conștientizare și autocontrol în exercitarea funcțiilor manageriale, fiind un act de maximă angajare profesională, managerială și morală a oricărui conducător [137, p.90].

*Managerul are o responsabilitate dublă* [2, p.36]: față de sine și față de ceilalți. Față de ceilalți, această responsabilitate se axează pe rolul său ca model, sursă de inspirație, persoană ce dezvoltă talentele celor cu care lucrează plecând de la calități cum ar fi caracterul exemplar, generozitatea și răbdarea. Este important pentru manager (cîteodată chiar în pofida unei proaste păreri personale) să nu subestimeze importanța pe care subordonații săi o acordă părerilor sale, timpului petrecut în compania sa, sfaturilor și încurajărilor sale.

Cadrele fundamentale de viață (*rolurile*) managerului școlar, în care el trebuie să rezolve situațiile create în mod competent sunt: a) viața în societate și b) viața în cadrul instituțiilor educative. O *competență profesională* are două structuri interdependente (figura 1.11.), care se condiționează una pe cealaltă și au caracter integrativ:

a) *structura internă*, care cuprinde componentele și relațiile competenței, respectiv disponibilitatea individului de a acționa competent, astfel din punct de vedere intern competența este un sistem integrativ format din următoarele componente: *cunoștințe, abilități, atitudini și aptitudini*;

b) *structura externă (contextuală)* care cuprinde componentele și relațiile din cadru în care se manifestă aceasta, astfel deosebim următoarele componente: sarcina de lucru/învățare, situația și contextul [98, p.113].



**Figura 1.11. Structurile interdependente ale competenței [98, pp.113-114]**

*Structura internă a competenței* este un sistem integrativ format din mai multe tipuri de componente: cunoștințe, capacitățile, abilități, atitudini, aptitudini.

Aceste structuri împreună formează *modelul competenței*, acestea ar trebui considerate ca factori ai competenței: *interni și externi*.

- *Cunoștințele* sunt reprezentări organizate despre real sau despre acțiunea asupra realului. În psihologia cognitivă se disting trei tipuri de cunoștințe: declarative, procedurale, condiționale și o categorie supraordonată, meta-cunoștințele.
- *Capacitățile* sunt puterea și calitatea individului care-i permit să efectueze operații, activității, să aibă anumite relații și comportamente sociale.
- *Abilitățile* conform dicționarelor este o însușire sinonimă cu îndemânarea, iscusința, priceperea, dibăcia, măiestria, priceperea, este capacitatea de a face totul cu ușurință, cu ingeniozitate și finețe.
- *Aptitudinile* reprezintă însușirea psihică individuală (dispoziție naturală) care condiționează îndeplinirea în bune condiții a unei acțiuni.

*Structura externă* a competenței cuprinde *sarcina de lucru, situația și contextul*.

- *Sarcina de lucru* este o misiune dată sau propusă cuiva cu un anumit scop, în vederea realizării unei acțiuni, cu sensul de îndatorire, sarcină este *obligatorie*. Rezolvarea sarcinii necesită efectuarea de către o persoană a unui ansamblu de operații pentru obținerea unui rezultat sau produs identificabil și evaluabil de sine stătător. Pentru dezvoltarea unei competențe sarcina de lucru poate fi rezolvarea unei probleme, răspunderea la o întrebare, realizarea unui produs etc. Sarcinile complexe sunt esențiale în dezvoltarea și în evaluarea competențelor.
- *Situația de învățare* reprezintă condițiile în care persoana, individul sau un grup, efectuează sarcina sau rezolvă problematica și exercită competența. Acesta este un ansamblu de resurse externe combinate și integrate cu resursele interne care asigură configurația pe care acțiunea competentă le poate valorifica.

Se poate aprecia că delimitările conceptuale asupra termenului de competență evidențiază următoarele aspecte comune:

- competențele nu sunt ele însele cunoștințe, deprinderi, atitudini sau capacități dar ele mobilizează, integrează astfel de resurse;
- această mobilizare nu este pertinentă decât într-o situație, fiecare situație fiind particulară, distinctă;
- exersarea competențelor se face prin operații mentale complexe, susținute de scheme de gândire, ceea ce permite realizarea unei activități relativ adaptate la situația respectivă;



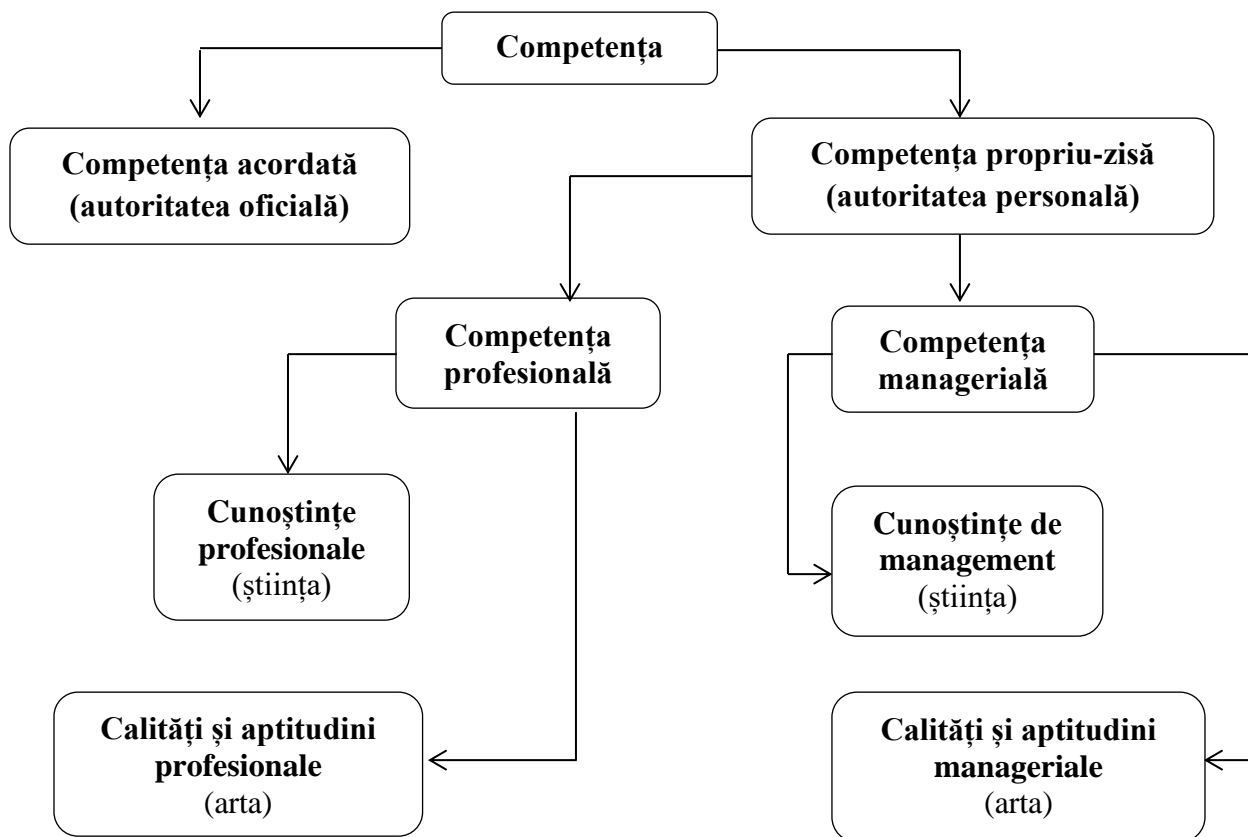
- *competențele profesionale* se construiesc în formarea profesională, la nivelul practicii cotidiene a unui specialist, în situații concrete de muncă [Ibidem, p.117].

În general, *competența managerului* are două componente esențiale (figura 1.12.):

- *competența acordată (atribuită)* - reprezintă *autoritatea oficială* care îi conferă dreptul de decizie;
- *competența propriu-zisă* - se realizează prin *autoritatea personală* dobândită, care reflectă cunoștințele, calitățile și aptitudinile managerului [74, p.26].

Autoritatea personală are doi vectori:

1. *competența profesională*, cunoștințe profesionale - *știința* - și calități și aptitudini profesionale - *arta*;
2. *competența managerială*, cunoștințe de management - *știința* - și calitățile și aptitudinile manageriale - *arta*.



**Figura 1.12. Abordarea bidimensională a competenței managerului**

(adaptat O. Nicolescu, I. Verbancu) [74, p.23]

*Managementul procesului de învățământ* angajează o nouă perspectivă de abordare a problemelor didacticii moderne, în sens sistematic, de pilotaj și de inovație strategică. Această nouă

perspectivă este strâns legată de *sistemul de competențe* pe care trebuie să-l posede un manager modern și altruist. Actualmente, în contextul schimbărilor din domeniul educațional, managerii sunt chemați să cultive valori, să creeze competențe care să asigure instituției de învățământ în care activează, suportul necesar integrării într-o lume a modernizării educaționale. Managementul procesului de învățământ angajează o nouă perspectivă de abordare a problemelor didacticii moderne, în sens sistematic, de pilotaj și de inovație strategică. Această nouă perspectivă este strâns legată de sistemul de competențe pe care trebuie să-l posede un manager modern și altruist.

Cercetătorul *I. Botgros* analizează caracteristicile competențelor, care denotă importanța și valoarea acestora în sistemul de învățământ: *caracterul finalist, disciplinar, inter-transdisciplinar; evaluabilitatea, mobilizarea unui ansamblu de resurse* etc. [18, p.7-8].

*Competențele managerului* se impun în funcție de rolurile pe care le exercită. Natura activităților manageriale ca întreg, desprind patru elemente esențiale din punct de vedere a ceea ce managerii trebuie să știe sau să fie capabili să facă:

- ceea ce trebuie să știe managerul despre instituția sa;
- ce competențe legate de rezolvarea problemelor îi sunt necesare în practică;
- așteptările oamenilor privind felul în care managerul conduce.

Una dintre aceste competențe ar fi, în primul rând, *competența profesională*. Cu referire la aceasta *I. Jinga* consideră că „este ansamblu de capacități cognitive, afective, motivaționale și manageriale, care interacționează cu trăsăturile de personalitate, conferindu-i calitățile necesare efectuării unei prestații didactice care să asigure îndeplinirea obiectivelor proiectate” [85, p.68].

Prin *competență profesională* se înțelege capacitatea de selecție, combinare și utilizare adecvată a ansamblului integrat, coerent, dinamic și deschis de cunoștințe, abilități (ex: abilități cognitive, acționale, relaționale) și alte achiziții (ex: valori și atitudini), specifice unei activități profesionale, în vederea rezolvării cu succes a situațiilor-problemă circumscrise profesiei respective, în condiții de eficacitate. Altfel spus, *competența profesională* este „capacitatea de a selecta, combina și utiliza adecvat cunoștințe, abilități și alte achiziții (valori și atitudini) în vederea rezolvării cu succes a unei anumite categorii de situații de muncă sau de învățare, circumscrise profesiei” [25, p.57].

**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.

*Competența managerială* însumează aceste caracteristici. Astfel și în opinia specialiștilor *T. Lobanova* și *Iu. Shunin*, competența presupune sintetizarea cunoștințelor, abilităților cognitive și a strategiilor, a *componentelor sociale* și *comportamentale (valori, motivații)*, a aptitudinilor și abilităților practice. Din această perspectivă, managerul modern trebuie să cunoască metodologia de conducere a organizației, structura carierei profesionale, formele și instrumentele de stabilire a puterii în organizație, metodele contemporane de conducere; să determine eficient mijloacele de integrare a colectivului prin formare de echipe forte; să poată lua decizii corecte, și, nu în ultimul rând, să manifeste dorință de a activa în calitate de cadru managerial, care poate conduce o organizație școlară, care poate forma o echipă ca un adevărat consilier competent pentru angajați, care poate fi un manager model. Pentru a realiza cu succes aceste deziderate, managerul actual, ce muncește într-o epocă a modernizării educaționale, trebuie să posede o serie întreagă de competențe diverse care i-ar dezvolta calitățile de conducător [59, p.4].

***Competențele profesionale*** sunt cele cognitive și funcțional-acționale.

- *Competențele cognitive* se exprimă prin următorii descriptori generici: cunoașterea, înțelegerea și utilizarea limbajului specific; explicare și interpretare.
- *Competențele funcțional-acționale* se exprimă prin următorii descriptori generici: aplicare, transfer și rezolvare de probleme; reflecție critică și constructivă și conduită creativ-inovativă [70, p.90].

Autorul propune trei tipuri de competențe care formează **competența profesională**: *competența de specialitate*; *competența psihopedagogică*, *competența psihosocială* și *managerială*. Cu referire la cea din urmă, unii specialiști consideră că managerul își îndeplinește rolul eficient numai dacă se bazează pe calitățile sale analitice, de comunicare, organizatorice, morale etc. [46, p.58-63]. Astfel, noțiunea de *competență individuală* devine astfel un caz particular de „capacitate” sau de „cunoaștere implicită” ori, dacă aceasta este ridicată, de „expertiză”, conform *Marelui Dicționar al psihologiei LAROUSSE* [90, p.218].

Un manager al școlii trebuie să posede pe lângă competențele de specialitate, și alte tipuri indispensabile funcției respective:

- *Competențe instrumentale* (capacitățile de: organizare, de analiză, de sinteză, comunicare scrisă și orală în limba maternă, cunoașterea unei limbi străine, luarea deciziilor etc.);

- *Competențe interpersonale* (abilitățile individuale: capacitatea de a munci în echipă, competențe critice și autocritice etc.);
- *Competențe sistemice* (de cercetare, de învățare, de adaptare la situații noi, de creativitate, de voință, spirit de inițiativă etc.) [96, p.6].

În timp ce *competența decizională* este reglementată strict, prin acte normative (în care, uneori se precizează și ce anume poate delega un manager unor manageri din subordinea sa), competența profesională este abordată mai ales în tratate și manuale de profil și numai rareori în regulamente. Acest lucru nu o face, desigur, mai puțin importantă. Dimpotrivă, cu timpul, ea va trebui precizată prin acte normative și evaluată periodic prin raportare la anumite obiective sau standarde (atunci când acest lucru este posibil) [84, p.39].

**Competențele manageriale** decurg din *responsabilitățile și rolurile* pe care aceștia le îndeplinesc în cadrul instituției. *Henry Mintzberg* consideră că managerii de astăzi trebuie să întrunească competențe din 10 arii, prezentate în figura 1.13: managementul propriei persoane, valori și țeluri clare, dezvoltarea personală continuă, abilități în rezolvarea de probleme, creativitate înaltă, influență mare, intuiție managerială, abilități de supervizare, abilități de instruire a altor persoane și abilități de instruire pe echipe.

1. Managementul propriei persoane		
	5. Intuitie managerială	
2. Dezvoltarea personală continuă		8. Valori și țeluri clare
	6. Creativitate înaltă	
3. Abilități în rezolvarea problemelor		9. Abilități de supervizare
	7. Influență mare	
4. Abilități de instruire a altor persoane		10. Abilități de instruire pe echipe

**Figura 1.13. Competențe manageriale din 10 arii necesare managerilor de astăzi [37, p.37]**

Reieșind din aceste competențe din 10 arii, conducătorii instituțiilor de învățământ îndeplinesc roluri ce pot fi grupate în trei categorii: *prelucrarea informațiilor, elaborarea deciziilor și angajarea în relații interpersonale*, ceea ce constituie manifestarea de bază a competențelor manageriale. De aceea, *competența managerială* se evidențiază prin capacitatea conducătorilor de a-și îndeplini activitățile specifice la standardele adoptate de organizație. Complexitatea, diversitatea și intensitatea activității managerului diferă în funcție de poziția în nivelul ierarhic, compartimentul/domeniul de activitate, profilul și dimensiunea organizației [78, p.14].

*Managerului din instituțiile de învățământ* îi sunt necesare anumite competențe ale cărora le corespund anumite capacități. În cazul de față, putem vorbi de o **competență decizională** (echivalând cu puterea managerului de a hotărî, în limitele stabilite prin, acte normative sau prin hotărâri ale organelor colective de conducere), precum și de o **competență profesională** cu referire la cunoștințele și deprinderile cerute de exercitarea anumitor funcții de conducere. Or, intuiția, bunul simț, talentul organizatoric, asociate cu pregătirea teoretică și practică la diferite niveluri ale conducerii, îi vor conferi managerului din învățământ acele calități care îi sunt necesare pentru a deveni performant. Construirea unei profesiograme a managerului din învățământ este posibilă, după opinia noastră, nu în general, ci pe categorii de funcții, după algoritmul următor:

***Roluri - Competențe - Capacități - Cunoștințe - Deprinderi - Abilități, caracteristici ale personalității.***

Ca garant al succesului individual și organizațional, *conducătorul instituției de învățământ* trebuie să se angajeze într-o căutare continuă pentru a identifica și a dezvolta posibilitățile de perfecționare a unității de învățământ prin intermediul cunoștințelor, aptitudinilor și competențelor sale, prin modul său de gândire și de acțiune, orientate spre om, spre valorificarea și dezvoltarea capacităților individuale, prin implicarea/atragerea actanților educaționali în viața organizației școlare și în cea socială. Astfel, perioada actuală în promovarea managementului educațional poate fi caracterizată ca o trecere de la o „logică a puterii (vei face ce îți voi spune eu) la o „logică a competenței” (delegare maximă de împuterniciri). Or, această din urmă situație reclamă și asumare liberă de responsabilități individuale, managementul ca știință a conducerii fiind conceput mai mult ca artă a conducerii, ca formă superioară a conducerii democratice [71, p.14].

Sistemul de învățământ se găsește mereu în situația de a se confrunța cu schimbările survenite la nivel social și, implicit, la nivelul mediului educațional. Inovația în învățământ este unul dintre conceptele care rețin atenția specialiștilor în științele educației de mai mult timp.

Un manager al școlii trebuie să posede pe lângă competențele de specialitate, și alte tipuri indispensabile funcției respective:

- *Competențe instrumentale* (capacitățile de: organizare, de analiză, de sinteză, comunicare scrisă și orală în limba maternă, cunoașterea unei limbi străine, luarea deciziilor etc.);
- *Competențe interpersonale* (abilitățile individuale: capacitatea de a munci în echipă, competențe critice și autocritice etc.);
- *Competențe sistemice* (de cercetare, de învățare, de adaptare la situații noi, de creativitate, de voință, spirit de inițiativă etc.) [96, p.6].

În mediul educațional, succesul demersului managerial este condiționat de deținerea de către cadrele manageriale a următoarelor categorii de competențe, prezentate în tabelul 1.5.

**Tabelul 1.5. Categoriile de competențe manageriale**

Categoriile de competențe	
<i>1. Competențe de comunicare și relaționare</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- selectarea căilor și mijloacelor de comunicare adecvate în vederea eficientizării demersului managerial;</li> <li>- adaptarea la situații neprevăzute pentru rezolvarea operativă a problemelor;</li> <li>- soluționarea situațiilor conflictuale, în urma investigării, prin mediere și negociere, în vederea asigurării unui climat de încredere și responsabilitate.</li> </ul>
<i>2. Competențe psiho-sociale</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- valorizarea competențelor individuale și de grup ale interlocutorilor, cu scopul stabilirii unei comunicări eficiente;</li> <li>- adoptarea unui comportament adecvat în raporturile cu interlocutorii pentru realizarea unui climat de colaborare.</li> </ul>
<i>3. Competențe de utilizare a tehnologiilor informaționale</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sintetizarea informației pentru crearea unei baze de date utile actului managerial;</li> <li>- valorificarea informațiilor din baza de date în vederea luării deciziilor în concordanță cu realitățile specifice mediului educațional;</li> <li>- utilizarea tehnicilor și tehnologiilor informaționale computerizate pentru eficientizarea activității și asigurarea calității acesteia.</li> </ul>
<i>4. Competențe de conducere/ coordonare și organizare</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- proiectarea activităților în vederea realizării unui demers educațional de calitate;</li> <li>- organizarea activităților în vederea realizării obiectivelor din planul managerial;</li> <li>- coordonarea procesului instructiv-educativ pentru realizarea progresului școlar;</li> <li>- gestionarea actului decizional prin asumarea răspunderii sau delegarea responsabilităților în cadrul grupurilor de lucru</li> </ul>
<i>5. Competențele de evaluare</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stabilirea obiectivelor și criteriilor de evaluare cu respectarea principiilor calității totale;</li> <li>- utilizarea tehnicilor și instrumentelor de evaluare specifice procesului educațional;</li> <li>- evaluarea demersului educațional în scopul identificării necesarului de formare a personalului</li> </ul>
<i>6. Competențele de gestionare și administrare a resurselor</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gestionarea resurselor materiale și financiare în funcție de prioritățile planului managerial cu respectarea legislației generale și specifice</li> <li>- gestionarea actului decizional prin asumarea răspunderii sau delegarea responsabilităților în cadrul grupurilor de lucru;</li> <li>- selectarea resurselor umane potrivit specificului unității</li> </ul>
<i>7. Competențe care vizează dezvoltarea instituțională</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- analizarea contextului educațional în care funcționează instituția în vederea proiectării unei strategii adecvate de dezvoltare instituțională;</li> <li>- proiectarea strategiei de dezvoltare instituțională;</li> <li>- promovarea valorilor naționale și europene în educație prin programe și parteneriate.</li> </ul>
<i>8. Competențele care vizează managementul propriei persoane</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- evaluarea propriei activități în scopul creșterii calității actului managerial;</li> <li>- selectarea traseului propriu de formare pentru dezvoltarea carierei în concordanță cu aspirațiile personale și cu specificul instituției.</li> </ul>

Una dintre modalitățile de sporire a eficacității managementului instituției de învățământ este introducerea inovației în practică. Procesul de implementare a inovațiilor în domeniul activității manageriale este unul complex, care implică actualizarea treptată și ameliorarea conținutului, metodelor, mijloacelor, tehnologiilor de administrare, care, în cele din urmă, afectează calitatea procesului didactic.

Conform modelului canadian, managerul trebuie să posede următoarele competențe:

1. *Competențe de ordin intelectual* ce prevăd gestionarea propriului proces de învățare, managementul informației, a rezolva probleme, a gândi critic, **a gândi creator**, a lua decizii, și de a evalua riscuri;
2. *Competențe de ordin metodologic*, ce constau în a lucra cu calculatorul, a cerceta, a prezenta, a evalua, a planificata proiecta, a coordona;
3. *Competențe de ordin personal și social*, ce vizează a relaționa, a coopera, a organiza, a gestiona conflicte, a coordona, a controla, a face față sarcinilor multiple, dezvoltarea profesională și managementul timpului.
4. *Competențe de ordin comunicațional*, ce presupun „a comunica oral, a comunica în scris” [63, p.39].

Pornim explicațiile de rigoare prin ideea că orice instituție de învățământ este condusă de un director, care acționează în contextul unei echipe manageriale. Datorită dificultăților pe care le întâmpină în conducerea instituției, directorului îi sunt necesare competențe de gestionare și manageriale, menționează cercetătorul *A.Turbatu* în cadrul Conferinței științifico-practice internaționale „Managementul educațional: realizări și perspective de dezvoltare”, vorbind despre dimensiunile școlii moderne. Astfel, el trebuie să posede: *înțelegere corectă a situației existente în școală și interpretări adecvate și competențe epistemologice performante* [136, p.67].

Astfel, între modalitățile cu caracter general sunt incluse în *Cadrul European Comun de Referință pentru Limbi: învățare, predare, evaluare* se ia în discuție mai multe tipuri de competențe care, considerăm că ar trebui să caracterizeze și personalitatea unui manager:

- *Competențele generale individuale* - se axează îndeosebi pe cunoștințele, deprinderile și competența existențială pe care le posedă, precum și pe capacitatea sa de a învăța;
- *Competența existențială* poate fi definită ca totalitatea caracteristicilor unui manager, a trăsăturilor morale și intelectuale ale acestuia [102, p.15-22].

*Competența de comunicare* ale managerilor poate fi clasificate după criteriile: **1. Structura comunicării**, competențele sunt legate de: *conținut, tehnică/formă și etică*; **2. Sfera de cuprindere**, competențele sunt: *generale, particulare, speciale*; **3. Forma de exprimare**, competențele sunt: *lingvistice* (orală, scrisă) și *extralingvistice* (gest, mimică, pantomimă, imagine); **4. Componentele psihice care predomină**, competențele sunt de natură *intelectuală, afectivă, volitivă, atitudinală*, conform tabelului nr. 1.6.

**Tabelul 1.6. Criterii de clasificare a competenței de comunicare ale conducătorilor din instituțiile de învățământ [94, p.122-123]**

Criteriau	Competență	Obiective/însușiri
<i>Structura comunicării</i>	<b>conținut</b>	- valoare informațională, organizare, structurare logică, corectitudine, sistematizare, prezentare logică
	<b>tehnică/formă</b>	- folosirea metodelor active: problematizare, descoperire, asalt de idei, studiu de caz; corectitudine, expresivitate
	<b>etică</b>	- respect pentru adevăr, generozitatea de a informa și forma, răspunderea pentru destinația informației, considerația pentru auditoriu
<i>Sfera de cuprindere</i>	<b>generale</b>	- deschidere, disponibilitate, adaptabilitate, inițiativă, autonomie
	<b>particulare</b>	- tehnica argumentării, aplicarea în practică, crearea și rezolvarea problemelor
	<b>speciale</b>	- negociere, influență educativă informativă și formativă, comandă/ execuție
<i>Forma de exprimare</i>	<b>lingvistica</b>	- formarea și modificarea opiniilor, stimularea acțiunii, cucerirea auditoriului, logică, coerență, profunzime, forța argumentelor, demonstrare convingătoare, deschidere spre cunoaștere
	<b>extralingvistică</b>	- expresivitate, naturalețe, sugestie, empatie, persuasiune, emoționalitate, stimularea interesului, susținerea voinței de a acționa
<i>Componente psihice dominante</i>	<b>intelectuală</b>	- discriminare senzorio-perceptivă, gândire strategică, decizională, tehnica întrebărilor, inteligență creatoare, stabilirea conexiunilor, curiozitate
	<b>afectivă</b>	- sensibilizare, bucurie, satisfacție, mândrie, tolerantă pentru opinii diferite
	<b>volitivă</b>	- capacitatea de efort, lupta anti-stres, transformarea stresului din negativ în pozitiv, perseverență, tenacitate, dorința reușitei, asumarea riscurilor, învingerea obstacolelor
	<b>atitudinală</b>	- deschiderea spre cunoaștere, autodepășire, învingerea obstacolelor interne, acceptarea noului, respectarea auditoriului.

*Relaționarea eficientă a managerului școlar în mediul educațional sau în afara acestuia este garantată de dezvoltarea și capacitatea de a folosi următoarele **categorii de competențe**: competențe de comunicare și relaționare; competențe psiho-sociale; competențe de utilizare a tehnologiilor informaționale; competențe de conducere/coordonare și organizare; competențele de evaluare; competențele de gestionare și administrare a resurselor; competențe care vizează dezvoltarea instituțională; competențele care vizează self-managementul [7, p.220].*

În anul 1998 în cadrul Seminarului municipal instructiv-metodic al managerilor principali cu genericul *Managementul Educațional în învățământul modern*, managerul V. Guzman a prezentat un **Model al Competențelor manageriale**, ce cuprindea o listă a calităților unui manager de succes: *Inteligent; Politicos, manierat, nobil; Bun orator, comunicabil; Altruist; Competent; Responsabil; Flexibil la schimbări; Întreprinzător; Sportiv, sănătos; Gospodar; Să deteste ura* [73, p.37].

Reieșind din acest model, au fost listate și un șir de calități (caracteristici) comune tuturor managerilor școlari: *binevoitor, om de suflet; inteligent; obiectiv; cu simțul umorului, vesel; comunicabil (meta-calitate); competent; multilateral dezvoltat, erudit; bun organizator;*



*responsabil; punctual; sănătos, sportiv; gospodar; elegant, îmbrăcat cu gust; patriot (element axiologic), iar în tabelul 1.7. prezentăm calitățile managerului de succes, ce se manifestă în cunoștințele de bază, abilitățile și capacitățile de a învăța ale managerului de succes.*

**Tabelul 1.7. Competențele manageriale din perspectiva calităților unui conducător de succes**  
[73, p.38]

MANAGERUL DE SUCCES	
<b>1. Cunoștințe de bază</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cunoașterea situației specifice din organizație</li> <li>• Cunoștințe profesionale relevante</li> </ul>
<b>2. Abilități/atribute</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abilități de judecare a problemelor</li> <li>• Rezolvarea analitică a problemelor</li> <li>• Abilități de luare a deciziilor</li> <li>• Abilități social</li> <li>• Stabilitate economică</li> <li>• Pro-activitate – înclinația de a conduce evenimentele spre ținta aleasă</li> </ul>
<b>3. Capacități de a învăța (Meta-calități)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creativitate</li> <li>• Agilitate mintală</li> <li>• Abilitatea și deprinderea de a învăța</li> <li>• Autocunoaștere</li> </ul>

Sintetizând cele menționate, un conducătorii din instituțiile de învățământ trebuie să aibă, în opinia lui *I. Jinga*, următoarele **competențe și capacități**:

- **Competența juridică**, ce presupune capacitatea de cunoaștere, interpretare și aplicare a legislației generale și specifice la situațiile particulare ale activității cotidiene.
- **Competența psihopedagogică și sociologică**, constând în: capacitatea de a cunoaște și a lua în considerare particularitățile de vârstă și individuale ale membrilor comunității educative; capacitatea de a orienta, îndruma, controla și evalua procesul de învățământ; capacitatea de a crea și menține un climat adecvat.
- **Competența economico-financiară și administrativ-gospodărească**, vizând: capacitatea de a gestiona fondurile materiale și bănești ale instituției; capacitatea de administrare și gospodărire a spațiilor, terenurilor, mobilierului și echipamentelor etc. [84, p.39].
- **Competența managerială** (generală și educațională), care presupune: *capacitatea de a stabili scopuri și obiective pertinente și de a stabili strategii adecvate îndeplinirii lor; capacitatea de a planifica și programa; capacitatea de a-și asuma răspunderi; capacitatea de a (se) informa; capacitatea de a comunica și negocia; capacitatea de a soluționa conflictele; capacitatea de a decide și de a rezolva probleme; capacitatea de a evalua.*

- **Competența culturală**, concretizată în capacitatea de a-și lărgi permanent orizontul de cultură și cunoaștere, de a folosi, în exercitarea atribuțiilor sale manageriale, cunoștințe acumulate din domeniul culturii generale, ca o premisă pentru creșterea eficienței actelor de conducere.
- **Competența social-morală** care constă în capacitatea de integrare a comunității educative în societate, ca și în capacitatea sa de a fi un model comportamental ireproșabil.

Așadar, în concluzii, pentru desfășurarea performantă a activității sale, managerul școlii trebuie să-și formeze o gamă variată de **calități și competențe** care să-l definească ca specialist: pedagog, conducător, om de știință, om de cultură, model comunicativ, cetățean. Astfel managerul școlii își dezvoltă rolul de „om universal” și de model uman, perfecționându-se continuu. Meseria aceasta este una care nu se părăsește seara, odată cu hainele de lucru. Considerăm că puține profesii cer atâta competență, dăruire și umanism. Managerul de succes trebuie să fie în calitate de conducător **cu misiune, vocație și har**.

Cu mențiunea că aceste competențe (și capacitățile aferente fiecăreia) se diferențiază în raport cu nivelul ierarhic și cu natura funcției de conducere îndeplinite, ele vor fi avute în vedere la selecționarea managerilor școlari și la proiectarea Programelor destinate formării lor inițiale și pe parcurs [84, p.39]. Un alt grup de competențe necesare managerului le identificăm în ghidul *Fericire și leadership*. Autorul *L. Leroux* ne propune o scurtă descriere a capacităților care compun inteligența emoțională a managerului și care grupează cele două tipuri de competențe în *competențe personale și competențe interpersonale* (tabelul 1.8.).

**Tabelul 1.8. Descrierea competențelor personale și interpersonale [92, p.31]**

<b>COMPETENȚE PERSONALE</b>	
<b>Conștiința de sine</b>	- Să fii în contact și să-ți conștientizezi sentimentele și comportamentul propriu, dar și percepțiile celuilalt. Să fii vigilent și să-ți simți emoțiile.
<b>Autocontrolul</b>	- Să știi să-ți gestionezi emoțiile, stările de spirit și discursurile interioare, bazându-te pe conștiința de sine. Să fii în măsură să-ți stăpânești impulsurile.
<b>Automotivația</b>	- Să declanșezi și să menții un comportament dorit pentru atingerea unui scop satisfăcător.
<b>COMPETENȚE INTERPERSONALE</b>	
<b>Conștiința socială</b>	- Să recunoști și să înțelegi ceea ce simt ceilalți. Să-i ajuți și să-i ghidezi să se ajute singuri.
<b>Gestionarea relațiilor umane</b>	- Să gestionezi interacțiunile interpersonale în mod eficient cu ajutorul conștientizării emoțiilor personale și ale celorlalți.

Savantul *Sorin Cristea* [55, p.16] evidențiază patru tipuri de competențe generale:

- *competența politică*, demonstrată prin receptarea și angajarea corectă a responsabilităților directe și indirecte transmise la nivelul finalităților macro-structurale (ideal pedagogic - scopuri pedagogice);
- *competența psihologică*, demonstrată prin receptarea și angajarea corectă a responsabilităților transmise de la nivelul finalităților micro-structurale (obiective pedagogice generale și specifice, operaționalizările în sensul individualizării activității de instruire);
- *competența științifică*, demonstrată prin calitatea proiectelor elaborate la linie de continuitate dintre cercetarea fundamentală - orientată - aplicată;
- *competența socială*, demonstrată prin modalitățile de adaptare ale „actorilor educației” la cerințele comunității educative naționale, teritoriale, locale, aflate în permanentă mișcare.

O altă clasificare a competențelor managerului școlar implică 2 tipuri de competențe: profesionale și sociale:

### **1. Competențe profesionale:**

- *Să proiecteze o activitate; Să elaboreze o activitate (inclusiv didactică); Să elaboreze un plan strategic de dezvoltare a instituției; Să alcătuiască o fișă a postului; Să primească și să ofere eficient feedback; Să rezolve o situație problematică; Să organizeze corect o ședință; Să conducă un interviu de apreciere; Să utilizeze diferite stiluri de conducere în dependență de situație; Să se autoevalueze ca manager; Să organizeze eficient ziua de muncă; Să organizeze și să îndeplinească diferite roluri într-o echipă; Să evalueze un subaltern; Să motiveze un subaltern; Să depășească factorii care afectează performanța; Să adopte corect o decizie; Să rezolve corect un conflict; Să comunice eficient verbal, non-verbal și para-verbal; Să organizeze un sistem informațional dinamic în instituție; Să facă corect o delegare a funcțiilor [24, p.25].*

### **2. Competențe sociale**

- Inteligență și judecată în acțiune. Aceasta din urmă înseamnă capacitatea efectivă de rezolvare a problemelor, de a face design-ul strategiilor, de fixare a priorităților și gândire rațională și intuitivă. Poate că cea mai importantă componentă a ei este capacitatea de a evalua potențialul colegilor și a ale oponenților.
- Dispoziția (voința de a accepta responsabilități). Aceasta înseamnă impulsul de a lua inițiativa într-o situație socială, de a lua decizii, de a pași înainte când nimeni nu vrea.
- Înțelegere față de subordonați și pentru nevoile lor.
- Abilitatea de a lucra cu oamenii, corelată cu inteligența și judecata în acțiune, precum și cu înțelegerea față de subordonați. Esența acestei abilități constă în percepția socială [ibidem, p.26].

*În concluzii*, menționăm necesitatea dezvoltării a următoarelor grupuri de competențe:

*Competențele personale* se bazează pe conștiința de sine, în vreme ce competențele interpersonale se bazează pe conștiința celorlalți. Acestea permit, printre altele, dezvoltarea unui nivel de conștiință crescut care necesită un nivel de empatie în înțelegerea de sine și a celorlalți. Pentru a ne folosi în mod potrivit latura sensibilă, dezvoltarea competențelor personale și interpersonale se dovedește foarte utilă în interacțiunile cu ceilalți.

*Competențele intra- și interpersonale* tind să faciliteze și să favorizeze procesele de interacțiune socială și de cooperare. Se referă la capacitățile personale corelate competenței de exprimare și gestionare a propriilor trăiri afective și la abilitățile sociale relaționate. Includem în această categorie: *Capacitatea de analiză critică și autocritică; Capacitatea de a se integra în diferite grupuri și de a comunica eficient cu variate categorii de interlocutori; Capacitatea de empatie; Recunoașterea și respectul diversității și multiculturalității* [101, p.146].

*Competențele de rol* vizează funcționarea eficientă în cadrul profesiei, reprezentând un element cheie pentru susținerea formării, dezvoltării și implementării competențelor profesionale. Ele depășesc în complexitate competențele instrumentale sau intra- și interpersonale, referindu-se la capacități care permit managerului să dezvolte o viziune integratoare asupra ariei de profesionalizare a propriei cariere ca întreg, să anticipeze demersurile de dezvoltare ulterioară, să înțeleagă complexitatea fenomenului educațional și să fie capabil să își asume responsabilitatea propriilor acțiuni, în această categorie încadrăm: *Autonomia și responsabilitatea; Reflectivitatea; Luarea de decizii; Capacitatea de a învăța să înveți*.

#### **1.4. Concluzii la Capitolul 1**

Investigarea literaturii de specialitate referitoare la manifestarea competențelor manageriale la cadrele de conducere din instituțiile de învățământ a condus la sintetizarea următoarelor concluzii orientative pentru demersul cercetării experimentale:

**1. Competențele manageriale** decurg din *responsabilitățile și rolurile* pe care aceștia le îndeplinesc în cadrul instituției. Astfel, competența managerială a cadrelor de conducere din instituțiile de învățământ presupune: *capacitatea de a stabili scopuri și obiective pertinente și de a stabili strategii adecvate îndeplinirii lor; capacitatea de a planifica și programa; capacitatea de a-și asuma răspunderi; capacitatea de a (se) informa; capacitatea de a comunica și negocia; capacitatea de a soluționa conflictele; capacitatea de a decide și de a rezolva probleme; capacitatea de a evalua*.

2. Triada *competență - autoritate - responsabilitate* 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*.
3. Din această perspectivă, **managerul modern** trebuie să cunoască metodologia de conducere a organizației, structura carierei profesionale, formele și instrumentele de stabilire a puterii în organizație, metodele contemporane de conducere; să determine eficient mijloacele de integrare a colectivului prin formare de echipe forte; să poată lua decizii corecte, și, nu în ultimul rând, să manifeste dorință de a activa în calitate de cadru managerial.

La etapa sintetizării informației științifice privind actualitatea și gradul de investigare a temei de cercetare, am constatat că domeniul dat este în plină explorare. Mai puțin este examinat domeniu cu referire la particularitățile dezvoltării competențelor manageriale la conducătorii din instituțiile de învățământ.

În contextul celor expuse, am realizat cercetarea experimentală urmărind **scopul** de a fundamenta științific metodologia 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 nivel 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*.

În cadrul cercetării experimentale ne-am propus câteva modalități de verificare a ipotezei înaintate, care au constituit **obiectivele de cercetare**:

1. Constatarea nivelului de manifestare a particularităților măsurabile ale competențelor manageriale la conducătorii din instituțiile de învățământ;
2. Identificarea strategiilor de dezvoltare a competențelor manageriale la conducătorii din instituțiile de învățământ;
3. Elaborarea și valorificarea experimentală a *Modelului pedagogic de dezvoltare a competențelor manageriale la conducătorii din instituțiile de învățământ*.

## 2. CADRUL METODOLOGIC DE DEZVOLTARE A COMPETENȚELOR MANAGERIALE LA CONDUCĂTORII INSTITUȚIILOR DE ÎNVĂȚĂMÂNT

### 2.1. Specificul dezvoltării competențelor manageriale la conducătorii instituțiilor de învățământ: teorii și modele

Dat fiind faptul că *conducătorii instituțiilor de învățământ* reprezintă un grup de persoane împuternicite, special pregătite, care orientează, coordonează și dirijează activitatea tuturor membrilor instituției spre îndeplinirea întocmai a obiectivelor prestabilite. Sunt persoane care dețin, în cadrul organizațiilor, funcții de conducere sistemică ce implică atribuții de planificare, organizare, coordonare, dispoziție, comandă și control, la nivel de reglare/autoreglare permanentă. Ei reprezintă factorii principali ai oricărui proces decizional.

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 [37, 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; îmbinarea 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* [45, p.14].

Amintim despre faptul că activitatea managerilor determină și influențează pozitiv acțiunile și comportamentul altor persoane. De aceea conducătorii instituțiilor de învățământ trebuie să

posede *calități*, care să le permită să desfășoare activități de conducere optimă, strategică, inovatoare care influențează acțiunile altor oameni, capacitatea acestora de a obține rezultate superioare. În același timp, ei trebuie să posede o temeinică pregătire managerială și științifică în zona leadershipului strategic, o reală capacitate de a conduce și un talent organizatoric asumat și demonstrat în contexte pedagogice și sociale deschise [57, p.29].

În capitolul unu am vorbit despre *competență* ca aptitudine de a acționa independent pe baza cunoștințelor universale obținute anterior. Astfel, conceptul de competență schimbă ideea despre evaluare și calificare, or, este important nu atât ca managerul să aibă o organizare internă a ceva, dar posibilitatea de a utiliza ceea ce este ca personalitate în relațiile cu ceilalți [165].

Dar, competența este o acțiune care se dezvoltă prin intermediul repetărilor continue ale uneia și aceleiași operații, caracterizată printr-un nivel înalt al însușirii și lipsei de control conștientizat asupra acestei acțiuni. Competențele apar și se fixează în rezultatul faptului că acțiunile efectuate au succes și sînt justificate. Fiecare competență funcționează și există în sistemul de competențe pe care managerul le stăpînește.

*Activitatea managerială organizatorico-profesională* în organele de conducere ale instituției de învățământ prevede ca managerul școlar, în calitate de reprezentant educațional, să fie înzestrat cu calități și competențe profesionale.

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 [44, 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.*

Sistematizate, competențele pentru secolul al XXI-lea se orientează spre: *gândire critică, comunicare, colaborare, creativitate și inovare.* De exemplu, *World Economic Forum* [158] propun următoarele serii, conform tabelului 2.1.

**Tabelul 2.1. Competențele pentru secolul al XXI-lea**

World Economic Forum	IFTF (The Institute for the Future)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soluționarea problemelor complexe</li> <li>• Gândirea critică</li> <li>• Creativitatea</li> <li>• Gestionarea echipei</li> <li>• Coordonarea</li> <li>• Inteligența emoțională</li> <li>• Judecarea și luarea deciziilor</li> <li>• Servirea clientului (Client service)</li> <li>• Negocierea</li> <li>• Suplețea/flexibilitatea cognitivă</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selectarea/trierea informației</li> <li>• Gândirea flexibilă și divergentă</li> <li>• Înțelegerea semnificațiilor</li> <li>• Inteligența socială</li> <li>• Lucrul cu mass-media modernă</li> <li>• Universalitatea abilităților și a gândirii</li> <li>• Gândirea proiectivă</li> <li>• Capacitatea de a calcula</li> <li>• Colaborarea în spațiul virtual</li> <li>• Competența interculturală</li> </ul>

Autoarele *T. Cartaleanu* și *O. Cosovan* în manualul *Strategii de formare a culturii profesionale* [25] au realizat o analiză atentă a acestor două liste și au scos la suprafață că în unele puncte, competențele se situează pe aceeași lungime de undă, au un numitor comun, se presupun sau se completează reciproc, accentuând aspecte diferite.

Chiar în interiorul listei, paradigma competențelor vine într-o conexiune logică evidentă:

- *Gestionarea echipei implică și coordonarea, dar și inteligența emoțională, și negocierea:* activitatea de muncă în cooperare va cere conjugarea acestora pentru un rezultat pozitiv.
- *Rezolvarea problemelor complexe* va cere gândire critică, creativitate, negociere și suplețe sau flexibilitate cognitivă.
- *Servirea clientului (beneficiarului)* va impune competențe de negociere, inteligență emoțională, coordonare etc.
- *Selectarea/trierea informației* se conectează cu înțelegerea semnificațiilor și cu lucrul cu mass-media modernă.
- *Gândirea flexibilă și divergentă, universalitatea abilităților și a gândirii și gândirea proiectivă, urmate de capacitatea de a calcula, sunt altă serie de competențe necesare unui angajat eficient.*
- *Rezolvarea problemelor complexe* dintr-o listă se regăsește, fragmentar, în selectarea/trierea informației (din care deducem datele problemei, formulăm problema propriu-zisă), în înțelegerea semnificațiilor, poate cere, după caz, inteligență socială sau competență interculturală, sau capacitate de a calcula, în funcție de esența problemei.
- *Colaborarea în spațiul virtual* (competență a cărei pondere a crescut vizibil în perioada recentă, din cauza pandemiei chiar) se regăsește, în altă listă, în gestionarea echipei, coordonare, servirea clientului [25, p.29].



Altfel spus, o singură competență din seriile date nu este suficientă pentru activitatea unui cadru managerial. Din aceste considerente, *dezvoltarea competențelor manageriale* solicitate conducătorilor instituțiilor de învățământ este complexă.

Cercetătorul *R. Burdujan* [19, p.92], vorbind despre conceptul de competență și de dezvoltare a competențelor, menționează faptul că legea generală de dezvoltare a competenței constă în faptul că, intrînd în contact cu o problemă nouă, persoana încearcă, în primul rînd, să aplice metode de acțiune pe care le cunoaște, transferînd problema în cauză în experiența proprie a rezolvării problemelor asemănătoare. Succesul unui astfel de transfer rezidă în corectitudinea procesului de valorificare a problemelor profesionale din punctul de vedere al metodelor de rezolvare. A transfera competențe corect și cu succes asupra noilor probleme înseamnă a însuși rapid și cu greșeli minime noile tipuri de activitate. Cu cît mai mare este cercul de obiecte, la care persoana poate aplica competențele dobîndite, cu atît mai mare este cercul problemelor pe care aceasta este aptă a le rezolva [Ibidem, p.93].

Cercetătoarea autohtonă și profesorul universitar *M. Cojocaru*, abordând *profesionalizarea didactică în optica pedagogiei culturii emoționale*, menționează faptul că exigențele impuse de procesul formării formatorilor poate conduce la elaborarea unui „nou model de formare a cadrului didactic. Pot fi valorificate astfel resursele aplicative ale culturii emoționale, ce conturează un tip special de competență pedagogică afectivă, absolut necesară în mediul școlar, care implică „atuurile muncii de echipă condusă cu inima” și „deschide linii de comunicare, de cooperare, de ascultare și de exprimare directă a trăirilor afective” [40].

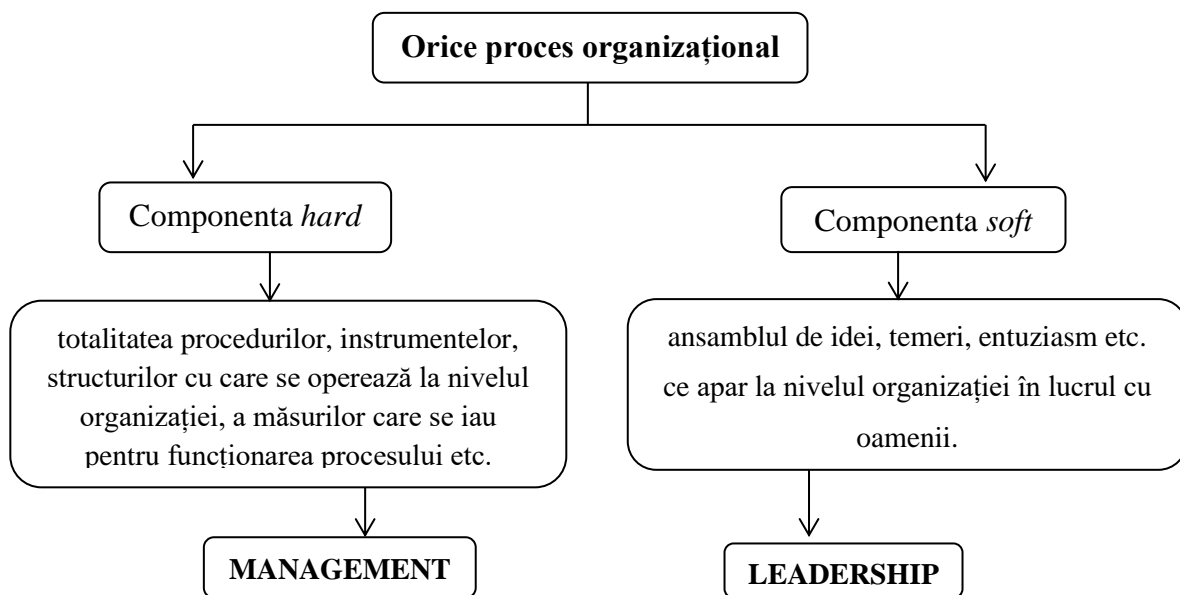
Această idee, bazată pe teoria lui *D. Goleman*, poate fi valabilă și în *dezvoltarea competențelor manageriale ale conducătorilor din instituțiile de învățământ*, reieșind din perspectiva mediului școlar, care implică munca de echipă condusă cu inima și manifestarea activităților de comunicare, de cooperare, de ascultare și de exprimare directă a trăirilor afective.

În continuare *M. Cojocaru*, argumentează faptul că o dimensiune aparte a *competenței emoționale* este cea dependentă de *dezvoltarea unor capacități implicate în educația morală* (Gonzales J., Wagenaar R., 2005): exprimare optimă a sentimentelor morale într-un context pedagogic deschis; conștientizare de sine (în plan axiologic și existențial, normativ și pragmatic); autoevaluare și autocontrol a acțiunilor provocate de stres și neîncredere etc.; amînare a evaluării în condițiile în care decizia nu anticîpează ameliorări în planul procesului formativ. În general, pentru fiecare cadru managerial al instituțiilor de învățământ, istoria formării și dezvoltării competențelor

este modelată de studiile pe care le face de-a lungul vieții și mediul în care trăiește, iar în cazul *competențelor manageriale* se adaugă *experiența de muncă acumulată*.

Dubla profesionalizare a conducătorului din instituțiile de învățământ (manager, cadru didactic) începută din învățământul general și consolidată și dezvoltată prin învățământul superior și postuniversitar, ar contribui la constituirea sferei largi de abilități și competențe necesare persoanelor ce își asumă sarcina conducerii organizațiilor, instituțiilor, partidelor, comunităților, societății în ultimă instanță. În acest mod, se consideră că instituțiile de învățământ au conducători profesioniști, buni specialiști, lideri abili, creatori de strategii și metode performante pentru sectorul condus, care știu să-i conducă pe ceilalți, dar și pe ei înșiși. Totodată, lipsa pregătirii în domeniul relațiilor interumane sau a formării principalelor *competențe psihosociale* necesare managerilor, cum ar fi; comunicarea, empatia, stilurile de apreciere și atribuire, abilități în relații publice și rezolvarea conflictelor, receptarea și manipularea influenței ne conduc spre asumarea ideii celei de a treia profesionalizări în sensul pregătirii în **psihosociologie organizațională** și creativitate/invenția [23, p.14].

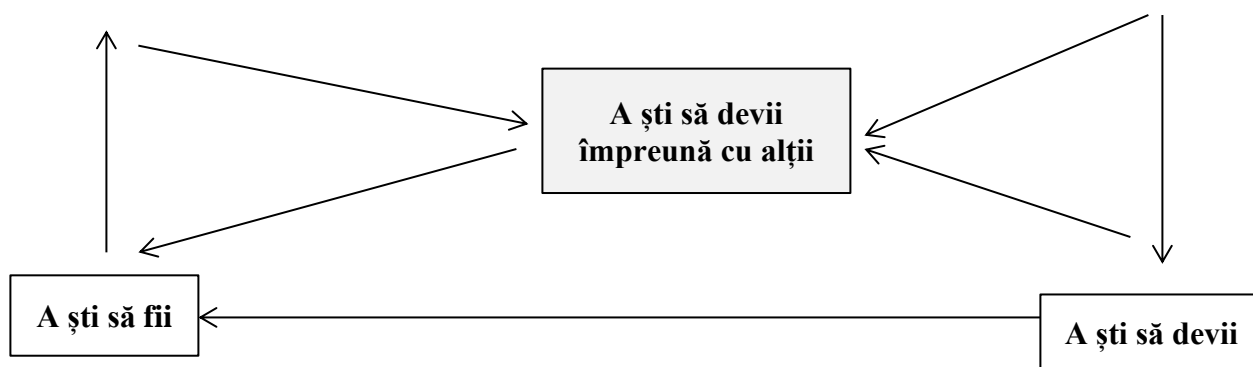
Orice proces organizațional are două componente, conform figurii 2.1.: componenta *hard*, care constă în totalitatea procedurilor, instrumentelor, structurilor cu care se operează la nivelul organizației, a măsurilor care se iau pentru funcționarea procesului etc. și componenta *soft*, care înseamnă ansamblul de idei, temeri, entuziasm etc. ce apar la nivelul organizației în lucrul cu oamenii.



**Figura 2.1. Componentele procesului organizațional [78, p.37]**

Cu siguranță că răspunsul va indica componenta legată de oameni pentru că, dacă toate elementele din componenta *hard* sunt foarte tehnice și delimitate și se învață sau pot fi învățate la un moment dat, elementele din componenta *soft* nu se învață la școală sau se învață într-o foarte mică măsură, nu te învață nimeni cum să lucrezi cu oamenii și cum să scoți ce e mai bun din ei. De fapt, componenta *hard* este partea de management a rolului de conducere, pentru că este vorba despre controlul funcționării structurilor, procedurilor, instrumentelor și luarea deciziilor referitoare la aceste aspecte. Autoanaliza și auto-reflecția asupra propriei cariere dau posibilitatea managerului din educație de a se raporta la cerințele și standardul funcției, de a conștientiza decalajele dintre aspirațiile personale, nivelul de dezvoltare al competențelor proprii și posibilitățile de dezvoltare continuă. Responsabilitatea pentru dezvoltarea competențelor manageriale îi revine managerului, traseul de evoluție în carieră fiind stabilit în raport cu aspirațiile personale, cu viziunea personală asupra a ceea ce va realiza în viitor.

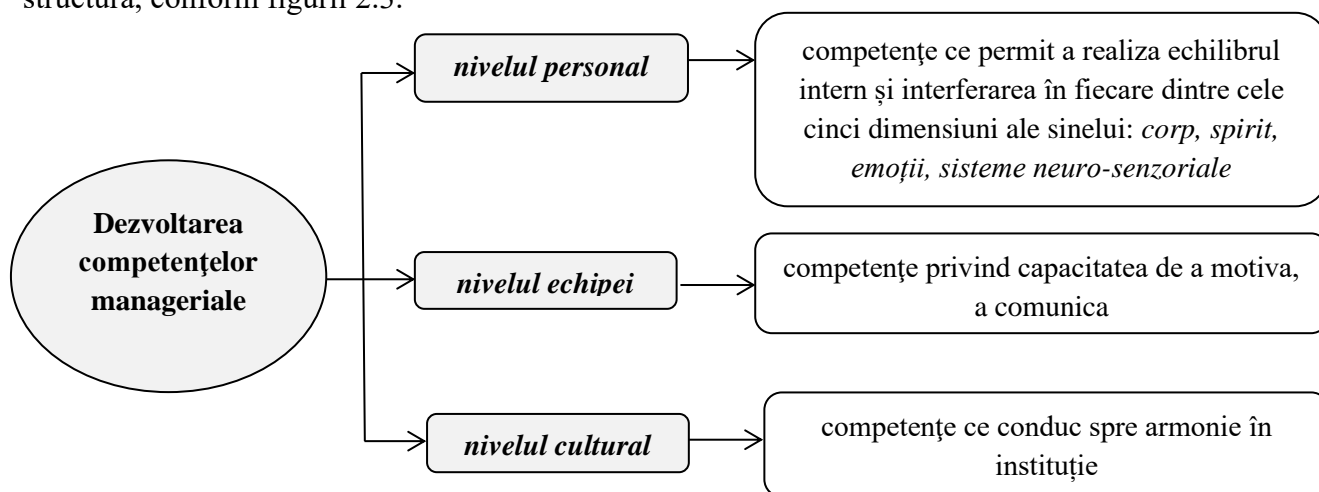
**Dezvoltarea competențelor manageriale** necesită includerea activității didactice a managerilor în situațiile analogice activității profesionale, prezentate prin diferite forme de activitate cvasi-profesională. Determinarea conținutului în vederea pregătirii managerilor pentru activitatea profesională trebuie să se realizeze prin prisma contextuală, care presupune reconstituirea activității profesionale pe aspecte obiectuale și sociale. Modelul conținutului integrat al activității profesionale inclus în instruirea contextuală trebuie să prezinte un sistem de probleme profesionale, sarcini și funcții, care sunt reflectate în integritatea sarcinilor cvasi-profesionale și instructiv-profesionale. Complexul de sarcini, metodele de activitate profesională, inclusiv vizând interacțiunea lor social-psihologică, reglate de sistemul normativ-valoric al activității, constituie contextul profesional al pregătirii viitorului specialist axate pe competențe [72, p.52]. Se urmărește, în felul acesta, ca managerul-lider să parcurgă traseul formării competențelor profesionale de la *a ști*, și *a ști să faci*, la *a ști să devii* și *a ști să devii împreună cu ceilalți* (Figura 2.2.)



**Figura 2.2. Traseul formării competențelor profesionale [108, p.233]**

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 [114, p.31].

*Dezvoltarea competențelor manageriale la conducătorii instituțiilor de învățământ* este un fenomen de constituire a acțiunilor de cunoaștere pentru ca prin comunicare și exercițiu, să se ajungă la modificarea sau modelarea comportamentului și integrarea în activitatea și relațiile manageriale. În pregătirea managerială se impune dezvoltarea competențelor manageriale în structură, conform figurii 2.3.



**Figura 2.3. Nivele de dezvoltare a competențelor manageriale la conducătorii instituțiilor de învățământ [37, p.37]**

Dintr-o altă perspectivă, prin *dezvoltarea competențelor manageriale* se înțelege un subsistem de acțiuni dirijate și organizate în scopul de a contribui la realizarea formării profesionale manageriale a unei persoane (director de școală) sau a unui grup de persoane (directorul adjunct pentru educație și directorul adjunct pentru instruire).

Scopurile implicate în *procesul de dezvoltare a competențelor manageriale la conducătorii instituțiilor de învățământ* solicită modele culturale manageriale, sub influența cărora să poată

realiza dezvoltarea managerială a procesului de învățământ. Acești conducători trebuie să posedă anumite calități și caracteristici. Sunt calități care reprezintă trăsături esențiale, proprii tuturor persoanelor cu funcții de conducere.

Atât conferirea, cât și confirmarea tuturor gradelor manageriale se realizează în baza rezultatelor evaluării activităților realizate în baza *Hărții creditare*, care elucidează, în mod expres *activitățile de dezvoltare profesională continuă* (Tabelul 2.2.), volumul de muncă cuantificat în ore și creditele profesionale acumulate

**Tabelul 2.2. Activități de dezvoltare profesională continuă [117]**

<b>I. Cursuri promovate în instituțiile specializate de formare continuă</b>
1. Cursuri, stagii, ateliere, training-uri și alte forme prevăzute de acte normative în problematica managementului educațional (la nivel național)
2. Cursuri, stagii, ateliere, training-uri și alte forme prevăzute de acte normative în problematica managementului educațional (la nivel raional, municipal etc.)
<b>II. Activități manageriale, științifico-metodice, comunitare etc. evaluate/avizate/aprobate</b>
1. Elaborarea și asigurarea funcționalității Proiectului de dezvoltare a Instituției de Învățământ și a planurilor calendaristice.
2. Organizarea și realizarea seminarelor științifico-metodice a managerilor la nivel local (minimum 2 seminare).
3. Întocmirea corectă a documentației manageriale la nivel de instituție școlară.
4. Elaborarea și implementarea strategiei de reducere a absențelor și a abandonului școlar
5. Elaborarea și implementarea strategiei de promovare a climatului organizațional pozitiv
6. Planificarea și gestionarea corectă și eficientă a resurselor financiare
7. Desfășurarea activităților de promovare a imaginii instituției de învățământ (la nivel de comunitate locală/raion/la nivel de țară) (minimum 2 activități)
8. Participări la consiliile metodice, la conferințe, seminare, mese rotunde, traininguri, sesiuni de formare în problematica managementului educațional etc.
9. Prezentări de comunicări în problematica managementului educațional la conferințe, seminare, mese rotunde, training-uri, sesiuni de formare etc.
10. Formator local în activitățile de formare continuă a managerilor
11. Proiectarea și realizarea diverselor proiecte comunitare.
12. Proiectarea și realizarea diverselor acțiuni de parteneriat cu instituții similare, instituții superioare de învățământ, instituții de formare profesională continuă
13. Pregătirea și publicarea articolelor științifice (în problematica managementului educațional) în reviste de specialitate și culegeri de articole.

Formarea profesională continuă pe parcursul a 5 ani (în instituții educaționale de formare profesională continuă, universități și în alte tipuri de instituții de învățământ care sânt acreditate sau care activează în baza de licență și sânt abilitate pentru această activitate în conformitate cu legislația în vigoare).

*Programele de formare continuă* realizate de către cadrele de conducere pot fi de diverse tipuri: *programe tematice; programe de scurtă durată, programe de durată medie, programe de lungă durată, programe modulare etc.*

Cadrul de conducere își poate alege diverse categorii și tipuri de programe de formare continuă la nivel național și/sau internațional în diferite instituții de formare reieșind din: a) nevoile și opțiunile proprii; b) necesitățile/oportunitățile instituției de învățământ; c) direcțiile dezvoltării sistemului de învățământ din țară. Creditele profesionale se acumulează pe parcursul a 5 ani, obligatoriu fiind 20 de credite profesionale acumulate la formări de nivel național și internațional.

În esență, sistemul de educație nu reușește să asigure realizarea cu succes a politicii de resurse umane, inclusiv formarea (inițială și continuă) de calitate, selecția corectă, pe baza valorii și recompensa adecvată, pe măsura performanței. Există și ideea conform căreia *principiile care aparțin managementului* în sens larg pot fi adoptate în orice domeniu, cum este și cazul educației, pornind de la premisa că sunt funcții comune tuturor organizațiilor. Astfel, **principiile care converg de aici și pe care trebuie să se bazeze personalul aflat într-o poziție cheie**, sunt:

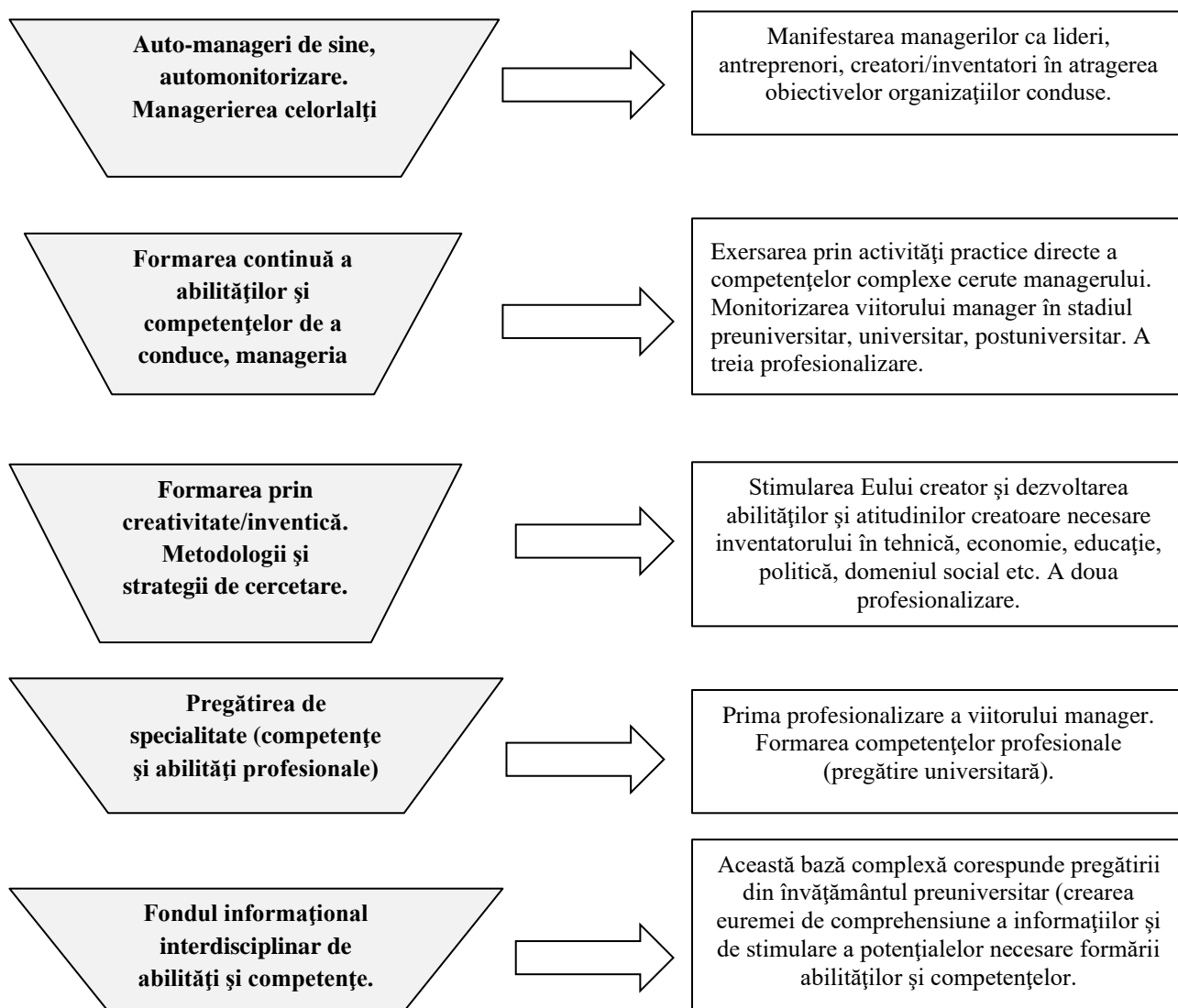
- *Conducerea democratică* - presupune ca înainte de luarea deciziei să fie consultate persoanele subordonate conducerii și executanții actului decizional. Acest termen înseamnă că managementul în școală are în vedere drepturile subordonaților și implicarea elevilor;
- *Îmbinarea conducerii cu răspunderea unică (unipersonală)*. Cadrele de conducere au, prin lege, o serie de atribuții pe care trebuie să le îndeplinească;
- *Promovarea cadrelor de conducere pe baza competenței*. Pentru a promova oamenii potriviți în poziții cheie, principiul competenței este singura normă ce trebuie să acționeze într-un stat de drept, într-o societate democratică;
- *Operativitatea*. Este cunoscută insatisfacția produsă de amânările succesive în luarea deciziilor, astfel rapiditatea este necesară;
- *Deontologia conducerii*. Acest principiu presupune realizarea unui set de reguli pe care membrii să îl respecte și are menirea de a aduce îmbunătățiri constant procesului de dezvoltare a personalului [104, p.38].

În acest context, *conducătorul* trebuie să se preocupe de stabilirea (definirea) cât mai corectă și reală a strategiei de dezvoltare și acțiune a unității de învățământ pe care o conduce. Pentru ca managerul să poată performa, este necesar să dețină competență profesională și experiență în domeniu, însoțite de capacitatea de inițiativă, de abordare corectă (justă) a problemelor și să își poată asuma eventualele riscuri.

Pentru succesul actului de conducere, managerul trebuie să dovedească exigență, dar și înțelegere, comportare corectă, demnă și civilizată în toate situațiile, precum și: flexibilitate, spirit novator și creativ. Managerii din domeniul educației trebuie să fie un vector al schimbării și să

îndeplinească instruirea tinerei generații pe baza limbajului și tehnologiei informaționale, astfel încât fiecare om pregătit de școală să poată răspunde nevoilor de pe piața muncii [104, p.43].

Dezvoltarea competențelor manageriale, axat pe un proces de invenție, propus de Modelul Brâncușian (vezi Figura 2.4.) depășește barierele ridicate de stricta specializare (inginer, economist, informatician, profesor, psiholog, sociolog) și permite manifestarea aptitudinilor, abilităților și atitudinilor creative, economice, manageriale.



**Figura 2.4. Modelul Brâncușian de dezvoltare a managerului inventator**

În prezent, soluțiile cele mai eficiente pentru multe probleme pot fi găsite numai dincolo de granițele oricărui sistem. Dacă un manager poate gândi divergent și se adaptează condițiilor în

schimbare, ea poate rezolva probleme de absolut orice complexitate, poate genera idei noi, creative și poate găsi aspecte pozitive chiar și în situațiile cele mai disperate, aparent.

Mediul de activitate în care activează conducătorii instituțiilor de învățământ trebuie să fie deschis pentru manifestarea și dezvoltarea competențelor manageriale, prin oferirea de exemple în procesul de relaționare educațională.

Abordarea *dezvoltării competențelor manageriale la conducătorii instituțiilor de învățământ* conține diverse operații, eșalonate și combinate în funcție de conținuturile subiectelor. În consecință, cadrul managerial:

- observă aspectele inovative ale strategiilor noi în domeniu managerial;
- identifică posibilitățile de creativitate (utilizarea altor instrumente, proceduri decât cele firești);
- lansează idei noi în soluționarea problemelor din interiorul instituției și testează validitatea lor tehnică și funcțională;
- realizează sarcini creative complexe împreună cu echipa managerială;
- acumulează individual idei creative și le testează aplicabilitatea în colaborarea și cooperarea participanților cu cadrele didactice și elevii [25, p.38].

În general, strategia pentru *dezvoltarea competențelor manageriale la conducătorii instituțiilor de învățământ* corelează cu viziunea asupra sistemului și organizației școlare.

Formarea omului decident, apt să ia decizii de sine stătător semnifică nivelul de *autoconducere, autoguvernare individuală, gradul de libertate în educație și asumare a responsabilității pentru rezultatele acestei acțiuni*, consolidează și facilitează autodeterminarea, autorealizarea individului. Însă, **luarea deciziei** denotă formarea de atitudini, conștientizarea identității sale și a propriei valori, siguranța persoanei, orientarea sa în viață, puterea și tăria interioară, poziția dinamică a personalității în sistemul de raporturi sociale, un mod de a gândi și a trăi. Acestea implică personalizarea, valorizarea individului și a capacităților sale de autoconducere, creșterea eficienței personale determinate de St. Covey prin șapte deprinderi, consolidate prin valorificarea înzestrărilor sale umane (*cunoașterea de sine, imaginația și conștiința, puterea voinței, mentalitatea abundenței, curajul în echilibru cu respectul, creativitatea*) [52].

În manualul *Management educațional preuniversitar*, autorii D. Patrașcu, A. Ursu și I. Jinga menționează despre necesitatea dezvoltării *calităților* necesare cadrelor manageriale din învățământ, ce include maturitatea morală: cunoașterea legilor, fidelitatea idealurilor concepute în societate, convingerea în idealuri, principialitatea, responsabilitatea, corectitudinea, sinceritatea, obiectivismul, umanismul, patriotismul, internaționalismul. La fel, în baza acestor autori, calitățile profesionale ale



managerilor școlari pot fi divizate în două subgrupe: *generale și profesional-pedagogice*. La primul grup se referă *asiduitatea în muncă, energia, organizarea în muncă, perseverența, insistența, inițiativa, aptitudini creative etc.* În al doilea grup putem include *cunoașterea pedagogiei și psihologiei, stilul muncă pedagogică personal, competența, realizarea experienței inovative și avansate în lucrul cu elevii*. Aceste cunoștințe asigură satisfacerea cerințelor actuale referitor la realizarea procesului instructiv-educativ [109, p.110].

Astfel, procesul *dezvoltării competențelor manageriale* trebuie să ofere *conducătorilor instituțiilor de învățământ* oportunități de dezvoltare a abilităților de comunicare, de conștientizare a *atitudinile creative și trăsăturile de personalitate* care facilitează *performanțe de grup*.

*Managerul școlar* influențează subalternii doar în cazul plasării favorabile în sistemul de relații interpersonale, când este stimat, simpatizat, i se oferă încredere; dezvoltă inițiativa și creativitatea, dorește să lucreze în colectivul său etc. Aceste momente sunt asigurate de prezența unor anumite calități social-psihologice și anume: capacitatea de a înțelege oamenii; calități moral-comunicative, precum bunătatea, bunăvoința, simplitatea, tactul, comunicativitatea; inițiativa în propunerea noilor idei, lupta pentru realizarea lor; calități oratorice, capacitatea de a convinge, insufla, conduce după sine; democratism, capacitatea de a activa autoconducerea în colectivul pedagogic [109, p.111].

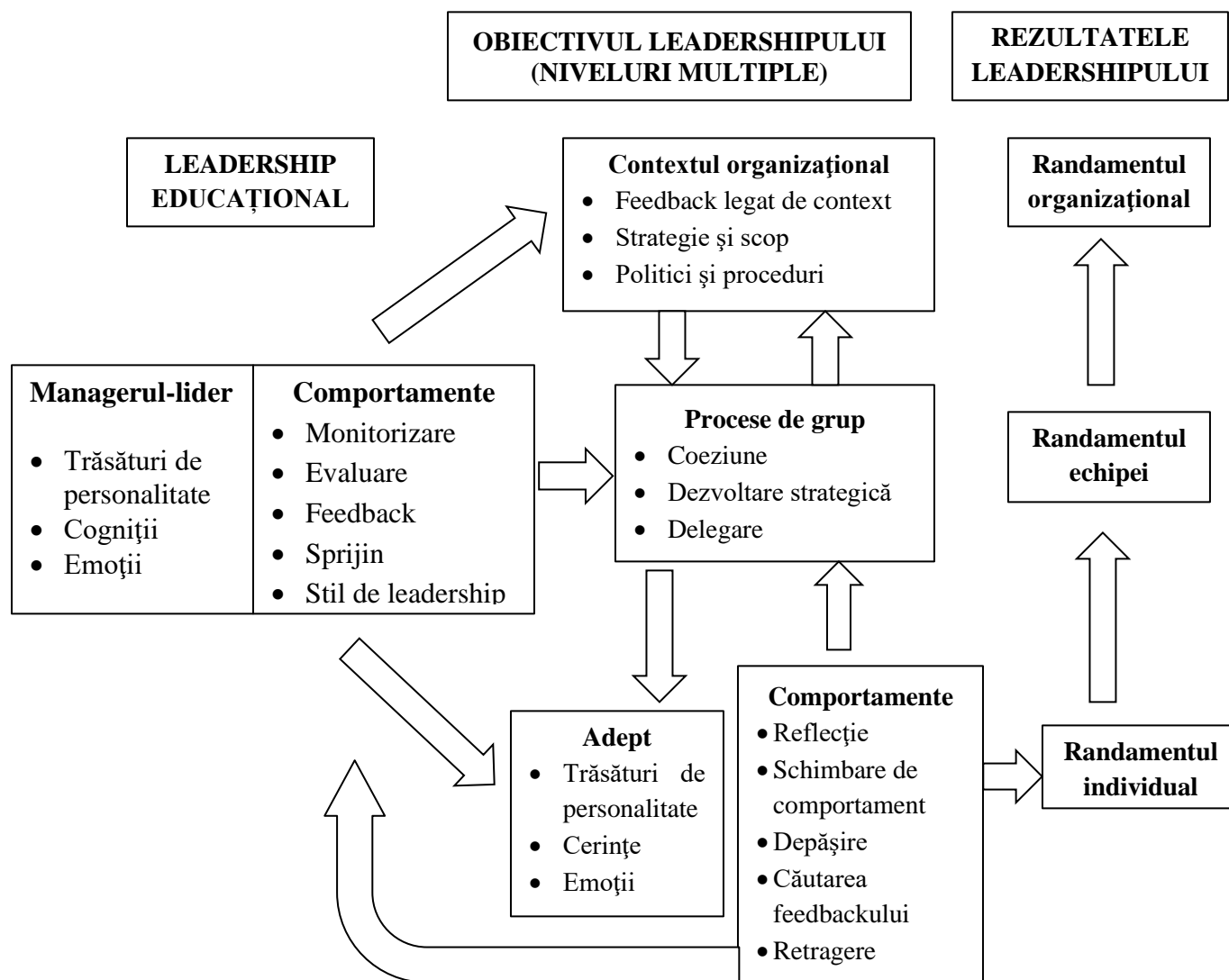
*Modelul pregătirii profesionale axate pe competențe* presupune realizarea obiectivelor legate atât de obiectul muncii, de realizarea funcțiilor concrete, cât și de cerințele interdisciplinare integrate la nivelul rezultatului procesului de învățământ.

Pregătirea profesională trebuie să ofere managerului posibilitatea de a soluționa diferite situații în afaceri și în viață, manifestând:

- *competențe social-profesionale* (referitoare la individ, subiect al activității și personalitate; sociale, care determină interacțiunea lui cu alte persoane);
- *competențe general-profesionale* (informaționale legate de obținerea informației și de prelucrarea ei; algoritmice, legate de capacitatea de a soluționa sarcini profesionale, utilizând adecvat cunoștințele; manageriale) [72, p.51].

*Managerul-lider* este un subiect cu anumite caracteristici personale specifice fiecărui individ (emoții, gânduri, trăsături de personalitate și comportamente), decelabile la nivel individual. Influența leadershipului educațional însă are efecte nu doar asupra caracteristicilor personale ale adeptilor (nivel individual), ci și asupra relației care se stabilește între managerul-lider și adept (nivel de duo), asupra proprietăților și proceselor grupurilor și echipele de lucru pe care le conduce

(nivel de grup), precum și asupra caracteristicilor instituției al cărei lider este (nivel organizațional). Aceste influențe vor avea consecințe și la nivel individual, de grup și organizațional (de exemplu, în performanța individuală a adeptilor, în performanța echipei și în performanța generală a organizației), conform figurii 2.5.



**Figura 2.5. Model de leadership pe mai multe niveluri ale performanței organizaționale**

Adaptat plecând de la Tseng, S.T., A multilevel leadership process framework of performance management [Un cadru structurat de leadership al performanței pe mai multe niveluri], Human Resources Management Review, 2019 [11, p.51].

Obiectivele urmărite pot fi *explicite* (de cunoaștere a conținutului) și *implicite* (de dezvoltare a competențelor profesionale acționale):

- *Personale*: gândirea critică, creativitate, gândire analitică, gândire inter-relațională, flexibilitate, inițiativă, metoda de lucru;
- *Sociale*: conștientizarea responsabilității, forma de comportament, deprinderea de exprimare, de a lucra în echipă, de a stabili relații, de a critica;
- *Profesionale*: cunoștințe și capacitate, calitatea muncii, tehnici de lucru, tempo-ul muncii;
- *Manageriale*: formarea culturii manageriale.

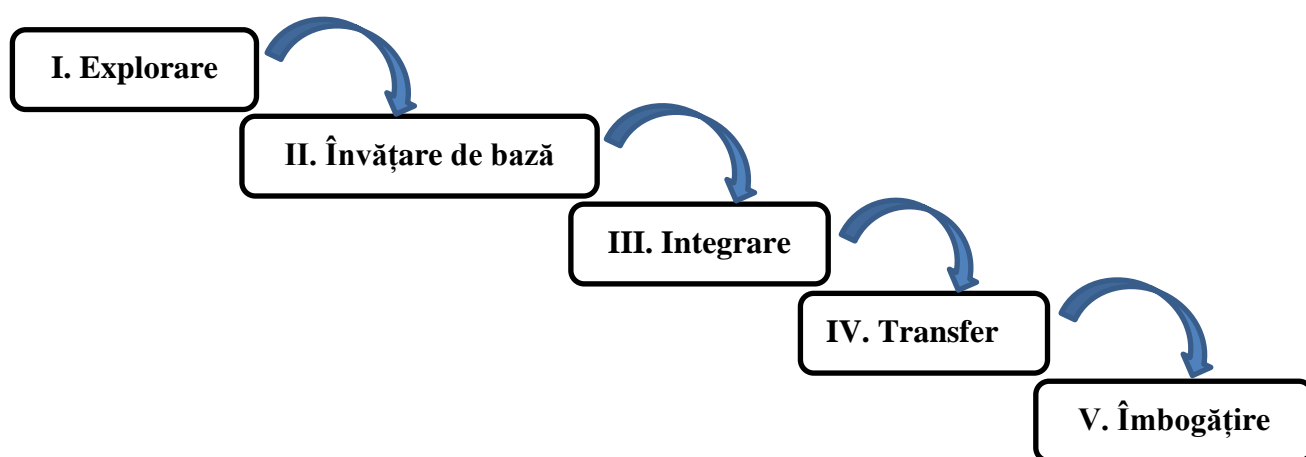
O mare parte dintre cercetările empirice privind leadershipul eficient au căutat să identifice tipurile de comportament care îmbunătățesc rezultatele, cum ar fi *performanța individuală și colectivă*, satisfacția adepților sau **introducerea de inovații** și ameliorări ale procedurilor. În ultimii 80 de ani, sute de studii au examinat corelația dintre comportamentul oamenilor care conduc și diverse particularități ai eficienței leadershipului educațional. Astăzi, deși există încă multe întrebări fără răspuns, avem o idee destul de bună despre ce fac oamenii care conduc eficient.

Dezvoltarea competenței manageriale la conducătorii din instituțiile de învățământ presupune parcurgerea următoarelor etape: **motivare, structurare, integrare, transfer, îmbogățire**. Primele trei etape se încadrează în mediul academic, apoi competența managerială se dezvoltă în mediul social/profesional, prin parcurgerea etapelor de transfer și îmbogățire, de aceea este necesar de a dezvolta la conducătorii din instituțiile de învățământ acele competențe manageriale care vor fi necesare în mediul socio-profesional. Identificarea acestora reprezintă o etapă importantă pentru dezvoltarea managerilor competenți.

Modalitatea de dezvoltare a competențelor manageriale constituie, de asemenea, o problemă pentru instituțiile de învățământ. Or, *dezvoltarea competențelor manageriale* la conducătorii din instituțiile de învățământ este un proces foarte complicat, de aceea este necesară de a le forma pe etape, utilizând strategii ce implică trei idei: *viziune, consecutivitate și activitate*. Deși se edifică pe variate *metode* - unele autonome și separate, altele integrate, integratoare sau complementare - *strategia* este cea care le unește spre finalitatea de succes [55, pp.301-302].

Drept model de bază pentru procesul de dezvoltare a competențelor manageriale a fost selectat modelul elaborat de un grup de cercetători belgieni [157], 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, dispare 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 ca 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 2.6.:



**Figura 2.6. Modelul belgian al dezvoltării competențelor manageriale [157]**

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) [11, pp.97-98].

O a doua modalitate simplă în care teoria sistemelor poate fi utilizată în diagnoza organizațională este în faza de analiză a informațiilor obținute. În acest proces s-a dovedit a fi de folos analiza SWOT. Aceasta constă în examinarea sistemului organizațional evaluat din punctul de vedere a patru caracteristici cruciale - **punctele tari** (Strengths), **punctele slabe** (Weaknesses), **oportunitățile** ce rezultă din punctele tari (Opportunities) și **amenințările** ce rezultă din punctele slabe (Threats) [77, p.93].

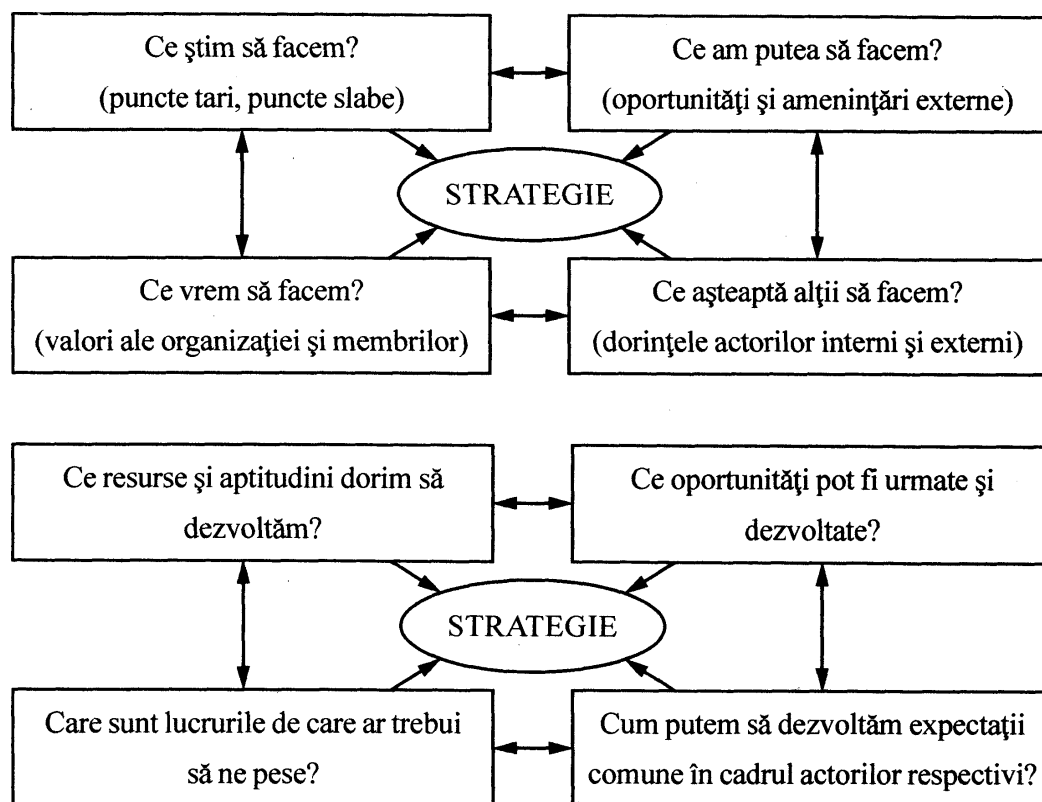
În acest fel, analiza SWOT aplicată în diagnoza sistemică poate examina forțele interne și externe care ajută sau distrug eficiența sistemului sau care pot avea astfel de evoluții în viitor.

Modelul propus inițial de el se concentra asupra unui număr de patru întrebări:

1. *Ce știm să facem?* (Care sunt puncte tari și puncte slabe?)
2. *Ce vrem să facem?* (Care sunt valori organizaționale și individuale?)
3. *Ce am putea să facem?* (Care sunt oportunitățile și amenințările externe?)
4. *Ce așteaptă ceilalți de la noi să facem?* (Care sunt așteptările actorilor organizaționali?)

Acest model SWOT, propus inițial de Andrews (1971), după cum se poate observa în figura 2.7., era caracterizat de concretețe și acționalitate:

- *Ce resurse și capacități dorim să dezvoltăm?*
- *Care sunt lucrurile de care ar trebui să ne pese?*
- *Ce oportunități am putea specula?*
- *Cum putem construi expectații consonante între actorii organizaționali care contează?*



**Figura 2.7. Modelul SWOT aplicat în diagnoza sistemică a instituției [77, p.94]**

Modelul SWOT simplificat nu tratează însă toate aceste aspecte, ci încearcă să deceleze doar cele patru caracteristici cruciale, punctele tari (S), punctele slabe (W), oportunitățile (O) și amenințările (T). Fiecare componentă, manifestare, flux sau caracteristică a sistemului identificată de consultant poate fi încadrată pe baza particularităților sale într-una din cele patru categorii,

constituindu-se astfel într-o problemă sau o oportunitate a sistemului. Problemele pot fi apoi abordate, de bună seamă pentru rezolvare, iar oportunitățile pot fi speculate.

*Managementul competențelor* relevă aprecierea și valoarea persoanei. În esență, în cazul angajării în funcție de conducere, managerul este evaluat prin aprecierea nivelului de îndeplinire a responsabilităților manageriale, a exigențelor față de locul de muncă, iar în cazul competențelor, accentul se pune direct pe evaluarea potențialului și capacității de dezvoltare, autoaprecierea nivelului de pregătire, valorizarea și valorificarea managerului [44, p.44].

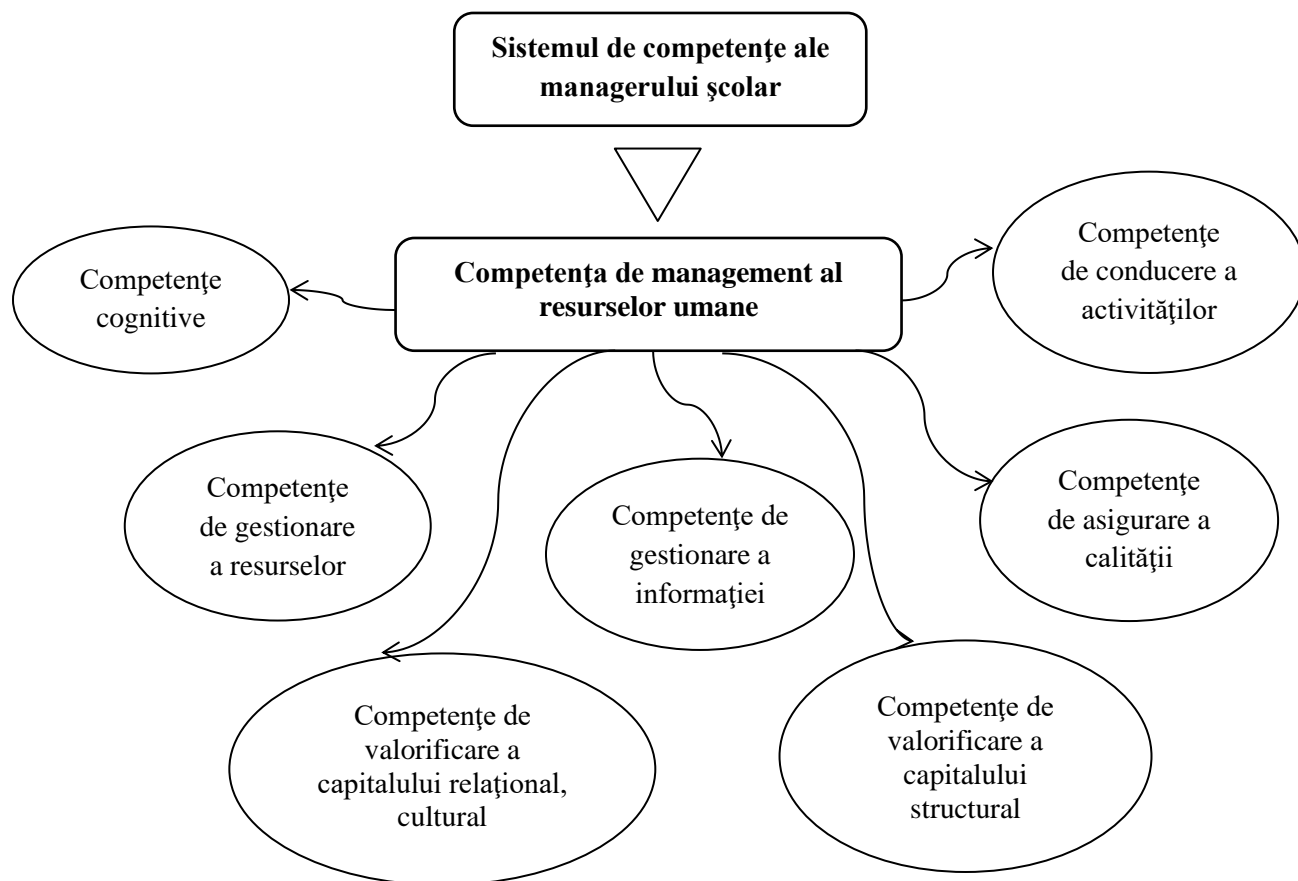
Cadrul managerial are prerogativa de a ameliora calitatea, de a promova și a anticipa schimbarea, de a asigura eficacitatea educației. În această logică, este oportună preocuparea deosebită pentru dezvoltarea continuă a managerilor școlari cu accent pe promovarea unui sistem de valori *pro-schimbare, pro-active, pro-dezvoltare* [3, p.7].

În aceste condiții, noile obiective și finalități educaționale urmărite în cadrul reformei învățământului solicită un *management modern, autentic participativ*, care poate și trebuie implementat printr-un nou mod de gândire și de acțiune al managerilor de toate nivelurile, îndeosebi a celor din instituțiilor școlare, prin promovarea unei *culturi manageriale* corespunzătoare exigențelor timpului și în contextul socio-cultural dat [39]. Or, actuala piața muncii, ecosistemul antreprenorial și competențele viitorului produc noi provocări pentru consolidarea capacităților umane. Astfel, în cadrul forumului economic internațional produs la 20-23 ianuarie 2016 au fost scoase în evidență *competențe profesionale* relevante pentru următorii 5 ani: *capacitatea de a soluționa probleme complexe; coordonarea altora; managementul resurselor umane; gândire critică; negociere; controlul calității; orientarea la servicii; capacitatea de a lua decizii; ascultare activă* [96, p.7].

Aceste provocări se răsfrâng și asupra matricei pe domenii de management, *orientată spre viitor*, ce reflectă aplicarea concepției/strategiei managementului educațional de tip comunitar, prevede implicarea/participarea actanților educaționali în viața organizației și reprezintă un **management eficient** „acțiunile sale sunt producătoare de idei, soluții, proiecte, care vin să valorifice esența celor educați”, să formeze omul decident, competent, competitiv, capabil să ia decizii de sine stătător, să opteze pentru o construcție statală și socială democratică. De aceea, într-o eră a schimbării se impun noi competențe - *participarea, prevederea, riscul*.

*Scopul formării managerilor în spirit democratic* pune accent nu numai pe însușirea de cunoștințe sau pe formarea de deprinderi manageriale, ci pe *dezvoltarea* de competențe profesionale în domeniu. Resursa-cheie a MRU competența de management al resurselor umane a managerilor

școlari, ea constituind o resursă-condiție pentru celelalte resurse ale MRU: *calitatea resurselor umane, cultura organizațională, climatul organizațional, imaginea și numele instituției etc.* Competența MRU este indisociabilă de activitatea managerului, ea este asociată cu o situație semnificativă, dar și cu domeniile de experiență ale managerului. În figura 2.8., prezentăm sistemul de competențe ale managerului școlar, elaborat și propus de către cercetătoarea autohtonă V. Andrițchi, în articolul *Competențe manageriale specifice managementului resurselor umane în învățământ*, publicat în *Revista de științe socioumane*, nr. 3(19). 2011.



**Figura 2.8. Sistemul de competențe ale managerului școlar [6, p.36-44]**

Precizăm că *competența de management al resurselor umane* reprezintă o competență generală din cadrul sistemului de competențe ale managerului școlar, ce include: *competențe cognitive, competențe de gestionare a resurselor, competențe de gestionare a informației, competențe de asigurare a calității, competențe de valorificare a capitalului structural, relațional, cultural și competențe de conducere a activităților.*

*Competența de management al resurselor umane* reprezintă un sistem de resurse interne (cunoștințe, capacități, aptitudini, calități și atitudini specifice MRU), valorificate în procesul de

valorizare, valorificare și amplificare a resurselor interne ale managerial din perspectiva performanțelor, împlinirii și satisfacției profesionale. Astfel că situația semnificativă reprezintă valorizarea, valorificarea și amplificarea resurselor interne ale cadrului didactic/managerial din perspectiva performanțelor, împlinirii și satisfacției profesionale și ea poate fi soluționată printr-un sistem coerent și logic de activități, precizate în metodologia aplicativă a MRU [5, p.33].

O analiză succintă a programelor de formare managerială, derulate în instituțiile/centrelor de formare recunoscute la nivel național și local, reliefează setul competențelor generale și specifice necesare dezvoltării competențelor profesional-manageriale adecvate. Sintetic, se au în vedere două seturi de competențe, conform tabelului 2.3.

**Tabelul 2.3. Setul competențelor generale și specifice necesare dezvoltării competențelor profesional-manageriale adecvate [57, pp.22-23]**

<i>1. Competențele generale</i>	<i>2. Competențele specifice</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• îmbogățirea repertoriului conceptual cu noi concepte, noțiuni cheie, idei ancoră care să completeze fondul general necesar de activități în domeniul educațional;</li> <li>• îmbogățirea abilităților de gândire critică și reflexivă de analiză și sinteză a componentelor unor noi realități și modalități de abordare a practicii educative printr-o înțelegere superioară;</li> <li>• noi oportunități de explorare a unor zone ameliorative de educație în baza unor experiențe cognitive și ideatice sporite;</li> <li>• vedere de ansamblu, holistică, dar flexibilă asupra oportunităților de ameliorare, optimizare și eficientizare a activităților personale, în echipă și la nivel de organizație educațională.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• promotori ai managementului educațional de tip leadership, de a opera cu un lexic activ și reprezentativ propriu teoriei managementului în general și al celui educațional în particular;</li> <li>• specificitatea managementului educațional la diferite paliere ale realității educaționale (organizație școlară, clasa de elevi, lecție etc.);</li> <li>• realizarea de diagnoze organizaționale relevante și realiste, utilizând tehnici specifice capabile să identifice nevoile autentificate și justificate de schimbare în structura și funcționarea organizațiilor educaționale pe baza cărora să conceapă și să recomande elemente originale în cazul formulării viziunii, misiunii și obiectivelor cardinale;</li> <li>• configurarea de proiecte manageriale strategice;</li> <li>• inițierea și administrarea eficientă a schimbării la nivelul unor inovații prioritare;</li> <li>• depășirea cu tact și discreție a rezistenței la schimbare din organizația respectivă;</li> <li>• conceperea și implementarea unor proiecte de dezvoltare organizațională (pe segmente componente) în diversele aspecte ce se instituie ca provocări și oportunități în acest sens;</li> <li>• construirea unor segmente de curriculum la dispoziția școlii administrate contextual;</li> <li>• selectarea, analiza și evaluarea unor materiale curriculare diverse, disponibile, pe criterii de relevanță, utilitate și actualitate;</li> <li>• identificarea și valorificarea oportunităților de colaborare a organizației școlare cu parteneri educaționali, cu comunitatea, sporind astfel vizibilitatea propriei organizații.</li> <li>• gestionarea eficientă a resursele umane, asigurând un climat tonic, stimulat și premize de dezvoltare personală de-a lungul carierei;</li> <li>• abilități tehnice de utilizarea a logisticilor TIC în procesul decizional;</li> <li>• elaborarea proiectelor de dezvoltare instituțională în limita autorității decizionale, prin asigurarea legalității și calității deciziilor manageriale asumate.</li> </ul>



*În concluzie*, o bună conducere se bazează pe o bună organizare, în cadrul căreia fiecare membru al colectivului, cât și colectivul de muncă în ansamblu știu ce au de făcut, în sensul că li se stabilesc atribuții și sarcini precise (însoțite de exigențe cât mai înalte), beneficiază de orientare și îndrumare pentru îndeplinirea acestora, li se stimulează inițiativa și dorința de acțiune.

## **2.2. Modelul pedagogic de dezvoltare a competențelor manageriale la conducătorii instituțiilor de învățământ**

În capitolul teoretic am fost motivați să cercetăm cadrul teoretic aprofundat privind esența managementului educațional și arealul științific al competențelor manageriale, deoarece la etapa actuală competențele au devenit importante nu numai pentru fiecare individ în parte, ci și pentru întreaga societate în general. De fapt, competența managerilor se manifestă în *procesul* de organizare a activităților din instituțiile de învățământ, care conduc la *performanță* și *rezultat*, datorită anumitor cunoștințe, priceperi și deprinderi. Pe lângă aceste trăsături de personalitate pozitivă și potențial intelectual ridicat, rezultatele muncii manageriale depind în mare măsură de cunoașterea și aplicarea în practică a principiilor, tehnicilor și metodelor manageriale, care se dobândesc numai printr-un studiu organizat și individual. În acest sens, menționăm că domeniul de dezvoltare a competențelor este explorat foarte puțin în ultimii ani.

Managerii învață mereu. Dacă managerii nu învață, atunci învățarea nu va fi încurajată nici în instituțiile pe care le conduc. Cei care știu să învețe își asumă riscuri învățând și punând în practică noi metode, mai bune decât cele vechi. Prin urmare, managerii care învață mereu află cum să facă față eșecurilor, cum să învețe din propriile greșeli și cum să își îmbunătățească fără încetare activitatea pe baza propriilor experiențe. Ceea ce fac conducătorii reflectă valorile, convingerile și cultura instituțiilor pe care le conduc [120, p.9].

Dezvoltarea *competențelor manageriale la conducătorii instituțiilor de învățământ* constituie un punct de reper pentru întreaga activitate profesională și reprezintă un proces desfășurat pe întreaga durată a carierei, implicând o formare specializată, realizată atât în cadrul instituției, cât și în ansamblul mediului profesional și social.

În cadrul cercetării noastre am considerat oportun să ne focalizăm, în special, asupra modelării și dezvoltării competenței manageriale, deoarece această competență reprezintă temelia nu numai a unei integrări socio-profesionale de succes, ci și a unei creșteri personale multilaterale.

Conform acestei perspective, Modelul pedagogic pe care îl propunem pentru dezvoltarea competențelor manageriale la conducătorii din instituțiile de învățământ prezintă o structură

complexă și reprezintă o descriere structurală care depinde de raportul stabilit între teorie și obiectul la care aceasta se aplică.

În calitate de premiză în procesul de conceptualizare a **Modelului pedagogic de dezvoltare a competențelor manageriale la conducătorii din instituțiile de învățământ** (Figura 2.8.) au fost identificate 5 dimensiuni:

- I. *Standardele de formare a managerului din instituțiile de învățământ*
- II. *Funcțiile manageriale*
- III. *Rolurile manageriale*
- IV. *Calitățile manageriale*
- V. *Elementele determinante ale managerului educațional.*

În continuare vom prezenta detaliat aceste dimensiuni, considerându-le drept paliere relevante în dezvoltarea competențelor manageriale.

**Standardele de formare a managerului din instituțiile de învățământ**, care implică patru domenii: domeniul 1 - *Conducerea strategică*; domeniul 2 - *Conducerea instrucțională*; domeniul 3 - *Conducerea organizațională*; domeniul 4 - *Conducerea publică și relațiile cu comunitatea*.

- **Domeniul 1 - Conducerea strategică:** cunoștințele, deprinderile și calificativele pentru identificarea contextelor, dezvoltarea viziunii și realizarea scopului funcționării instituției; comunicarea managerială, schimbarea organizațională și individuală, luarea deciziei și influențarea etică asupra comunității educaționale; managementul competențelor, exercitarea proceselor manageriale pentru atingerea obiectivelor; conducerea profesională și etică; marketing educațional și analiza de nevoi; managementul de informare și evaluare.
- **Domeniul 2 - Conducerea instrucțională:** cunoștințele, deprinderile și calificativele pentru elaborarea curriculum-ului și programei de instruire; dezvoltarea culturilor instituționale centrate pe elev; monitorizarea și evaluarea rezultatelor, aprovizionarea elevilor cu cele necesare; planificarea activităților de dezvoltare profesională, orientate spre perfectarea metodologiei și tehnicilor de predare/învățare; curriculum, tehnologii de instruire și mediul de învățare; dezvoltarea profesională și resursele umane.
- **Domeniul 3 - Conducerea organizațională:** cunoștințele, deprinderile și calificativele pentru înțelegerea și îmbunătățirea, organizarea și implementarea planurilor operaționale; managementul resurselor și aplicarea procedurilor de descentralizare în conducerea instituției; managementul schimbării; relații interpersonale; tehnologii informaționale.

- **Domeniul 4 - Conducerea publică și relațiile cu comunitatea:** cunoștințele, deprinderile și calificativele pentru a acționa în concordanță cu legile și cerințele respective; aplicarea corectă a standardelor și strategiilor de dezvoltare adecvate; conștientizarea implicațiilor în diverse inițiative și activități publice cu reflectare la bunăstarea elevilor; implicarea cetățenilor și agenților educaționali în atingerea obiectivelor școlii: elaborarea programelor de dezvoltare a relațiilor publice și interpersonale în cadrul instituției; relațiile cu comunitatea și mass-media.

Ținând cont de domeniile vizate, conducătorii din instituțiile de învățământ își schimbă mentalitatea în dependență de cerințele timpului, analizează creativ și constructiv atât avantajele, cât și blocajele schimbării pentru a crea un sistem de conducere viabil și progresiv. Aceasta va contribui la formarea unui învățământ modern, adecvat unei societăți democratice și cerințelor economice de piață.

Strategia „Educația – 2030” stipulează, prin obiectivul nr. 7: Cadrele de conducere școlari trebuie să-și desfășoare activitatea în baza standardelor de competențe profesionale, care oferă tuturor factorilor interesați garanția că managementul unității școlare corespunde cerințelor stabilite la nivel național.

*Standardele de competență profesională ale cadrelor de conducere din învățământul general*, aprobate prin ordinul Ministerului Educației, Culturii și Cercetării, nr. 1124 din 20.07.2018 [128] reprezintă un alt document ce relevă dezvoltarea și evaluarea competențelor manageriale ale cadrelor de conducere.

În acest context, menționăm că *standardele de competență profesională ale cadrelor de conducere* reprezintă un sistem de criterii și norme referitoare la nivelul de calitate care se dorește a fi atins pe domeniul managerial în sistemul de învățământ general și constituie o parte componentă a ansamblului de documente normative.

Un alt document relevant este Anexei 2, la *Ordinul MEC* nr. 581, din 23.06.2020 a fost aprobată *Metodologia de evaluare a cadrelor de conducere din învățământul general* [100].

*Metodologia de evaluare a cadrelor de conducere din învățământul general* (în continuare - *Metodologie*) stabilește și reglementează cadrul conceptual, normativ și procedural privind **evaluarea cadrelor de conducere** (directori și directori adjuncți) din instituțiile de învățământ general din Republica Moldova, din perspectiva determinării nivelului de realizare a standardelor de competență profesională aprobate pe plan național.

*Calitățile manageriale* pot fi structurate pe trei niveluri: al cunoștințelor, al competențelor și al atitudinilor. Acestea nu există, decât în măsura în care sunt asimilate și exercitate cu bună știință.

Primul nivel, cel al *cunoștințelor*, se referă la informațiile achiziționate de o persoană, ca urmare a experiențelor proprii sau din experiența altora, prin intermediul relațiilor sociale, școlii, diferitelor canale media etc. Se constată că importante din punct de vedere cantitativ sunt cunoștințele acumulate imediat, iar cele experimentate au o mare încărcătură emoțională.

Al doilea nivel se referă la *competențele* care reprezintă aptitudinile de a transforma cunoștințele în acțiuni și de a obține randamentul scontat. Dacă primului nivel i se poate asocia verbul a ști, celui de-al doilea nivel i se poate asocia verbul a face.

Cel de-al treilea nivel caracterizează *comportamentul, atitudinea managerului*, căruia i se poate atașa verbul a fi, care reliefează modalitatea prin care acesta tinde să eficientizeze o acțiune sau un proces managerial.

Pentru a fi un bun conducător, *conducătorii instituțiilor de învățământ* trebuie să posede competențe de organizare, planificare, de delegare a sarcinilor și, cu timpul, să devii lider. Acestea implică *calități, aptitudini profesionale și manageriale*, desprinse din resursele temperamentale și energetice, cum ar fi stăpânirea de sine, caracterul, sociabilitatea, sinceritatea, flerul, spontaneitatea, capacitatea de comunicare, abilitatea diplomatică, capacitatea decizională etc.

Managerul trebuie să fie, înainte de toate, un bun organizator cu mintea sobră, să posede darul de previziune, curaj, determinare, capacitatea de a-și asuma riscuri, ar trebui să fie un inovator, receptiv la idei noi. Trebuie să fie capabil să construiască și să reglementeze relația și climatul psihologic în echipă. În plus, el trebuie să aibă calități morale înalte: *onestitate, decență, dreptate, diligență, bunătate*. Inclusiv și anumite caracteristici fizice: aspect impresionant, activitate, energie, sănătate.

În contextul manifestării acestor calități, *directorul oricărei instituții de învățământ* îndeplinește, de asemenea, următoarele roluri: *decident* (în limitele de competență ce-i sunt stabilite prin lege și prin alte acte normative); *organizator* al spațiului de învățământ, al personalului și al activității; *evaluator* al activității personalului și al rezultatelor obținute în cadrul procesului de învățământ; *mediator* între membrii comunității educative și sfătuitoare al acestora; *cetățean*, adică membru al comunității educative și locale, rol care-l obligă la un comportament exemplar, în toate împrejurările [85, p.529].

*Cunoștințe manageriale* sunt incluse: inteligența, trăinicia memoriei, capacitatea de abstractizare și sistematizare, flexibilitatea gândirii, puterea de imaginație, adaptabilitatea la nou, rapiditatea operațională, capacitatea de previziune, puterea de individualizare și analogie etc.

Competențele sunt cunoștințe funcționale, capacități aplicative (priceperi, abilități, deprinderi), comportamente constructive (atitudini pozitive). Dincolo de faptul că reprezintă un șir de abilități, capacități bine formate, competența managerială reclamă specialiști buni, cu pregătire temeinică și receptivitate la nou, care manifestă dorința de mai bine.

Competența managerială se concretizează prin *cunoștințe, priceperi, deprinderi* ce se exteriorizează în fapt, fiind direct utile pentru realizarea contextului particular al unei situații care solicită soluționarea unei probleme (sarcini).

*Deprinderea* este capacitatea managerului de a aplica informațiile cu ușurință, operativ și cu randament sporit, cu respectarea tuturor *calităților priceperii* (corectitudine, iscusință, abilitate, în condiții variate și schimbate). Deprinderea este priceperea transformată în act reflex sau este priceperea la stadiul de automatizare a componentelor, operațiilor sau acțiunilor. Mecanismul transformării priceperii în deprindere este dat de exercițiile (de repetările) realizate în mod sistematic și continuu.

Competența managerială reprezintă axa centrală a demersului nostrum experimental. Această competență reprezintă rezultatul procesului de selecție, combinare și utilizare adecvată, în forma unui ansamblu integrat și dinamic, a **cunoștințelor, abilităților** (ex: capacități/abilități cognitive, acționate, 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.

În această perspectivă, competențele manageriale au o triplă fundamentare: **cognitivă, acționată și valoric-atitudinală**. Argumentăm această abordare prin considerentul că nu putem reduce competențele la cunoștințe sau la seturi de structuri operatorii (deprinderi, abilități, capacități), ele incorporând totodată o componentă semnificativă de personalitate, cea afectiv-atitudinal-axiologică fiind pregnantă.

Competențele profesionale vor fi definite pe cele trei **structuri de competență**: *Cunoaștere (cunoștințe); Abilități (structuri funcțional-acționale) și Atitudini și valori*. Primele două structuri de competență se concretizează în **substructuri de competență**, care, alături de atitudini și valori, reprezintă elementele structural-funcționale ale oricărui tip de competență. Astfel:

**Cunoașterea** se concretizează în următoarele două **substructuri de competență**: Cunoașterea, înțelegerea și utilizarea limbajului specific programului de studii; Explicarea și interpretarea stărilor, fenomenelor, proceselor, ideilor și tendințelor aparținând programului de studii.

*Abilitățile* (structurile funcțional-acționale) se concretizează în următoarele trei substructuri de competență: Aplicarea și transferul abilităților conceptual-tehnice și rezolvarea de probleme; Reflecția critic-constructivă și evaluativă (judecări de valoare); Conduita *creativ-inovativă*.

*Activitatea managerului* este complexă și conține multe caracteristici. Studiile dedicate managementului clasifică competențele necesare unui manager în trei grupe principale: conceptuale, sociale (umanitare, umane) și tehnice. Raportul dintre tipurile de abilități de bază variază în funcție de persoană. Deși proporțiile variază în funcție de nivelul de management, abilitățile de bază ar trebui să fie stăpânite de toți managerii fără excepție.

1. *Abilitățile conceptuale* sunt abilitățile cognitive de a percepe o organizație în ansamblu și, în același timp, de a înțelege în mod clar specificul și interdependența părților; este abilitatea de a gândi în mod sistematic, de a procesa datele primite, de a transforma aceste date în informații, de a planifica și de a organiza activități, ținând seama de perspectivele dezvoltării organizației și ale mediului extern.
2. *Abilitățile sociale* sunt abilitățile de a lucra cu oamenii și de a atinge obiectivele organizaționale cu ajutorul oamenilor. Astăzi aceste abilități manageriale sunt considerate esențiale pentru asigurarea supraviețuirii și competitivității unei organizații sau a unei diviziuni. Abilitățile sociale sunt definite de termenii „abilități de comunicare”, „inteligență emoțională”.
3. *Abilitățile tehnice* sunt abilități speciale necesare pentru îndeplinirea sarcinilor de lucru: stăpânirea metodelor, tehnologiilor, metodelor de rezolvare a problemelor, capacitatea de a folosi echipamentele, mijloacele tehnice [37, p.36].

*Comunicarea managerială* este incontestabil un instrument al managementului, întrucât ea contribuie la elaborarea unor elemente indispensabile funcționării instituției de învățământ. În perioada de schimbare, comunicarea managerială capătă valențe noi, prioritare, ce se axează pe o comunicare deschisă, reală și eficientă, care devine astfel un reper de competitivitate și eficiență pentru instituția de învățământ.

Competențele de comunicare și negociere stau la baza evoluției manageriale, influențând raporturile pe orizontală și pe verticală în instituția de învățământ, iar managerul reprezintă cheia introducerii schimbărilor educaționale. Datorită unor manageri competenți, reforma educațională va fi realizată cu succes. În condițiile actuale, cunoașterea bună a tuturor aspectelor, tehnicilor de comunicare și negociere este oportună pentru a soluționa rapid și eficient, prin transparență și deplin consens problemele din interiorul unității școlare și a le preîntâmpina pe cele posibile [95, p.83].

**Schimbarea educațională planificată** combină în sine *schimbarea sistemică* efectuată cu un scop definit și *inovația* într-o încercare de a planifica în mod conștient evoluția școlii ca răspuns la exigențele din exterior. Managementul școlar capătă o perspectivă mai cuprinzătoare pe baza abordării sistemice a unității de învățământ. Privind organizația școlară, din perspectivă sistemică, principala ei funcție este de a transforma „intrările” (elevii, profesorii, cunoașterea și valorile culturale, resursele financiare etc.) în „ieșirile” dezirabile (rezultatele educației școlare: oameni educați, cu autoritatea socială indusă în această educație, noi informații și cunoștințe, noi valori și reprezentări și alte elemente culturale) [27, p.12].

Odată formate, competențele cunosc un proces de dezvoltare, de creștere organică, susține savantul *D. Potolea* citat de către *N. Socoliuc* și *V. Cojocaru* autoarele manualului *Formarea competențelor pedagogice pentru cadrele didactice din învățământul universitar*.

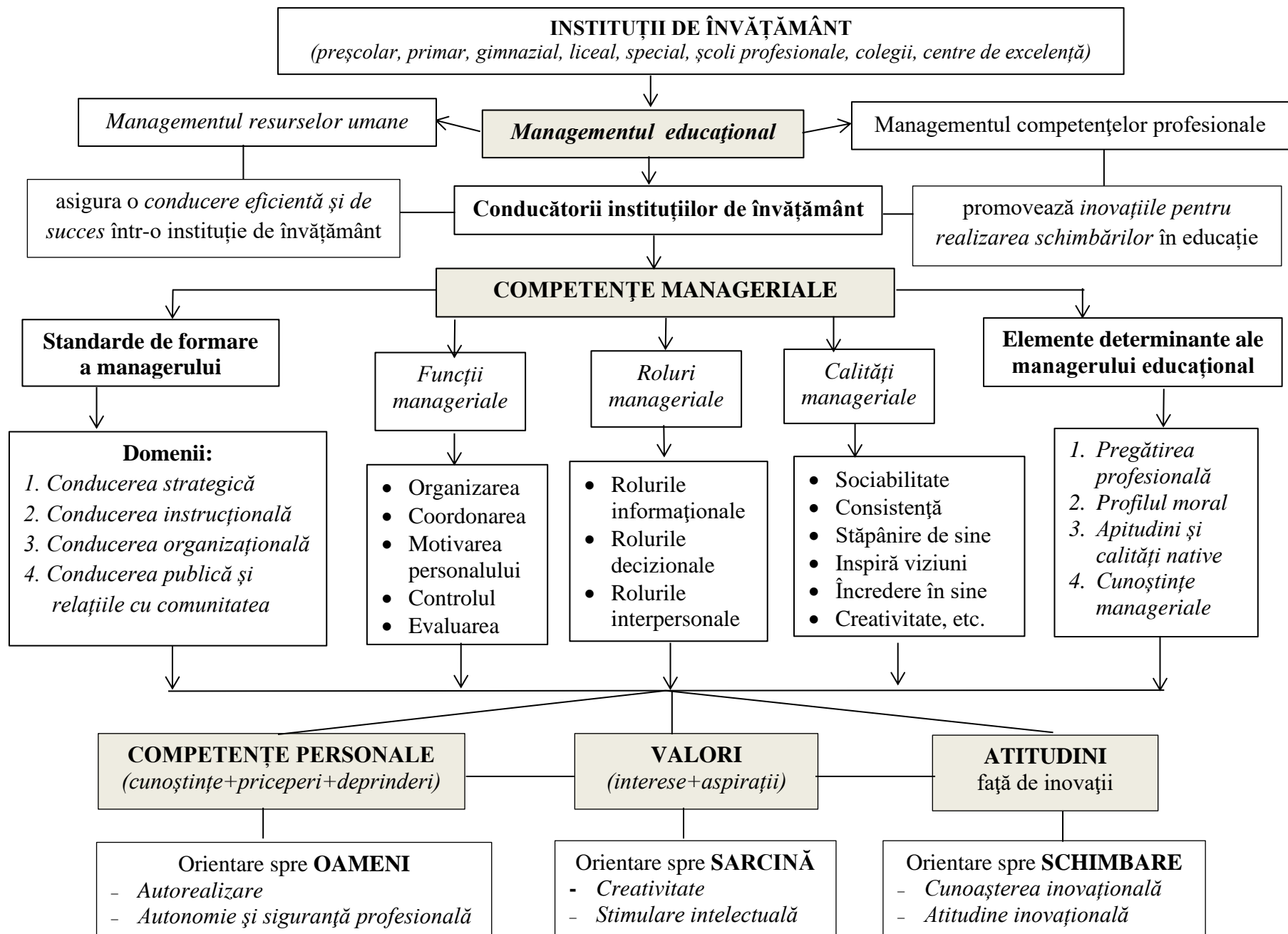
Competențele managerului sunt impuse de rolul și funcțiile pe care acesta le îndeplinește în societate și de specificul profesiei sale. Aceste competențe sunt într-un proces continuu de restructurare, transformare și diversificare datorită faptului că societatea are în permanență nevoie de oameni care au capacități noi [127, pp.17-18].

Obținerea unor performanțe în activitatea managerială presupune, de fapt, inițierea și stimularea unor acțiuni conștiente de eficientizare a activității și de dezvoltare a unor soluții integrate, care să valorifice în comun competențele profesionale și cele social-morale, ceea ce face apel la capacitatea cadrului managerial de a fi mentor pentru adulți. 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 [30, pp.47-49].

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 [132, pp. 239-240].

*Modelul pedagogic de dezvoltare a competențelor manageriale ale conducătorilor din instituțiile de învățământ* este prezentat în figura 2.9.



**Figura 2.9. Modelul pedagogic de dezvoltare a competențelor manageriale la conducătorii instituțiilor de învățământ (V. Vrînceanu)**



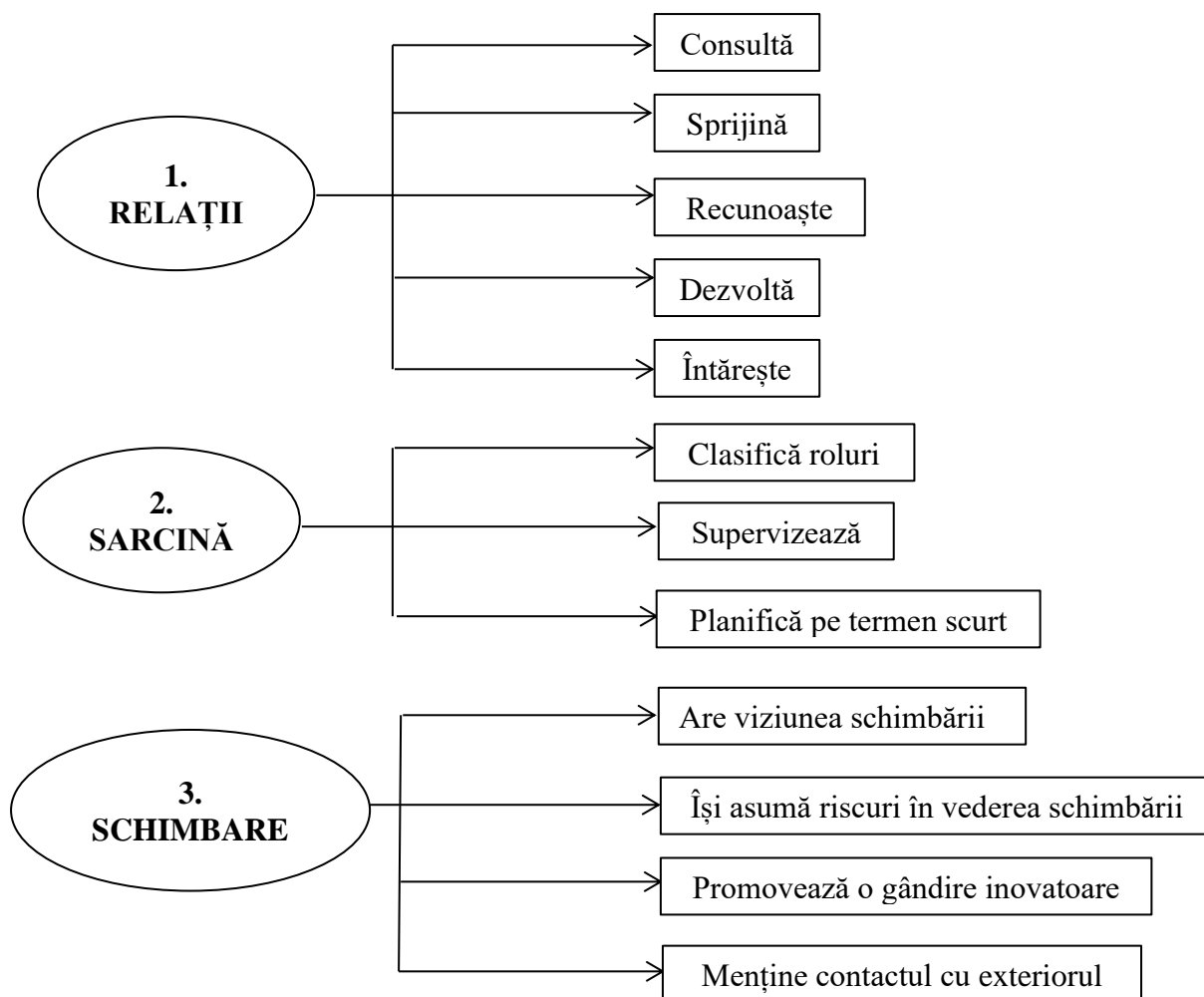
În 1991, cercetătorii Goran Ekvall și Jouko Arvonen (**Suedia**) au creat un chestionar care includea *itemi* despre comportamente orientate spre sarcini și oameni, precum și alții noi despre aspecte ale *leadershipului orientat spre schimbare*. Folosind un eșantion de cadre intermediare de conducere, suedezi, finlandezi și americani, s-au obținut date pentru o soluție cu trei factori pentru fiecare eșantion național, pe care ei au numit-o „*axat pe rezultate*”, „*axat pe angajați*” și „*axat pe schimbare*”. Această ultimă dimensiune a inclus comportamente precum promovarea schimbării și a creșterii, oferirea de soluții creative, promovarea ideilor originale în rândul adeptilor, experimentarea cu noi moduri de a face lucrurile, luarea de decizii riscante atunci când este necesar, precum și planificarea viitorului. Comportamentul axat pe schimbare a fost legat de percepția adeptilor asupra capacității crescute a liderului, în timp ce comportamentul axat pe angajați a fost legat de niveluri mai ridicate de satisfacție a adeptilor.

În 1999, Gary Yukl (**Statele Unite**) a folosit un eșantion de 318 subordonați direcți ai managerilor superiori din 48 de organizații din sectorul public și privat. Cu un chestionar elaborat despre comportamente și leadership transformațional (MPS, MLQ), și cu introducerea de noi *itemi* pentru a descrie aspecte ale comportamentului orientat spre schimbare, a obținut o structură clară de trei factori, bazată pe trei tipuri de comportamente: **cele orientate spre sarcină, spre relație și spre schimbare**. Această ultimă dimensiune a inclus comportamente precum identificarea amenințărilor și oportunităților externe, imaginarea de noi posibilități, propunerea de strategii inovatoare și stimularea gândirii creative la adepti. Rezultatele au arătat că cele trei dimensiuni au fost legate de satisfacția acestuia din urmă cu angajamentul organizațional.

În anul 2002, Francisco Gil a realizat o cercetare în *Spania*, a elaborat un chestionar de competențe manageriale bazat pe modelul clasic de sarcini și relații, pe un eșantion de 120 de manageri superiori. Rezultatele au arătat că structura cu doi factori ar putea fi îmbunătățită prin introducerea unei noi componente de schimbare și că aceasta a fost cea care a prezis cel mai bine introducerea de inovații și ameliorări ale procedurilor organizației. Pornind de la aceste rezultate, cercetările au indicat în mod constant comportamentul orientat spre schimbare ca fiind o meta-categorie independentă și semnificativă care extinde concepția clasică despre sarcini și oameni, arătând mai clar trăsăturile comportamentului de leadership eficient. În plus, o soluție tridimensională se potrivește mai bine cu numeroasele comportamente specifice care s-au dovedit deja relevante pentru un leadership eficient în diferite cercetări.

În acest fel, conform taxonomiei ierarhice a comportamentului de leadership propuse de Gary Yukl, cele trei meta-categorii (sarcină, relație, schimbare) vor contribui substanțial la realizarea unui leadership eficient. Comportamentele orientate spre sarcini ar fi legate de atingerea

obiectivelor propuse în mod eficient și fiabil. Comportamentele orientate spre relație ar fi legate de îmbunătățirea încrederii reciproce, de cooperare, de satisfacția adepților și de identificarea oamenilor cu organizația. Iar comportamentele orientate spre schimbare ar fi legate de analiza mediului, de îmbunătățiri inovatoare și de implementarea schimbărilor în strategii, produse și procese pentru îmbunătățirea adaptării. Deoarece comportamentul unui lider are scopuri multiple, un model multidimensional (sarcină, relație, schimbare) explică cu o mai mare claritate procesul de leadership decât trei categorii de comportament care se exclud reciproc. De exemplu, recunoașterea contribuțiilor importante ale echipei reflectă o preocupare pentru relația personală, dar și o preocupare pentru sarcină. Uneori, comportamentul managerului-lider implică toate cele trei obiective: *sarcină, relație și schimbare*, ca atunci când adepții sunt consultați cu privire la diferite modalități posibile de a aplica noi tehnologii pentru a obține îmbunătățiri majore ale productivității, conform figurii 2.10.



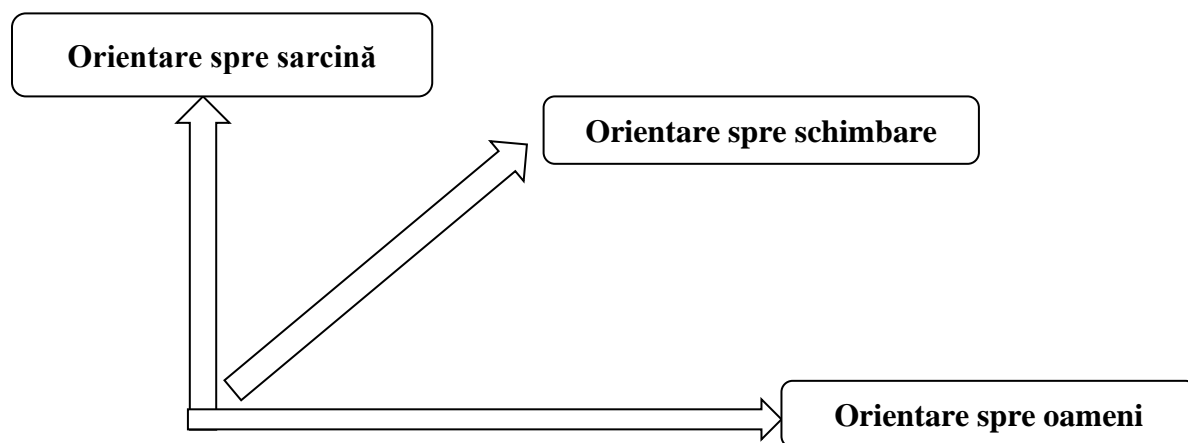
**Figura 2.10. Modelul de leadership situațional formulat de Hersey și Blanchard [11, p.101]**

Motivația ridicată generată de leadershipul transformațional este legată de patru factori: *influența idealizată (atribute și comportamente), motivația inspirațională, stimularea intelectuală și aprecierea individuală.*

Liderii transformaționali obțin rezultate superioare printr-una sau mai multe din următoarele tehnici:

- liderii transformaționali devin o sursă de inspirație pentru ceilalți, prin angajamentul lor față de cei cu care lucrează, prin perseverența lor într-o anumită misiune, prin disponibilitatea lor de a-și asuma riscuri și prin dorința lor puternică de a reuși;
- liderii transformaționali identifică, satisfac și amplifică nevoile fiecăruia dintre subordonații lor prin apreciere individuală, adică prin faptul că tratează fiecare subordonat ca pe un individ de sine stătător, cu dorințe, nevoi, probleme și potențialități unice. Ei cred în promovarea îmbunătățirii continue a oamenilor;
- liderii transformaționali își stimulează angajații să privească lumea din noi perspective, căutând continuu noi unghiuri și noi surse de informație. Ei pun sub semnul întrebării chiar și cele mai de succes strategii, reușind astfel deseori să le perfecționeze și să le rafineze în timp; angajații au încredere în faptul că liderii lor pot depăși orice obstacol, datorită muncii lor susținute, disponibilității de a sacrifica propriul interes, dar și succesului lor anterior [9, p.110].

Atunci când un manager-lider sfătuiește și educă un adept-subaltern, acțiunea acestuia poate duce la o creștere a productivității adeptului (orientată spre sarcini), la o îmbunătățire a competențelor necesare dezvoltării carierei adeptului (orientată spre relație) și la o mai bună implementare a programelor inovatoare (orientată spre schimbare), precum este prezentat în figura 2.11.



**Figura 2.11. Modelul tridimensional al leadershipului educațional. Adaptat de Ekvall (1991)**

[11, p.102]

*Modelul tridimensional* permite ca orice comportament să fie plasat într-un spațiu cu trei coordonate pentru a reflecta gradul în care este asociat cu eficiența sarcinii, a relațiilor umane și a schimbării adaptive.

**Umanizarea conducerii** presupune luarea în considerare a particularităților individuale ale fiecărui participant în procesul pedagogic, crearea unor condiții pentru promovarea și dezvoltarea capacităților individuale. Toate acestea pot fi realizate doar prin debarasarea de „conducerea administrativă” și prin implementarea „conducerii manageriale”, careia îi sunt caracteristice: *respectul și încrederea în om, acceptarea personalității, colaborarea, individualizarea, schimbarea individuală, dezvoltarea profesională, optimismul, încrederea în sine și în ceilalți.*

Viața instituțională și socială a cadrelor manageriale impune o *adaptare continuă a sistemelor pedagogice la mediu și la personalitatea umană*, cu orientare spre autoconducere și accent pe auto-conștientizarea propriei activități, pe autodeterminare, auto-exprimare, auto-confirmare și autorealizare. În această ordine de idei, de la conducător se cere o responsabilitate socială înaltă față de societate și individ, față de organizație, în vederea realizării noilor scopuri și obiective educaționale, edificării unei noi școli, ceea ce impune cunoașterea profundă a evoluției managementului școlar, a teoriei și practicilor de conducere în contextul evoluției social-istorice, a filosofiei și pedagogiei funcționale [41, p.60-61].

Trecerea de la *paradigma axată pe formarea omului executant/dependent la paradigma curriculară, care stimulează dezvoltarea omului decident, apt să valorifice capacitățile sale de (auto)conducere, să se auto-realizeze*, vizează caracteristici, precum este prezentat în tabelul 2.4.:

**Tabelul 2.4. Paradigma axată pe formarea omului executant/dependent [39, p.10]**

OMUL EXECUTANT	OMUL DECIDENT
<ul style="list-style-type: none"> <li>- pasiv, dependent de ceilalți;</li> <li>- lipsit de puterea voinței de a lua decizii, de a depăși deprinderi adânc înrădăcinate și de a cultiva altele, mai bune și mai eficiente;</li> <li>- nesigur, produs a ceea ce se întâmplă sau s-a întâmplat;</li> <li>- victimă a situației, a împrejurărilor;</li> <li>- este reflectarea părerilor și indicațiilor altora;</li> <li>- lipsit de reflecție proprie;</li> <li>- lipsit de o înțelegere autentică a adevăratei bucurii și fericiri;</li> <li>- lipsit de viziune, orientare neclară în viață.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pro-activ, cunoașterea de sine;</li> <li>- identificarea/sentimentul propriei valori;</li> <li>- respect de sine, tărie personală;</li> <li>- reflecție proprie înaltă, auto-conștientizare, autodeterminare, auto-exprimare, auto-confirmare, autorealizare, autoreglare;</li> <li>- orientare în viață și capacitatea de a lua decizii;</li> <li>- înțelepciune, siguranță;</li> <li>- (auto) disciplină;</li> <li>- viața considerată ca produs funcțional al deciziilor personale;</li> <li>- își construiește viața pe principii;</li> <li>- orientare spre autorealizare individuală și publică</li> </ul>

Evoluția de la starea de dependență la cea de independență și interdependență se bazează pe paradigma celor **șapte deprinderi** ale celor mai eficienți oameni sau pe talentul uman unic, asociat cu fiecare deprindere [52, p.31-39]: *a fi pro-activ este înzestrarea cunoașterii de sine; a începe având în minte scopul final, este înzestrarea imaginației și a conștiinței; a acorda întâietate priorităților este înzestrarea puterii voinței; a gândi câștig/câștig este înzestrarea unei mentalități a abundenței; a căuta mai întâi să înțelegi pe alții și apoi să fii înțeles este înzestrarea curajului în echilibru cu respectul; a acționa sinergie este înzestrarea creativității; ascuțirea ferestrăului este unica înzestrare a continuei îmbunătățiri sau înnoiri de sine în vederea depășirii entropiei.*

Dacă putem raporta competențele manageriale ale unui conducător a instituției de învățământ, dincolo de înțelegerea unui fapt, situație, problemă educațională, la modul personal de abordare, de găsim de alternative de rezolvare, de decizie rațională - și la explicarea științifică în context sau la evaluarea criterială ori la afirmarea responsabilității pentru atingerea nivelului așteptat al calității soluționării, atunci să ne gândim că ele încep să se manifeste, încă de la primele contacte ale managerului cu teoria pedagogică.

Toate acestea ne arată complexitatea formării unei competențe manageriale, căci ea nu se limitează la particular (o cunoștință, o regulă, un caz, o sarcină simplă) sau la rezolvarea artizanală a unei sarcini aplicative cotidiene, ci, dimpotrivă, presupune rezolvarea unei sarcini complexe, problematice, pentru care se cere o prelucrare mentală deosebită. Or, trebuie întâi să pregătim aceste capacități de prelucrare mentală, pentru a se afirma competența de a lua decizii raționale și eficiente, în procesul educațional concret. Pot fi antrenate astfel categorii de cunoștințe, capacități, abilități, proceduri, chiar alte competențe mobilizate în sistem, pentru rezolvarea respectivului tip de situație, plasată într-un context anume. Ceea ce nu înseamnă însă să diminuăm rolul cunoștințelor, căci nu se poate competență fără cunoștințe sau fără celelalte dimensiuni, ci se impune schimbarea mentalităților în pregătirea managerilor [86, p.22].

După cum nu putem aprecia că o competență este doar o combinație de cunoștințe reproduse și de capacități cognitive, în rezolvarea unei sarcini aplicative, așa cum se procedează și se subînțelege curent, sau este o rezolvare practică, precisă, tehnicistă sau o demonstrație de abilități generale sau un sistem de comportamente învățate în sistem referențial, conform unor obiective operaționale.

### 2.3. Strategii de dezvoltare a competențelor manageriale la conducătorii din instituțiile de învățământ

Arsenalul *procedurilor* și *tehnicilor* utilizate în dezvoltarea competențelor manageriale urmăresc anumite finalități și, prin aceasta, se racordează perfect la **metodele** didactice, înscriindu-se în instrumentarul pedagogiei tradiționale (*expunerea, conversația, observația, exercițiul, demonstrația, experimentul, euristica*) sau moderne (*problematizarea, modelarea, algoritmizarea, instruirea programată, dezbateră, simularea, studiul de caz ș.a.*).

Strategiile creative de dezvoltare a competențelor manageriale la conducătorii din instituțiile de învățământ implică diverse metode: *brainstormingul, brainwriting-ul, metoda Frisco, sinectica, metoda Phillips 6-6, metoda piramidei (sau a bulgărelui de zăpadă) și rezolvarea creativă a problemelor (creative problem solving)*. Aceste metode ajută la dobândirea de către cadrele manageriale a cunoștințelor, atitudinilor, deprinderilor și abilităților adecvate pentru gestionarea activităților din interiorul instituției.

Metoda *Brainstormingului* constă în generarea de idei noi, rezolvarea unor probleme. În cadrul grupului există un flux continuu de idei necesare soluționării unei probleme. În timpul brainstormingului este important ca cadrele manageriale să fie stimulați pentru a produce un număr cât mai mare de idei (nu există intervenții critice, fiecare spune orice idee îi vine în minte, indiferent cât de fantastică pare). Ideile pot fi preluate și completate/ameliorate de colegi. Ulterior are loc ierarhizarea valorică a soluțiilor emise.

Jocul de tip *Brainwriting 6-3-5* introduce o activitate competitivă în dinamica activității de dezvoltare a profesională. Această metodă presupune ca 6 participanți să scrie trei idei în cinci minute. Propozițiile scrise trebuie să aibă între șase și zece cuvinte. Persoanele implicate primesc o fișă, pe care e necesar să o completeze:

<i>Problema:</i>	<i>Ideea 1</i>	<i>Ideea 2</i>	<i>Ideea 3</i>
Cadru managerial 1			
Cadru managerial 2			
Cadru managerial 3			
Cadru managerial 4			
Cadru managerial 5			
Cadru managerial 6			

Fiecare cadru managerial notează problema în spațiul de sus. Apoi, în cinci minute va oferi trei idei pentru rezolvarea ei. După trecerea timpului, fișa este transmisă colegului din dreapta (fiecare persoană va primi astfel o fișă de la colegul din stânga sa). Procesul continuă, obținându-se

în final 18 idei care pot fi evaluate. Avantajele brainwriting-ului sunt: aduce o energie mai mare în grup decât brainstormingul tradițional; oferă mai mult timp pentru gândire/reflecție; îi încurajează pe participanți să elaboreze idei pornind de la cele existente; oferă un climat de diminuare a inhibiției.

*Metoda FRISCO* este o variantă a metodei brainstorming. După ce propunem spre analiză o anumită situație-problemă, fiecare manager primește câte un rol specific, de exemplu: *conservatorul, pesimistul, optimistul, exuberantul, analiticul, raționalul, emoționalul etc.* [15].

Rolurile se pot juca individual sau în echipă și se pot schimba pentru ca participanții să experimenteze situații diverse. Sarcina participanților este să abordeze problema din perspectiva rolului jucat, de exemplu: conservatorul se pronunță pentru ce este tradițional, pentru menținerea metodelor vechi și verificate (dar nu exclude posibilitatea unor îmbunătățiri); pesimistul se concentrează pe aspectele negative ale oricărei propuneri; exuberantul creează un cadru de discuție inovativ, stimulându-i pe ceilalți să fie creativi și emite idei aparent imposibil de realizat în realitate; optimistul încurajează grupul să adopte o atitudine pozitivă și găsește posibilități de realizare a soluțiilor furnizate de exuberant etc.

*Sinectica* a fost creată de psihologul american Gordon. Tehnica își propune să facă în așa fel încât: un lucru necunoscut/ciudat să devină cunoscut/familiar; este o etapă analitică și presupune înțelegerea problemei; cunoscutul/obișnuitul să devină necunoscut/ciudat; în acest scop, prejudecățile sunt înlăturate și se recurge la metafore și analogii: personale (participanții se pun în situația de a personifica elementele problemei), directe (de exemplu, asemănarea dintre corzile de la chitară și corzile de la racheta de tenis, dintre forma creierului și miezul unei nuci etc.) și simbolice (sunt create noi simboluri prin care se reprezintă componentele unei situații problematice).

Se recomandă ca grupul sinectic să fie constituit din cinci-șapte membri participanți.

*Graficul T* este un instrument eficient de colectare a informației. Se referă la mediul intern al școlii și poate fi completat individual, în grupuri mici sau mari. Acesta presupune constatarea anumitor lucruri. Informațiile dobândite pot fi utilizate ulterior în cadrul analizei SWOT. De exemplu, am aplicat analiza SWOT, atunci când am analizat factorii interni și externi, pentru creionarea unei viziuni de ansamblu asupra instituției, pentru realizarea unei radiografii prin care se evaluează, atât factorii interni și externi de influență ai școlii, cât și poziția acesteia în raport cu instituțiile similare din sistemul de învățământ. Această componentă oferă (I) informații suficiente pentru luarea deciziilor legale de dezvoltarea instituției și (II) sugestii importante pentru elaborarea

și aplicarea strategiei. Analiza furnizează răspunsuri la întrebările: *Grație căror valori deținute de instituție viziunea poate deveni realitate? Care ne sunt punctele forte, față de alte instituții similare? La ce capitol rămânem în urma altor instituții? Care sunt neajunsurile ce blochează realizarea viziunii? În ce măsură activitățile desfășurate și comportamentul nostru corespund celor declarate în misiune? Ce stări/condiții din mediul extern pot influența în mod pozitiv/negativ capacitățile noastre?*

*Metoda Phillips 6-6* presupune împărțirea participanților în grupuri de câte șase. Împreună, ei caută timp de șase minute soluții pentru problemele propuse, acestea fiind supuse dezbaterii colective [112].

Într-un interval de timp relativ scurt, utilizându-se această metodă, pot fi consultate multe persoane, înregistrându-se o varietate de argumente și soluții pentru situațiile-problemă supuse analizei (ulterior, fiecare grup își face cunoscute soluțiile, acestea fiind trecute pe tablă).

*Metoda piramidei* presupune acumularea treptată a ideilor individuale ale participanților (activitatea individuală este împletită cu cea de grup). După expunerea datelor problemei, ei sunt solicitați ca în cinci minute să rezolve individual situația. Fiecare își notează așadar soluțiile și eventualele neclarități sau întrebări legate de sarcina de lucru [76].

*Metoda rezolvării creative a problemelor* a fost formulată de J.P. Guilford, dar se regăsește și la alți autori: A. Osborn, E. Torrance, S. Parnes etc.

Metoda presupune șase etape ce trebuie parcurse în procesul de rezolvare creativă a problemelor:

1. *identificarea situației-problemă* (a provocărilor și oportunităților);
2. *colectarea informațiilor* (persoana adună date în scopul realizării unei radiografii cât mai complete a situației);
3. *formularea problemei* (presupune analizarea problemei astfel încât să se poată evidenția noi posibilități de acțiune);
4. *elaborarea ideilor* (în acest moment sunt generate cât mai multe idei/posibile soluții);
5. *stabilirea soluției* (sunt stabilite criteriile legate de timp, costuri, fezabilitate, care vor fi utile în evaluarea soluțiilor obținute);
6. *realizarea ideilor* (soluția pentru care s-a optat este pusă în practică) [110, p.211].

Prezentăm câteva criterii generale, utile în evaluarea ideilor obținute și în stabilirea soluției optime în funcție de natura provocării, de modul în care este definită problema, de calitatea și cantitatea alternativelor disponibile și de consecințele/importanța deciziei (tabelul 2.5):



**Tabelul 2.5. Tipuri de criterii utile în evaluarea soluțiilor generate [110, p.211]**

<i>Criterii</i>	<i>Întrebări</i>	<i>Explicații</i>
<i>Costuri</i>	- <i>Va costa prea mult? Valoarea depășește bugetul disponibil?</i>	Abordând criteriul cost putem gândi și în termeni de „avantajos”, „acceptabil” sau „inacceptabil” și să realizăm care sunt punctele tari și cele nevralgice ale fiecărei opțiuni disponibile în raport cu aspectele financiare.
<i>Timp</i>	- <i>Va dura prea mult? Este posibil să realizăm sarcina în trei zile?</i>	Poate avem un termen-limită în ce privește rezolvarea problemei.
<i>Fezabilitate</i>	- <i>Va funcționa? Ideea propusă este realizabilă?</i>	Scopul acestui criteriu este de a ne ajuta să conștientizăm dacă această soluție va fi realizabilă
<i>Acceptare</i>	- <i>Îmi va plăcea? Soluția aleasă va fi și pe placul celorlalți?</i>	Sunt importante atât percepția personală, cât și cea socială în legătură cu soluția pentru care se optează.
<i>Utilitate</i>	- <i>Va fi utilă?</i>	Ne vom gândi la cât de valoroasă este ideea pentru care optăm în termeni de scop, beneficii sau câștiguri.

**Răspunsul prin rotație** este o tehnică de învățare prin cooperare care utilizează potențialul de învățare și producția de idei în cadrul microgrupului. În esență, participanții își exprimă ideile, opiniile, experiențele, fac eforturi să le înțeleagă pe cele ale celor din jur, la nevoie își modifică intențiile și atitudinile pentru a ajunge la un răspuns comun al grupului. Prin intermediul răspunsului prin rotație, diferite întrebări, instrucțiuni, scenarii, situații-problemă sunt notate pe câte un panou sau o coală de hârtie și plasate în anumite locuri în sala de clasă. Numărul acestora este stabilit în funcție de numărul elevilor, de obicei cinci sau șase. Aceștia, împărțiți pe grupe, se deplasează, prin rotație, la fiecare coală și scriu câte un răspuns pentru grupă.

Etapele răspunsului prin rotație:

- a) *Anunțarea sarcinilor de lucru.* Se propune câte o sarcină de lucru (întrebare, situație-problemă, exercițiu, scenariu etc.) pe coli diferite de hârtie. Acestea sunt lipite de pereți sau sunt așezate pe bănci aflate în colțuri diferite ale sălii. Numărul colilor cu sarcini determină numărul grupelor care trebuie formate.
- b) *Constituirea grupelor de lucru.* Se lucrează mai ușor în grupe de câte 4-5 membri.
- c) *Activitate în grupe.* Fiecare grupă citește sarcina de pe coală. Membrii grupei discută și elaborează un răspuns de comun acord pe care îl scriu pe foaia lipită de perete sau așezată pe masă.

d) *Rotația grupelor.* La semnalul facilitatorului, fiecare grupă se mută lângă cea mai apropiată foaie. Membrii grupei citesc ce au scris colegii din grupa precedentă, discută între ei și elaborează un alt răspuns comun pe care îl notează pe foaie.

e) *Încheierea activității.* Procedul se repetă până când fiecare grupă ajunge la foaia inițială.

Mijloacele de lucru pot fi diversificate: colile de hârtie pot fi înlocuite cu table magnetice, table interactive, tablete etc. așezate în diferite zone, pentru ca grupele să fie cât mai îndepărtate unele de altele și să nu se deranjeze reciproc în timpul discuțiilor.

**Discuții Focus-grup** este o tehnică de colectare a informațiilor de tip calitativ. Mai multe persoane sunt reunite în același loc și sunt intervievate, sub dirijarea unui moderator.

- Discuțiile sunt înregistrate și analizate. Ulterior, se elaborează un ghid de interviu, acesta facilitând munca moderatorului, permițându-i să urmărească mai atent dinamica de grup sau să dezvolte ideile noi. În timpul discuției se urmărește nu consensul, ci schimbul de păreri și experiențe.
- Asigurând subiecții de confidențialitate, moderatorul explică necesitatea înregistrării discuției, pentru a nu fi scăpate din vedere idei importante.
- Ghidul de interviu conține întrebări deschise. Numărul lor nu trebuie să fie foarte mare, pentru a colecta 8-10 răspunsuri la fiecare dintre ele. De regulă, un ghid include 10-15 întrebări, răspunsurile fiind formulate timp de 1,5-2 ore.

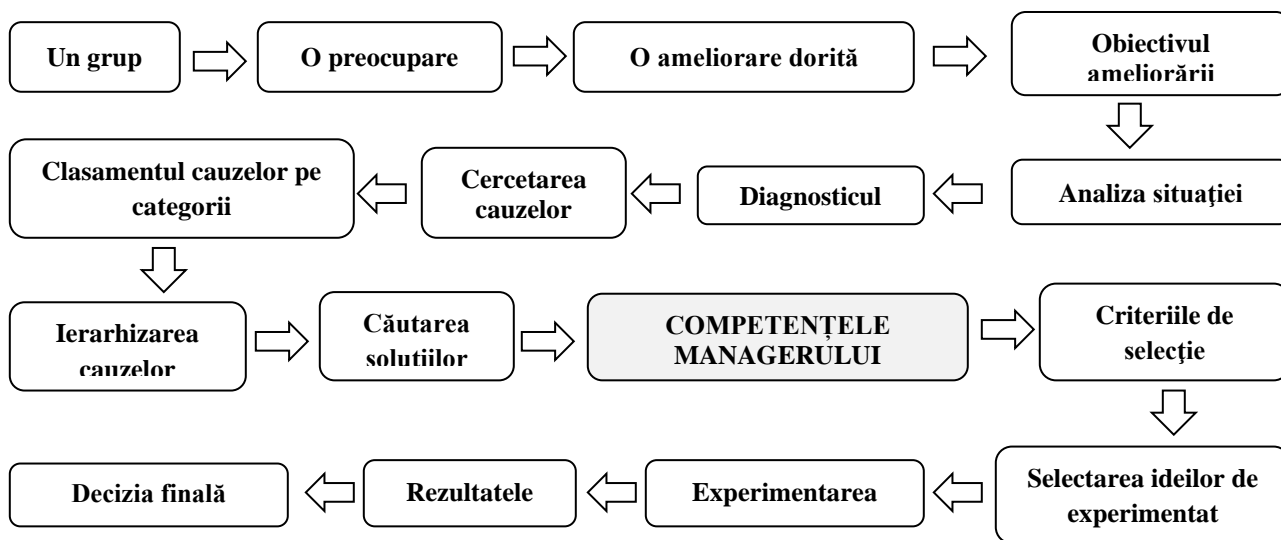
Tabelul 2.6 conține o serie de întrebări-cheie care stimulează cele două tipuri de gândire: divergentă și convergentă.

**Tabelul 2.6. Întrebări-cheie - gândire divergentă și convergentă**

DIVERGENT	CONVERGENT
- Cum am putea aborda aceste situații?	- Ce este cel mai probabil să mă ajute în implementarea planului meu?
- Cum am putea implementa această idee?	- Ce este cel mai probabil să împiedice implementarea cu succes a planului?
- Care ar putea fi sursele de stres?	- Care sunt acțiunile specifice ce trebuie realizate?
- Ce ar putea fi corect? Ce ar putea fi greșit?	- Cum începem? De unde? Când?
- Ce obstacole ar putea să apară?	- Cine va rezista?
- Ce ar putea ușura situația?	- Cum vom monitoriza progresul?
- De ce ajutor am avea nevoie? Cum îl putem obține?	- Cine va ajuta? Cum ne va ajuta?
- Care este cel mai bun lucru care s-ar putea întâmpla?	- Care sunt cei mai importanți pași de urmat pentru a preveni apariția unor probleme?
- Care este cel mai neplăcut aspect care ar putea să apară?	- Ce factori legați de timp și loc trebuie să luăm în considerare?
- Ce ar putea să ne blocheze/să ne întârzie planurile?	- Ce resurse sunt necesare? Ce resurse sunt disponibile?

**Metoda biografică** presupune un ansamblu de instrumente care încorporează istoria și experiența personală pentru fiecare persoană. Metoda biografică pune accentul pe personalitatea individuală în contextul interacțiunilor sociale și al experiențelor de viață. O altă caracteristică specifică metodei biografice este că oferă inspirație conducătorilor din instituțiile de învățământ. Investigarea și analiza poveștii unui model de succes au rolul de a influența, motiva și inspira audiența. În momentul când își dau seama de amploarea provocărilor pe care le-au depășit alții, participanții realizează anumite conexiuni cu experiențele lor dificile. Prin intermediul metodei biografice, în contextul educațional se poate tinde spre o gândire pozitivă bazată pe recunoașterea dificultăților inerente cu care fiecare persoană se poate confrunta în viața profesională. Perspectiva realist-optimistă dobândită prin studierea unei biografii face referire și la aspectele socioemoționale ale unei persoane. O a treia caracteristică a acestei metode trimite în direcția dezvoltării capacității de rezolvare a problemelor.

*Managerul intuitiv* este cel care lucrează pentru echipă și are spirit de echipă, încercând să conștientizeze la colaboratori și capacitățile pe care aceștia nu le cunosc. Metodele creative se înscriu într-un proces de abordare a problemelor conform figurii 2.12.



**Figura 2.12. Aplicarea metodelor creative în procesul de abordare a problemelor [119, p.87]**

Tot o metodă asociativă este și *sinectica* inovată de W. Gordon. Acesta era convins de valoarea psihanalizei și deci de rolul hotărâtor al inconștientului. Cum, după această doctrină, „sinele” se exprimă prin metafore, în centrul metodei se află strădania de a găsi metafore în relație cu problema prezentată. Și aici, din grup fac parte 6-8 persoane de diferite profesii. Mai întâi se face

„străinul familiar” adică se clarifică bine dificultățile problemei. Apoi se transformă „familiarul în ceva străin”, adică se caută metafore, comparații, personificări [129, p.194-197].

*Metoda 6-3-5.* Este vorba de împărțirea unei adunări în grupuri de 6 persoane, în care fiecare propune 3 idei într-un timp maxim de 5 minute. Primul grup discută problema și, pe o fișă, sunt trecute trei idei, fiecare fiind capul unei coloane ce se va completa de către celelalte grupuri. După 5 minute, fișa este trecută unui alt grup care adaugă alte 3 idei în coloane, sub celelalte ș.a.m.d. până ce fiecare fișă trece pe la toate grupurile. Conducătorul strânge foile, le citește în fața tuturor și se discută pentru a se hotărî care din propuneri să fie însușită [51, p.168].

*În concluzii,* indiferent ce tehnici și metode este aplicată, există câteva condiții pentru o bună desfășurare a procesului, pe care facilitatorul trebuie el însuși să le respecte și să le implementeze: să se încurajeze o atmosferă de încredere și sinceritate, afirmațiile făcute de participant să se bazeze pe cunoștințe și fapte, răspunsurile să fie cât mai precise, nu trebuie să ne grăbim spre concluzii, ci să analizăm pas cu pas cauza problemei.

## 2.4. Concluzii la capitolul 2

Din reflecțiile teoretico-metodologice abodate în capitolul doi, concluzionăm:

1. Prin *competență profesională* se înțelege un ansamblu de capacități cognitive, afective, motivaționale și manageriale, care interacționează cu trăsăturile de personalitate, conferindu-i acestuia calitățile necesare efectuării unei prestații didactice care să asigure îndeplinirea obiectivelor proiectate de către marea majoritate a elevilor, iar performanțele obținute să se situeze aproape de nivelul maxim al potențialului intelectual al fiecăruia
2. Studiile în domeniu atestă că valorificarea competențelor stabilește aspecte noi cum este creativitatea, implicarea, participarea, responsabilitatea, decizia, ceea ce înseamnă că se extinde spectrul competențelor.
3. Sistemul de activități manageriale, aferente sistemului general de management al calității, planificate, asigurate și îmbunătățite continuu, orientate spre obținerea performanțelor profesionale individuale, atingerea nivelului optim de satisfacție și împlinire profesională al conducătorilor din domeniul educațional.
4. În practică, un manager în educație desfășoară activități comune cu managerii din alte domenii, precum și activități specifice învățământului și instituției (domeniului) în care muncește. Din categoria activităților *comune* fac parte: planificarea și organizarea activității; adoptarea unor decizii; controlul, îndrumarea și evaluarea etc.

### 3. DEMERSUL EXPERIMENTAL DE DEZVOLTARE A COMPETENȚELOR MANAGERIALE CONDUCĂTORILOR DIN INSTITUȚIILE DE ÎNVĂȚĂMÂNT

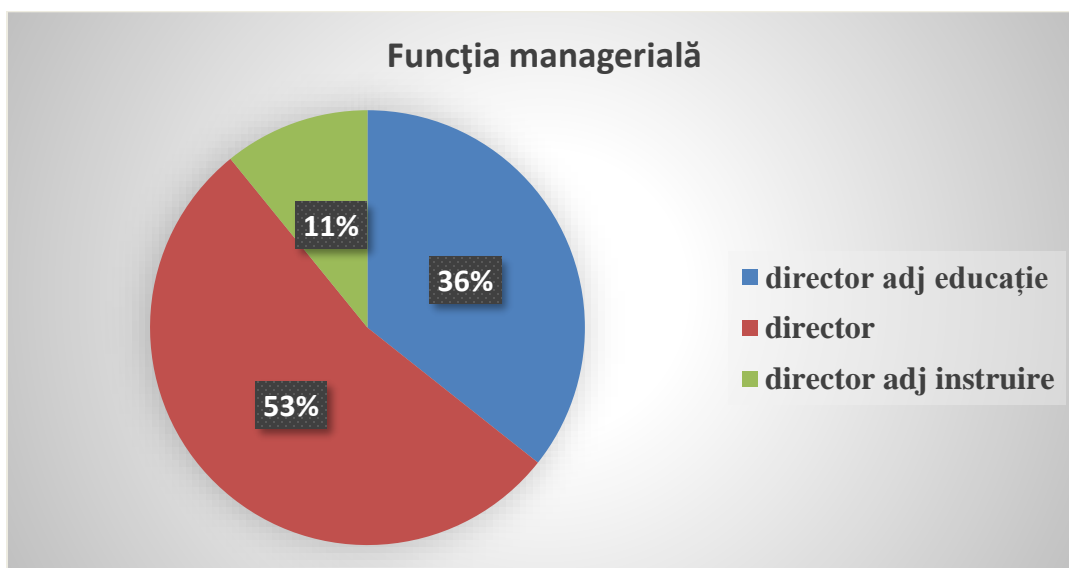
#### 3.1. Designul experimentului pedagogic

**Subiecții experimentali.** 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, conform figurii 3.1.

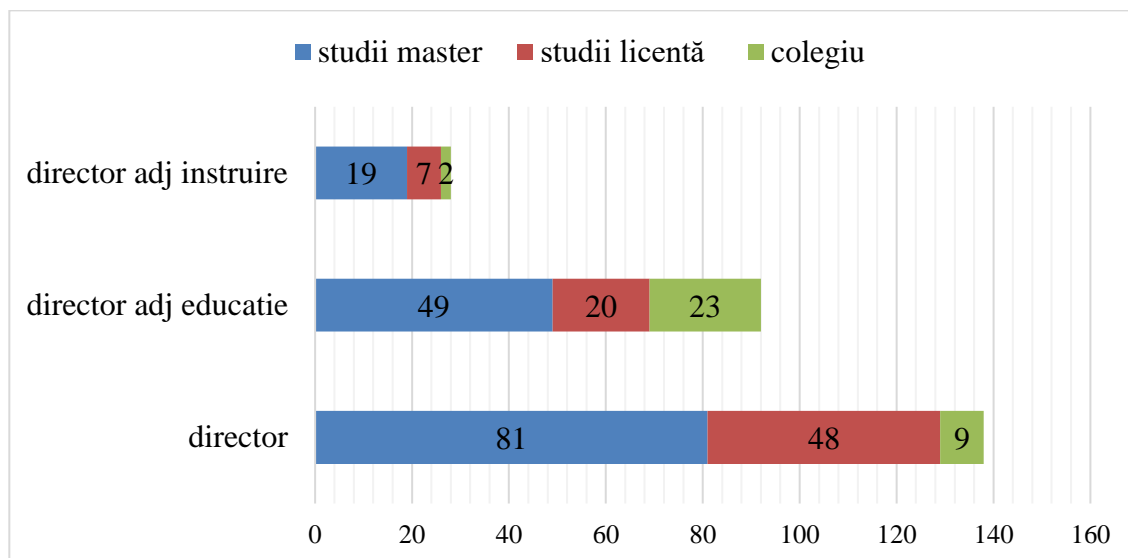


**Figura 3.1. Eșantionul cercetării după funcția administrativă**

În descrierea eșantionului putem observa că 53% sunt subiecții care ocupă funcția de director, 36% dintre subiecți ocupă funcția de director adjunct pe educație și 11% sunt subiecții care exercită funcția de director adjunct pentru instruire.

Din cele expuse putem observa că jumătate din eșantionul experimental reprezintă directorii de instituții, ce exercită conducerea unei instituții de învățământ; existența unor cadre manageriale care efectuează personal și în mod organizat activități specifice procesului de conducere.

Descrierea eșantionului din punct de vedere a studiilor obținute de către cadrele manageriale putem menționa că 57,8% dintre participanții la studiu dețin studii de master, 29,1% au studii licență și doar 13,2 % au absolvit colegiu de specialitate, în baza figurii 3.2.



**Figura 3.2. Eșantionul cercetării în baza studiilor obținute de către cadrele manageriale**

Diferența dintre studiile de master, studiile de licență și colegiu (studiile postliceale sau de scurtă durată) ale cadrelor manageriale din domeniul educațional se referă în primul rând la nivelul de studii și profunzimea cunoștințelor dobândite în fiecare etapă. De asemenea, această dimensiune poate stabili nivelul de pregătire academică, durata programelor, adâncimea materiilor studiate și oportunitățile de carieră asociate cu fiecare nivel de educație. Spre exemplu, *colegiul* oferă programe de învățământ care se desfășoară de obicei pe o perioadă de 4 ani și aceste programe sunt de obicei orientate către dezvoltarea abilităților practice și a cunoștințelor aplicative, absolvenții primind o pregătire specializată pentru a-și asuma roluri practice în domeniul educațional.

*Studiile de licență* în domeniul educațional sunt programe universitare de 3-4 ani, după care studenții obțin un grad academic de licență. Aceste programe oferă o bază solidă de cunoștințe și competențe generale în domeniul educațional și acoperă o gamă largă de subiecte și pot fi axate pe educație primară, educație secundară, educație fizică, pedagogie, psihologie educațională și altele. Studenții învață despre teoria educației, metodele de predare, dezvoltarea copiilor și adolescenților, evaluarea și administrarea instituțiilor educaționale. Un cadru managerial din domeniul educațional

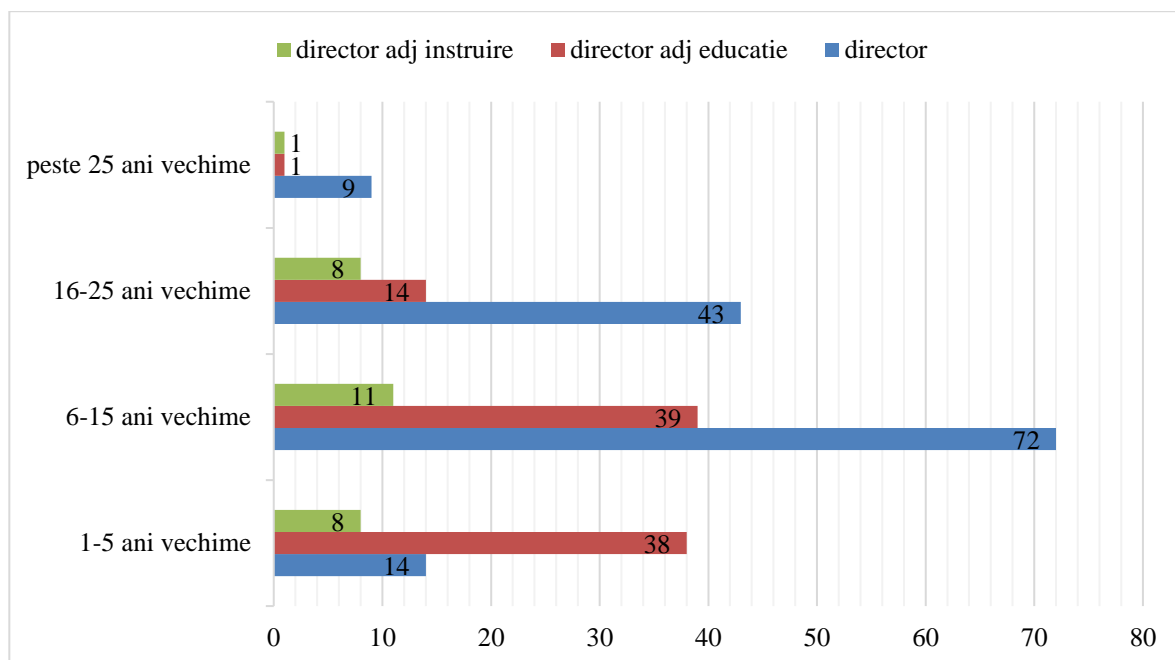
cu o diplomă de licență poate avea o înțelegere mai amplă a teoriilor și practicilor educaționale și poate ocupa poziții precum director adjunct.

*Studiile de master* sunt programe academice care se desfășoară, în general, pe o perioadă de 2 ani după obținerea unei licențe. Studiile de master reprezintă nivelul avansat al educației și oferă o pregătire specializată și mai profundă în domeniul educațional. Un cadru managerial din domeniul educațional cu un titlu de master poate ocupa poziții de conducere superioară, precum director de grădiniță, de școală primară, de liceu, etc. Studiile de master pot dezvolta abilități avansate de analiză, planificare strategică și leadership în contextul specific al domeniului educațional. Aceste programe oferă specializări avansate în domeniul educației, cum ar fi managementul educațional, politici educaționale, managementul schimbării, marketing educațional, etc. Absolvenții au oportunitatea să se concentreze pe un aspect specific al educației și să-și dezvolte abilități avansate și expertiză în domeniul managerial. Deși există aceste diferențe, este important să subliniem că fiecare nivel de studiu joacă un rol esențial în pregătirea cadrelor manageriale din domeniul educațional. Pentru a deveni manageri în educație, unii pot alege să urmeze mai întâi studii de licență și apoi să își continue studiile cu un master într-un domeniu relevant. Alții pot începe cu studii post-liceale și, în timp, să avanseze către poziții de conducere. Importanța se află în alegerea programului potrivit nevoilor și obiectivelor individuale pentru a-și atinge scopurile profesionale în domeniul educațional. Este important să menționăm că, pe lângă educația formală, experiența de lucru și dezvoltarea continuă sunt factori esențiali în dezvoltarea carierei manageriale în educație. Participarea la programe de formare continuă, seminarii și conferințe, precum și implicarea în proiecte și inițiative în domeniul educației, pot aduce contribuții semnificative la dezvoltarea unui cadru managerial competent și eficient în educație.

Vechimea în muncă a managerilor în educație poate fi un factor important în determinarea succesului și eficienței instituțiilor de învățământ. Un manager cu o experiență îndelungată în domeniul educației poate aduce numeroase beneficii și poate juca un rol crucial în dezvoltarea și îmbunătățirea instituției pe care o conduce.

Analizând vechimea în muncă a participanților la studiu, din datele furnizate de subiecți, observăm că 23,3 % dintre subiecți au o vechime de 1-5 ani stagiul profesional, 47,3% o vechime de 6-15 ani vechime în muncă 25,2%, o vechime de muncă de la 6 la 25 ani și 4,3% o vechime de muncă de peste 25 ani.

Analizând interrelația dintre funcția managerială deținută și vechimea în muncă (Figura 3.3.), putem descrie eșantionul studiului ca unul omogen.



**Figura 3.3. Vechimea în muncă a eșantionului cercetării**

Diferența dintre vechimea de 1-5 ani, 6-15 ani, 6-25 ani și peste 25 ani în cadrul managerial al educației poate influența modul în care managerii abordează responsabilitățile lor și înțelegerea contextului în care își desfășoară activitatea. Spre exemplu, *managerii cu o vechime de 1-5 ani* pot aduce prospețime și idei noi în instituție. Sunt mai predispuși să adopte tehnologii și metode moderne de predare și administrare. Ei ar putea avea o abordare inovatoare și sunt mai dispuși să încerce noi strategii pentru a rezolva provocările actuale. Totuși, pot avea o înțelegere mai limitată a unor aspecte complexe ale sistemului educațional și să fie mai puțin familiarizați cu tradițiile și valorile instituției.

*Managerii cu o experiență de 6-15 ani* pot reprezenta un echilibru între inovație și tradiție. Ei au acumulat experiență pentru a înțelege mai bine procesele și provocările specifice ale domeniului educațional. De obicei, au dezvoltat relații solide cu personalul și comunitatea și pot avea abilități consolidate de leadership. Pot fi dispuși să facă schimbări, dar ar putea fi mai conservatori în privința unor aspecte care funcționează bine în instituție.

*Managerii cu o experiență de 6-25 ani* pot avea o înțelegere profundă a sistemului educațional și a politicilor din domeniu. Au dobândit cunoștințe extinse despre modul de gestionare a resurselor și abilități dezvoltate pentru a depăși provocările majore. Pot oferi o perspectivă strategică mai amplă și pot fi buni mentori pentru managerii mai tineri.

Au o cunoaștere vastă și adâncă a sistemului educațional și a evoluțiilor acestuia de-a lungul timpului managerii cu o experiență de peste 25 de ani. Ei au trecut prin multiple schimbări și



reforme și pot oferi o perspectivă istorică valoroasă. Pot fi mai puțin dispuși să adopte schimbări radicale, dar pot aduce stabilitate și încredere.

*În concluzie*, nu există o vechime ideală în muncă pentru un manager în educație. Fiecare perioadă de experiență aduce cu sine avantaje și dezavantaje. Un echilibru între manageri cu diferite niveluri de vechime în muncă poate fi benefic, asigurând o conducere diversificată și bine echilibrată pentru instituția de învățământ.

Dar, referindu-ne la câteva aspecte-cheie privind importanța vechimii în muncă a managerilor în educație, putem menționa dimensiunea ce se referă la *cunoașterea profundă a sistemului educațional*. Cu cât un manager are o experiență mai îndelungată în domeniul educației, cu atât are o mai bună înțelegere a sistemului educațional și a provocărilor cu care se confruntă. Această cunoaștere profundă îl ajută să ia decizii mai bine informate și să găsească soluții mai eficiente pentru diversele probleme sau provocări. O altă dimensiune ține de *stabilitate și continuitate*. Un manager cu o vechime semnificativă în muncă poate aduce stabilitate în conducerea instituției educaționale. Schimbările frecvente ale managerilor pot crea disrupții în organizație și pot afecta calitatea educației oferite beneficiarilor. Un manager cu experiență poate contribui la o conducere stabilă și poate promova continuitatea eforturilor de îmbunătățire. A treia dimensiune se referă la *abilități dezvoltate în timp*. Pe măsură ce un manager acumulează experiență în conducerea instituțiilor de învățământ, își dezvoltă abilități esențiale pentru gestionarea resurselor umane și financiare, pentru rezolvarea conflictelor, pentru comunicare eficientă și pentru motivarea echipei. Aceste abilități dezvoltate în timp pot avea un impact pozitiv asupra performanței instituției.

În baza experienței personale mai pot lansa o dimensiune ce are în vedere *înțelegerea nevoilor comunității educaționale*. Cu cât un manager rămâne mai mult timp într-o instituție, cu atât are mai mult timp să înțeleagă nevoile și așteptările comunității educaționale pe care o deservește. Astfel, poate lua decizii mai adecvate și mai în concordanță cu obiectivele și valorile instituției.

Cu toate acestea, este important să subliniem că vechimea în muncă nu este singurul factor relevant în alegerea unui manager în educație. Capacitățile de leadership, abilitățile de comunicare, *viziunea strategică și deschiderea către inovare* sunt alte caracteristici esențiale pe care un manager ar trebui să le aibă. În final, o combinație a experienței îndelungate cu aceste calități poate conduce la o conducere puternică și eficientă în instituțiile de învățământ.

*Experiența managerială* pe care o deține managerul reprezintă o variabilă relevantă în exersarea rolurilor specifice, în dezvoltarea competențelor manageriale, în întreaga activitate profesională a managerului.

Astfel, *experiența profesională a unui cadru managerial* devine un pilon esențial pentru un cadru managerial de succes în domeniul educațional și o considerăm un factor esențial în dezvoltarea competențelor, abilităților și înțelegerii contextului specific al sistemului educațional. Aceasta trebuie completată cu o abordare pro-activă de învățare continuă, pentru a fi mereu actualizat cu noile tendințe și abordări în educație. În Anexele nr. 9 și 10, prezentăm mai detaliat descrierea eșantionului de cercetare.

***Etapale experimentului.*** 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.

***Instrumentele și variabilele cercetării.*** În continuare ne propunem să descriem instrumentele de colectare a datelor administrate în studiul empiric, prezentate în tabelul 3.1.

**Tabelul 3.1. Instrumente de cercetare aplicate**

<b>Denumirea</b>	<b>Sursa</b>	<b>Anexe</b>
1. <i>Chestionarul Autoevaluarea calităților manageriale</i> (autor: F. Herzberg)	Jinga I. Managementul învățământului, București: ASE, 2003, 255 p. ISBN 973-594-288-7 [p.50-54]	Anexa 3
2. <i>Testul de autoevaluare a competenței în conducere</i> (autor: Filaret Sîntion)	Jinga I. Managementul învățământului, București: ASE, 2003, 255 p. ISBN 973-594-288-7 [p.56-59]	Anexa 4
3. <i>Chestionarul valorilor profesionale</i> (autor: D. Super)	Țurcan T. Psihologie managerială. Chișinău: Epigraf, 2004. 227 p. ISBN 9975-924-39-5 [p.18-21]	Anexa 5
4. <i>Ancheta privind atitudinea față de inovații</i> (autor: V. Cojocaru, M. Vladu)	Cojocaru V., Vladu M. Competențele decizionale ale managerilor în implementarea inovațiilor. Univ. de Stat din Tiraspol. Chișinău: Tipografia UST. 2017, 177 p. ISBN 978-9975-76-223-6 [p.176]	Anexa 6

Tabelul 3.2. conține variabilele cercetării selectate din instrumentele de cercetare aplicate, iar în Anexa 7. prezentăm *Tabelul de concordanță dintre instrumentele de cercetare și variabilele cercetării* în cadrul experimentului de constatare.

**Tabelul 3.2. Concordanța dintre instrumente de cercetare și variabilele cercetării în cadrul experimentului de constatare**

Instrumente de cercetare			
<i>Chestionar Autoevaluarea calităților manageriale F. Herzberg</i>	<i>Test de autoevaluare a competenței în conducere</i>	<i>Chestionarul valorilor profesionale D. Super</i>	<i>Ancheta privind atitudinea față de inovații</i>
Variabilele cercetării			
Competențe <i>(cunoștințe+priceperi+deprinderi+capacități)</i>		Valori <i>(interese+aspirații)</i>	Atitudini față de inovații
Autorealizare (Ar)	Aptitudini psiho-sociale  / Competența psiho-socială	Altruism (A) (2, 30, 31)	Cunoașterea Inovațională (CI)
Autonomie și siguranță profesională (A Sp.) Responsabilitate (Rp) + Afirmare personală (Ap)		Creativitate (C) (15, 16, 45)	
Aspirații (A) Recunoaștere (Rn) + Avansare (Av)		Stimulare intelectuală (SI) (1, 23, 38)	Atitudine Inovațională  (AI)
Interesul pentru muncă (Im)		Independență (I) (5, 21, 40)	
	Conducerea altora (CA) (14, 24, 37)		
		Relații cu colegii de muncă (Rd M) (8, 27, 34)	

*Conținutul instrumentelor de cercetare și rezultatele obținute în cadrul experimentului de constatare.*

**Prima probă a etapei de constatare**, *Chestionarul de autoevaluare calităților manageriale* (autor: F. Herzberg), conține 17 de itemi și este orientat spre autoanaliza a reacției față de funcția ocupată, care măsoară nivelul general de autorealizare, autonomie și siguranță profesională, componenta de aspirații și interesul pentru muncă, toate aceste variabile fiind atribuite competențelor manageriale, în baza următorilor parametri de analiză a răspunsurilor: **R** – realizare; **R p** – responsabilitate; **Rn** – recunoaștere; **Av** – avansare; **Im** - interesul pentru muncă și **Ap** - afirmare personală.

Parametrii enumerați mai sus sunt factori care, după F. Herzberg, reprezintă „motivația” pentru muncă, adică determină satisfacția generală și insatisfacția în legătură cu locul de muncă, în baza punctajului din tabelul 3.3.

**Tabelul 3.3. Punctajul Chestionarului de autoevaluare calităților manageriale (F. Herzberg)**

R	R p	Rn	Av	Im	Ap	Total
3,1	3,0	2,9	3,2	3,6	3,5	51,8

Astfel, un punctaj de 3,5 sau mai mare, obținut la fiecare dintre parametri, indică o activitate perfect satisfăcătoare. Un punctaj între 2,5 - 3 sugerează că mai este loc de o îmbogățire a activității de muncă; Un punctaj mai mic de 2,5, pentru oricare dintre parametri indică necesitatea de a răspunde la întrebarea „Ce nu este în ordine?” Pot apărea punctaje mai mici, de exemplu în cazul parametrului (Av) în care dorința sau posibilitatea reală de avansare nu este evidentă datorită faptului că deja funcția ocupată reprezintă maximum de posibilități sau aspirații. Dacă punctajul total (suma punctelor de la coloana 2) este mai mare de 55 indică o satisfacție totală față de activitate; dar nici punctajul dintre 45 - 55 nu reflectă insatisfacția, ci un anumit nivel al acesteia. După cum se poate constata primii trei parametri (R), (Rp) și (Rn) sunt sub controlul superiorului și depind de modul în care se organizează munca.

Prezentăm în tabelul 3.4. rezultatele obținute în urma aplicării chestionarelor pe eșantionul general la etapa experimentului de constatare, iar în Anexa 11, identificăm Statistica descriptivă.

**Tabelul 3.4. Particularități măsurabile (Chestionarul Autoevaluarea calităților manageriale)**

Nr.	Variabila măsurată	Minim	Maxim	M(SD)
COMPETENȚE				
1	<b>autorealizare</b>	9,00	18,00	14,12 (2,84)
2	<b>autonomie</b>	10,00	19,00	13,95 (2,83)
3	<b>aspirații</b>	8,00	18,00	14,00 (2,7)
4	<b>interesul pentru munca</b>	10,00	19,00	16,00 (3,21)

Analizând rezultatele medii la variabilele măsurate putem observa că rezultatele medii pentru variabilele care exprimă competențele manageriale observăm că cea mai înaltă medie aritmetică este la variabila *Interesul pentru muncă* **M=16.00**, **SD=3,21**, pentru celelalte variabile mediile fiind în descreștere.

Important să menționăm că *Interesul pentru muncă al unui manager* din instituțiile de educație este extrem de important, deoarece acesta are responsabilitatea de a asigura buna funcționare a instituției și de a sprijini dezvoltarea academică și personală a beneficiarilor (copii și elevi). Este important ca un manager școlar să aibă un interes major și să fie dedicat misiunii

educaționale, deoarece acesta poate influența în mod semnificativ calitatea educației, succesul elevilor și buna organizare a procesului instructiv-educativ.

**Proba a doua a etapei de constatare, Testul de autoevaluare a competenței în conducere,** (Filaret Sîntion), constituit din 15 itemi, evaluează competența psihosocială în conducere. Dacă respondenții obțin între **15 și 40 de puncte**, atunci concepția lor despre conducere este aceea de a pretinde de la subalterni doar concentrare pe activitate, fără manifestarea profilului de personalitate specific fiecăruia. Unicul criteriu de apreciere pe care-l folosiți este eficiența, ceea ce, într-o mare măsură, este corect. Aptitudinile lor psiho-sociale sunt slab dezvoltate și, de fapt, nici nu au încredere în astfel de metode și proceduri de conducere. Subiecții care au obținut între **41 și 60 de puncte**, nu sunt încă total convinși de necesitatea de a acorda atenție și problemelor psiho-sociale ale subalternilor. Sunt puțin contradictoriu: uneori deschiși, alteori atenți la necesitățile, aspirațiile și motivațiile profesionale și umane ale oamenilor pe care-i conduceți, ceea ce creează destulă confuzie în rândul lor. Unul din contraargumentele este acela al lipsei de timp. Rezultatele peste **60 de puncte** denotă progresul subalternilor, ca fiind și progresul instituției. Acești manageri sunt atenți la aspirațiile lor; știu să-și motiveze subalternii, îi cunosc bine și au încredere în cei care o merită. Competența psiho-socială le permite să armonizeze deosebirile interindividuale ale subalternilor și să depășească micile lor defecte. Colectivul este unit și cu un moral ridicat.

**Tabelul 3.5. Particularități măsurabile (Testul de autoevaluare a competenței în conducere )**

Nr.	Variabila măsurată	Minim	Maxim	M(SD)
COMPETENȚA				
1.	competența de conducere	29,00	86,00	53,69 (10,92)

*Competența de conducere* reflectă aptitudinile de a armoniza deosebiri interindividuale cu scopul de a depăși micile defecte și de a asigura coeziunea colectivului. Pentru variabila competența de conducere la etapa de constatare a fost obținută o medie aritmetică **M=53,69, SD=10,92**.

Putem observa că variabila competența de conducere reflectă un nivel mediu de manifestare pe întreg eșantionul de cercetare, care cuprinde 258 subiecți. Un manager eficient în domeniul educației ar trebui în măsură să inspire, să coordoneze și să faciliteze dezvoltarea unei comunități educaționale prospere și să contribuie la succesul academic și personal al beneficiarilor.

*Activitatea de conducere managerială* angajează, în mod obiectiv, toate aceste funcții generale care susțin proiectarea și realizarea finalităților educației/instruirii la nivel de sistem și de proces. Dezvoltarea lor presupune intervenția permanentă a unor acțiuni și operații manageriale care

pot fi interpretate și în sensul unor funcții specifice. Ele intervin în mod explicit și implicit în interiorul oricărui ciclu managerial, în concordanță cu anumite principii ale conducerii manageriale, cu valoare axiomatică proprie modelului cultural al societății postindustriale/informatizate [56, p.184].

Abilitatea de a conduce oameni este o modalitate în care managerii dau dovadă de *inteligență socială*. Acești manageri sunt lideri de succes care au și alte trăsături comune: *încrederea* (cred în ei înșiși și în oamenii pe care îi conduc); *o iscusință în a atrage atenția* oamenilor și în a-i face să devină interesați de o idee, o cauză sau un scop comun; *un anumit fel de a se simți* în largul lor atunci când sunt în centrul atenției; *o dorință de a lucra împreună cu alții* pentru a genera schimbări; *abilitatea de a face oamenii să lucreze împreună și să coopereze*; *disponibilitatea* de a-și asuma riscuri și de a visa la lucruri mărețe [8, p.141].

*Conducerea competentă și eficientă a învățământului*, atât la nivelul sistemului, cât și al instituției de învățământ, necesită fundamentarea ei științifică. La baza acestei fundamentări stă știința *managementului educațional*. Pentru a asigura învățământului un randament și o performanță ridicată sunt necesare cunoașterea și aplicarea științei managementului educațional.

Restructurarea democratică a organizațiilor pe principii antropocentrice presupune aplicarea unor modele legate de negocierea (tranzacția) competențelor de tipul „a fi competent, adică abilitatea de a te comporta adecvat situației și a acționa în această direcție. „*Competențele personale* reprezintă acele potențialități umane (capacități personale) actuale și virtuale (posibile), valorizate și valorificate atât de management - ca un sistem de cerințe de comportare și ofertă de recompensă față de membrii unei organizații (sau candidați la angajare) - cât și de personal (candidați sau membrii organizației) - ca un sistem de ofertă de comportamente și cerințe de recompensă solicitate - ca urmare a unui proces de negociere (tranzacție), re-negociere și stabilire a unui (acord) [43, p.113].

La etapa actuală în literatura pedagogică, psihologică, nu există o unitate de păreri referitoare la conținutul *competenței manageriale*. Conform studiului efectuat în anul 1994 de L. I. Berestova asupra problemei date, ca bază a activității manageriale, ea menționează că unii autori înțeleg termenul de competență astfel: managerul trebuie să cunoască foarte bine activitatea, diferitele mijloace și metode pentru atingerea scopului său, să posede cunoștințe profunde în domeniul științei manageriale. Un alt autor, L. Papulov, 1995 include în conținutul competenței nivelul de bază și studiile de specialitate, stagiul de muncă, capacitatea de a acumula experiență în domeniul managementului [46, p.83].

*Competența managerială* presupune dezvoltarea unor abilități necesare dirijării propriei activități și a activităților educaționale și, firește, a activităților lor comune [26, p.100].

*Competențe manageriale (în domeniul educațional)* - Competențe legate de selectarea, combinarea și utilizarea adecvată a cunoștințelor, abilităților și a altor achiziții constând în valori și atitudini, pentru rezolvarea cu succes a situațiilor manageriale specifice demersurilor de proiectare, organizare, realizare, evaluare, reglare și ameliorare a demersurilor educaționale la macronivel/mezonivel/micro-nivel educațional [16, p.227].

Totodată, menționăm faptul că obiectivul major al procesului de dezvoltare în management educațional este implementarea unui sistem democratic de conducere, adecvat unei societăți democratice și deschise, noilor finalități educaționale de formare a personalității umane, omului decident. Din această perspectivă în procesul de *dezvoltare a competențelor manageriale* accentul se pune nu numai pe însușirea de cunoștințe sau pe formarea de deprinderi, dar, principalul, pe dezvoltarea de competențe profesionale în domeniu prin exersarea rolului de manager în funcție de context. În concordanță cu cerințele înaintate, competențele vizează următoarele categorii:

- *manageriale* - elaborarea și fundamentarea de strategii și politici educaționale realiste, asigurarea componentelor de proces instructiv-educativ, coordonarea activității pe componente și comportamente, soluționarea conflictelor, realizarea obiectivelor, evaluarea calității, asigurarea calității didactice curriculare și extra-curriculare;
- *juridice, administrative și economice* - cunoașterea și aplicarea legilor generale și specifice profilului unității de învățământ, diverselor acte normative, alocarea și gestionarea resurselor financiare și materiale, reprezentarea unității școlare în relațiile cu alții - părinții, consiliile locale, primărie, agenți economici, biserică, organele superioare, dezvoltarea culturii organizaționale;
- *educative și pedagogice* - perfectarea procesului de cunoaștere a caracteristicilor/cerințelor specifice diferitelor grupe de vârstă de elevi, modalităților de aplicare și evaluare a curriculumului școlar, formarea de abilități de a predă în contextul noilor cerințe, de a evalua și planifica după obiective, promovarea valențelor formative și educative, interdisciplinare și integrate, susținerea demersurilor privind dezvoltarea personalității elevilor și a colaboratorilor [48, p.89].

Implementarea unui management educațional de calitate este o cerință a timpului, având ca scop principal valorificarea potențialului uman și material, eficientizarea procesului educațional, stimularea cadrelor de conducere pentru performanțe superioare, asigurarea transparenței, implicarea activă și responsabilă a tuturor subiecților vizati în actul de luare a deciziilor. De asemenea, va avea

un impact pozitiv asupra evaluării interne și va crea un cadru normativ ce va reglementa expres procedura de evaluare și autoevaluare, ceea ce va contribui nemijlocit la asigurarea calității în educație [28, pp.31-32].

Prin prisma *Codului educației*, calitatea în învățământ este circumscrisă misiunii, idealului și principiilor fundamentale ale educației specificate în actul legislativ. Astfel, *Misiunea* educației se concretizează în următoarele dimensiuni: a) satisfacerea cerințelor educaționale ale individului și ale societății; b) dezvoltarea potențialului uman pentru a asigura calitatea vieții, creșterea durabilă a economiei și bunăstarea poporului; c) dezvoltarea culturii naționale; d) promovarea dialogului intercultural, a spiritului de toleranță, a nediscriminării și incluziunii sociale; e) promovarea învățării pe tot parcursul vieții; f) facilitarea reconcilierii vieții profesionale cu viața de familie pentru bărbați și femei. Idealul educațional în Republica Moldova 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. Prin urmare, managerii instituțiilor de învățământ vor orienta întreaga activitate a instituțiilor pe direcțiile trasate de misiunea educației și idealul educațional (Codul educației, art.6) [35].

Astfel, cadrele manageriale, în calitate de lideri într-un domeniu atât de important și influent ca educația, sunt adesea ghidate de o serie de *valori profesionale* esențiale. Aceste valori le ghidează comportamentul și deciziile în promovarea excelenței educaționale și în gestionarea echipei și a resurselor educaționale.

Realizând analiza literaturii științifice, suntem convinși că aspectul valoric în cadrul personalității cadrelor manageriale și în planul general din ultimii ani este subiectul unei atenții speciale a multor oameni de știință din diferite domenii și, în special, dintr-o perspectivă psihopedagogică. Au fost realizate diverse studii privind valorile, orientările valorice, clasificarea valorilor, educația personalității prin valori și pentru valori, promovarea coerentă a valorilor în instituțiile de învățământ, proprietățile valorilor, structura profilului axiologic sociologic și cultural: *M. Rokeach, C. Kluckhohn, D.A. Leontiev, P. Andrei, C. Cucos, P. Lisevici, A. Cosmovici, C. Ciuperca, P. Ilut, E. Macavei, I. Mitrofan, N. Silistraru, Vl. Pâslaru, D. Rogojina etc.* Valorile au fost studiate și în raport cu atitudinile, idealurile, normele, realitatea: *E. Spranger, Im. Kant, M. Rokeach, F. Sopov, T. Vianu, C. Rădulescu-Motru etc.*

Problema investigării orientărilor valorice ale personalității este studiată pe scară largă de oamenii de știință din pedagogie și psihologie care includ: *C. Rogers, A. Maslow, G. Allport, A.*



Leontiev, S. Rubinștein, A. Mudrik, I. Kon, B. Șerbanescu, N. Silistraru, Paslaru, V. Botnari, T. Callo și alții.

Apreciind importanța teoretică și aplicativă a investigațiilor efectuate, vom menționa că unele aspecte ale problemei cu deschiderea aplicativă pentru cadrele manageriale din instituțiile de învățământ rămân încă puțin cercetate. Or, valorile profesionale ale managerului poate ajuta la determinarea/evaluarea gradului de succes al acesteia. Deciziile sale imediate, precum proiectele pe termen lung, sunt influențate de propriul sistem de valori. Satisfacția personală depinde în general de posibilitatea mai mare sau mai mică de a-și exprima propriile valori profesionale.

În acest context, am aplicat a **treia probă a etapei de constatare**, *Chestionarul valorilor profesionale* după D. Super, constituit din 45 itemi. Scopul chestionarului este orientat spre determinarea următoarelor valori profesionale cum sunt: altruism, creativitate, stimulare intelectuală independentă, conducerea altora și relațiile cu colegii de muncă. Se acordă puncte, de la 5 la 1, în funcție de gradul de importanță pe care îl atribuie subiecții fiecărei caracteristici profesionale descrise în afirmațiile de mai jos: 5 - foarte important; 4 - important; 3 - de importanță medie; 2 - puțin important; 1 – neimportant.

Chestionarul cuprinde 15 factori, fiecare dintre aceștia descriind o caracteristică esențială, specifică unui ansamblu de profesii sau activități, prin intermediul a 3 enunțuri. Se poate face suma punctelor acordate pentru fiecare factor la cele trei enunțuri relevante pentru acesta.

Scorul poate varia de la 3 la 15, deoarece fiecare dintre factorii enumerați are 3 enunțuri cu o scară de evaluare de 5 puncte.

1. *Altruism* (enunțurile 2, 30, 31) - profesii care privesc lucrul cu oamenii și contribuie la ameliorarea vieții acestora: medicină, relații umane, asistență socială, învățământ, comerț etc.
2. *Simț estetic* (17, 20, 41) - profesii care permit realizarea unor obiective estetice, artă, design etc.
3. *Creativitate* (15, 16, 45) - activități care permit crearea de noi produse, aplicarea de idei noi, inventarea de lucruri noi: profesii tehnice, științifice, artistice, literare, organizatorice etc.
4. *Stimulare intelectuală* (1, 23, 38) - activități ce oferă posibilitatea de a învăța ceva nou și solicită o gândire independentă, reflecții abstracte.
5. *Reușită obiectivată* (13, 17, 44) - muncă cu caracter executiv, finalizată prin produse concrete și care dau sentimentul de satisfacție prin buna executare a sarcinilor profesionale.
6. *Independență* (5, 21, 40) - ocupații care permit persoanei să lucreze după propriul ei ritm și să aplice propriile idei (concepții).

7. *Prestigiu* (6, 28, 33) - ocupații cu un statut social ridicat și care conferă importanță și impun respect.
8. *Conducerea altora* (14, 24, 37) - profesii care dau posibilitatea de a planifica și organiza munca altora.
9. *Avantaje materiale* (3, 22, 39) - valoare asociată unor munci cu remunerare mare. Tendință de orientare în alegerea profesiei după câștiguri materiale.
10. *Siguranță* (9, 19, 42) - valoare asociată unor profesii care prezintă certitudinea menținerii lor, asigurarea aceluiași tip de muncă și garantarea veniturilor materiale.
11. *Ambianță de lucru* (12, 25, 36) - ocupații caracterizate prin condiții bune de muncă, și anume curățenie, căldură, liniște.
12. *Relații cu superiorii* (11, 18, 43) - alegerea locului de muncă în funcție de cadrele de conducere din domeniul respectiv.
13. *Relații cu colegii de muncă* (8, 27, 34) - alegerea locului de muncă pe criteriul unor relații bune în colectivul de muncă, ceea ce are importanță majoră în ocupațiile semicalificate și la funcționarii administrativi.
14. *Stilul de viață* pe care îl implică profesia (10, 26, 35) - muncă ce permite desfășurarea unei vieți corespunzătoare imaginii făurite de persoana respectivă, și anume profesii cu program neregulat, care implică deplasări, călătorii etc.
15. *Varietate* (4, 29, 32) - profesii care permit activități diverse, variate, nerepetitive. Orientare spre satisfacții personale.

Pentru analiza cantitativă și calitativă a rezultatelor cercetării au fost selectate șase scale:

- *Altruism* (enunțurile 2, 30, 31) - profesii care privesc lucrul cu oamenii și contribuie la ameliorarea vieții acestora: medicină, relații umane, asistență socială, învățământ, comerț etc.
- *Creativitate* (15, 16, 45) - activități care permit crearea de noi produse, aplicarea de idei noi, inventarea de lucruri noi: profesii tehnice, științifice, artistice, literare, organizatorice etc.
- *Stimulare intelectuală* (1, 23, 38) - activități ce oferă posibilitatea de a învăța ceva nou și solicită o gândire independentă, reflecții abstracte.
- *Independență* (5, 21, 40) - ocupații care permit persoanei să lucreze după propriul ei ritm și să aplice propriile idei (concepții).
- *Conducerea altora* (14, 24, 37) - profesii care dau posibilitatea de a planifica și organiza munca altora.

- *Relații cu colegii de muncă* (8, 27, 34) - alegerea locului de muncă pe criteriul unor relații bune în colectivul de muncă, ceea ce are importanță majoră în ocupațiile semicalificate și la funcționarii administrativi.

În această logică, problema competenței și competitivității cadrelor manageriale din sistemul educațional devine prioritară, or, competența poate fi formată/autoformată, măsurată, apreciată prin raportare la un sistem de standarde. Managerii școlari trebuie să-și desfășoare activitatea în baza **standardelor de competențe profesionale**, care oferă tuturor factorilor interesați garanția că managementul unității 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 managerial în sistemul de învățământ și constituie o parte componentă a ansamblului de documente normative. Ele constituie baza pentru asigurarea evaluării obiective a nivelului de pregătire profesională și a calității activității managerului [128].

Astfel, în baza *Standardelor de competență profesională ale cadrelor de conducere din învățământul general* (Anexa 8), aprobate prin ordinul Ministerului Educației și Cercetării, nr.1124 din 20.07.2018, cadrele manageriale își stabilesc clar prioritățile, își dezvoltă competențele profesionale în raport cu necesitățile educaționale. Standardele de competență profesională au un impact deosebit și asupra reglementării atestării, acordării gradelor manageriale etc.

Standardele de competență profesională ale managerilor din învățământ sunt structurate în șase domenii principale: *Viziune și strategii – Curriculum – Resurse umane – Resurse financiare și materiale – Structuri și proceduri – Comunitate și parteneriate* [128].

La această etapă a cercetării noastre, am corelat *Valorile profesionale* ale cadrelor manageriale din educație cu *Standardele de competență profesională ale cadrelor de conducere din învățământul general (2018)* informație sintetizată în tabelul 3.6.

**Tabelul 3.6. Corelarea Valorilor profesionale cu Standardele profesionale de funcție ale cadrului managerial în educație**

Standard	Indicatori	Descriptori	Valori profesionale
<b>Standardul 3</b> Cadrul de conducere creează și menține mediul stimulativ și cooperant în vederea dezvoltării continue a capitalului uman al școlii	3.3. Cadrul de conducere creează și menține mediul stimulativ și cooperant în vederea dezvoltării continue a capitalului uman al școlii	3.3.1.Organizează procesul de evaluare internă a personalului 3.3.2.Oferă consiliere și îndrumare metodologică personalului în contextul rezultatelor evaluării 3.3.3.Organizează programe de îmbunătățire/ dezvoltare a competențelor profesionale în conformitate cu rezultatele evaluării	<i>Altruism</i>

<p><b>Standardul 5</b> Cadrul de conducere garantează funcționalitatea instituției de învățământ general și sistemului intern de asigurare a calității</p>	<p>5.2. Creează condiții de funcționare și dezvoltare continuă a sistemului intern de asigurare a calității</p>	<p>5.2.1. Aplică pe toate domeniile de activitate mecanisme de evaluare periodică a calității serviciilor prestate de instituția de învățământ general. 5.2.2. Promovează sisteme de acțiuni pentru îmbunătățirea calității serviciilor educaționale. 5.2.3. Racordează dimensiunile activității instituției de învățământ general la standardele educaționale</p>	<p><i>Creativitate</i></p>
<p><b>Standardul 6</b> Cadrul de conducere dezvoltă parteneriate în vederea asigurării progresului instituției de învățământ general și a comunității</p>	<p>6.1. Conduce procesul de promovare a imaginii instituției de învățământ general la nivelul comunității locale, naționale și internaționale</p>	<p>6.1.1. Diversifică strategiile de promovare a imaginii instituției 6.1.2. Promovează în comunitate servicii educaționale și de voluntariat. 6.1.3. Încurajează implicarea actorilor educaționali în promovarea imaginii instituției de învățământ general.</p>	
<p><b>Standardul 3</b> Cadrul de conducere creează și menține medii stimulativ și cooperant în vederea dezvoltării continue a capitalului uman al școlii</p>	<p>3.4. Creează contexte de motivare și stimulare a performanței în activitate</p>	<p>3.4.1. Aplică diverse metode de motivare a tuturor membrilor comunității educaționale 3.4.2. Stimulează prin diverse metode și instrumente manageriale inovația și performanța membrilor comunității școlare 3.4.3. Încurajează inițiativele valoroase ale membrilor comunității educaționale ce țin de îmbunătățirea performanței organizaționale</p>	<p><i>Stimulare intelectuală</i></p>
<p><b>Standardul 4</b> Cadrul de conducere gestionează și dezvoltă resursele materiale și financiare în vederea asigurării unui mediu de învățare sigur și motivant</p>	<p>4.2. Asigură funcționarea sistemului de management financiar și control intern</p>	<p>4.2.3. Efectuează sistematic autoevaluarea în scopul determinării funcționalității sistemului de management financiar și control 4.2.4. Elaborează Raportul privind organizarea și funcționarea sistemului de management financiar și control și declarația privind buna guvernare</p>	<p><i>Independență</i></p>
<p><b>Standardul 1</b> Cadrul de conducere gestionează procesul de elaborare și implementare a proiectelor de dezvoltare a instituției de învățământ general în vederea promovării politicii educaționale naționale și locale</p>	<p>1.2. Conduce procesul de implementare a obiectivelor strategice.</p>	<p>1.2.1. Monitorizează continuu performanțele obținute în procesul de dezvoltare și ajustează planurile operaționale la obiectivele strategice 1.2.2. Coordonează eforturile cadrelor didactice, părinților, partenerilor și elevilor în procesul de realizare a obiectivelor strategice. 1.2.3. Documentează sistematic progresul în atingerea rezultatelor planificate, practicile de succes și modalitățile de abordare a problemelor.</p>	<p><i>Conducerea altora</i></p>
<p><b>Standardul 2</b> Dezvoltă și diversifică oferta curriculară în vederea valorificării potențialului individual, instituțional și comunitar</p>	<p>1.1. Asigură condiții motivaționale, metodologice și logistice de implementare și dezvoltare a curriculumului școlar.</p>	<p>1.1.1. Elaborează și promovează politicile curriculare instituționale coerente cu cele naționale, dar și cu misiunea și specificul instituției de învățământ general. 1.1.3. Asigură dezvoltarea profesională continuă a cadrelor didactice în vederea implementării curriculumului școlar.</p>	<p><i>Relații cu colegii de muncă</i></p>

Astfel, în baza punctajului obținut se stabilește ordinea ierarhică a factorilor. Primii 3-5 factori la care s-a obținut punctajul cel mai mare reprezintă *domeniul de activitate în care puteți avea succes* și vă puteți realiza din punct de vedere profesional.

**Tabelul 3.7. Particularități măsurabile** (*Chestionarul valorilor profesionale după D. Super*)

Nr.	Variabila măsurată	Minim	Maxim	M (SD)
VALORI PROFESIONALE				
1	<b>altruism</b>	6,00	12,00	9,43 (1,45)
2	<b>creativitate</b>	4,00	13,00	8,68 (1,68)
3	<b>stimulare intelectuală</b>	1,00	10,00	4,71 (1,9)
4	<b>independență</b>	2,00	14,00	6,98 (1,99)
5	<b>relații cu colegii</b>	1,00	12,00	5,94 (2,02)
6	<b>conducerea altora</b>	,00	7,00	3,55 (1,21)

Valorile profesionale sunt elemente indispensabile ale unui cadru managerial. Din cele reflectate în baza chestionarului valorilor profesionale D. Super, putem observa că cele mai înalte medii sunt specifice valorilor: *Altruism*  $M=9,43$ ,  $SD=1,45$ , ce reflectă munca cu oamenii și contribuie la ameliorarea vieții acestora.

O altă valoare profesională cu un nivel mediu înalt este *Creativitatea*  $M=8,68$ ,  $SD=1,68$ , valoarea care stimulează crearea noilor produse și aplicarea noilor idei și invenții. Cea de a treia valoare profesională cu un nivel ridicat este *Independența*  $M=6,98$ ,  $SD=1,99$ , valoarea care permite persoanei să lucreze după propriul ei ritm și să aplice noile idei.

Aceste valori profesionale influențează deciziile, acțiunile și comportamentul managerilor în gestionarea școlii și în relațiile cu toți membrii comunității școlare. Ele contribuie la stabilirea unei culturi organizaționale sănătoase și la atingerea obiectivelor educaționale într-un mod etic și responsabil.

Cadrele manageriale din domeniul educației au responsabilitatea de a asigura funcționarea eficientă a instituțiilor de învățământ și de a contribui la dezvoltarea educațională a tuturor beneficiarilor. Valorile profesionale ale acestor cadre sunt extrem de importante pentru atingerea obiectivelor educaționale și pentru modelarea unui mediu educațional pozitiv.

Un manager educațional ar trebui să fie un *lider inspirațional* pentru întreaga comunitate educațională. Aceasta implică capacitatea de a motiva și ghida profesorii către obiective comune.

Educația este în continuă schimbare, iar managerii trebuie să fie deschiși la inovație și să poată adapta strategiile la noile cerințe și contexte educaționale. Această valoare profesională reprezintă pilonul fundamental pe care managerii din domeniul educației ar trebui să-și construiască abordarea și practica managerială.

Astfel, am aplicat a **patra probă a etapei de constatare Ancheta privind atitudinea față de inovații**, ce conține 15 itemi și reflectă manifestarea cunoașterii inovaționale și atitudinii față de inovații. Aceste chestionare au fost utilizate pentru evaluarea competențelor, valorilor și atitudinilor respondenților participanți la studiu.

Ei au fost rugați să aprecieze gradul de acord sau dezacord referitor afirmațiile celor două dimensiuni, conform scalei: 5 - acord total; 4 - acord parțial; 3 - neutru; 2 - dezacord parțial; 1 - dezacord total. Răspunsurile sincere și complete la afirmațiile din tabelul 3.8. permit formarea unei imagini de ansamblu mai veridice.

**Tabelul 3.8. Manifestarea cunoașterii inovaționale și atitudinii față de inovații**

<i>Cunoașterea inovațională</i>	<i>Atitudine inovațională</i>
1. Tind să mă autocunosc	8. Discut pe larg despre problemele în cauză
2. Îmi rezerv timp pentru dezvoltare, cât de mult aș fi ocupat	9. Cred în puterile proprii în promovarea noului
3. Piedicile apărute îmi stimulează activitatea	10. Tind a fi o persoană deschisă
4. Analizez contradicțiile, deoarece îmi ajută să mă cunosc și să mă apreciez	11. Recunosc că persoanele care mă înconjoară influențează asupra mea
5. Îmi analizez activitatea, rezervându-mi timp special	12. Îmi gestionez dezvoltarea profesională și obțin rezultate pozitive
6. Îmi analizez emoțiile și experiența	13. Simt o mare satisfacție când descopăr ceva nou
7. Citesc mult pentru a cunoaște noul	14. Creșterea gradului de responsabilitate în promovarea noului nu mă sperie
	15. Aș fi de acord, dacă m-aș ridica în funcție prin promovarea noului

Analizând atitudinea față de inovații ale cadrului managerial putem valorifica doi descriptori și anume cunoașterea inovațională și atitudinea inovațională.

**Tabelul 3.9. Particularități măsurabile (Ancheta privind atitudinea față de inovații)**

Nr.	Variabila măsurată	Minim	Maxim	M (SD)
	ATITUDINI			
1	<b>cunoaștere inovațională</b>	11,00	34,00	22,62 (5,33)
2	<b>atitudine inovațională</b>	12,00	34,00	24,37 (4,8)

Pentru variabila **cunoașterea inovațională** media aritmetică este  $M=22,62$ ,  $SD=5,33$ . **Cunoașterea inovațională** se referă la înțelegerea și aplicarea noilor idei, metode și tehnologii în

vederea generării de inovații și progres. Aceasta implică acumularea și utilizarea cunoștințelor pentru a dezvolta și implementa soluții inovatoare în diferite domenii.

În general, *inovațiile* provin din activități bazate pe cunoștințe care implică aplicarea informațiilor și cunoștințelor existente și recent dobândite. Informațiile sunt date organizate care pot fi reproduse și transferate între organizații la costuri reduse. Cunoștințele se referă la înțelegerea informațiilor și capacitatea de utilizare a acestora în diverse scopuri. Sunt obținute prin efort cognitiv și, prin urmare, sunt greu de transferat, deoarece necesită învățare din partea destinatarului. Informații precum cunoștințele pot fi dobândite sau create în interiorul sau în afara unei organizații în cauză [133, p.12].

Pentru variabila *atitudine inovațională*  $M=24,37$ ,  $SD=4,8$ . Putem menționa că **atitudinea inovativă** reprezintă o mentalitate și o abordare orientată spre inovație și schimbare. Este caracterizată de curiozitate, deschidere către idei noi, dorința de a experimenta și de a găsi soluții inovatoare la problemele și provocările întâmpinate.

În general, inovația are un caracter punctual pentru managerii instituțiilor de învățământ. Din acest punct de vedere, inovațiile se referă la schimbările intervenite pe un palier (curriculum - manuale, relațiile profesor-elev, modul de gestiune a resurselor). Atitudinea inovațională pentru manageri mai înseamnă și îmbunătățire măsurabilă, deliberată, durabilă și puțin susceptibilă de a se produce frecvent. Definiția dată de M. Richland inovației implică selecția, organizarea și utilizarea *creatoare a resurselor umane și materiale* după metode interzise, care permit atingerea unui nivel mai ridicat în realizarea obiectivelor propuse.

Inovarea este creativă, dar nu haotică. Procesul de inovare are criterii de succes definite, repere și măsuri. O inovație nu poate fi evaluată decât prin raportare la obiectivele sistemului de învățământ, prin urmare, ea se poate referi la consolidarea și individualizarea învățământului, profesionalizarea învățământului și implementarea strategiilor de conducere [134, p.254].

Managerul cu *atitudine inovațională* promovează o instituție inovatoare, adică îi încurajează pe cei ce au idei, folosește tipuri eterogene de personal, abordări bazate pe cercetarea faptelor, obiectivele sunt clare, comunicarea este satisfăcătoare, se caracterizează prin egalizarea optimală a puterii, pe utilizarea resurselor, coeziune, autonomie, adaptarea la mediu, aptitudinea de a rezolva probleme. Etapele unei inovații sunt: cercetarea, dezvoltarea (invenția și concepția), difuzarea (propagarea și demonstrația) și asimilarea (experimentarea, instalarea, instituționalizarea). La nivelul oricărui grup trebuie avut în vedere modul de propagare a schimbării: 4% sunt inovatorii,

18% îi urmează pe inovatori, 32% constituie majoritatea timpurie, 32% constituie majoritatea târzie, 6% sunt conservatori [Ibidem, p.257].

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 3.10., putem expune următoarele legături statistice semnificative, care ne oferă posibilitatea să conturăm *Profilul de competențe al cadrului managerial din instituțiile de învățământ*.

**Tabelul 3.10. 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.

Managerul trebuie să fie capabil să identifice și să rezolve problemele care apar în instituția de învățământ. Acesta trebuie să aibă abilități de analiză, gândire critică și luare a deciziilor pentru a găsi soluții eficiente și adecvate. Un cadru managerial eficient în educație trebuie să fie dedicat dezvoltării profesionale și învățării continue. Acesta trebuie să fie deschis la noile cunoștințe și practici, să participe la formări, conferințe și alte activități de învățare pentru a-și menține actualizate abilitățile și cunoștințele în domeniu. Este important să reținem că profilul de competențe poate varia în funcție de nivelul și specificul instituției de învățământ, dar acestea sunt câteva dintre competențele cheie pe care le-ar putea avea un cadru managerial din domeniul educației.

Analizând diferențele dintre grupurile de manageri (*directori, directori adjuncți pentru educație și directori adjuncți pentru instruire*) incluse la etapa de constatare a fost realizată cu ajutorul coeficientului F de analiză dispersională, care permite determinarea diferențelor statistic semnificative între 3 și mai multe grupuri. Astfel, putem menționa că a există diferențe statistic semnificative la următoarele variabile măsurate: *creativitate, stimulare intelectuală, relații cu colegii și cunoaștere inovațională*, rezultatele cărora le prezentăm în tabelul 3.11.

**Tabelul 3.11. Analize dispersionale la variabilele cercetate**

	<b>Variabilele cercetate</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
1	Creativitate	7,366	<0,001
2	Stimulare intelectuală	3,058	<0,05
3	Relații cu colegii	3,678	<0,03
4	Cunoaștere inovațională	3,089	<0,05

În urma efectuării analizei dispersionale între cele trei grupuri, putem observa că există diferențe la următoarele particularități măsurabile: *creativitate*  $F=7,366$ ,  $p=0,001$ ; *stimulare intelectuală*  $F=3,058$ ,  $p=0,05$ ; *relații cu colegii*  $F=3,678$ ,  $p=0,03$  și *cunoaștere inovațională*  $F=3,089$ ,  $p=0,05$ ,

Orice *cadru managerial* reprezintă o persoană care, în virtutea sarcinilor, competențelor și responsabilităților caracteristice funcției ocupate, exercită atributele conducerii\sau reprezintă o persoană care, în virtutea sarcinilor, competențelor și responsabilităților circumscrise postului,

exercită procese de management, adoptând decizii ce influențează comportamentul decizional și opțional al altor persoane.

Conducerea managerială implică accente pe idei, pe abordare sistemică, pe schimbare, pe strategie, pe inovare. Menținerea standardelor de activitate la nivel internațional reclamă efort, inițiativă și creativitate din partea cadrelor manageriale. Pentru a scrie și a realiza un proiect de dezvoltare profesională, conform exigențelor Cambridge, urmează a sparge anumite tipare și clișee și a analiza procesul de activitate în baza mai multor instrumente. Or, introducerea cercetărilor practice ca element din cultura profesională și organizațională a școlii constituie un imperativ managerial pentru stimularea calității în educație și necesită dezvoltarea dimensiunilor: *Creativitate - Stimulare intelectuală - Relații cu colegii și Cunoaștere inovațională* [69, p.20].

În acest context se înscrie metodologia propusă de P. Tretiakov privind construirea de activități (reproductive, constructive, creatoare) cu caracter dezvoltativ în succesiunea propusă de către cercetătorul V.-Gh. Cojocaru în manualul *Calitatea în educație. Managementul calității* și prezentată în tabelul 3.12.

**Tabelul 3.12. Metodologia lui P. Tretiakov privind construirea de activități (reproductive, constructive, creatoare) cu caracter dezvoltativ [41, p.156]**

Tip de activități	Caracteristici	Poziția personală	Tipuri de activități	Rezultatele așteptate
<b>Reproductiv</b>	Acțiunilor și aspectelor conform modelului	- <i>Ce fac eu?</i> - <i>Ce trebuie să fac?</i> - <i>Cum să fac?</i>	După model, analogic variantei propuse	Îndeplinirea sarcinilor analogice
<b>Constructiv</b>	Acțiunilor și aparițiilor au tendință de cercetare / cunoaștere	- <i>Ce model fac?</i> - <i>Pentru ce este necesar?</i> - <i>Cum de făcut mai bine?</i> - <i>Ce varietate poate fi?</i>	Construirea unui model cu noi trăsături	Construirea în baza unui model cu elemente noi
<b>Creator</b>	Îndeplinirea acțiunilor și operațiilor cu extindere în afara experienței și cunoștințelor existente	- <i>Ce fac eu nou?</i> - <i>Ce trebuie de făcut nou?</i> - <i>Cum de făcut pe nou?</i>	Creație proprie, proiecte, modele noi	Îndeplinirea lucrării de sine stătător și creativ

Astfel, în baza tipurilor de activități realizate de către cadrele manageriale din sistemul de învățământ, un interes pozitiv poate fi orientat asupra *proiectului profesional individual*, care reprezintă o prioritate de bază a formării continue. Or, evaluarea prin intermediul sau pe baza acestuia este, cu siguranță, o nouă orientare, o evoluție a percepției față de calitatea pregătirii cadrelor manageriale și a serviciilor prestate de ei. Respectivul tip de proiect ajută la educarea liderului în domeniu, la formarea unei viziuni strategice, la monitorizarea performantă a procesului educațional și la dialogul permanent pe marginea calității acestuia. Din aceste realități, considerăm că *proiectul profesional al cadrului managerial* reprezintă un element inovativ al învățământului

continuu. El este, cu certitudine, rezultatul evoluției și o necesitate actuală a societății, însă decizia de a-l utiliza sau nu aparține managerilor din educație. Suntem de părere că această practică trebuie încurajată, la nivel de sistem și de cultură organizațională a instituției, în primul rând, pentru utilitate și, în rândul doi, pentru capacitatea de a trezi și a menține interesul pentru dezvoltarea continuă, pentru promovarea experiențelor de succes și, nu în ultimul rând, pentru dezvoltarea managerului-cercetător, care investighează continuu, emite ipoteze și judecăți de valoare ce vor fi confirmate sau infirmate de practică. Toate aceste aserțiuni sunt susținute și de procesul de atestare a cadrelor didactice și manageriale din Republica Moldova și au fost validate experimental în cadrul proiectului *Leadership educațional* [69, p.20].

În cercetarea științifică, leadershipul este un proces de influență socială prin care o persoană îi influențează pe ceilalți prin îndrumarea, structurarea și facilitarea, totodată, a unei serii de comportamente, activități și relații pentru atingerea obiectivelor comune [11, p.47].

Contribuția lui Barnard la dezvoltarea *teoriei liderismului* constă în definirea conducătorului eficient - un *creator de valori*, care se opune conducătorului autoritar, care se bazează în exclusivitate pe sistemul de prime și tinde spre obținerea unei eficacități imediate. Astfel, conducerea eficientă poate fi definită ca un proces de creare a viziunii asupra viitorului, unde se i-au în considerare interesele părților implicate în această activitate [151, p.104].

În baza cercetării experimentale din cadrul experimentului de constatare realizat, dar și din *perspectiva diferențelor statistice expuse* în baza rezultatelor obținute putem concluziona că un cadru managerial dintr-o instituție de învățământ trebuie să aibă o bună înțelegere a teoriilor, politicilor și practicilor educaționale. Acesta trebuie să fie la curent cu ultimele tendințe și dezvoltări în domeniul educației, să fie familiarizat cu programele curriculare, cu metodologiile de predare și cu evaluarea academică, deoarece fiecare instituție de învățământ se confruntă cu schimbări și provocări.

*În concluzii:* Un cadru managerial eficient trebuie să aibă abilități de gestionare a schimbării și de adaptare la noile cerințe și tendințe în domeniul educației. Acesta trebuie să fie capabil să planifice și să implementeze schimbări într-un mod eficient și să-și încurajeze echipa să adopte schimbările necesare. Un cadru managerial în educație trebuie să manifeste etică și responsabilitate profesională în toate acțiunile și deciziile sale. Acesta trebuie să respecte principiile și valorile educaționale, să acționeze în interesul elevilor și să fie un exemplu de integritate și profesionalism.

### 3.2. Valorificarea experimentală a *Modelului pedagogic de dezvoltare a competențelor manageriale la conducătorii instituțiilor de învățământ: diagnosticare, formare și control*

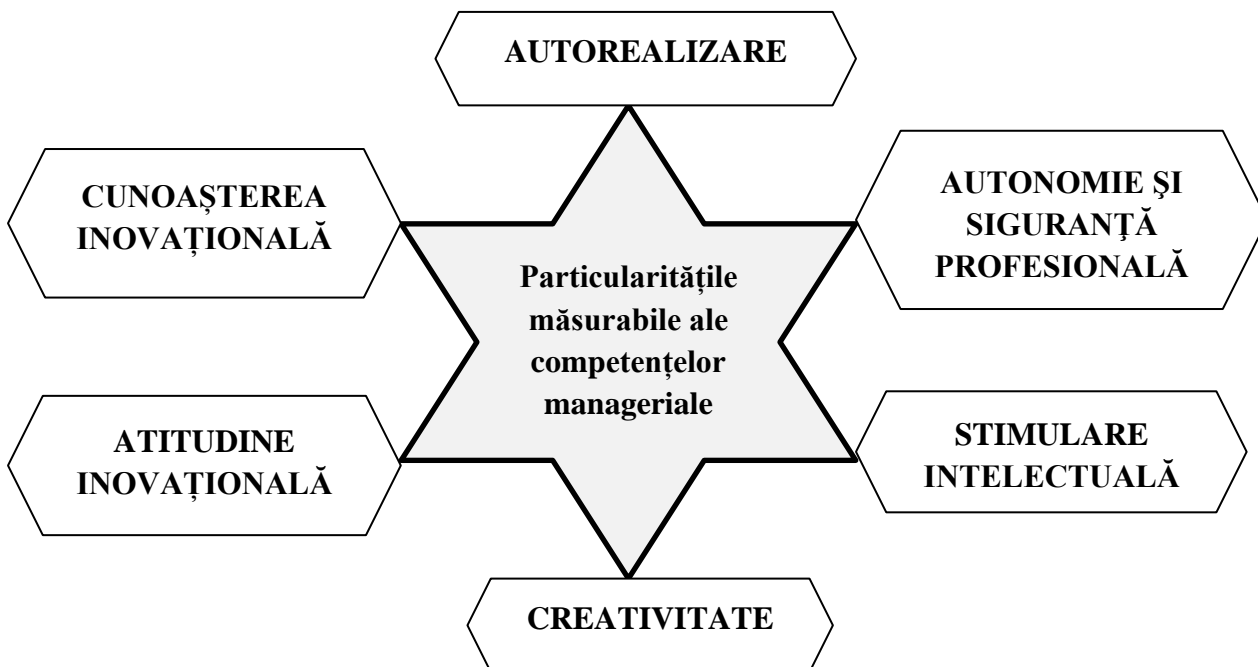
În cadrul demersului experimental al cercetării am folosit modelul uni-factorial „înainte și după” cu un singur grup, având ca obiectiv principal evaluarea efectului programului de formare asupra fiecărui participant, înainte de formare și după formare.

*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, conform figurii 3.4.



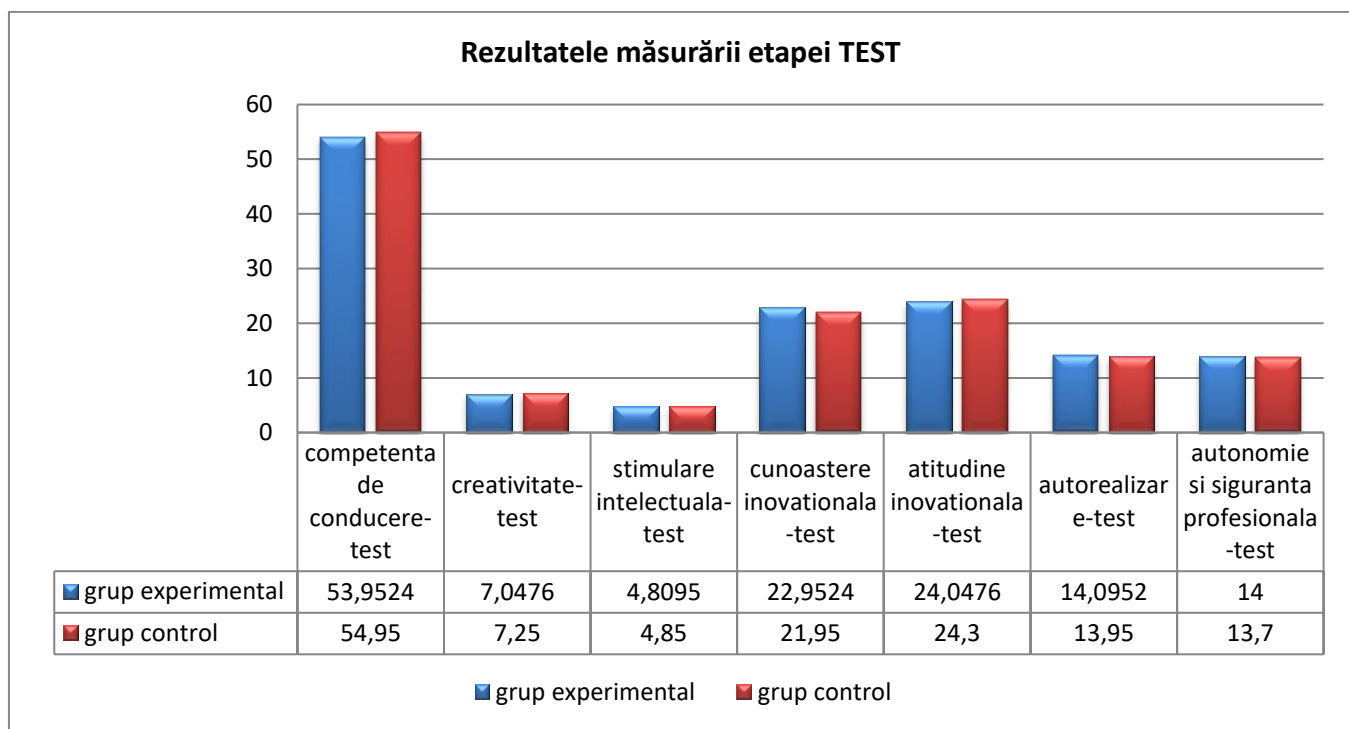
**Figura 3.4. Particularitățile măsurabile a competențelor manageriale ale conducătorilor din instituțiile de învățământ**

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 3.13. am prezentat relația dintre meta-categoriile *Modelului tridimensional al leadershipului* și *Particularitățile măsurabile ale competențelor manageriale*.

**Tabelul 3.13. Relația dintre meta-categoriile Modelului tridimensional al leadershipului și particularitățile măsurabile ale competențelor manageriale ale directorilor**

Meta-categoriile ale <i>Modelului tridimensional al leadershipului</i>	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 3.5.); 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 3.5. 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.

Rezultatul mediu pentru GE M=53,95, iar pentru GC M=54,95 reflectă *competența de conducere*. Astfel, în baza rezultatelor prezentate în figura 3.5. observăm faptul că pentru *Creativitate* rezultatele medii sunt M=7,05, pentru GC și M=7,25 pentru GE.

Variabila *Stimulare intelectuală* este reflectată prin M=4,81 pentru GE, iar pentru GC M=4,85. Pentru variabila *Cunoașterea inovațională*, rezultatele medii se conturează între M=22,95 pentru GE și M=21,95 pentru GC.

O altă particularitate măsurată la cadrele manageriale este *Atitudine inovațională*, pentru care mediile aritmetice sunt M=24,05 pentru GE și M=24,3 pentru GC. *Autorealizarea* este manifestat la nivelul mediu de M=14,095 pentru GE și 13,95 pentru GC.

Ultima particularitate măsurabilă, reflectată la etapa de formare este *Autonomie și Siguranță profesională*, unde media aritmetică pentru GE este M=14, iar pentru GC M=13,7.

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

**Tabelul 3.14. Diferențe Grup experimental și Grup control etapa TEST**

	<b>Independent Samples TEST</b>						
	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 - 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 inovațională - TEST	1,535	,223	,571	39	,571	1,002	1,75
Atitudine inovațională - TEST	4,326	,044	-,150	39	,882	-,252	1,69
Autorealizare - TEST	1,397	,244	,157	39	,876	,145	,93
Autonomie și siguranță profesională - TEST	,486	,490	,308	39	,759	,300	,97

În urma *analizei diferențelor statistice*, putem observa că 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.

Corelațiile statistice obținute sunt prezentate în Anexa 12, iar în Anexa 13. sunt analizate diferențele semnificative ANOVA.

Actualmente, instituțiile de învățământ se confruntă cu provocări și probleme importante, care nu trebuie tratate superficial. Vremurile pe care le trăim sunt ele însele prinse într-o avalanșă de schimbări. Pentru a ține pasul cu acestea, avem nevoie de toată inteligența și creativitatea de care dispunem. Se spune adesea că educația și pregătirea profesională a managerilor, cadrelor didactice sunt cheile viitorului unei societăți.

*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.

În acest context, *creativitatea managerului*, fiind o rezultată a funcționării optime a întregii personalități, reprezintă totodată sinteza unor factori multipli de natură intelectuală și aptitudinală. Nu trebuie însă minimalizat rolul factorilor motivaționali, emoționali și cu precădere ai celor atitudinali în dinamica procesului de rezolvare creativă a problemelor și dificultăților cu care se confruntă managerul unei instituții de învățământ. În general, studiile asupra creativității s-au soldat cu identificarea a ceea ce a fost numit **abilități creative** printre care sunt incluse:

- *setul cognitiv și perceptiv* care predispune la „înțelegerea complexității și abilitate în depășirea clișeeleor mintale și a rutinei în timpul rezolvării problemelor”;
- *predispoziția pentru strategii euristice*;
- *capacitatea de renunțare la strategiile neproductive* până în momentul în care se identifică strategia productivă [118, p.165].

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

În vederea realizării scopului propus am formulat următoarele **obiective formative**:

- completarea cunoștințelor conducătorilor instituțiilor de învățământ în domeniul competențelor managerilor;
- promovarea creativității în activitățile profesionale ale cadrelor manageriale prin implementarea inovațiilor în era digitală;
- dezvoltarea spiritului inovator ca o calitate necesară managerului-lider;
- abordarea schimbului de experiență profesională a managerilor cu abilități de reflecție personală;
- educarea poziției pro-active a managerului (omului) decident, apt să valorifice capacitățile sale de (auto)conducere, să se auto-realizeze;
- exersarea leadershipului prin promovarea principiului: *Prin tot ceea ce faci, să fii un exemplu;*
- dezvoltarea calităților unui lider extraordinar, autocunoașterea, dezvoltarea valorilor profesionale, atitudinea față de inovații, creșterea gradului de responsabilitate în promovarea noului, dezvoltarea autonomiei/independenței, dezvoltarea spiritului de echipă și stimularea motivației către succes.

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 3.6.



**Figura 3.6. 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 [107, p.318].



Astfel, am asigurat și implementarea *managementului centrat pe om*, pe valorizarea individului, a capacităților sale prin aplicarea principiilor de conducere proprii unui sistem umanist, principii axate pe dialog, și anume: ***principiul de dialog***, care presupune interacțiune cu personalul de pe pozițiile de toleranță, de empatie, de încredere, de susținere a relațiilor de dialog; ***principiul unicității***, care presupune susținerea la personal a încrederii și respectului de sine, formarea unei atitudini pozitive față de sine, identificarea propriei persoane cu valoare; ***principiul independenței***, care presupune crearea de condiții pentru autonomie pedagogică, inițiativă și activitate de sine stătătoare; ***principiul colaborării***, care presupune oferirea de posibilități pentru participarea în viața colectivului; ***principiul abordării complexe***, care presupune perceperea personalității în contextul inter-legăturilor sale sociale, a particularităților individuale, fizice, psihice; ***principiul abordării sistemice***, care cuprinde toate aspectele activității școlii, activității didactice și a celei de conducere; ***principiul armoniei***, găsierea unui echilibru între interesele sociale și cele individuale; ***principiul egalității***, care presupune confirmarea în drepturi egale a tuturor participanților la procesul de învățământ și ***principiul excluderii presiunilor asupra altor persoane*** [41, p.159].

La structurarea conținutului activităților am luat în considerație următoarele *aspecte*: în primul rând, conducătorii instituțiilor de învățământ posedă un anumit nivel de *cunoștințe pedagogice și manageriale*. În al doilea, rând, cadrele manageriale au deja formate *abilități psihopedagogice*, calități profesional-personale, ce asigură un management de succes al instituției. În al treilea rând, cadrele manageriale au *experiență managerială* pe care avem posibilitatea s-o utilizăm în cadrul experimentului formativ.

În cadrul programului formativ ne-am axat pe activități ce presupun: *Exerciții practice de rezolvare a problemelor care implică brainstorming și tehnici de gândire laterală; Promovarea unui mediu deschis pentru idei și sugestii; Analiza studiilor de caz privind inovații care au implicat riscuri; Simulări de scenarii pentru a dezvolta abilități de luare a deciziilor în situații incerte; Discutarea studiilor de caz privind instituțiile care au obținut succes prin inovație; Facilitarea schimbul de idei și colaborarea între membrii echipei; Elaborarea proiecte de echipă care implică colaborare intensivă pentru generarea de soluții inovatoare; Promovarea Culturii Inovației; Crearea și susținerea unei culturi organizațională care încurajează inovația; Dezvoltarea și implementarea unor programe de recunoaștere a ideilor inovatoare; Crearea unor canale de comunicare deschise pentru a împărtăși idei; Dezvoltarea competențelor în utilizarea tehnologiilor și instrumentelor inovatoare disponibile; Explorarea și testarea unor instrumente de management inovatoare; Dezvoltarea unor criterii de evaluare pentru inovație; Implementarea unor sisteme de*

recompensare pentru realizările inovatoare; Dezvoltarea mentalității de învățare continuă și adaptabilitate la schimbare; Încurajarea angajaților să exploreze noi idei și să își extindă competențele.

În tabelul 3.15., prezentăm procesul de asigurare a contextului de dezvoltare a competențelor manageriale la conducătorii din instituțiile de învățământ.

**Tabelul 3.15. 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>
	<b>Informarea/Inițierea</b>	<b>Expunerea</b>	<b>Discursul</b>
De introducere în subiect	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 Graffiti 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 Prezentarea multimedia 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 accedă conducătorul din instituțiile de învățământ implică deplasarea accentelor axiologice pe competența: *culturală „profesional-științifică”, psihopedagogică, psihoafectivă și de comunicare, morală, managerială.*

În acest sens, proiectarea activităților de dezvoltare a competențelor manageriale la conducătorii instituțiilor de învățământ a fost axată pe aplicarea *modelelor constructiviste de învățare*. Exemplificăm două modele:

- **Modelul Evocare-Realizare a sensului-Reflecției (cadrul ERR)**

Etapele Modelului ERR: *Evocarea* – este partea de debut a activității de formare, care corelează noutatea subiectului și cunoștințele anterioare ale managerilor cu cele de format; *Realizare a sensului* – este etapa esențială, care conduce la construirea sensurilor noi ale cunoașterii; *Reflecție* – este etapa de conectare a cunoștințelor noi la propriul sistem de cunoștințe. Managerul explorează noua cunoaștere în manieră proprie, rezolvând noi sarcini de învățare (Analiza studiilor de caz; capacități de rezolvare a problemei, de luare a deciziei, de gândire critică, de comunicare și relaționare eficientă, etc.).

Aplicând, *evocarea* a corespuns momentului de reactualizare și de valorificare a experienței sau cunoștințelor anterioare, *realizarea sensului* a reprezentat secvența de învățare propriu-zisă, prin acțiuni de căutare, explorare, investigare, analiză, restructurare, combinare, punere în corelație, argumentare, evaluare. Iar ultima secvență, cea destinată *reflecției*, a presupus apelul la capacitățile metacognitive, pentru conștientizarea propriului demers cognitiv întreprins, pentru sesizarea greșelilor, a dificultăților, a obstacolelor sau soluțiilor adoptate pentru depășirea acestora, pentru desprinderea unor concluzii, realizarea unor aprecieri [86, p.174].

- **Modelul celor 5 EX**

Etapele Modelului celor 5 EX:

- **Pregătirea managerilor** (*Expunerea*) – are ca scop enunțarea problemei, a obiectivelor și a necesității realizării lor, reactualizarea informațiilor, prezentarea unor modele comparative, schițarea unui plan de desfășurare a activităților;
- **Explorarea directă** (*Explorarea*) – are ca scop identificarea resurselor pentru rezolvarea sarcinii, analiza comparativă și critică a acestora, formularea de întrebări, organizarea cercetării etc.;
- **Formularea de explicații** – are ca scop argumentarea, reflecția, căutarea de soluții, interpretarea proprie a cunoștințelor științifice, susținerea ideilor noi și prezentare lor, discutarea acestora, realizarea de generalizări;
- **Prezentarea finală** (*Examinarea*) – în cadrul acestei etape are loc negocierea în grup, efectuarea de corelații, formularea de concluzii, soluționarea problemei și prezentarea rezultatului final;

- **Valorizarea rezultatului** (*Extinderea*) – în cadrul acestei etape are loc aprecierea punctelor tari și slabe în realizarea obiectivelor; evaluarea progresului, a procedeelelor folosite și a produselor cognitive elaborate [86, p.177].

Aplicarea acestor modele a fost corelată cu *problematizarea*, o orientare didactică inovativă în instruirea axată pe dezvoltarea de competențe. Scopul utilizării acesteia în dezvoltarea competențelor manageriale este dezvoltarea la conducătorii instituțiilor de învățământ a capacităților de cunoaștere, de formulare de probleme cu caracter integralizat și de rezolvare a acestora.

Formele prin care poate fi realizată problematizarea în procesul de dezvoltare a competențelor manageriale sunt: întrebările-problemă, exercițiile-problematizate, situațiile-problemă cu caracter teoretic și practic, experimentele problematizate, modelările problematizate. Proiectarea setului de întrebări/situații-problemă și unificarea acestora în 1-2 situații semnificative depinde de conținutul științific abordat și de competențele de format. Întrebările-problemă, exercițiile-problemă, situațiile-problemă și situațiile semnificative vor fi aplicate în funcție de etapa de dezvoltare a competențelor manageriale:

- *etapa I* (formarea cunoștințelor fundamentale) – întrebările-problemă, problema;
- *etapa II* (formarea cunoștințelor funcționale) – exercițiile-problemă;
- *etapa III* (formarea cunoștințelor interiorizate) – situațiile-problemă;
- *etapa IV* (formarea cunoștințelor exteriorizate) – situațiile semnificative.

Aplicarea acestor modele conduc la creșterea nivelului de funcționare a unor abilități sociale atât de necesare în experiența managerială, dar și în tot ceea ce se întâmplă zi de zi în mediul educational. Printre cele mai evidente avantaje ale metodelor aplicate regăsim următoarele elemente: contribuie la dezvoltarea perseverenței în scopul realizării obiectivelor; ajută la păstrarea unei atitudini corecte și realiste; aduce beneficii în zona ascultării active; permit formarea și dezvoltarea autonomiei în sarcini și a responsabilității.

Fiecare ședință de formare conține următoarele elemente structurale: *Tipul de activitate; Subiectul activității; Obiective operaționale; Strategii, tehnici creative; Rezumatul activității și Bibliografie utilizată și recomandată.*

Dimensiunea formativă a inclus 6 subiecte: *Autorealizare - Autonomie și siguranță profesională – Creativitatea - Stimularea intelectuală - Cunoașterea inovațională - Atitudine inovațională*, fiind organizate câte două activități formative pentru fiecare, în total – 12, în baza tabelului 3.16.

**Tabelul 3.16.** Tabelul activităților organizate în scopul formării competențelor manageriale la conducătorii instituțiilor de învățământ

<i>Scopul etapei formative: dezvoltarea competențelor manageriale</i>			
<b>Tipul de activitate</b>	<b>Subiectul activității</b>	<b>Strategii, tehnici creative</b>	<b>2018-2019</b>
Seminar științifico-metodic	<i>Autorealizarea cadrelor manageriale din învățământ</i>	Analiza SWOT	<i>Februarie, 2018</i>
Masă rotundă	<i>Autonomie și siguranță profesională a managerilor versus respectarea normelor etice</i>	Practici pozitive	<i>Martie, 2018</i>
Ședință de Master class	<i>Creativitatea ca resursă pentru învățarea pe tot parcursul vieții a cadrului managerial</i>	Un pătrat liber	<i>Aprilie, 2018</i>
Atelier de creație	<i>Stimularea intelectuală în contextul conducerii procesului de schimbare</i>	Pălăriile gânditoare	<i>Mai, 2018</i>
Seminar științifico-metodic	<i>Cunoașterea inovațională în managementul schimbării</i>	Evaluarea alternativelor	<i>Iunie, 2018</i>
Masă rotundă	<i>Atitudine inovațională ca factor care generează schimbarea în învățământ</i>	Practici pozitive	<i>Septembrie, 2018</i>
Ședință de Master class	<i>Autorealizarea ca proces de dezvoltare personală și de atingere a potențialului individual al managerului</i>	Tunelul magic	<i>Octombrie, 2018</i>
Atelier de creație	<i>Autonomia și siguranța profesională interconectate în exercitarea rolurilor și responsabilităților cadrul managerial</i>	Harta obstacolelor	<i>Noiembrie, 2018</i>
Seminar științifico-metodic	<i>Profilul managerului creativ</i>	Schimbarea stării de spirit	<i>Decembrie, 2018</i>
Masă rotundă	<i>Stimularea intelectuală prin strategii și tehnici creative</i>	Practici pozitive	<i>Februarie, 2019</i>
Ședință de Master class	<i>Cunoașterea inovațională ca mentalitate care duce la succes profesional</i>	Soluția salvatoare	<i>Martie, 2019</i>
Atelier de lucru	<i>Atitudine inovațională în procesul decizional al cadrului managerial</i>	Cercul energiei	<i>Aprilie, 2019</i>

Prima formă de activitate organizată cu conducătorii din GE a fost **Seminarul științifico-metodic**, care prezintă în esența sa un instrument de învățare și schimb de experiență și se organizează, ca regulă, după un program și la final se soldează cu un Rezumat al activității.

**Tabelul 3.17. Subiectul, obiectivele, strategiile și tehnicile utilizate în cadrul Seminarilor științifico-metodice**

<b>Tipul de activitate: Seminar științifico-metodic</b>		
<b>Subiectul</b>	<b>Obiective</b>	<b>Strategii, tehnici</b>
<i>Autorealizarea cadrelor manageriale din învățământ</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• să identifice aspectele-cheie ale potențialului maxim de autorealizare a unui manager</li> </ul>	Graficul T Analiza SWOT
<i>Cunoașterea inovațională în managementul schimbării</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• să promoveze îmbunătățirea constantă a proceselor și serviciilor educaționale</li> </ul>	Evaluarea alternativelor
<i>Profilul managerului creativ</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• să elaboreze profilul psihocomportamental al managerului/liderului creativ</li> </ul>	Schimbarea stării de spirit

### Model de Rezumat al Seminarului științifico-metodic:

Managementul educațional poate fi considerat știința și arta de a pregăti resursele umane, de a forma personalități, potrivit unor finalități acceptate de individ și de societate. El cuprinde un ansamblu de priceperi și funcții, de norme și metode de conducere care asigură realizarea obiectivelor sistemului educativ (în ansamblu sau la nivelul elementelor componente), la standarde de calitate și eficiență cât mai înalte.

Autorealizarea unui conducător din instituțiile de învățământ este un proces complex care implică dezvoltarea *abilităților de leadership, gestionarea resurselor, comunicarea eficientă și luarea deciziilor într-un mediu educațional*. Pentru a-și atinge potențialul maxim de autorealizare, conducătorii din instituțiile de învățământ, trebuie să țină cont de:

- *Înțelegerea Misiunii și Viziunii Instituției*: Un manager eficient trebuie să fie profund conectat la misiunea și viziunea instituției pe care o conduce. Acest lucru înseamnă să înțeleagă scopul educațional al instituției și să aibă o viziune clară asupra direcției în care dorește să ducă instituția în viitor.
- *Dezvoltarea Abilităților de Leadership*: Un manager eficient trebuie să fie un lider puternic. Acest lucru implică dezvoltarea abilităților de comunicare, luarea deciziilor, gestionarea conflictelor și motivarea echipei. Autorealizarea în această privință presupune continuu să înveți și să evoluezi ca lider.
- *Gestionarea Resurselor*: Managerii din instituțiile de învățământ trebuie să gestioneze resursele financiare, umane și materiale eficient. Autorealizarea în acest domeniu presupune dezvoltarea abilităților de planificare bugetară, gestionarea personalului și a infrastructurii, și asigurarea că resursele sunt folosite în mod eficient pentru a susține obiectivele educaționale ale instituției.
- *Dezvoltarea unei Culturi Organizaționale Pozitive*: Un cadru managerial eficient trebuie să creeze și să mențină o cultură organizațională pozitivă, în care angajații se simt motivați, valorizați și implicați în atingerea obiectivelor instituției. Autorealizarea în acest domeniu implică dezvoltarea abilităților de comunicare, empatie și gestionarea schimbării.
- *Îmbunătățirea Competențelor de Evaluare și Monitorizare*: Un manager eficient trebuie să poată evalua și monitoriza progresul instituției în atingerea obiectivelor sale. Autorealizarea în acest domeniu implică dezvoltarea abilităților de colectare a datelor, analiză și interpretare a rezultatelor, și ajustarea strategiilor în funcție de nevoile și cerințele în schimbare ale instituției.

- *Dezvoltare Profesională Continuă:* Autorealizarea nu se oprește niciodată. Managerii din instituțiile de învățământ ar trebui să caute constant oportunități de dezvoltare profesională pentru a-și îmbunătăți abilitățile și cunoștințele în domeniul managementului educațional.
- *Implicare în Comunitate:* Un cadru managerial eficient trebuie să fie implicat în comunitatea școlară și să dezvolte relații pozitive cu părinții, elevii și alți membri ai comunității. Acest lucru poate contribui la succesul general al instituției și la autorealizarea personală.
- *Învățarea continuă:* Sectorul educațional este în continuă schimbare, așa că este important ca un cadru managerial să fie mereu la curent cu noutățile din domeniu. Participarea la conferințe, workshop-uri și programe de formare continuă poate ajuta la menținerea relevanței și la dezvoltarea competențelor necesare.
- *Gestionarea timpului:* Un cadru managerial trebuie să fie eficient în gestionarea timpului. Dezvoltarea abilităților de planificare și organizare este esențială pentru a asigura buna funcționare a instituției.
- *Înțelegerea nevoilor instituției:* Un cadru managerial trebuie să înțeleagă cu claritate misiunea și obiectivele instituției pe care o administrează. Acest lucru presupune o comunicare eficientă cu membrii echipei și cu alte părți interesate, precum și o analiză atentă a datelor și a performanței instituției.
- *Dezvoltarea relațiilor interpersonale:* Construirea și menținerea unor relații bune cu membrii echipei, cu studenții, cu părinții și cu alte părți interesate sunt esențiale pentru succesul unui cadru managerial într-o instituție de învățământ.
- *Inovare și adaptabilitate:* Sectorul educațional se schimbă rapid, așa că un cadru managerial trebuie să fie dispus să aducă inovații și să se adapteze la noile cerințe și tendințe din domeniu.
- *Evaluare și autoevaluare:* Un cadru managerial trebuie să fie capabil să evalueze performanța instituției și a propriei echipe și să ia măsuri pentru îmbunătățire. Autoevaluarea regulată poate ajuta la identificarea punctelor forte și a celor slabe și la dezvoltarea unui plan de acțiune.
- *Dezvoltarea unei viziuni și a unei strategii a instituției:* Un cadru managerial eficient trebuie să aibă o viziune clară pentru instituția sa și să dezvolte strategii și planuri pentru a atinge obiectivele stabilite.

Managerul livrează muncă creativă: *Livrare*, pentru că nu contează decât dacă împărtășești cu alții; *Muncă*, pentru că nu este un hobby. Chiar dacă nu ești încă plătit pentru ea, abordarea ta este voia de profesionist. Muza nu are nici un rol, scuzele sunt evitate, ești aici ca să muncești;

*Creativă*, pentru că nu ești doar o rotiță în mecanism. Ești un creator, cineva care rezolvă probleme, ești un lider generos care îmbunătățește situația deschizând o cale nouă spre viitor.

Literatura de specialitate prezintă o listă de categorii de conduită stabilite pe bază experimentală, care poate fi de folos în identificarea managerilor creativi: *curiozitate investigatoare, întrebări profunde; originalitate în gândire și acțiune, soluții neobișnuite; independență, individualism, plin de sine; nonconformist; vede rapid corelațiile și face ușor conexiuni; plin de idei, fluență verbală sau conversațională; experimentator, încearcă idei noi, produse noi; flexibilitatea ideilor și a gândirii; persistent, perseverent; construiește, reconstruiește; preferă complexitatea, se ocupă cu mai multe idei în același timp; preocupat permanent de ceva.*

**MASĂ ROTUNDĂ** este una dintre tehnicile de învățare prin colaborare, care poate fi utilizată pentru a obține de la participanți soluții cât mai multe și mai variate la problema pusă în discuție. Tehnica presupune trecerea în jurul mesei, de la un participant la altul, a unei coli de hârtie și a unui creion în cadrul unui grup restrâns. Un membru al grupului notează o idee pe foaia de hârtie și o transmite colegului, acesta scrie la rândul său o idee și o transmite mai departe.

Utilizarea tehnicii presupune respectarea unor *condiții*: este important ca sarcina de lucru formulată să permită mai multe răspunsuri corecte diferite, iar fiecare participant să poată oferi un răspuns, să poată contribui la soluționarea problemei; este bine să se stabilească o limită de timp pentru formularea răspunsurilor, astfel cei implicați știu că trebuie să redea răspunsul în intervalul de timp precizat [111, p.212].

**Tabelul 3.18. Subiectul, obiectivele, strategiile și tehnicile utilizate în cadrul Mesei rotunde**

Tipul de activitate: Masă rotundă		
Subiectul	Obiective	Strategii, tehnici
<i>Autonomie și siguranță profesională a managerilor versus respectarea normelor etice</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• să se implice activ în cadrul activităților propuse prin exemplificarea practicilor pozitive din experiența personală</li> </ul>	Discuții Focus-grup, Practici pozitive
<i>Atitudine inovațională ca factor care generează schimbarea în învățământ</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• să coreleze termenii de atitudine inovațională și schimbarea în învățământ</li> </ul>	Practici pozitive
<i>Stimularea intelectuală prin strategii și tehnici de rezolvare creativă a problemelor</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Să identifice avantajele și dezavantajele rezolvării problemelor în echipă</li> </ul>	Luarea de decizii în echipă

**Model de Rezumat din cadrul discuțiilor la Masă rotundă:**

*Autonomia și siguranța profesională* a cadrelor manageriale din instituțiile de învățământ sunt două aspecte extrem de importante pentru asigurarea unei bune conducere și funcționări a



acestor instituții. Acestea permit managerilor să ia decizii eficiente, să promoveze inovația și să creeze un mediu de lucru stabil și motivant. Iată mai multe detalii despre fiecare aspect:

### **1. Autonomia managerială:**

- *Luarea deciziilor:* Un manager eficient trebuie să aibă autonomie în luarea deciziilor legate de politici educaționale, administrarea resurselor, angajarea și evaluarea personalului, planificarea bugetară și altele. Autonomia în acest sens permite managerilor să răspundă rapid la nevoile specifice ale instituției și să adapteze strategiile la schimbările din mediul educațional.
- *Flexibilitatea în planificare:* Autonomia oferă managerilor posibilitatea de a dezvolta planuri de acțiune care să se potrivească specificului instituției și obiectivelor sale. Acest lucru poate implica dezvoltarea de programe educaționale personalizate, implementarea unor metode de predare inovatoare sau stabilirea unor politici interne unice.
- *Inovarea:* Un grad ridicat de autonomie încurajează inovația în educație și administrarea instituțională. Managerii pot experimenta cu noi tehnologii, metode de predare și abordări pedagogice fără a se simți constrânși de reguli stricte.

### **2. Siguranța profesională:**

- *Protecția împotriva presiunilor politice:* Siguranța profesională implică asigurarea că managerii sunt protejați împotriva influențelor politice sau a altor presiuni externe care ar putea afecta capacitatea lor de a lua decizii în interesul instituției și al elevilor.
- *Sprijinul pentru dezvoltare:* Un mediu sigur profesional asigură că managerii au acces la resurse și sprijin pentru dezvoltarea lor continuă. Acest lucru poate include programe de formare și dezvoltare profesională, mentorat și coaching.
- *Evaluarea obiectivă:* Siguranța profesională implică o evaluare obiectivă a performanței managerilor, care să fie bazată pe criterii clare și relevante. Aceasta trebuie să fie realizată într-un mod echitabil și transparent.
- *Respectarea normelor etice:* Managerii din instituțiile de învățământ trebuie să se bucure de libertatea de a respecta normele etice și profesionale în gestionarea instituției. Acest lucru include promovarea integrității, transparenței și responsabilității.

În figura 3.7. oferim etapele de rezolvare a problemelor profesionale.



**Figura 3.7. Etapele de rezolvare a problemelor profesionale**

Fiecare manager rezolvă problemele în felul său. De aceea, în timp ce poate fi foarte pozitivă, producând soluții noi, inovatoare, cu o bună implicare, poate fi, de asemenea, o problemă dacă managerul este cel care trebuie să coordoneze stilul de luare a deciziilor al fiecăruia.

**MASTER CLASS-UL** este una dintre formele eficiente care asigură dezvoltarea competențelor manageriale și contribuie, totodată, la dezvoltarea inițiativei, atitudinii pozitive față de activitatea de conducere; implică stimularea, orientează către creativitate în rezolvarea problemelor profesionale; este o formă de activitate ce facilitează o relaționare pozitivă între colegi.

**Tabelul 3.19. Subiectul, obiectivele, strategiile și tehnicile utilizate în cadrul Ședințelor de Master class**

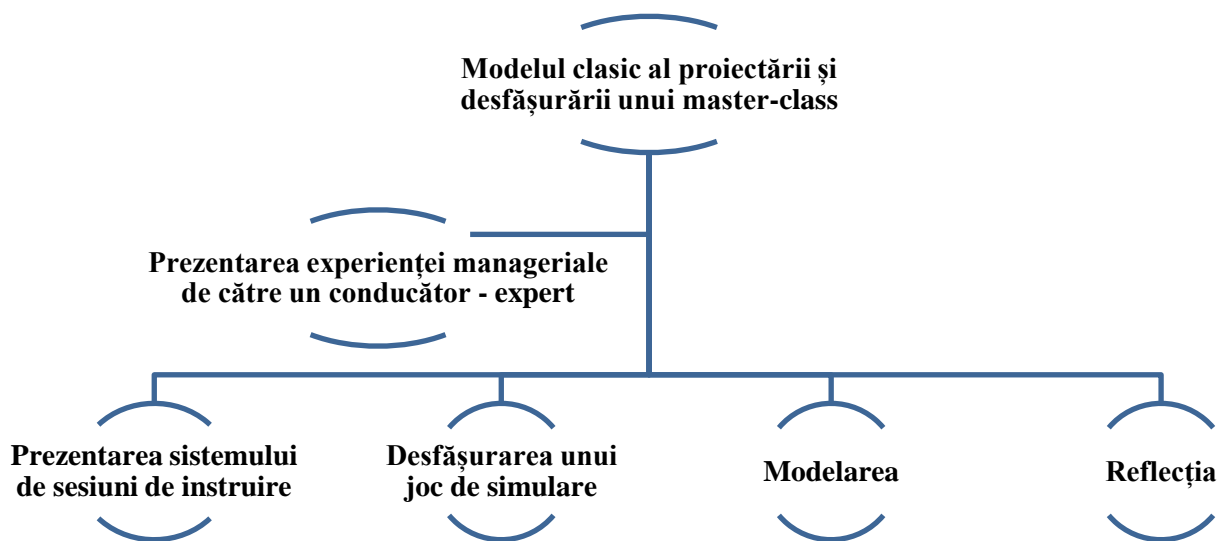
<b>Tipul de activitate:</b> Ședințe de Master class		
<b>Subiectul</b>	<b>Obiective</b>	<b>Strategii, tehnici</b>
<i>Creativitatea ca resursă pentru învățarea pe tot parcursul vieții a cadrului managerial</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• să dezvolte capacitatea de a fi creativ</li> </ul>	Un pătrat liber
<i>Autorealizarea ca proces de dezvoltare personală și de atingere a potențialului individual al managerului</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• să definească autorealizarea ca proces de dezvoltare personală al managerului</li> </ul>	Problematizarea Tunelul magic
<i>Cunoașterea inovațională ca mentalitate care duce la succes profesional</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Să conștientizeze necesitatea succesului profesional</li> </ul>	Soluția salvatoare

De obicei, Master class-ul este o formă interactivă a activității unui manager experimentat (maiestru/expert în domeniu). Aceasta implică nu doar transmiterea experienței, ci și discuția sa activă, soluția creativă a problemelor manageriale, ca urmare a însușirii experienței, activității de cooperare, de co-creare, de căutare comună; de aplicare a metodelor corespunzătoare în procesul de predare, concentrându-se asupra rezultatului.

Sarcina managerului experimentat în procesul de conducere a ședinței de master-class a fost de a transmite experiența sa, astfel încât participanții săi, doresc să o accepte. Astfel, el trebuie să „contamineze” participanții cu o atitudine creativă față de activitatea profesională, cunoașterea profundă a subiectului, stăpânirea tehnicilor de predare și a tehnologiei personale.

În general, **master class-ul** se consideră o formă modernă de organizare și de desfășurare a unui seminar de instruire pentru practicarea abilităților practice în diverse metode și tehnologii, în scopul îmbunătățirii nivelului profesional și a schimbului de experiență avansată a participanților, extinderea orizonturilor lor și familiarizarea cu cele mai noi domenii de cunoaștere, explică cercetătoarea *L. Cojocari* [36], în articolul *Master class - formă interactivă de învățare și schimb de experiență*. Publicat în *Materialele Conferinței Științifice Naționale cu Participare Internațională: Calitate în educație - imperativ al societății contemporane*.

Pe parcursul ședințelor de master class am observat că managerii ascultau cu mare interes ideile relatate și au fost învățați cum să-și determine sarcinile de dezvoltare profesională proprii, stabilind un program individual de autodezvoltare, determinând modalitățile/traseul obținerii rezultatelor pozitive și constructive, după următorul *Algoritm de proiectare și desfășurare a unui master class*, conform figurii 3.8.



**Figura 3.8. Modelul clasic al proiectării și desfășurării unui master class**

În timpul master class-ului, participanții au studiat proiecte/materiale pe tema abordată; au participat la discuții; au adresat întrebări; au primit consultații; au propus pentru dezbateri propriile probleme, întrebări, proiecte; au propus soluții, recomandări pentru soluționarea problemelor abordate de către colegi. Deși, master class-ul reprezintă o formă interactivă de învățare și schimb de experiență, noi l-am combinat cu elemente de training, pentru a crea o atmosferă pozitivă.

## Model de Rezumat al Ședințelor de Master-class

Autorealizarea este un concept care se referă la procesul de dezvoltare personală și de atingere a potențialului individual. Este un proces continuu prin care o persoană își descoperă și își dezvoltă abilitățile, talentele, valori, și aspirații, și își stabilește obiective pentru a deveni cea mai bună versiune a sa. Autorealizarea poate implica dezvoltarea în diverse domenii ale vieții, inclusiv carieră, relații, dezvoltare personală și spirituală. Iată câteva aspecte cheie ale autorealizării: *Autocunoaștere: Stabilirea de obiective: Dezvoltarea abilităților: Gestionarea timpului: Adaptabilitate și reziliență: Dezvoltarea relațiilor: Căutarea sensului și a fericirii: Recunoașterea succeselor și eșecurilor.*

Alături de capacitățile generale pentru gândirea creativă, cu toții avem talente și pasiuni unice, precum și un anumit potențial creativ. Cu toții avem abilități și capacități care pot fi dezvoltate. Întrebările pe care le formulăm sunt, adesea, mai importante decât răspunsurile pe care le căutăm. Fiecare întrebare conduce către o anumită zonă de investigare. Prin schimbarea întrebării se deschid orizonturi cu totul noi. Adevărata valoare a unei idei generative constă în faptul că ea conduce către alte noi întrebări.

Creativitatea joacă un rol crucial în învățarea pe tot parcursul vieții a cadrelor manageriale din instituțiile de învățământ. Permițând managerilor să-și dezvolte și să-și îmbunătățească abilitățile creative, aceștia pot deveni mai eficienți în gestionarea instituțiilor, adaptându-se la schimbările în mediul educațional și găsind soluții inovatoare la problemele complexe. Iată cum creativitatea poate fi considerată o resursă valoroasă în acest context:

- *Rezolvarea problemelor complexe:* Educația se confruntă cu numeroase provocări și schimbări, iar managerii trebuie să fie capabili să găsească soluții la problemele complexe. Creativitatea îi ajută să vadă problemele din unghiuri diferite și să dezvolte soluții neconvenționale.
- *Adaptarea la schimbare:* În mediul educațional, schimbările sunt inevitabile. Managerii creativi pot să abordeze aceste schimbări cu mai multă încredere și să găsească modalități inovatoare de a se adapta la ele.
- *Inovarea în pedagogie:* Creativitatea poate stimula dezvoltarea de metode de predare și programe educaționale inovatoare, care să fie mai eficiente și mai motivate pentru elevi.
- *Gestionarea resurselor:* Managerii creativi pot găsi modalități de a utiliza resursele disponibile mai eficient și pot identifica noi surse de finanțare sau parteneriate pentru a sprijini instituția lor.
- *Motivarea echipei:* Un manager creativ poate să inspire și să motiveze echipa sa printr-un mediu de lucru care încurajează ideile noi și oferă oportunități de creștere profesională.

- *Comunicare eficientă*: Creativitatea în comunicare poate facilita dialogul cu diverse părți interesate, inclusiv cu elevii, părinții, personalul școlii și comunitatea locală.
- *Dezvoltarea profesională continuă*: Managerii creativi sunt mai dispuși să caute oportunități de dezvoltare profesională și să se angajeze în învățarea pe tot parcursul vieții, ceea ce este esențial într-un mediu educațional în continuă schimbare.

Pentru a cultiva creativitatea în învățarea pe tot parcursul vieții a cadrelor manageriale, instituțiile de învățământ pot implementa programe de dezvoltare profesională care să promoveze gândirea inovatoare, să ofere spații pentru colaborare și brainstorming, să încurajeze experimentarea cu noi abordări și să recunoască și să premieze creativitatea în toate nivelurile instituționale.

**ATELIERUL DE CREAȚIE** este o ședință de lucru practic, la care participă un grup de persoane care lucrează într-un cadru adecvat, în care are loc stimulează creativității și libertății în exprimare, menit să dezvolte și să îmbunătățească relația interpersonală. Pe de altă parte, atelierul de creație urmărește dezvoltarea anumitor abilități precum: imaginația, concentrarea, inteligența emoțională, limbajul coerent, cogniția, competențele sociale și abilitățile practice.

Datorită caracterului social al atelierelor de creație, participanții devin mai încrezuți în propriile abilități de comunicare, devin mai deschiși în relațiile cu cei din jur, datorită tehnicilor de dezvoltare personală și emoțională folosite în timpul atelierelor. Aceștia învață să-și controleze emoțiile și să le accepte.

**Tabelul 3.20. Subiectul, obiectivele, strategiile și tehnicile utilizate în cadrul Atelierelor de creație**

<b>Tipul de activitate: Atelier de creație</b>		
<b>Subiectul</b>	<b>Obiective</b>	<b>Strategii, tehnici</b>
<i>Stimularea intelectuală în contextul conducerii procesului de schimbare profesională</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• să exploreze potențialul creativ prin stimularea intelectuală</li> </ul>	Pălăriile gânditoare
<i>Autonomia și siguranța profesională interconectate în exercitarea rolurilor și responsabilităților cadrul managerial</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• să participe cu entuziasm în cadrul atelierului</li> </ul>	Harta obstacolelor
<i>Atitudine inovațională în procesul decizional al cadrului managerial</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Să caracterizeze procesul de adoptare a unei decizii</li> </ul>	Cercul energiei

#### Modelul de Rezumat al Atelierului de creație

*Autonomia profesională* permite profesioniștilor să își utilizeze cunoștințele și experiența pentru a lua decizii bine fundamentate în munca lor. Ea promovează creativitatea, responsabilitatea și implicarea în activitatea profesională.

*Siguranța profesională* se referă la protecția profesioniștilor împotriva riscurilor, pericolelor și presiunilor care pot afecta sănătatea, bunăstarea și integritatea lor profesională. Aceasta include aspecte legate de securitatea locului de muncă, protecția împotriva discriminării și hărțuirii, precum și asigurarea unui mediu de lucru sănătos. Siguranța profesională este crucială pentru a menține starea de bine și performanța profesională a indivizilor. Ea asigură că profesioniștii pot lucra într-un mediu sigur, fără teama de represalii sau de încălcarea drepturilor lor.

*Stimularea intelectuală a cadrelor manageriale* din instituțiile de învățământ este crucială pentru dezvoltarea continuă a acestora și pentru îmbunătățirea calității gestionării educaționale. Această stimulare poate avea loc printr-o serie de strategii și activități. Iată câteva modalități de a promova stimularea intelectuală a cadrelor manageriale:

- *Grupuri de discuții și dezbateri:* Organizați grupuri de discuții, dezbateri și sesiuni de brainstorming în cadrul instituției pentru a promova schimbul de idei și provocarea gândirii manageriale. Abordarea unor probleme educaționale complexe și discuțiile deschise pot stimula dezvoltarea de soluții inovatoare.
- *Asigurați accesul la resurse de învățare:* Puneți la dispoziția managerilor resurse precum cărți, publicații, instrumente online și baze de date pentru a-și extinde cunoștințele și pentru a se informa despre cele mai recente tendințe în domeniul educației.

Prin implementarea acestor strategii și activități, instituțiile de învățământ pot stimula intelectual managerii lor, sprijinindu-i în dezvoltarea continuă a abilităților și cunoștințelor lor, ceea ce va contribui la îmbunătățirea calității educației și a managementului instituțional.

Managerul este persoana care decide. Are autoritatea formală de a hotărî direcțiile de acțiune și de a mobiliza echipa, departamentul, secția, în vederea realizării lor. Elaborarea deciziilor este activitatea de bază a managerului.

***Elaborarea deciziilor*** presupune alegeri, vizează rezultate de un anumit tip și depinde de anumiți factori externi și interni. Printre aceștia se numără: *cunoștințele și experiența celui care elaborează deciziile; informațiile disponibile la acel moment; capacitatea de a utiliza tehnicile de elaborare a deciziilor; scala de timp în care trebuia luată decizia; nivelul autorității celui care elaborează deciziile (în sensul cel mai larg); sistemul de valori al celui care elaborează deciziile (personalitate, mediu, sistemul personal de recompensare etc.); capacitatea persoanei de a susține deciziile pe care le elaborează.*

Activitățile practice realizate au fost direcționate spre dezvoltarea competențelor manageriale ale consucătorilor din instituțiilor de învățământ. De aceea în cadrul activităților am utilizat

preponderent metode interactive, strategii și tehnici creative de rezolvare a problemelor, ceea ce ne-a permis să asigurăm o poziție pro-activă a subiecților experimentali, schimb de bune practici și să apreciem profunzimea însușirii conținutului propus, de asemenea am creat o atmosferă degajată, firească, ce permitea fiecărui participant să-și expună gândurile, să-și argumenteze opiniile, să comunice constructiv. Toate acestea au contribuit la o bună relaționare dintre cadrele manageriale, dezvoltând abilități interpersonale și comunicative.

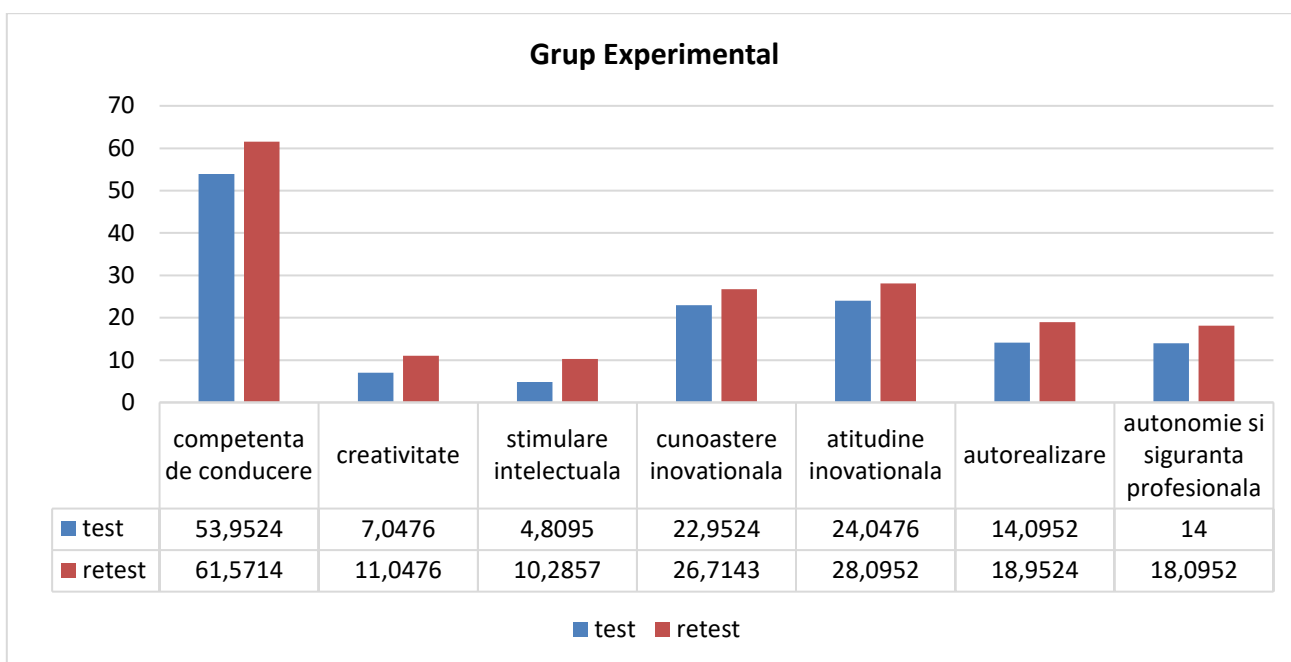
### **Concluziile experimentului formativ:**

- Activitățile formative se bazează pe ideea că competențele manageriale pot fi dezvoltate într-un mediu de lucru favorabil, aplicând diverse metode interactive și tehnici creative. Este important ca aceste activități să fie integrate într-un plan de dezvoltare managerială holistic, care să îmbine teoria cu practica pentru a maximiza impactul asupra competențelor profesionale ale managerului.
- *Autorealizarea unui cadru managerial din instituțiile de învățământ* implică dezvoltarea continuă a abilităților de lider, învățarea constantă, gestionarea eficientă a resurselor și relațiile interpersonale, adaptabilitatea la schimbările din domeniu și capacitatea de a dezvolta o viziune și o strategie pentru instituție. Prin concentrarea pe aceste aspecte, un cadru managerial poate contribui la succesul instituției și la propria sa dezvoltare profesională.
- *Creativitatea* este o resursă esențială pentru învățarea pe tot parcursul vieții a cadrelor manageriale din instituțiile de învățământ, contribuind la adaptarea la schimbări, găsirea de soluții inovatoare și promovarea excelenței în educație.
- *Cunoașterea inovațională* a cadrelor manageriale din instituțiile de învățământ este esențială pentru a asigura că educația rămâne relevantă și eficientă într-un mediu în continuă schimbare. Managerii care adoptă o abordare inovatoare pot contribui la creșterea calității educației și la pregătirea elevilor pentru succes în lumea actuală și viitoare.
- O *atitudine inovațională* a cadrelor manageriale poate contribui semnificativ la creșterea calității educației și la pregătirea elevilor pentru succes în lumea modernă. Ea încurajează adaptabilitatea, gândirea critică și creativă, și dezvoltarea unui mediu de învățare care să încurajeze explorarea și descoperirea. În concluzie, atitudinea inovațională a cadrelor manageriale din instituțiile de învățământ este un factor cheie pentru a rămâne relevanți și eficienți într-un mediu educațional în continuă schimbare. Aceasta promovează dezvoltarea de soluții inovatoare pentru a răspunde nevoilor elevilor și ale comunității, contribuind la creșterea calității educației.

- *Autorealizarea* este un proces personal și subiectiv, iar calea către atingerea potențialului individual poate varia de la o persoană la alta. Este important să fie însoțită de răbdare, perseverență și o deschidere către creștere și dezvoltare continuă.
- *Autonomia și siguranța profesională* sunt esențiale pentru a permite profesioniștilor să își îndeplinească rolurile și responsabilitățile într-un mod eficient și să se dezvolte în cariera lor. Combinația dintre autonomie și siguranța profesională poate crea un mediu propice pentru excelența profesională și satisfacția în muncă.
- *Profilul managerului creativ și dinamic* se referă la acele trăsături care dovedesc capacitatea de a se detașa de informații, de a se mișca liber în sfera cunoștințelor, manifestând inițiativă și spirit independent. Persoanele creative au un nivel superior de aspirații, au interese variate, manifestă o vie și permanentă curiozitate, ieșind din șablon, punând în discuție probleme interesante. Managerul cu potențial creativ înalt are încredere în forțele proprii și este capabil de o corectă autoevaluare. În relațiile cu cei din jur manifestă comportamente controlate, vrând să ofere o bună imagine atât în fața profesorilor cât și în fața colegilor.
- *Învățarea învățării* - deziderat al educației postmoderniste a adulților - presupune interactivitate și creativitate în adoptarea unor strategii care să solicite implicarea în sarcină și o atitudine metacognitivă de învățare și cunoaștere precum și interesul de a te perfecționa continuu.
- *Managerul care învață activ este „propriul inițiator și organizator”* al experiențelor de învățare, capabil să-și reorganizeze și să-și restructureze în permanență achizițiile proprii, în viziune sistemică. Dezvoltând acest tip de învățare activă, cadrele didactice stimulează elevii să devină capabili să elaboreze proiecte personalizate de învățare, să-și asume responsabilitatea desfășurării învățării, conștientizând, aplicând, (auto)evaluând, gestionând și dobândind progresiv autonomie în propria formare.

**Experimentul de control.** 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 3.9. Reprezentarea rezultatelor medii pentru grupul experimental la etapele TEST – RETEST**

Figura 3.9., 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 statistice 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.

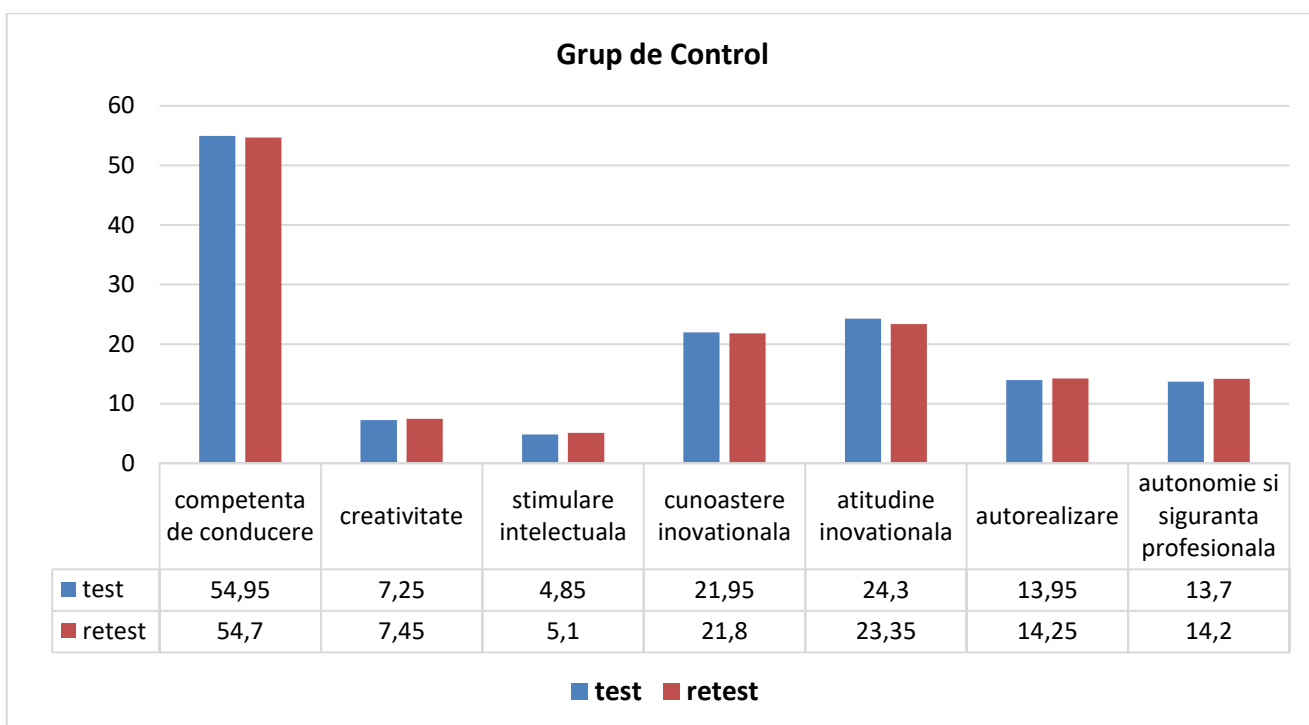
**Tabelul 3.21. Diferențe pentru grupul experimental etapele TEST-RETEST**

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 inovativă - TEST - cunoaștere inovativă - RETEST	-3,762	2,53	,55	-6,819	20	,000
Pair 5	Atitudine inovativă - TEST - atitudine inovativă - 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 3.10. Reprezentarea rezultatelor medii pentru grupul de control la etapele TEST – RETEST**

Figura 3.10, 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 statistice 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 inovativă*, 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 inovativă*, 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.

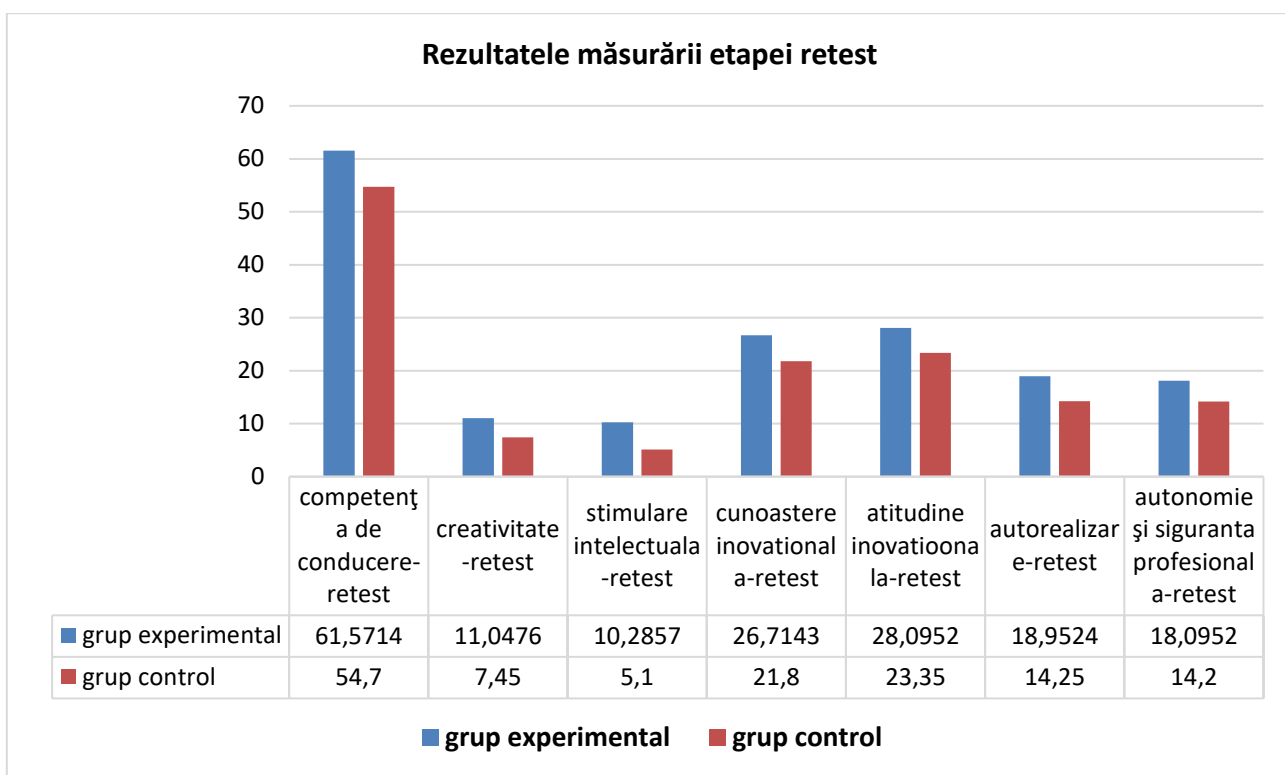
**Tabelul 3.22. Diferențe pentru grupul de control etapa TEST-RETEST**

		Paired Samples Test <sup>a</sup>					
		Paired Differences			t	df	Sig. (2-tailed)
		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 3.11. 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 inovativă*, 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 inovativă*, 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.

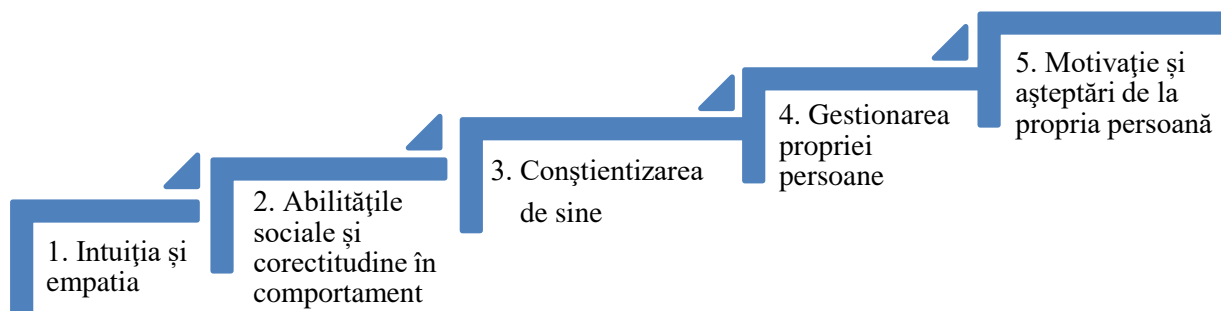
**Tabelul 3.23. Diferențe grup experimental și grup control etapa RETEST**

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

Din tabelul de mai sus, 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.

Datele obținute din anexa 14, reflectă statistica diferențelor la etapele de cercetare (TEST – RETEST). Rezultatele statistic semnificative desemnate la finalul acestei etape de cercetare 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 3.12.



**Figura 3.12. 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.

### 3.4. Concluzii la Capitolul 3

Organizarea și desfășurarea studiului empiric complex, axat pe identificarea particularităților de dezvoltare a competențelor manageriale a permis evidențierea următoarelor concluzii:

- În cadrul experimentului de constatare a fost testată veridicitatea ipotezei. În acest sens au fost identificate și analizate minuțios particularitățile de dezvoltare a competențelor manageriale ale conducătorilor instituțiilor de învățământ, iar compararea rezultatelor obținute în ambele grupuri a permis stabilirea caracteristicilor individuale și de grup pentru următoarele particularități măsurabile, numite *variabile: Autorealizare, Autonomie și siguranță profesională, Creativitatea, Stimularea intelectuală.*
- În cadrul experimentului formativ am abordat învățarea situațională, incidentală și experiențială. În total am realizat 12 activități: 3 seminare științifico-metodice; 3 mese rotunde; 3 ședințe de master class și 3 ateliere de creație.
- Rezultatele statistic semnificative desemnate la finalul experimentului de control ne permite să concluzionăm că *Modelul pedagogic de dezvoltare a competențelor manageriale la conducătorii instituțiilor de învățământ* a avut un impact major în dezvoltarea competențelor manageriale.
- În urma reflecțiilor abordate în cadrul acestor activități, conducătorii instituțiilor de învățământ, participanți în cadrul experimentului formativ au specificat faptul că *managerul* trebuie să fie, înainte de toate, un bun organizator, să posede darul de previziune, să manifeste curaj, determinare, dar și capacitatea de a-și asuma riscuri, de a fi un inovator și receptiv la idei noi.



## 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 2.8.), 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.

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. ALBULESCU, M., ALBULESCU, I. *Studiul disciplinelor socio-umane. Aspecte formative: structura și dezvoltarea competențelor*. Cluj-Napoca: Dacia, 2002, 117 p. ISBN 973-35-1325-3
2. AMAR, P. *50 de experimente privind psihologia managerului: cum să reușești la locul de muncă*. Iași: Polirom, 2009, 236 p. ISBN 978-973-46-1396-0
3. ANDRIȚCHI, V. *Management educațional. Ghid metodologic pentru formarea/autoformarea continuă a managerilor școlari*. Chișinău: CEP USM, 2014, 160 p. ISBN 978-9975-71-544-7
4. ANDRIȚCHI, V. *Managementul calității în domeniul resurselor umane*. În: *Univers Pedagogic*. 2011, nr. 1, pp. 87-94. ISSN 1811-5470.
5. ANDRIȚCHI, V. *Managementul resurselor umane în învățământul general: Curs universitar*. Chișinău: Tip. UST. 2021, 276 p. ISBN 978-9975-76-336-3
6. ANDRIȚCHI, V. *Competențe manageriale specifice Managementului resurselor umane în învățământ*. În: *Revista de științe socioumane*, 2011, nr. 3(19), pp. 96-104. ISSN 1857-0119.
7. ANGHELACHE, V. *Managementul schimbării educaționale: principii, politici, strategii*. Iași: Institutul European, 2012, 278 p. ISBN 978-973-611-828-9
8. ARMSTRONG, Th. *Ești mai inteligent decât crezi: un ghid al inteligențelor multiple, pentru copii*. Trad. de Laura Dana Boga. Ed. a 2-a. București: Curtea Veche Publishing, 2019. 223 p. ISBN 978-606-44-0211-0
9. AVRAM, E., COOPER, C.-L. *Psihologie organizațional-managerială: Tendințe actuale*. Iași: Polirom, 2008, 902 p. ISBN 978-973-46-0808-9
10. BARBU, D. *Climatul educațional și managementul școlii*. București: EDP, 2009, 200 p. ISBN 978-973-30-2458-3
11. BARRASA, A. *Leadership. Viitorul mai aproape de oameni*. București: Litera, 2022. 140 p. ISBN 978-606-33-9234-4
12. BELL, Ch.-R. *Manageri și mentori: crearea parteneriatelor educaționale*. București: Curtea Veche Publishing, 2008. 230 p. ISBN 978-973-669-501-8.
13. BEN-SHAHAR, T., RIDGWAY, A. *Bucuria leadershipului: cum poate psihologia pozitivă să te facă mai influent și mai fericit într-o lume plină de provocări*. București: Curtea Veche Publishing, 2021. 319 p. ISBN 978-606-44-0957-7
14. BOBU, I. *Psihosociologia organizațiilor școlare și managementul educațional*. București: EDP. 2002.
15. BOCOȘ, M.-D. *Instruirea interactivă*. Iași: Polirom, 2013, 470 p. ISBN 978-973-46-3359-3

16. BOCOȘ, M.-D., RĂDUȚ-TACIU, R., STAN, C., CHIȘ, O. *Dicționar praxiologic de pedagogie*. Vol. 1. Pitești: Paralela 45, 2016, 374 p. ISBN 978-973-47-2213-6
17. BONTAȘ, I. *Pedagogie*. București: ALL, 1994. 327 p. ISBN 973-9156-77-0.
18. BOTGROS, I., FRANȚUZAN, L. *Competența profesională a cadrului didactic – condiție decisivă în implementarea curriculumului școlar*. În: *Univers Pedagogic*. 2010. nr. 4. p. 38. ISSN 1811-5470.
19. BURDUJAN, R. *Conceptul de competență și de dezvoltare a competențelor*. În: *Didactica Pro...* Revistă de teorie și practică educațională. Nr. 5-6 decembrie, 2007, p.91-93 ISSN 1810-6455. Cat. B
20. BUSH, T. *Leadership și management educațional. Teorii și practici actuale*. Ediția a II-a. Iași: Polirom, 2021, 243 p. ISBN 978-973-46-8550-9
21. CABANE, O.-F. *Mitul carismei: arta și știința de a-ți dezvolta farmecul personal*. București: Curtea Veche Publishing, 2022. 362 p. ISBN 978-606-44-1254-6.
22. 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.
23. CALUSCHI, M., JITARU, O.-G., PÂNTIA, A.-M. *Managerul inventator, o nouă profesie?* Iași: Performantica, 2003. 212 p. ISBN 973-7994-10-8
24. CARA, A., ACHIRI, I. *Unitatea de învățământ: Management educațional*. Chișinău: Gunivas, Tip. Universul, 2002, 112 p. ISBN 9975-9622-7-0
25. CARTALEANU, T., COSOVAN O. *Strategii de formare a culturii profesionale*. Chișinău: Centrul Educațional „Pro Didactica”, (Bons Offices), 2022, 76 p. ISBN 978-9975-166-54-6
26. CATALANO, H. *Procesul de învățământ: direcții epistemice, pragmatice și experiențiale*. București: EDP, 2018, 151 p. ISBN 978-606-31-0474-9
27. CĂLIN, Iu. *Stilul de conducere a școlii din perspectiva eficienței educației*. Teză de doctor în pedagogie. Specialitatea 531.02. Management educațional. Chișinău, 2021. C.Z.U: 37307 (0433)
28. CERBUȘCĂ, P. *Repere pentru implementarea standardelor de competență profesională ale cadrelor didactice și manageriale din învățământul general*. În: *Didactica Pro...*, nr. 1 (101), 2017, pp. 28-32. ISSN 1810-6455, Categoria B.
29. CERCHEZ, N., MATEESCU, E. *Elemente de management școlar*. Iași: Spiru Haret, 1995, 179 p. ISBN 973-96630-5-2

30. CHICU, V. *Managementul calității versus calitatea managementului*. Centrul Educațional „Pro Didactica”, Proiectul Consolidarea Sistemului de Educație Profesională Tehnică în Moldova (CONSEPT). Chișinău: Centrul Educațional „Pro Didactica”, 2020 (Tip. „Bons Office”). 56p. Seria „Aici și Acum”, ISBN 978-9975-3013-3-6
31. CHINĂ, R. *Managementul inovării în educație: note de curs*. București: Pro Universitaria, 2015. 125 p. ISBN 978-606-26-0472-1
32. CHIRIAC, L. *Leaderul de succes - factor decisiv în promovarea schimbării*. Chișinău: TISH, (Tip. Orhei). 200436 p. ISBN 9975-947-45-X
33. CHIȘ, V. *Pedagogia contemporană. Pedagogia pentru competențe*. Cluj-Napoca: Casa Cărții de Știință, 2005, 192 p. ISBN: 978-9736-866951
34. CLEMENTE, E. *Atitudinea: superputerea ta*. București: Librex Publishing, 2023. 188 p. ISBN 978-606-8998-48-0
35. *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.
36. COJOCARI, L. *Master class - formă interactivă de învățare și schimb de experiență*. În: Calitate în educație - imperativ al societății contemporane: Materialele Conferinței Științifice Naționale cu Participare Internațională, 4-5 decembrie, 2020. Chișinău: UPS „Ion Creangă”, 2020. ISBN 978-9975-46-482-6.
37. 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)
38. COJOCARIU, V.-M. *Introducere în managementul educației*. București: EDP. 2004. 274 p. ISBN 973-30-1913-5
39. COJOCARU, Gh. *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
40. COJOCARU, M. *Profesionalizarea didactică în optica pedagogiei culturii emoționale*. În: Didactica Pro... Revistă de teorie și practică educațională. Nr. 2 (66) decembrie, 2011, p.91-93 ISSN 1810-6455. Cat. B
41. COJOCARU, V. *Calitatea în educație. Managementul calității*. Chișinău: Tipografia Centrală, 2007 268 p. ISBN 978-9975-78-524-2



42. COJOCARU, V. *Competență. Performanță. Calitate. Concepte și aplicații în educație*. Chișinău: Tip. UPS „Ion Creangă”, 2016, 273 p. ISBN 978-9975-46-281-5
43. COJOCARU, V. Gh. *Schimbarea în educație și schimbarea managerială*. Chișinău: Lumina, 2004, 335 p. ISBN 9975-65-205-0
44. 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.
45. 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
46. COJOCARU, V., SLUTU, L. *Management educațional*. Chișinău: Cartea Moldovei, 2007, 159 p. ISBN 978-9975-60-041-5
47. COJOCARU, V., VLADU, M. *Competențele decizionale ale managerilor în implementarea inovațiilor*. Chișinău: Tipografia UST. 2017, 177 p. ISBN 978-9975-76-223-6
48. COJOCARU, V.-GH., JUC, N. *Impactul deciziei în dezvoltarea școlii*. Chișinău: Tip. Centrală. 2018. 164 p. ISBN 978-9975-53-976-0.
49. COLE, G.-A. *Management. Teorie și practică*. Chișinău: Î.E.P. Știința, (Combinatul Poligr.), 2006, 456 p. ISBN 978-9975-67-537-6
50. 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
51. COSMOVICI, A. *Psihologie generală*. Iași: Polirom, 2005, 253 p. ISBN 973-9248-27-6
52. COVEY, S.-R. *Etica liderului eficient sau Conducerea bazată pe principii*. București: Litera, 2020, 479 p. ISBN 978-606-33-4651-4
53. COYLE, D. *Manual de cultură organizațională: 60 de acțiuni ultra eficiente pentru succesul grupului tău*. București: Publica, 2022. 226 p. ISBN 978-606-722-546-4
54. CRAȘOVAN, M. *Educație – evaluare – integrare*. Timișoara: Editura Universității de Vest, 2016, 252 p. ISBN 978-973-125-489-0
55. CRISTEA, S. *Dicționar de termeni pedagogici*. București: Editura Didactică și Pedagogică, 1998, 757 p. ISBN 973-30-5130-6
56. 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

57. CSORBA, D., *Management educațional. Studii și aplicații*. București: Editura Universitară, 2012, 221 p. ISBN 978-606-591-608-1
58. CUCOȘ, C. *Educația. Reîntemeieri, dinamici, prefigurări*. Iași: Polirom, 2017, 283 p. ISBN: 978-973-46-6760-4
59. DERMENJI-GURGUROV, S. *Competențele managerului de succes într-o epocă a modernizării educaționale*. În: Managementul educațional: realizări și perspective de dezvoltare. Materialele Conferinței științifico-practice internaționale. Ed. I-a, 27 aprilie 2017, Bălți: Tipografia din Bălți, 2017, 364 p. ISBN 978-9975-132-97-8
60. *Dicționarul Explicativ al limbii române (DEX)*. Ediția a II-a, Academia Română. București: Univers Enciclopedic, 1996
61. *Directorul, manager al școlii*. Disponibil: <https://www.scribd.com/doc/51155429/Directorul-Manager-Al-Scolii> (accesat: 19.02.2022)
62. DRAGOMIR, M., PLEȘA, A., BREAZ, M., CHICINAȘ, L. *Manual de management educațional pentru directorii unităților de învățământ*. Centrul Regional de Dezvoltare și Inovare a Resurselor din învățământ Cluj, Turda: Ed. Hiperborea, 2000
63. DULAMĂ, M. E. *Despre competențe. Teorie și practică*. Cluj Napoca: Presa Universitară Clujeană, 2011. 165 p. ISBN 9789735952815
64. FOX, A.-C. *Supertehnici de comunicare: 54 de strategii pentru a clădi relații, a aduce bucurie și a dobândi prosperitate*. Ed. a 2-a. București: Curtea Veche Publishing, 2020, 230 p. ISBN 978-606-44-0678-1
65. GĂLBEAZĂ, A.-E. *Management de curriculum. Management educațional pentru instituțiile de învățământ*. Bacău: Rovimed Publishers, 2013. 103 p. ISBN 978-606-583-377-7
66. GHERGUȚ, A. *Management general și strategic în educație*. Ghid practic. Iași: Polirom, 2007, 229 p. ISBN 978-973-46-0586-6
67. GHERGUȚ, A., CEOBANU, C. *Managementul instituției școlare*. În: Balan B., Boncu Șt., Butnaru S., et alții, Psihopedagogie pentru examenele de definitivare și grade didactice, Ediția a II-a. Iași: Polirom, 2008, 732 p. ISBN 978-973-46-1089-1
68. GOMAN, C.-K. *Limbajul secret al succesului. Cum să înțelegi și să folosești comunicarea non-verbală*. București: Litera, 2017. 217 p. ISBN 978-606-33-1405-6
69. GORAȘ-POSTICĂ, V., BEZEDE, R. *Leadership educațional: o provocare pentru dezvoltarea profesională a cadrelor didactice*. Chișinău: C.E. Pro Didactica, (Tip. Sirius S.R.L.). 2011. 92 p. ISBN 978-9975-4125-4-4.

70. GUȚU, V. *Cadrul de referință al curriculumului universitar*. Chișinău: CEP USM, 2015. 128 p. ISBN 978-9975-71-689-5.
71. GUȚU, V., COJOCARU, V., COJOCARU, T., et alții. *Management educațional*. Ghid metodologic. Chișinău: CEP USM, 2013, 533 p. ISBN 978-9975-71-413-6
72. GUȚU, V., ȘEVCIUC, M., GORAȘ-POSTICĂ, V. *Didactica universitară: studii și experiențe*. Univ. de Stat din Moldova, Facultatea de Psihologie și Științe ale Educației, Centrul de Politici Educaționale. Ed. a 2-a, Chișinău: CEP USM, 2013. 242 p. ISBN 978-9975-71-434-1.
73. 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
74. HOFFMANN, A. *Resursele umane în activitatea de educație fizică și sport*. București: Fundației România de mâine. 2004. 208 p. ISBN: 973-582-975-4.
75. HUCI, D. *Eficiențizarea activității manageriale*. În: *Managementul educațional: realizări și perspective de dezvoltare*. Materialele Conferinței științifico-practice internaționale, Ed. I-a, 27 aprilie 2017, Bălți: Tip. din Bălți, 2017, 364 p. ISBN 978-9975-132-97-8
76. ILIE, E. *Didactica limbii și literaturii române*. Iași: Polirom, 2014. 416 p. ISBN 978-973-468-0887
77. ILIESCU, D., ȚÂNCULESCU-POPA, L. *Diagnoza organizațională*. Iași: Polirom, 2023. 279 p. ISBN 978-973-46-9489-1
78. *Inovație și performanță în dezvoltarea profesională a cadrelor didactice din mediul urban*. În revista: *Management educațional*. Volumul 7. București, 2011
79. IONESCU, C. *De vorbă cu psihologul*. București: Corint, 2010, 271 p. ISBN 978-973-135-560-3
80. IOSIFESCU, Ș. *Managementul educațional pentru instituțiile de învățământ*, București: Institutul de Științe al Educației, 2001.
81. IOSIFESCU, Ș. *Manual de management educațional pentru directorii de unități școlare*. București: Prognosis, 2000, 165 p. ISBN 973-99707-0-2
82. IZBEȘTSCHI, I. L. *Probleme de management educațional în învățământul inovativ*. Ediția a II-a. Chișinău: Reclama, 1996, 152 p. ISBN
83. JINGA, I. *Educația și viața cotidiană. Managementul și implicațiile lui în educație și învățământ*. București: EDP. 2005.

84. JINGA, I. *Managementul învățământului*. București: ASE, 2003, 255 p. ISBN 973-594-288-7
85. JINGA, I., Istrate E. *Manual de pedagogie*. București: ALL, 2008, 567 p. ISBN 978-973-571-5
86. JOIȚA, E. *A deveni profesor constructivist: demersuri constructiviste pentru o profesionalizare pedagogică inițială*. București: Editura Didactică și Pedagogică, 2008, 372 p. ISBN 978-973-30-2366-1
87. JOIȚA, E. *Management școlar. Elemente de tehnologie managerială*. Craiova: Gheorghe Cârțu Alexandru, 1995
88. JOIȚA, E., ILIE, V., VLAD, M. *Pedagogie și elemente de psihologie școlară*. București: Arves, 2003, 450 p. ISBN 973-7958-03-9
89. JUC, N. *Monitorizarea în școală din perspectiva calității educației*. Chișinău: F.E.-P. „Tip. Centrală”. 2010. 204 p. ISBN 978-9975-78-903-5
90. LAROUSSE. *Marele Dicționar al psihologiei*. București: TREI, 2006. 1358 p. ISBN 973-707-099-2
91. LAZARI, L., CULEA, E., VÂȘCOVSCHI, A. *Comunicarea managerială – factor important în eficientizarea conducerii unității școlare*. Accesat: 13.02.2023. Disponibil: [https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag\\_file/189-193\\_6.pdf](https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/189-193_6.pdf)
92. LEROUX, L. *Fericire și leadership*. Ghid de inițiere. București: Niculescu. 2016. 245p. ISBN 978-606-38-0029-0
93. LOCK, D. *Managementul de proiect*. București: Codecs, 2000. 503 p. ISBN: 9738060257.
94. MACAVEI, E. *Pedagogie. Teoria educației*. București: Aramis, Vol. I., 2001, 325 p. ISBN 973-8294-00-2
95. MAFTEUȚA, R. *Dezvoltarea competențelor de comunicare și negociere educațională la managerii instituțiilor preuniversitare*. În: *Analele Științifice ale Universității de Stat din Moldova: Științe socio-umanistice*, 5 septembrie 2013, Chișinău. Chișinău, Republica Moldova: CEP al Universității de Stat din Moldova, 2013, Vol.2, SSU, pp. 82-84.
96. *Managementul educațional: realizări și perspective de dezvoltare*. În: *Materialele Conferinței științifico-practice internaționale*, Ed. I-a, 27 aprilie 2017, Bălți: Tip. din Bălți, 2017, 364 p.
97. *Managementul general și educațional*. Accesat: 15.01.2024. Disponibil: <https://www.eduform.snsh.ro/baza-de-date-online-cu-resurse-pentru-dezvoltarea-unui-managementul-educational>
98. MARCOCI-DIMA, A. *Formarea competențelor de specialitate prin intermediul metodelor moderne la disciplinele economice*. În: *Materialele Conferinței Republicane a Cadrelor Didactice Managementul educațional*. Pedagogia școlii superioare, 26-27 februarie 2022,

- Chișinău. Chișinău: Tipografia Universității de Stat din Tiraspol, 2022, Vol.6, pp. 112-117. ISBN 978-9975-76-382-0
99. MARCUS, S. *Competența didactică. Perspectivă psihologică*. București: ALL Educațional, 1999, 173 p. ISBN 973-684-016-6
100. *Metodologia de evaluare a cadrelor de conducere din învățământul general*. Accesat: 22.12.2023. Disponibil: [https://mecc.gov.md/sites/default/files/anexa\\_2\\_ord\\_581\\_metodologia\\_cadr\\_conducere.pdf](https://mecc.gov.md/sites/default/files/anexa_2_ord_581_metodologia_cadr_conducere.pdf)
101. MIRONOV, C. *Profesionalizarea carierei universitare: repere pentru dezvoltarea competențelor didactice și psihopedagogice*. București: Editura Universității din București, 2017, 283 p. ISBN 978-606-16-0881-2 37
102. MOLDOVEANU, Gh. *Cadrul european comun de referință pentru limbi: învățare, predare, evaluare*. Chișinău: F.E.P. Tipografia Centrală, 2003. 204 p.
103. NAVARRO, J., SCIARRA, POYNTER, T. *Fii excepționali: cum să deprinzi cinci însușiri care-i diferențiază pe oamenii excepționali*. București: Meteor Press, 2022. 239 p. ISBN 978-973-728-865-3
104. NEDELCU, S. *Managementul educațional modern*. În: Junior scientific researcher journal. Vol. III, Număr Special 1, Mai 2017. 37-44 p. ISSN: 2458-0341
105. NICULESCU, R.-M. *Pedagogie generală*. București: Editura Scorpion, 1996
106. 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
107. PATRAȘCU, D., GAȘTEA, R. *Fantasma mentalității*. Chișinău: Tip. centrală, 2011, 382 p. ISBN 978-9975-53-009-5
108. 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
109. PATRAȘCU, D., URSU, A., JINGA, I. *Management educațional preuniversitar*. Chișinău: ARC, 1997, 383 p. ISBN 9975-61-016-1
110. PÂNIȘOARĂ, G. *Psihologia învățării. Cum învață copiii și adulții?* Iași: Polirom, 2005, 294 p. ISBN 978-973-46-7701-6
111. PÂNIȘOARĂ, I.-O. *Enciclopedia metodelor de învățământ*. Iași: Polirom, 2022, 405 p. ISBN 978-973-46-8701-5

112. PĂNIȘOARĂ, O.-I. *Comunicarea eficientă*. Ed. a III-a, Iași: Polirom, 2006, 422 p. ISBN 978-973-46-0313-8
113. POIANĂ, C. *Științele comportamentului uman: note de curs*. București: Editura Universitară „Carol Davila”, 2018. 169 p. ISBN 978-973-708-989-2
114. 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
115. POPESCU, A.-M. *Managementul conflictului în organizația școlară*. Craiova: SITECH, 2014, 211 p. ISBN 978-606-11-4273-6
116. RĂDUȚ-TACIU, R., BOCOȘ, M.-D. *Tratat de management educațional pentru învățământul primar și preșcolar*. Pitești: Paralela 45, 2015, ISBN 978-973-47-1526-8
117. *Regulamentul de atestare a cadrelor de conducere din învățământul preșcolar, primar, special, complementar, secundar și mediu de specialitate*. Accesat: 22.12.2023. Disponibil: [https://mecc.gov.md/sites/default/files/regulamentul-conducere\\_0.pdf](https://mecc.gov.md/sites/default/files/regulamentul-conducere_0.pdf)
118. ROCO, M. *Abordări psihologice despre creativitate în preajma mileniului III*. În: Zlate M. *Psihologia la răspântia mileniilor*. Iași: Polirom, 2001, 432 p. ISBN 973-683-697-5
119. SACHELARIC, O.-M., PETRIȘOR, N.-F. *Resursele umane pentru un management contemporan*. Pitești: Paralela 45, 1998, 184 p. ISBN 973-9291-92-9
120. SAHLBERG, P. *Leadership educațional: modelul finlandez: patru idei însemnate și necostisitoare pentru îmbunătățirea învățământului*. București: Trei, 2019, 126 p. ISBN 978-606-40-0713-1
121. SCHWARTZBERG, J.-S. *Limbajul în leadership: cum să comunici pentru a-ți inspira și impulsiona oamenii să se implice în munca de echipă*. București: Business Tech International. 2023. 141 p. ISBN 978-606-8709-34-5
122. SILISTRARU, N. *Metodologia experimentului pedagogic: (ghid)*. Ministerul Educației și Cercetării al Republicii Moldova, Universitatea de Stat din Tiraspol, Catedra Pedagogie și Psihologie Generală. Chișinău: US Tiraspol, 2022, 139 p. ISBN 978-9975-76-395-0.
123. SILISTRARU, N. *Valori ale educației moderne*. Chișinău: Institutul de Științe ale Educației, 2006, 176 p. ISBN 978-9975-9685-0-8
124. SILISTRARU, N., GOLUBIȚCHI, S. *Pedagogia învățământului superior*. Ghid metodologic. Chișinău: UST, 2014, 192 p. ISBN 978-9975-76-102-4

- 125.SILISTRARU, N., TITICA, S. *Mijloace didactice ca factor de interactivitate a metodelor de învățare*. În: *Interacțiunea metodelor în învățământul superior*. Chișinău: UST, 2010. 170 p. ISBN 978-9975-76-048-5
- 126.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.
- 127.SOCOLIUC, N., COJOCARU, V. *Formarea competențelor pedagogice pentru cadrele didactice din învățământul universitar*. Acad. de Științe a R. Moldova, Consiliul Suprem pentru Știință și Dezvoltare Tehnologică. Univ. de Stat „A. Russo”, Bălți, Chișinău: Cartea Moldovei (Tip. „Reclama”), 2007, 160 p. ISBN 978-9975-60-093-4
- 128.*Standarde de competență profesională ale cadrelor de conducere din învățământul general*. Accesat: 22.12.2023. Disponibil: [https://mecc.gov.md/sites/default/files/standarde\\_de\\_competenta\\_profesionala\\_ale\\_cadrelor\\_de\\_conducere\\_din\\_invatamantul\\_general.pdf](https://mecc.gov.md/sites/default/files/standarde_de_competenta_profesionala_ale_cadrelor_de_conducere_din_invatamantul_general.pdf)
- 129.STOICA, A. *Creativitatea elevilor*. București: EDP, 1983, 218 p.
- 130.ȘCHIOPU, U. *Dicționar de psihologie*. București: Babel, 1997, 740 p. ISBN 973-48-1027-8
- 131.ȘERBĂNESCU, L., BOCOȘ, M.-D. IOJA, I. *Managementul programelor de formare continuă a cadrelor didactice*. Ghid practic. Iași: Polirom, 2020, 276 p. ISBN 978-973-46-8245-4
- 132.ȘOVA, T. *Managerul școlar – lider emoțional*. În: *Managementul educațional: realizări și perspective de dezvoltare*. Materialele Conferinței științifico-practice internaționale. Ed. I-a, 27 aprilie 2017, Bălți: Tipografia din Bălți, 2017, 364 p. ISBN 978-9975-132-97-8
- 133.ȘOVA, T., RUSOV, V., COTOS, L. *Managementul inovațiilor în educație: Ghid metodic pentru cadrele manageriale și didactice*. Univ. de Stat „Alec Russo” din Bălți, Fac. de Științe ale Educației, Psihologie și Arte, Catedra de Științe ale Educației. Bălți: Tip. din Bălți, 2019. 100 p. ISBN 978-9975-3369-6-3.
- 134.TUDORICĂ, R. *Managementul educației în context european*. Ed. a 2-a. București: Meronia, 2007, 338 p. ISBN 978-973-7839-18-3
- 135.*Strategia de dezvoltare „Educația 2030”*. Accesat: 22.12.2023. Disponibil:[https://gov.md/sites/default/files/document/attachments/subiect-02-nu-900-mec-2022\\_1.pdf](https://gov.md/sites/default/files/document/attachments/subiect-02-nu-900-mec-2022_1.pdf)
- 136.TURBATU, A. *Dimensiunile școlii moderne*. În: *Managementul educațional: realizări și perspective de dezvoltare*. Materialele Conferinței științifico-practice internaționale. Ed. I-a, 27 aprilie 2017. Bălți: Tipografia din Bălți, 2017, 364 p. ISBN 978-9975-132-97-8
- 137.ȚOCA, I. *Management educațional*. București: EDP, 2002, 121 p. ISBN 973-30-2115-6

138. ȚOCA, I., SPUZĂ, L.-E. *Managementul calității pentru învățământul preuniversitar*. București: EDP, 2010. 121 p. ISBN 978-973-30-2703-4
139. ȚURCAN, T. *Psihologie managerială*. Chișinău: Epigraf, 2004. 227 p. ISBN 9975-924-39-5
140. VOICULESCU, F. *Analiza resurse-nevoi și managementul strategic în învățământ*. București: Aramis, 2004, 414 p. ISBN 973-679-039-8
141. VOLMER, Ș., VOLMER, S. *Managerul școlar vs managerul clasei de elevi*. În: Managementul educațional: realizări și perspective de dezvoltare. Materialele Conferinței științifico-practice internaționale, Ed. I-a, 27 aprilie 2017, Bălți: Tipografia din Bălți, 2017, 364 p. ISBN 978-9975-132-97-8.
142. VRÎNCEANU, V. *Competența de a asculta – componentă esențială a aptitudinii manageriale* (în curs de apariție – Materialele Conferinței Academiei de Muzică Teatru și Arte Plastice).
143. VRÎNCEANU, V. *Creativitatea și inteligența umană: corelații, conexiuni și relaționări* (în curs de apariție – România).
144. 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.
145. 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.
146. 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.
147. 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.
148. 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.



- 149.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.
- 150.VRÎNCEANU, V. *Taxonomia competențelor profesionale în managementul educațional*. În: Revista metodică-științifică Administrarea Publică. Nr. 2 (114) aprilie – iunie 2022. Chișinău: p.111-121. ISSN 1813-8489. Categoria B.
- 151.ZELENSCHI, A. *Bazele managementului. Note de curs*. Chișinău: Impresum. 2014, 233 p. ISBN 978-9975-4089-3-6
- 152.ZLATE, M. *Leadership și management*. Iași: Polirom, 2004. 233 p. ISBN: 973-681-616-8 65
- 153.BODEN, M. *Dimensions of Creativity*, Massachusetts: The MIT Press, 1996.
- 154.CHAPLIN, J.P. *Dictionary of Psychology*, Ediția a III-a revăzută, The Bantam Doubleday Dell Publishing Group Inc., 1995.
- 155.DREVER, J. *Dictionary of Psychology*. New York: Penguin Books, 1992.
- 156.GOLEMAN, H. *Emoțional Intelligence*. New York: Bantam Books, 1995.
- 157.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.
- 158.*World Economic Forum: the top 10 skills you'll need for the future of work*. Accesat: 19.06.2023. Disponibil: <https://www.coorpacademy.com/en/blog/learning-innovation-en/world-economic-forum -the-soft-skills-to-prepare-employees-for-the-future-of-work/> și IFTF
- 159.ВИШНЯКОВА, Н.Ф., *Креативная психо-педагогика*. Минск, 1995.
- 160.ДАВИДСОН-ПАСЕЧНИК, В. *Технология имиджа: дорога к цели*. Кишинэу: Типография Академии Наук РМ. 1999. ISBN 9975-62-039-6.
- 161.КОВИ, С. *Восьмой навык: Руководство пользователя*. М. 2021, 231 с. ISBN 978-5-9614-6570-9.
- 162.РАЗИСОМ, В. *Ищу себя. Серия Сам себе психолог*. СПб.: Питер. 2003. 224 с. ISBN 5-94723-717-2.
- 163.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
- 164.ЧЕРНИЛЕВСКИЙ, В.Д., МОРОЗОВ, А.В. *Креативная педагогика и психология*. Москва, 2001 .
- 165.ШИШОВ, С.Е., КАЛЬНЕЙ, В.А, *Мониторинг качества образования в школе*. М., 1998, p.85-86.

## ANEXE

*Anexa 1.*

### Glosar

**CONDUCEREA UNITĂȚILOR DE ÎNVĂȚĂMÂNT** constituie astăzi o activitate tot mai complexă, care vizează toate domeniile și problemele, de la activitatea didactică la cea gospodărească, fiecare cu cortegiul său de caracteristici și particularități care-i obligă pe conducători să se adapteze continuu la cerințele managementului modern. Ea vizează, de asemenea, calitatea și eficiența actelor de conducere, dar și faptul că un bun conducător nu trebuie să se lase copleșit de probleme mărunte, de regulă, din domeniul administrativ-gospodăresc și a stării de disciplină, ci să pună în fața colaboratorilor și a subalternilor probleme mari ale instituției de învățământ, să trateze liniile de perspectivă și strategia atingerii obiectivelor stabilite, să motiveze „agenții” procesului de învățământ pentru obținerea unor performanțe finale de înalt nivel.

**MANAGEMENTUL** ca activitate practică sau proces poate fi definit ca un tip special de muncă intelectuală, prin care managerul determină subordonații să desfășoare anumite activități în vederea realizării unor obiective [151, p.14].

**MANAGEMENTUL EDUCAȚIONAL** reprezintă o metodologie de abordare globală, optimă, strategică a activității de educație, ansamblul de principii și funcții, de norme și metode de conducere care asigură realizarea obiectivelor sistemului educativ (în ansamblu sau la nivelul elementelor componente) [134, p.29].

**MANAGEMENTUL EDUCAȚIEI** este teoria și practica, știința și arta proiectării, organizării, coordonării, evaluării, reglării elementelor activității educative, a resurselor ei, ca activitate de dezvoltare liberă, integrală, armonioasă a individualității, conform idealului educațional [88, p.378].

**MANAGERUL ȘCOLAR** este persoana care conduce oficial activitatea unei instituții de învățământ; de regulă, este vorba despre directorul de școală, având cea mai complexă și mai concretă activitate managerială. Directorul școlii este managerul general al unității școlare, este persoana care conduce oficial activitatea unei instituții de învățământ. Principalul rol al managerului este de a coordona activitatea echipei manageriale și a întregului corp didactic, spre asigurarea realizării funcțiilor generale a procesului educațional [91, p.191].

**LIDERUL** este persoana pe care cei din jur o vor urma de bunăvoie și cu încredere, dincolo de autoritatea conferită de funcție. Oamenii urmează liderul pentru anumite motive, cum ar

fi: speranța în succes, încrederea, entuziasmul pentru un proiect sau oportunitatea de a-și atinge limitele. Ideal ar fi dacă un manager, pe care oamenii trebuie să-l urmeze, să aibă harul de a face oamenii să dorească să-l urmeze. Forțează pe cineva să iasă din zona lui de confort și vei avea un rebel.

**LIDERISMUL** reprezintă capacitatea de a induce sentimentul unei misiuni comune bazată pe idei noi, care trezesc entuziasmul, dorința de a participa și care sunt în același timp practice, capacitatea de a-i atrage pe ceilalți și de a-i face să se alătore misiunii și echipei, urmărirea și susținerea energiei echipei și a ritmului de dezvoltare a proiectului [151, p.11].

**LEADERSHIP-UL** se ocupă cu principalele abordări umane, incluzând o anumită viziune și direcții de acțiune noi, proprii managementului (managerului), operaționalizează toate resursele organizației în mod eficient Un bun management include un bun *leadership* [74, p.26].

**CULTURA MANAGERIALĂ** se referă la sistemul de valori, credințele, aspirațiile, așteptările și comportamentele managerilor dintr-o organizație, care se reflectă în tipurile și stilurile de management practicate în cadrul organizației, marcând sensibil conținutul culturii organizaționale a fiecărei firme și performanțele sale [74, p.18].

Definirea conceptului de **COMPETENȚĂ** presupune luarea în considerare a unei corespondențe organice între latura socială-obiectivă, determinată de natura și complexitatea sarcinilor care alcătuiesc conținutul diferitelor sfere de activitate socială și al diferitelor funcții și planul subiectiv-psihologic care este rezultată a cunoștințelor, deprinderilor, priceperilor, aptitudinilor și trăsături lor temperamental-caracterologice de care individul dispune în vederea îndeplinirii funcției sociale cu care este investit [99, p.17].

**COMPETENȚA PROFESIONALĂ** - este îmbinarea și utilizarea armonioasă a cunoștințelor, deprinderilor și atitudinilor în vederea obținerii rezultatelor așteptate la locul de muncă. O demonstrație de cunoștințe, abilități și valori la locul de muncă în acord cu standardele de rigoare. Competența managerială se evidențiază, în sens larg, prin capacitatea de a îndeplini activitățile specifice unui domeniu la standardele (performanțele) programate (așteptate) [38, p.256].

**Atribuțiile directorului și a directorilor adjuncți** [106, pp. 44-47]

*Directorul* are următoarele atribuții:

- reprezintă instituția de învățământ în toate instanțele;
- elaborează și implementează Planul de dezvoltare strategică a instituției;
- întocmește și prezintă spre aprobare consiliului de administrație bugetul anual al instituției;
- prezintă anual Ministerului Educației și Cercetării raportul de activitate, aprobat de consiliul profesoral, care este publicat pe pagina web a instituției;
- coordonează și este responsabil de întreaga activitate instructiv-educativă și administrativă a instituției;
- selectează, angajează, eliberează personalul în conformitate cu legislația în vigoare;
- organizează și desfășoară în conformitate cu normele stabilite de Ministerul Educației și Cercetării concursul pentru angajarea personalului de conducere (directori adjuncți) și didactic;
- organizează și conduce activitatea consiliului profesoral și de administrație al instituției;
- este ordonator de finanțe/credite, semnează contracte, deschide conturi bancare și execută alte acțiuni ce reies din calitatea sa de ordonator de finanțe/credite;
- este responsabil de desfășurarea activităților antreprenoriale;
- stabilește obligațiunile funcționale ale directorilor adjuncți, personalului didactic și ale celui administrativ și exercită controlul permanent asupra modului de îndeplinire a sarcinilor de către întregul personal;
- asigură realizarea prevederilor legislației Republicii Moldova, a actelor normative elaborate de Ministerul Educației și Cercetării și a dispozițiilor emise de organele de administrație publică locală;
- este responsabil de elaborarea și respectarea prevederilor Statutului și a Regulamentului intern de activitate a instituției de învățământ;
- asigură menținerea și dezvoltarea continuă a bazei tehnice o-materiale
- asigură dezvoltarea personalului didactic și de conducere prin crearea condițiilor necesare pentru formare continuă, obținere și promovarea în grade didactice;
- stimulează resursele umane în raport cu performanțele profesionale;
- negociază și semnează contractul colectiv de muncă și contractul individual de muncă;
- coordonează și aprobă norma didactică a cadrelor didactice;

- organizează funcționarea normală a căminelor și cantinei instituției, asigură condiții de trai și de odihnă pentru elevi;
- asigură activitatea de coordonare și îndrumare în vederea implementării realizărilor științei și practicii în domeniul învățământului profesional;
- asigură evidența și păstrarea documentației instituției.

Atribuțiile *directorul adjunct pentru instruire:*

- participă la elaborarea și implementarea Planului de dezvoltare i strategică a instituției;
- participă la elaborarea planului managerial de activitate a instituției de învățământ, secțiunea instruire;
- întocmește programul (orarul) desfășurării procesului de instruire;
- distribuie norma didactică pe discipline de instruire teoretică și practică;
- ghidează și controlează activitatea profesorilor (la obiecte de profil);
- contribuie la asigurarea profesorilor de la disciplinele de profil cu materiale didactice, planuri și programe de studiu, manuale și echipament tehnic;
- organizează și desfășoară examenele (probele de evaluare);
- coordonează realizarea activității metodice în cadrul instituției;
- participă la pregătirea și desfășurarea ședințelor consiliului profesoral, ședințelor instructiv-metodice cu profesorii;
- ghidează cadrele didactice responsabile de activitățile extra-curriculare;
- pune în evidență și controlează situația școlară, frecvența/prezența la ore și condițiile de trai și odihnă ale elevilor;
- duce evidența realizării planurilor și programelor de instruire profesională (teoretică și practică);
- pune în evidență realizarea hotărârilor consiliului profesoral;
- organizează activități de perfecționare, stagiere și atestare a cadrelor didactice;
- asigură controlul respectării normelor de tehnica securității și de protecție a muncii în ateliere, etc.;
- asigură corectitudinea completării documentelor de evidență și analiză a procesului de instruire (Registrul de ordine, dosarele personale ale elevilor);
- asigură menținerea și dezvoltarea continuă a bazei tehnico-materiale și didactice.

*Directorul-adjunct pentru educație* are următoarele atribuții:

- participă la elaborarea și implementarea Planului de dezvoltare strategică a instituției;
- participă la elaborarea planului managerial de activitate, secțiunea *Lucrul educativ*;
- asigură implementarea managementului calității în instituția de învățământ;
- întocmește programul (orarul) desfășurării activităților extra-curriculare;
- organizează și evaluează activitățile de perfecționare și atestare a cadrelor didactice;
- coordonează activitatea consiliului diriginților;
- monitorizează îndrumarea cadrelor didactice responsabile de activitatea extracurriculară (cercurile sportive, artistice) ș. a;
- planifică și organizează activitățile de orientare școlară și profesională;
- desfășoară activități de diseminare a bunelor practici și promovare a instituției de învățământ;
- monitorizează corectitudinea completării documentelor de evidență și analiză a procesului de educație;
- contribuie la menținerea și dezvoltarea continuă a bazei tehnico-materiale și didactice;
- asigură implementarea realizărilor științei și practicii în domeniul învățământului general;
- ghidează activitatea organului de auto-governanță al elevilor din instituție (asociații a elevilor etc.).

**Chestionarul de opinii destinat autoanalizei reacției față de funcția ocupată**

*Scopul:* autoevaluarea calităților manageriale

*Instrucțiune:* Stimați manageri! Vă rugăm să citim cu atenție întrebările chestionarului și să răspundeți la fiecare întrebare spontan (este mai aproape de adevăr). Încercuiți numărul răspunsului care descrie cel mai bine opinia dumneavoastră. Singurul răspuns corect este părerea dumneavoastră sinceră.

**N.B!** Deși Chestionarul este anonim, Vă rugăm totuși să bifați în următorul tabel, informațiile corespunzătoare

Funcția actuală	Director	Director adjunct pentru instruire	Director adjunct pentru educație	
Studii	Licență	Masterat	Colegiu	
Stagiu de muncă	1 – 5 ani	6 – 15 ani	16 – 25 ani	25 ani <

## Conținutul Chestionarului:

1. Gândiți-vă ia sarcinile specifice funcției dvs. De câte ori ați simțit că sunteți în imposibilitatea de a vă folosi întreaga capacitate pentru îndeplinirea acestor sarcini?					
<i>Aproape întotdeauna</i>	<i>Foarte des</i>	<i>Destul de des</i>	<i>Nu prea des</i>	<i>Foarte rar</i>	<i>Aproape niciodată</i>
0	1	2	3	4	5
2. Câte dintre sarcinile cu care vă confrunțați considerați că sunt relativ neimportante?					
<i>Aproape toate</i>	<i>Cele mai multe</i>	<i>Destul de puține</i>	<i>Puține</i>	<i>Foarte puține</i>	<i>Nici una</i>
0	1	2	3	4	5
3. Câte posibilități considerați că aveți pentru a aduce contribuții importante (valoroase) în funcția obținută?					
<i>Aproape nici una</i>	<i>Foarte puține</i>	<i>Puține</i>	<i>Destul de puține</i>	<i>Foarte multe</i>	<i>Nelimitat</i>
0	1	2	3	4	5
4. De câte ori ați simțit că funcția dvs. este una la care se poate ușor renunța?					
<i>Aproape tot timpul</i>	<i>Foarte des</i>	<i>Destul de des</i>	<i>Foarte rar</i>	<i>Aproape niciodată</i>	<i>Niciodată</i>
0	1	2	3	4	5
5. Câtă importanță are părerea dvs. în a decide calea pe care ar trebui să acționați?					
<i>Nici una</i>	<i>Aproape nici una</i>	<i>Foarte puțină</i>	<i>Destul de multă</i>	<i>Foarte multă</i>	<i>Nelimitată</i>

0	1	2	3	4	5
6. De câte ori ați simțit că ați fi realizat mai mult dacă ați fi avut deplină libertate de acțiune pentru rezolvarea sarcinilor implicate de funcția dvs.?					
<i>Aproape tot timpul</i>	<i>Foarte des</i>	<i>Destul de des</i>	<i>Nu prea des</i>	<i>Foarte rar</i>	<i>Niciodată</i>
0	1	2	3	4	5
7. De câte ori ați receptat un semn de recunoaștere a realizărilor dvs.?					
<i>Aproape niciodată</i>	<i>Foarte rar</i>	<i>Nu prea des</i>	<i>Destul de des</i>	<i>Foarte des</i>	<i>De foarte multe ori</i>
0	1	2	3	4	5
8. Cât de des vă oferă funcția dvs. ocazia recunoașterii valorii personale?					
<i>Aproape niciodată</i>	<i>Foarte rar</i>	<i>Nu prea des</i>	<i>Destul de des</i>	<i>Foarte des</i>	<i>De foarte multe ori</i>
0	1	2	3	4	5
9. Considerați că funcția dvs. vă dă posibilitatea de a învăța în continuare ceva nou?					
<i>Nu mai e nimic de învățat în ea</i>	<i>Practic nimic</i>	<i>Nu prea mult</i>	<i>Se poate învăța ceva</i>	<i>Se pot multe învăța</i>	<i>Foarte multe se pot învăța</i>
0	1	2	3	4	5
10. Ce părere aveți despre conlucrarea dvs. cu instituția din perspectiva posibilității de învăța ceva nou?					
<i>Nu oferă nici o șansă de a învăța</i>	<i>Aproape nici o șansă</i>	<i>Se poate învăța ceva dar nu prea</i>	<i>Se poate învăța oarecum</i>	<i>Se poate învăța mult</i>	<i>Se poate învăța foarte mult</i>
0	1	2	3	4	5
11. Lăsând la o parte etaloanele obișnuite de apreciere ale funcției dvs. (standarde, indicatori etc.) de câte ori ați simțit în sufletul dvs. că ați realizat cu adevărat ceva valoros?					
<i>Foarte rar</i>	<i>Din când în când</i>	<i>Destul de des</i>	<i>Des</i>	<i>Foarte des</i>	<i>Tot timpul</i>
0	1	2	3	4	5
12. În ce măsură este posibil să știți dacă este bine sau rău ceea ce faceți?					
<i>Imposibil</i>	<i>Aproape imposibil</i>	<i>Într-o mică măsură</i>	<i>Într-o oarecare măsură</i>	<i>În mare măsură</i>	<i>În foarte mare măsură</i>
0	1	2	3	4	5
13. În ce măsură este posibil să introduceți idei noi (neîncercate) în cadrul activității dvs.?					
<i>Nu este posibil</i>	<i>Aproape imposibil</i>	<i>Într-o mică măsură</i>	<i>Într-o măsură destul de mare</i>	<i>În mare măsură</i>	<i>În foarte mare măsură</i>
0	1	2	3	4	5
14. De câte ori ați simțit că genul de muncă pe care o desfășurați este interesant?					
<i>Niciodată</i>	<i>Foarte rar</i>	<i>Nu prea des</i>	<i>Destul de des</i>	<i>Foarte des</i>	<i>Aproape tot timpul</i>
0	1	2	3	4	5



15. Bazându-vă pe experiența dvs. în această activitate, de câte ori v-ați gândit să demisionați sau să vă schimbați locul de muncă?

<i>Foarte des</i>	<i>Des</i>	<i>Destul de des</i>	<i>Din când în când</i>	<i>Foarte rar</i>	<i>Niciodată</i>
0	1	2	3	4	5

16. În ce măsură considerați că postul dvs. poate ajuta o persoană să se afirme?

<i>În nici una</i>	<i>În foarte mică măsură</i>	<i>Nu prea ajută</i>	<i>Ajută destul de mult</i>	<i>Ajută foarte mult</i>	<i>Extrem de mult</i>
0	1	2	3	4	5

Prelucrarea rezultatelor obținute

Întrebarea	Punctaj	Total	Se împarte la	Rezultat	Cod	Valori
1.			4 =		(R)	Realizare
3.						
11.						
13.						
5.			2 =		(Rp)	Responsabilitate
6.						
7.			3 =		(Rn)	Recunoaștere
8.						
12.						
16.			1 =		(Av)	Avansare
2.			4 =		(Im)	Interesul pentru muncă
4.						
14.						
15.						
9.			2 =		(Ap)	Afirmare personală
10.						
<b>Total general</b>						

Întrebarea	Punctaj	Total	Se împarte la	Rezultat	Cod	Valori
1. 3. 11. 13.			4 =		(R)	<b>Autorealizare</b>
5. 6. 9. 10.			2 = 2 =		(Rp) + (Ap)	<b>Autonomie și siguranță profesională</b>  Responsabilitate + Afirmare personală
7. 8. 12. 16.			3 = 1 =		(Rn) + (Av)	<b>Aspirații</b>  Recunoaștere + Avansare
2. 4. 14. 15.			4 =		(Im)	<b>Interesul pentru muncă</b>
<b>Total general</b>						

#### Interpretarea punctajului:

Parametrii de analiză a răspunsurilor sunt următorii (vezi codurile):

**R** - realizare

**R p** - responsabilitate

**Rn** - recunoaștere

**Av** - avansare

**Im** - interesul pentru muncă

**Ap** - afirmare personală

Nu s-a realizat o evaluare a DVS., ci o evaluare a măsurii în care simțiți că funcția dvs. vă oferă posibilități de realizare, de responsabilitate, avansare etc.

Parametrii enumerați mai sus sunt factori care, după Herzberg, reprezintă „motivația” pentru muncă. În totalul final aveți un punctaj care reflectă greutatea relativă pe care autorul o acordă fiecărui factor motivațional în determinarea satisfacției generale în legătură cu locul de muncă.

<b>R</b>	<b>R p</b>	<b>Rn</b>	<b>Av</b>	<b>Im</b>	<b>Ap</b>	<b>Total</b>
<b>3,1</b>	<b>3,0</b>	<b>2,9</b>	<b>3,2</b>	<b>3,6</b>	<b>3,5</b>	<b>51,8</b>

Un punctaj de 3,5 sau mai mare, obținut la fiecare dintre parametri, indică o activitate perfect satisfăcătoare.

Un punctaj între 2,5 - 3 sugerează că mai este loc de o îmbogățire a activității dvs.

Un punctaj mai mic de 2,5, pentru oricare dintre parametri indică necesitatea ca, atât dvs., cât și cei ce sunt în ierarhia superioară față de dvs. să vă puneți, la modul serios, întrebarea „CE NU ESTE ÎN ORDINE”?

Pot apărea punctaje mai mici, de exemplu în cazul parametrului (Av) în care dorința sau posibilitatea reală de avansare nu este evidentă datorită faptului că deja funcția ocupată reprezintă maximum de posibilități sau aspirații.

Dacă punctajul total (suma punctelor de la coloana 2) este mai mare de 55 indică o satisfacție totală față de activitate; dar nici punctajul dintre 45 — 55 nu reflectă insatisfacția ci un anumit nivel al acesteia.

După cum se poate constata primii trei parametri (R), (Rp) și (Rn) sunt sub controlul superiorului dvs. și depind de modul în care se organizează munca.

### Test de autoevaluare a competenței în conducere

*Scopul:* autoevaluarea competenței în conducere

*Instrucțiune:* Stimați manageri! Vă rugăm să citiți cu atenție itemii testului și să selectați una dintre variantele propuse. Încercuiți varianta răspunsului care descrie cel mai bine opinia dumneavoastră.

Conținutul testului:

1. În curând veți avea un nou subaltern. Cum preferați să fie acesta?
  - a) Să aibă experiența și vechimea necesare, astfel încât să-l pot utiliza imediat, fără alte probleme
  - b) Prefer să fie un debutant pentru a-l forma în funcție de exigențele funcției și ale mele
2. Ce considerați că trebuie să cunoască un conducător despre subalternii săi?
  - a) Preferințele, ambițiile, modul de petrecere a timpului liber.
  - b) Probleme strict profesionale.
  - c) Motivațiile și comportamentele profesionale, componentele semnificative ale personalității.
3. Considerați că anumite probleme ale conducerii, deci ale dumneavoastră, pot fi discutate și cu alte persoane (colaboratori, subalterni)?
  - a) Nu, aceste probleme sunt numai de competența mea.
  - b) Anumite probleme pot fi și trebuie discutate și cu colectivul condus; în fond, viitorul instituției (secției, unității etc.) îi interesează și pe ei.
  - c) Unele probleme pot fi discutate cu unul, doi oameni de încredere.
4. Unul dintre tinerii dumneavoastră colaboratori are un stil defectuos de interacțiune cu ceilalți (permanent ostil, uneori lipsit de politețe etc.). Cum procedați?
  - a) Voi aplica o strategie pe termen lung de corijare a stilului său.
  - b) Voi ruga o persoană cu experiență să se ocupe de corijarea sa.
  - c) Provoc un conflict pentru a-l face să reacționeze și apoi propun sancționarea sa.
  - d) Îl suport cu stoicism.
5. Considerați că un conducător trebuie să aibă întâlniri cu subalternii pentru a discuta problemele lor?
  - a) Da și cred că un sfert de oră pe lună cu fiecare este suficient.
  - b) Un conducător trebuie să fie foarte sociabil și să-și asculte cu răbdare subalternii, indiferent de timpul necesar pentru aceasta.
  - c) Pentru problemele subalternilor există serviciul de personal.

- d) Nu există (nu vor exista) probleme în colectivul condus de mine.
6. Cum lucrați (veți lucra) cu adjunctul dumneavoastră?
- a) După un an, doi, voi căuta să-l înlocuiesc; îmi place schimbarea.
  - b) Cred că ar fi bine ca el să fie numit șef după plecarea mea.
  - c) Mă ocup (mă voi ocupa) personal de formarea lui ca viitor șef; de fapt, i-am și spus aceasta.
7. Cum apreciați teoriile psihologice moderne privind optimizarea conducerii?
- a) Rolul conducătorului este foarte clar: să dea dispoziții, să controleze, să aprecieze.
  - b) Teoriile psihologice privind conducerea sunt utopii.
  - c) Teoriile respective sunt foarte utile și am căutat (voi căuta) permanent să mă perfecționez în acest sens.
8. Ce reprezintă psihologia pentru dumneavoastră?
- a) Nevroza lui Freud
  - b) Studiul „bolilor personalității”
  - c) Un ansamblu de concepții și metode pentru a cunoaște și înțelege oamenii
  - d) Nu mă interesează acest aspect
9. Diferențele interpersonale constituie pentru un grup:
- a) Un factor de progres pentru toți.
  - b) sursă de dificultăți și de confuzii.
  - c) Nu se pune problema, oamenii fiind destul de asemănători între ei.
10. Considerați că, în principiu, zece oameni pot avea idei mai multe și mai utile decât unul singur?
- a) Bineînțeles. Acesta este și unul din sensurile muncii în echipă.
  - b) Nu neapărat.
  - c) Dacă toată lumea își exprimă ideile se ajunge ușor la haos.
11. Considerați că forma de prezentare favorizează transmiterea unui mesaj?
- a) Numai argumentele bune conferă valoare unei comunicări.
  - b) Contează convingerea cu care se comunică.
  - c) Prea multă “formă” diluează mesajul.
  - d) Da, sunt un adept al comunicării “totale”.
12. Un curs de pregătire este pentru un conducător:
- a) Un prilej pentru a mai lipsi de la locul de muncă și de destindere.
  - b) Un instrument pentru progresul instituției.
  - c) O pierdere de timp și de bani.

- d) O investiție indispensabilă.
13. Cine credeți că trebuie să ia o decizie privind instruirea (perfecționarea) personalului?
- Numai cel interesat știe de ce are nevoie.
  - Un conducător trebuie să-și sensibilizeze subalternii cu privire la necesitățile actuale și de perspectivă privind instruirea.
  - Singurul care decide și în acest sens este conducătorul.
14. În mod concret, când credeți că trebuie recurs la o instruire (perfecționare) a subalternilor?
- Atunci când apare o necesitate imediată (dotarea cu aparatură etc.).
  - Numai în cazul schimbărilor personalului.
  - Este un proces planificat pe termen lung, în funcție de cerințele instituției și ale personalului.
  - Numai atunci când cer subalternii.
15. Ce părere aveți despre decizia colectivă?
- Consultarea colaboratorilor este uneori foarte utilă.
  - Conducerea colectivă, chiar în forma consultării celorlalți, este o iluzie.
  - Nu cunosc această problemă.

#### Cotarea

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
a	1	4	1	6	1	1	1	1	6	6	2	1	1	2	6
b	6	1	6	4	6	4	1	2	1	1	2	6	6	1	1
c	-	6	2	2	1	6	6	6	1	1	1	1	2	6	1
d	-	-	-	1	1	-	-	1	-	-	6	6	-	3	-

#### Interpretarea

Dacă ați obținut:

- **Între 15 și 40 de puncte.** Concepția dvs. despre conducere este aceea de a pretinde de la subalterni doar concentrare pe activitate, fără manifestarea profilului de personalitate specific fiecăruia. Unicul criteriu de apreciere pe care-l folosiți este eficiența, ceea ce, într-o mare măsură, este corect. Dar știți cum să vă motivați și stimulați subalternii pentru a-i face mai eficienți? Nu cumva, pe termen lung îi descurajați? Aptitudinile dumneavoastră psiho-sociale sunt slab dezvoltate și, de fapt, nici nu aveți încredere în astfel de metode și proceduri - le considerați pur și simplu utopii. Pe termen lung, stilul dumneavoastră de conducere nu poate da rezultate.

Inevitabil vor apărea situații și probleme socio-umane de nedepășit în actuala concepție. Vă invităm la reflecție acum, înainte de a vă întâlni cu problemele menționate!

- **Între 41 și 60 de puncte.** Nu sunteți încă total convins de necesitatea de a acorda atenție și problemelor psiho-sociale ale subalternilor. Sunteți puțin contradictoriu: uneori deschis, alteori opac la necesitățile, aspirațiile și motivațiile profesionale și umane ale oamenilor pe care-i conduceți, ceea ce creează destulă confuzie în rândul lor. Unul din contraargumentele dvs. este acela al lipsei de timp. Să știți că rezolvarea unei probleme umane este o „investiție” pe termen lung, deci infinit mai profitabilă decât o decizie administrativă.
- **Peste 60 de puncte.** Ați înțeles foarte bine că progresul subalternilor dvs. este și progresul instituției. Sunteți atent la aspirațiile lor. Știți să-i motivați, îi cunoașteți bine și aveți încredere în cei care o merită. Competența dvs. psiho-socială vă permite să armonizați deosebirile interindividuale ale subalternilor și să depășiți micile lor defecte. Colectivul dvs. este coeziv și cu un moral ridicat. Știți să vă creșteți și să vă educați subalternii și colaboratorii. ...Sau, cel puțin - dacă nu sunteți un conducător - aceasta este concepția dvs. despre conducere. Suntem convinși că veți avea succes!

Autor: Căpitan R. FILARET SÎNTION

Academia Navală „Mircea cel Bătrân”

Sursa: „Spirit militar modern” nr. 1-2/1995

**Testul Valorile profesionale/V-ați ales bine profesia?**

*Care sunt valorile dvs. profesionale? Profesia la care v-ați gândit sau pe care o practicați corespunde înclinațiilor, intereselor și aspirațiilor dvs.?*

Chestionarul (adaptat după D. Super) vă va ajuta să vă cunoașteți mai bine. Pentru aceasta acordați puncte, de la 5 la 1, în funcție de gradul de importanță pe care îl atribuiți fiecărei caracteristici profesionale descrise în afirmațiile de mai jos:

**5 - foarte important; 4 - important; 3 - de importanță medie; 2 - puțin important;  
1 – neimportant**

*Ce grad de importanță acordați pentru o profesie:*

1. În care trebuie să rezolvați mereu probleme noi
2. În care trebuie să-i ajutați pe alții
3. În care se obțin retribuții mai mari
4. În care munca este foarte variată
5. În care trebuie să vă îndepliniți sarcinile deplasându-vă de la un loc la altul
6. Care contribuie la prestigiul dvs. profesional
7. În care se cer aptitudini artistice
8. În care se lucrează în echipă
9. Care prezintă perspective de dezvoltare
10. În care să vă puteți realiza așa cum doriți
11. În care să lucrați cu un șef care să se poarte la fel cu toată lumea și să acorde aceeași încredere tuturor subalternilor
12. În care mediul de lucru să fie plăcut
13. Care să dea prilejul de a putea aprecia în fiecare seară realizările din timpul zilei respective
14. În care să vă puteți exercita autoritatea asupra altora
15. În care să se experimenteze idei și sugestii noi
16. În care să se creeze unele produse noi
17. În care rezultatele muncii dvs. să fie cunoscute pentru a vă putea da seama de modul cum lucrați
18. În care șeful dvs. să aibă măsură în aprecieri și critici
19. În care să existe posibilități mari de creștere, de perfecționare profesională
20. În care să puneți în valoare gustul dvs. pentru frumos
21. În care să puteți lua decizii personale
22. În care să existe largi posibilități de promovare, cu obținerea de retribuții corespunzătoare



23. În care gândirea să fie intens solicitată în rezolvarea problemelor noi și cu soluții nuanțate
24. În care să vă puteți pune în valoare capacitățile de conducător
25. Care să se desfășoare într-un spațiu în care condițiile de ambianță să vă asigure sănătatea
26. În care să nu fiți împiedicat să vă trăiți viața așa cum doriți
27. Care să vă ofere prilejul de a lega prietenii trainice cu colegii de muncă
28. În care importanța muncii dvs. să poată fi apreciată de alții
29. În care să nu faceți întotdeauna același lucru
30. În care să aveți sentimentul că puteți ajuta pe alții
31. În care să puteți contribui la bunăstarea altor persoane
32. În care să puteți efectua mai multe activități diferite
33. În care să puteți fi admirat de alții
34. În care să aveți relații bune cu colegii de muncă
35. În care să vă puteți desfășura viața în modul cel mai plăcut
36. În care să aveți prilejul de a lucra într-un mediu corespunzător (bine iluminat, liniștit, curat)
37. În care să puteți planifica și organiza munca altora
38. În care să se facă apel în mod continuu la capacitățile dvs. intelectuale
39. În care să puteți obține o retribuție care să asigure un trai corespunzător dorinței dvs.
40. În care să depindeți de cât mai puține persoane
41. În care să produceți obiecte care atrag prin aspectul estetic
42. În care să puteți fi sigur că, în cazul dispariției ei, puteți obține o alta în cadrul aceleiași întreprinderi
43. În care să aveți un șef politicos
44. În care să puteți vedea rezultatele eforturilor dvs.
45. În care să puteți contribui la elaborarea de idei noi.

#### Răspunsuri

Chestionarul cuprinde 15 factori, fiecare dintre aceștia descriind o caracteristică esențială, specifică unui ansamblu de profesii sau activități, prin intermediul a 3 enunțuri. Se poate face suma punctelor acordate pentru fiecare factor la cele trei enunțuri relevante pentru acesta.

Scorul poate varia de la 3 la 15, deoarece fiecare dintre factorii enumerați are 3 enunțuri cu o scară de evaluare de 5 puncte.

1. *ALTRUISM* (enunțurile 2, 30, 31) - profesii care privesc lucrul cu oamenii și contribuie la ameliorarea vieții acestora: medicină, relații umane, asistență socială, învățământ, comerț etc.

2. **SIMȚ ESTETIC** (17, 20, 41) - profesii care permit realizarea unor obiective estetice, artă, design etc.
3. **CREATIVITATE** (15, 16, 45) - activități care permit crearea de noi produse, aplicarea de idei noi, inventarea de lucruri noi: profesii tehnice, științifice, artistice, literare, organizatorice etc.
4. **STIMULARE INTELECTUALA** (1, 23, 38) - activități ce oferă posibilitatea de a învăța ceva nou și solicită o gândire independentă, reflecții abstracte.
5. **REUȘITĂ OBIECTIVATĂ** (13, 17, 44) - muncă cu caracter executiv, finalizată prin produse concrete și care dau sentimentul de satisfacție prin buna executare a sarcinilor profesionale.
6. **INDEPENDENȚĂ** (5, 21, 40) - ocupații care permit persoanei să lucreze după propriul ei ritm și să aplice propriile idei (concepții).
7. **PRESTIGIU** (6, 28, 33) - ocupații cu un statut social ridicat și care conferă importanță și impun respect.
8. **CONDUCEREA ALTORA** (14, 24, 37) - profesii care dau posibilitatea de a planifica și organiza munca altora.
9. **AVANTAJE MATERIALE** (3, 22, 39) - valoare asociată unor munci cu remunerare mare. Tendință de orientare în alegerea profesiei după câștiguri materiale.
10. **SIGURANȚĂ** (9, 19, 42) - valoare asociată unor profesii care prezintă certitudinea menținerii lor, asigurarea aceluiași tip de muncă și garantarea veniturilor materiale.
11. **AMBIANȚĂ DE LUCRU** (12, 25, 36) - ocupații caracterizate prin condiții bune de muncă, și anume curățenie, căldură, liniște.
12. **RELAȚII CU SUPERIORII** (11, 18, 43) - alegerea locului de muncă în funcție de cadrele de conducere din domeniul respectiv.
13. **RELAȚII CU COLEGII DE MUNCA** (8, 27, 34) - alegerea locului de muncă pe criteriul unor relații bune în colectivul de muncă, ceea ce are importanță majoră în ocupațiile semicalificate și la funcționarii administrativi.
14. **STILUL DE VIAȚĂ** pe care îl implică profesia (10, 26, 35) - muncă ce permite desfășurarea unei vieți corespunzătoare imaginii făurite de persoana respectivă, și anume profesii cu program neregulat, care implică deplasări, călătorii etc.
15. **VARIETATE** (4, 29, 32) - profesii care permit activități diverse, variate, nerepetitive. Orientare spre satisfacții personale.

Se stabilește ordinea ierarhică a factorilor. Primii 3-5 factori la care ați obținut punctajul cel mai mare reprezintă **domeniul de activitate în care puteți avea succes** și vă puteți realiza din punct de vedere profesional.

### Ancheta privind atitudinea față de inovații

*Instrucțiune:* Stimați manageri! Vă rugăm să apreciați gradul de acord/dezacord cu afirmațiile de mai jos, utilizând următoarea scală:

**5 - acord total; 4 - acord parțial; 3 - neutru; 2 - dezacord parțial; 1 - dezacord total**

Răspunsurile sincere și complete vor permite formarea unei imagini de ansamblu mai veridice, ce va putea contribui la schimbări pozitive

BLOCUL	ITEMI	Gradul de acord/dezacord				
		5	4	3	2	1
CUNOAȘTEREA INOVAȚIONALĂ	1. Tind să mă autocunosc					
	2. Îmi rezerv timp pentru dezvoltare, cât de mult aș fi ocupat					
	3. Piedicile apărute îmi stimulează activitatea					
	4. Analizez contradicțiile, deoarece îmi ajută să mă cunosc și să mă apreciez					
	5. Îmi analizez activitatea, rezervându-mi timp special					
	6. Îmi analizez emoțiile și experiența					
	7. Citesc mult pentru a cunoaște noul					
ATTITUDINE INOVAȚIONALĂ	8. Discut pe larg despre problemele în cauză					
	9. Cred în puterile proprii în promovarea noului					
	10. Tind a fi o persoană deschisă					
	11. Recunosc că persoanele care mă înconjoară influențează asupra mea					
	12. Îmi gestionez dezvoltarea profesională și obțin rezultate pozitive					
	13. Simt o mare satisfacție când descopăr ceva nou					
	14. Creșterea gradului de responsabilitate în promovarea noului nu mă sperie					
	15. Aș fi de acord, dacă m-aș ridica în funcție prin promovarea noului					

*Vă mulțumim pentru colaborare!*

Tabel de concordanță a itemilor și a variabilelor cercetării

Nr.	Denumirea instrumentelor de cercetare	ITEMI	Variabile
1.	<b>Chestionar Autoevaluarea calităților manageriale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gândiți-vă la sarcinile specifice funcției dvs. De câte ori ați simțit că sunteți în imposibilitatea de a vă folosi întreaga capacitate pentru îndeplinirea acestor sarcini?</li> <li>- Câte posibilități considerați că aveți pentru a aduce contribuții importante (valoroase) în funcția obținută?</li> <li>- Lăsând la o parte etaiioanele obișnuite de apreciere ale funcției dvs. (standarde, indicatori etc.) de câte ori ați simțit în sufletul dvs. că ați realizat cu adevărat ceva valoros?</li> <li>- În ce măsură este posibil să introduceți idei noi (neîncercate) în cadrul activității dvs.?</li> </ul>	<b>Autorealizare (Ar)</b>  (1, 3, 11, 13)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Câtă importanță are părerea dvs. în a decide calea pe care ar trebui să acționați?</li> <li>- De câte ori ați simțit că ați fi realizat mai mult dacă ați fi avut deplină libertate de acțiune pentru rezolvarea sarcinilor implicate de funcția dvs.?</li> <li>- Considerați că funcția dvs. vă dă posibilitatea de a învăța în continuare ceva nou?</li> <li>- Ce părere aveți despre conlucrarea dvs. cu instituția din perspectiva posibilității de învăța ceva nou?</li> </ul>	<b>Autonomie și siguranță profesională (ASp)</b>  (5, 6, 9, 10)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- De câte ori ați receptat un semn de recunoaștere a realizărilor dvs.?</li> <li>- Cât de des vă oferă funcția dvs. ocazia recunoașterii valorii personale?</li> <li>- În ce măsură este posibil să știți dacă este bine sau rău ceea ce faceți?</li> <li>- În ce măsură considerați că postul dvs. poate ajuta o persoană să se afirme?</li> </ul>	<b>Aspirații (A)</b>  (7, 8, 12, 16)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Câte dintre sarcinile cu care vă confrunțați considerați că sunt relativ neimportante?</li> <li>- De câte ori ați simțit că funcția dvs. este una la care se poate ușor renunța?</li> <li>- De câte ori ați simțit că genul de muncă pe care o desfășurați este interesant?</li> <li>- Bazându-vă pe experiența dvs. în această activitate, de câte ori v-ați gândit să demisionați sau să vă schimbați locul de muncă?</li> </ul>	<b>Interesul pentru muncă (Im)</b>  (2, 4, 14, 15)
2.	<b>Test de autoevaluare a competenței în conducere</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. În curând veți avea un nou subaltern. Cum preferați să fie acesta?</li> <li>2. Ce considerați că trebuie să cunoască un conducător despre subalternii săi?</li> <li>3. Considerați că anumite probleme ale conducerii, deci ale dumneavoastră, pot fi discutate și cu alte persoane (colaboratori, subalterni)?</li> <li>4. Unul dintre tinerii dumneavoastră colaboratori are un stil defectuos de interacțiune cu ceilalți (permanent ostil, uneori lipsit de politețe etc.). Cum procedați?</li> </ol>	<b>Aptitudini psiho-sociale</b>

		<p>5. Considerați că un conducător trebuie să aibă întâlniri cu subalternii pentru a discuta problemele lor?</p> <p>6. Cum lucrați (veți lucra) cu adjunctul dumneavoastră?</p> <p>7. Cum apreciați teoriile psihologice moderne privind optimizarea conducerii?</p> <p>8. Ce reprezintă psihologia pentru dumneavoastră?</p> <p>9. Diferențele interpersonale constituie pentru un grup:</p> <p>10. Considerați că, în principiu, zece oameni pot avea idei mai multe și mai utile decât unul singur?</p> <p>11. Considerați că forma de prezentare favorizează transmiterea unui mesaj?</p> <p>12. Un curs de pregătire este pentru un conducător:</p> <p>13. Cine credeți că trebuie să ia o decizie privind instruirea (perfecționarea) personalului?</p> <p>14. În mod concret, când credeți că trebuie recurs la o instruire (perfecționare) a subalternilor?</p> <p>15. Ce părere aveți despre decizia colectivă?</p>	/
			<b>Competența psiho-socială</b>
<b>3.</b>	<b>Testul V-ați ales bine profesia?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- În care trebuie să-i ajutați pe alții</li> <li>- În care să aveți sentimentul că puteți ajuta pe alții</li> <li>- În care să puteți contribui la bunăstarea altor persoane</li> </ul>	<b>Altruism (A)</b> (2, 30, 31)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- În care să se experimenteze idei și sugestii noi</li> <li>- În care să se creeze unele produse noi</li> <li>- În care să puteți contribui la elaborarea de idei noi</li> </ul>	<b>Creativitate (C)</b> (15, 16, 45)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- În care trebuie să rezolvați mereu probleme noi</li> <li>- În care gândirea să fie intens solicitată în rezolvarea problemelor noi și cu soluții nuanțate</li> <li>- În care să se facă apel în mod continuu la capacitățile dvs. intelectuale</li> </ul>	<b>Stimulare intelectuală (SI)</b> (1, 23, 38)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- În care trebuie să vă îndepliniți sarcinile deplasându-vă de la un loc la altul</li> <li>- În care să puteți lua decizii personale</li> <li>- În care să depindeți de cât mai puține persoane</li> </ul>	<b>Independență (I)</b> (5, 21, 40)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- În care să vă puteți exercita autoritatea asupra altora</li> <li>- În care să vă puteți pune în valoare capacitățile de conducător</li> <li>- În care să puteți planifica și organiza munca altora</li> </ul>	<b>Conducerea altora (CA)</b> (14, 24, 37)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- În care se lucrează în echipă</li> <li>- Care să vă ofere prilejul de a lega prietenii trainice cu colegii de muncă</li> <li>- În care să aveți relații bune cu colegii de muncă</li> </ul>	<b>Relații cu colegii de muncă (Rd M)</b> (8, 27, 34)
<b>4.</b>	<b>Ancheta privind atitudinea față de inovații</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tind să mă autocunosc</li> <li>- Îmi rezerv timp pentru dezvoltare, cât de mult aș fi ocupat</li> <li>- Piedicile apărute îmi stimulează activitatea</li> <li>- Analizez contradicțiile, deoarece îmi ajută să mă cunosc și să mă apreciez</li> <li>- Îmi analizez activitatea, rezervându-mi timp special</li> <li>- Îmi analizez emoțiile și experiența</li> <li>- Citesc mult pentru a cunoaște noul</li> </ul>	<b>Cunoașterea Inovațională (CI)</b>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Discut pe larg despre problemele în cauză</li> <li>- Cred în puterile proprii în promovarea noului</li> <li>- Tind a fi o persoană deschisă</li> <li>- Recunosc că persoanele care mă înconjoară influențează asupra mea</li> <li>- Îmi gestionez dezvoltarea profesională și obțin rezultate pozitive</li> <li>- Simt o mare satisfacție când descopăr ceva nou</li> <li>- Creșterea gradului de responsabilitate în promovarea noului nu mă sperie</li> <li>- Aș fi de acord, dacă m-aș ridica în funcție prin promovarea noului</li> </ul>	<p><b>Atitudine Inovațională (AI)</b></p>
--	--	---

**Ministerul Educației, Culturii și Cercetării  
al Republicii Moldova**

**STANDARDE  
DE COMPETENȚE  
PROFESIONALE ALE  
CADRELOR DE CONDUCERE  
DIN ÎNVĂȚĂMÂNTUL  
GENERAL**

*Chișinău, 2018*

***Aprobat:** la ședința Consiliul Național pentru Curriculum, proces-verbal nr. 18 din 03 iulie 2018;  
prin Ordinul ministrului educației, culturii și cercetării nr.1124 din 20 iulie 2018.*

***Coordonatori naționali:***

CUTASEVICI Angela, Secretar de stat, Ministerul Educației, Culturii și Cercetării

CRUDU Valentin, doctor în pedagogie, Șef Direcție învățământ general, Ministerul Educației,  
Culturii și Cercetării

***Echipa de elaborare:***

Andrițchi Viorica, doctor habilitat în pedagogie, conf. univ., Institutul de Științe ale Educației

Guțu Vladimir, doctor habilitat în pedagogie, profesor universitar, USM

Ceapa Valentina, consultant principal, Ministerul Educației, Culturii și Cercetării

Vivdici Ana, director, Inspectoratul Școlar Național

Uzicov Nina, director adjunct, Liceul Teoretic „Ion Creangă”, Chișinău



## Descrierea eșantionului de cercetare

## Frequency Table

<b>ani munca</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5	60	23,3	23,3	23,3
	6-15	122	47,3	47,3	70,5
	16-25	65	25,2	25,2	95,7
	peste 25	11	4,3	4,3	100,0
	Total	258	100,0	100,0	

<b>studii</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	studii master	149	57,8	57,8	57,8
	studii licența	75	29,1	29,1	86,8
	colegiu/cursuri	34	13,2	13,2	100,0
	Total	258	100,0	100,0	

<b>funcție</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	director adj educație	92	35,7	35,7	35,7
	director	138	53,5	53,5	89,1
	director adj instruire	28	10,9	10,9	100,0
	Total	258	100,0	100,0	

## Crosstabs

<b>studii * funcția ocupata Crosstabulation</b>						
			funcția ocupata			Total
			director adj educatie	director	director adj instruire	
studii	studii master	Count	49	81	19	149
		% of Total	19,0%	31,4%	7,4%	57,8%
	studii licența	Count	20	48	7	75
		% of Total	7,8%	18,6%	2,7%	29,1%
	colegiu/cursuri	Count	23	9	2	34
		% of Total	8,9%	3,5%	0,8%	13,2%
Total		Count	92	138	28	258
		% of Total	35,7%	53,5%	10,9%	100,0%

<b>vechimea în munca * funcția ocupata Crosstabulation</b>							
			funcția ocupata			Total	
			director adj educatie	director	director adj instruire		
vechimea în muncă	1-5	Count	38	14	8	60	
		% of Total	14,7%	5,4%	3,1%	23,3%	
	6-15	Count	39	72	11	122	
		% of Total	15,1%	27,9%	4,3%	47,3%	
	16-25	Count	14	43	8	65	
		% of Total	5,4%	16,7%	3,1%	25,2%	
	peste 25	Count	1	9	1	11	
		% of Total	0,4%	3,5%	0,4%	4,3%	
	Total		Count	92	138	28	258
			% of Total	35,7%	53,5%	10,9%	100,0%

## Statistica descriptivă

## Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
autorealizare	258	9,00	18,00	14,1202	2,84165
autonomie	258	10,00	19,00	13,9457	2,83203
aspirații	258	8,00	18,00	14,0039	2,70394
interesul pentru munca	258	10,00	19,00	16,0000	3,20748
Valid N (listwise)	258				

## Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
competenta de conducere	258	29,00	86,00	53,6899	10,92051
Valid N (listwise)	258				

## Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
altruism	258	6,00	12,00	9,4302	1,44853
creativitate	258	4,00	13,00	8,6783	1,68109
stimulare intelectuala	258	1,00	10,00	4,7054	1,90189
independenta	258	2,00	14,00	6,9845	1,99994
relatii cu colegii	258	1,00	12,00	5,9419	2,02141
conducerea altora	258	,00	7,00	3,5543	1,21236
Valid N (listwise)	258				

## Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
cunoaștere inovăționala	258	11,00	34,00	22,6202	5,33135
atitudine inovăționala	258	12,00	34,00	24,3721	4,80122
Valid N (listwise)	258				

## Corelații statistice

### Correlations

		competenta de conducere	altruism	creativitate	stimulare intelectuala	independenta	relatii cu colegii	conducerea altora	cunoastere inovationala	atitudine inovationala	autorealizare	autonomie	aspiratii	interesul pentru munca
competenta de conducere	Pearson Correlation	1	-.042	-.009	,341**	,250**	,359**	,104	-.002	,034	,051	,048	,013	-.050
	Sig. (2-tailed)		,497	,885	,000	,000	,000	,095	,978	,585	,417	,446	,829	,420
	N	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258
altruism	Pearson Correlation	-.042	1	,067	,018	,043	,063	,005	-.059	-.029	-.093	-.025	,092	,047
	Sig. (2-tailed)	,497		,286	,774	,496	,313	,930	,346	,640	,136	,694	,141	,453
	N	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258
creativitate	Pearson Correlation	-.009	,067	1	,094	,185**	,038	,010	,143*	,023	-.019	,019	,023	-.018
	Sig. (2-tailed)	,885	,286		,131	,003	,544	,879	,022	,718	,764	,759	,708	,773
	N	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258
stimulare intelectuala	Pearson Correlation	,341**	,018	,094	1	,626**	,555**	,314**	,002	,163**	-.025	-.025	,039	,030
	Sig. (2-tailed)	,000	,774	,131		,000	,000	,000	,980	,009	,688	,694	,535	,632
	N	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258
independenta	Pearson Correlation	,250**	,043	,185**	,626**	1	,372**	,299**	,027	-.016	-.052	,060	,064	,013
	Sig. (2-tailed)	,000	,496	,003	,000		,000	,000	,668	,793	,402	,335	,305	,839
	N	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258
relatii cu colegii	Pearson Correlation	,359**	,063	,038	,555**	,372**	1	,389**	-.011	,054	,051	,067	-.093	,029
	Sig. (2-tailed)	,000	,313	,544	,000	,000		,000	,855	,385	,411	,281	,135	,645
	N	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258
conducerea altora	Pearson Correlation	,104	,005	,010	,314**	,299**	,389**	1	,009	,104	-.031	-.003	-.008	,041
	Sig. (2-tailed)	,095	,930	,879	,000	,000	,000		,883	,095	,624	,968	,901	,512
	N	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258
cunoastere inovationala	Pearson Correlation	-.002	-.059	,143*	,002	,027	-.011	,009	1	-.056	,029	,087	-.027	-.103
	Sig. (2-tailed)	,978	,346	,022	,980	,668	,855	,883		,371	,637	,166	,670	,100
	N	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258
atitudine inovationala	Pearson Correlation	,034	-.029	,023	,163**	-.016	,054	,104	-.056	1	-.063	-.034	-.031	,021
	Sig. (2-tailed)	,585	,640	,718	,009	,793	,385	,095	,371		,312	,584	,617	,740
	N	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258
autorealizare	Pearson Correlation	,051	-.093	-.019	-.025	-.052	,051	-.031	,029	-.063	1	,435**	-.312**	-.194**
	Sig. (2-tailed)	,417	,136	,764	,688	,402	,411	,624	,637	,312		,000	,000	,002
	N	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258
autonomie	Pearson Correlation	,048	-.025	,019	-.025	,060	,067	-.003	,087	-.034	,435**	1	-.088	-.452**
	Sig. (2-tailed)	,446	,694	,759	,694	,335	,281	,968	,166	,584	,000		,159	,000
	N	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258
aspiratii	Pearson Correlation	,013	,092	,023	,039	,064	-.093	-.008	-.027	-.031	-.312**	-.088	1	,175**
	Sig. (2-tailed)	,829	,141	,708	,535	,305	,135	,901	,670	,617	,000	,159		,005
	N	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258
interesul pentru munca	Pearson Correlation	-.050	,047	-.018	,030	,013	,029	,041	-.103	,021	-.194**	-.452**	,175**	1
	Sig. (2-tailed)	,420	,453	,773	,632	,839	,645	,512	,100	,740	,002	,000	,005	
	N	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Diferențe semnificative ANOVA

## Oneway

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
competenta de conducere	Between Groups	407,522	2	203,761	1,718	,181
	Within Groups	30241,671	255	118,595		
	Total	30649,194	257			
altruism	Between Groups	7,073	2	3,536	1,695	,186
	Within Groups	532,171	255	2,087		
	Total	539,244	257			
creativitate	Between Groups	39,666	2	19,833	7,366	,001
	Within Groups	686,633	255	2,693		
	Total	726,298	257			
stimulare intelectuala	Between Groups	21,775	2	10,887	3,058	,049
	Within Groups	907,837	255	3,560		
	Total	929,612	257			
independenta	Between Groups	8,503	2	4,251	1,063	,347
	Within Groups	1019,435	255	3,998		
	Total	1027,938	257			
relații cu colegii	Between Groups	29,441	2	14,721	3,678	,027
	Within Groups	1020,687	255	4,003		
	Total	1050,128	257			
conducerea altora	Between Groups	4,248	2	2,124	1,450	,236
	Within Groups	373,493	255	1,465		
	Total	377,740	257			

## Post Hoc Tests

Multiple Comparisons							
Bonferroni							
Dependent Variable	(I) functia ocupata	(J) functia ocupata	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
competenta de conducere	director adj educatie	director	-1,09420	1,46576	1,000	-4,6265	2,4381
		director adj instruire	3,04193	2,35045	,590	-2,6224	8,7062
	director	director adj educatie	1,09420	1,46576	1,000	-2,4381	4,6265
		director adj instruire	4,13613	2,25719	,204	-1,3034	9,5757
	director adj instruire	director adj educatie	-3,04193	2,35045	,590	-8,7062	2,6224
		director	-4,13613	2,25719	,204	-9,5757	1,3034
altruism	director adj educatie	director	-,07971	,19444	1,000	-,5483	,3889
		director adj instruire	-,56677	,31180	,211	-1,3182	,1846
	director	director adj educatie	,07971	,19444	1,000	-,3889	,5483
		director adj instruire	-,48706	,29943	,315	-1,2086	,2345
	director adj instruire	director adj educatie	,56677	,31180	,211	-,1846	1,3182
		director	,48706	,29943	,315	-,2345	1,2086
creativitate	director adj educatie	director	-,51449	,22086	,062	-1,0467	,0178
		director adj instruire	-1,31056*	,35417	,001	-2,1641	-,4571
	director	director adj educatie	,51449	,22086	,062	-,0178	1,0467
		director adj instruire	-,79607	,34012	,060	-1,6157	,0236
	director adj instruire	director adj educatie	1,31056*	,35417	,001	,4571	2,1641
		director	,79607	,34012	,060	-,0236	1,6157
stimulare intelectuala	director adj educatie	director	,28623	,25396	,782	-,3258	,8982

		director adj instruire	1,00311*	,4072 4	,043	,0217	1,9845
	director	director adj educatie	-,28623	,2539 6	,782	-,8982	,3258
		director adj instruire	,71687	,3910 8	,204	-,2256	1,6593
	director adj instruire	director adj educatie	-1,00311*	,4072 4	,043	-1,9845	-,0217
		director	-,71687	,3910 8	,204	-1,6593	,2256
independenta	director adj educatie	director	-,00725	,2691 2	1,000	-,6558	,6413
		director adj instruire	,57919	,4315 5	,542	-,4608	1,6192
	director	director adj educatie	,00725	,2691 2	1,000	-,6413	,6558
		director adj instruire	,58644	,4144 2	,475	-,4123	1,5852
	director adj instruire	director adj educatie	-,57919	,4315 5	,542	-1,6192	,4608
		director	-,58644	,4144 2	,475	-1,5852	,4123
relatii cu colegii	director adj educatie	director	,44928	,2692 8	,289	-,1997	1,0982
		director adj instruire	1,12578*	,4318 1	,029	,0852	2,1664
	director	director adj educatie	-,44928	,2692 8	,289	-1,0982	,1997
		director adj instruire	,67650	,4146 8	,312	-,3228	1,6758
	director adj instruire	director adj educatie	-1,12578*	,4318 1	,029	-2,1664	-,0852
		director	-,67650	,4146 8	,312	-1,6758	,3228
conducerea altora	director adj educatie	director	,15580	,1628 9	1,000	-,2368	,5483
		director adj instruire	,43478	,2612 1	,292	-,1947	1,0643
	director	director adj educatie	-,15580	,1628 9	1,000	-,5483	,2368
		director adj instruire	,27899	,2508 5	,801	-,3255	,8835
	director adj instruire	director adj educatie	-,43478	,2612 1	,292	-1,0643	,1947
		director	-,27899	,2508 5	,801	-,8835	,3255

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
cunoastere inovationala	Between Groups	172,789	2	86,394	3,089	,047
	Within Groups	7131,987	255	27,969		
	Total	7304,775	257			
atitudine inovationala	Between Groups	,129	2	,065	,003	,997
	Within Groups	5924,150	255	23,232		
	Total	5924,279	257			
autorealizare	Between Groups	,114	2	,057	,007	,993
	Within Groups	2075,161	255	8,138		
	Total	2075,275	257			
autonomie	Between Groups	2,338	2	1,169	,145	,865
	Within Groups	2058,903	255	8,074		
	Total	2061,240	257			
aspiratii	Between Groups	1,342	2	,671	,091	,913
	Within Groups	1877,654	255	7,363		
	Total	1878,996	257			
interesul pentru munca	Between Groups	1,002	2	,501	,048	,953
	Within Groups	2642,998	255	10,365		
	Total	2644,000	257			

### Post Hoc Tests

Multiple Comparisons							
Bonferroni							
Dependent Variable	(I) functia ocupata	(J) functia ocupata	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
cunoastere inovationala	director adj educatie	director	-1,75725*	,71181	,043	-3,4726	-,0419
		director adj instruire	-1,36025	1,14144	,703	-4,1110	1,3905
	director	director adj educatie	1,75725*	,71181	,043	,0419	3,4726



		director adj instruire	,39700	1,096 15	1,000	-2,2446	3,0386
	director adj instruire	director adj educatie	1,36025	1,141 44	,703	-1,3905	4,1110
		director	-,39700	1,096 15	1,000	-3,0386	2,2446
atitudine inovationala	director adj educatie	director	,04710	,6487 4	1,000	-1,5163	1,6105
		director adj instruire	,04503	1,040 30	1,000	-2,4620	2,5520
	director	director adj educatie	-,04710	,6487 4	1,000	-1,6105	1,5163
		director adj instruire	-,00207	,9990 3	1,000	-2,4096	2,4055
	director adj instruire	director adj educatie	-,04503	1,040 30	1,000	-2,5520	2,4620
		director	,00207	,9990 3	1,000	-2,4055	2,4096
autorealizare	director adj educatie	director	,01087	,3839 6	1,000	-,9144	,9362
		director adj instruire	-,05901	,6157 1	1,000	-1,5428	1,4248
	director	director adj educatie	-,01087	,3839 6	1,000	-,9362	,9144
		director adj instruire	-,06988	,5912 8	1,000	-1,4948	1,3550
	director adj instruire	director adj educatie	,05901	,6157 1	1,000	-1,4248	1,5428
		director	,06988	,5912 8	1,000	-1,3550	1,4948
autonomie	director adj educatie	director	,03623	,3824 5	1,000	-,8854	,9579
		director adj instruire	-,27950	,6132 9	1,000	-1,7575	1,1984
	director	director adj educatie	-,03623	,3824 5	1,000	-,9579	,8854
		director adj instruire	-,31573	,5889 6	1,000	-1,7350	1,1036
	director adj instruire	director adj educatie	,27950	,6132 9	1,000	-1,1984	1,7575
		director	,31573	,5889 6	1,000	-1,1036	1,7350
aspiratii	director adj educatie	director	,08333	,3652 3	1,000	-,7968	,9635
		director adj instruire	-,14596	,5856 7	1,000	-1,5574	1,2654

	director	director adj educatie	-,08333	,3652 3	1,000	-,9635	,7968
		director adj instruire	-,22930	,5624 4	1,000	-1,5847	1,1261
	director adj instruire	director adj educatie	,14596	,5856 7	1,000	-1,2654	1,5574
		director	,22930	,5624 4	1,000	-1,1261	1,5847
interesul pentru munca	director adj educatie	director	,00000	,4333 2	1,000	-1,0442	1,0442
		director adj instruire	-,20031	,6948 6	1,000	-1,8748	1,4742
	director	director adj educatie	,00000	,4333 2	1,000	-1,0442	1,0442
		director adj instruire	-,20031	,6672 9	1,000	-1,8084	1,4078
	director adj instruire	director adj educatie	,20031	,6948 6	1,000	-1,4742	1,8748
		director	,20031	,6672 9	1,000	-1,4078	1,8084
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.							

## Statistica diferențelor la etapele de cercetare (Test – Retest)

## Descriptives

grup = grup experimental

Descriptive Statistics <sup>a</sup>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
competenta de conducere-test	21	35,00	72,00	53,9524	10,42342
creativitate-test	21	5,00	8,00	7,0476	,92066
stimulare intelectuala-test	21	2,00	9,00	4,8095	1,83355
cunoastere inovationala-test	21	12,00	32,00	22,9524	4,57686
atitudine inovationala -test	21	12,00	34,00	24,0476	6,63684
autorealizare-test	21	9,00	18,00	14,0952	2,71854
autonomie si siguranta profesionala-test	21	10,00	19,00	14,0000	2,96648
Valid N (listwise)	21				
a. grup = grup experimental					

grup = grup de control

Descriptive Statistics <sup>a</sup>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
competenta de conducere-test	20	38,00	76,00	54,9500	10,62011
creativitate-test	20	6,00	8,00	7,2500	,78640
stimulare intelectuala-test	20	2,00	7,00	4,8500	1,66307
cunoastere inovationala-test	20	11,00	34,00	21,9500	6,53311
atitudine inovationala -test	20	21,00	34,00	24,3000	3,65772
autorealizare-test	20	9,00	18,00	13,9500	3,20321

autonomie si siguranta profesionala- test	20	10,00	19,00	13,7000	3,26222
Valid N (listwise)	20				
a. grup = grup de control					

### Descriptives

#### grup = grup experimental

Descriptive Statistics <sup>a</sup>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
competența de conducere-retest	21	57,00	67,00	61,5714	2,78516
creativitate-retest	21	9,00	12,00	11,0476	1,02353
stimulare intelectuala-retest	21	9,00	12,00	10,2857	1,18924
cunoastere inovationala-retest	21	20,00	32,00	26,7143	3,37850
atitudine inovatioonala-retest	21	25,00	34,00	28,0952	3,11295
autorealizare-retest	21	17,00	21,00	18,9524	1,20317
autonomie și siguranta profesionala- retest	21	15,00	20,00	18,0952	1,54612
Valid N (listwise)	21				
a. grup = grup experimental					

#### grup = grup de control

Descriptive Statistics <sup>a</sup>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
competența de conducere-retest	20	38,00	69,00	54,7000	9,01519
creativitate-retest	20	6,00	9,00	7,4500	,75915
stimulare intelectuala-retest	20	2,00	7,00	5,1000	1,20961

cunoastere inovationala-retest	20	15,00	28,00	21,8000	4,06008
atitudine inovatioonala-retest	20	13,00	30,00	23,3500	4,20870
autorealizare-retest	20	11,00	17,00	14,2500	2,19749
autonomie și siguranta profesionala-retest	20	12,00	19,00	14,2000	2,56700
Valid N (listwise)	20				
a. grup = grup de control					

### T-Test

grup = grup experimental

Paired Samples Statistics <sup>a</sup>					
		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	competenta de conducere-test	53,9524	21	10,42342	2,27458
	competența de conducere-retest	61,5714	21	2,78516	,60777
Pair 2	creativitate-test	7,0476	21	,92066	,20090
	creativitate-retest	11,0476	21	1,02353	,22335
Pair 3	stimulare intelectuala-test	4,8095	21	1,83355	,40011
	stimulare intelectuala-retest	10,2857	21	1,18924	,25951
Pair 4	cunoastere inovationala-test	22,9524	21	4,57686	,99875
	cunoastere inovationala-retest	26,7143	21	3,37850	,73725
Pair 5	atitudine inovationala -test	24,0476	21	6,63684	1,44828
	atitudine inovatioonala-retest	28,0952	21	3,11295	,67930
Pair 6	autorealizare-test	14,0952	21	2,71854	,59323
	autorealizare-retest	18,9524	21	1,20317	,26255
Pair 7	autonomie si siguranta profesionala-test	14,0000	21	2,96648	,64734
	autonomie și siguranta profesionala-retest	18,0952	21	1,54612	,33739
a. grup = grup experimental					

Paired Samples Correlations <sup>a</sup>				
		N	Correlation	Sig.
Pair 1	competenta de conducere-test & competența de conducere-retest	21	,697	,000
Pair 2	creativitate-test & creativitate-retest	21	,051	,828
Pair 3	stimulare intelectuala-test & stimulare intelectuala-retest	21	-,249	,276
Pair 4	cunoastere inovationala-test & cunoastere inovationala-retest	21	,840	,000
Pair 5	atitudine inovationala -test & atitudine inovatioonala-retest	21	,844	,000
Pair 6	autorealizare-test & autorealizare-retest	21	,842	,000
Pair 7	autonomie si siguranta profesionala-test & autonomie și siguranta profesionala-retest	21	,785	,000

a. grup = grup experimental

Paired Samples Test <sup>a</sup>									
		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	competenta de conducere-test - competența de conducere-retest	-7,61905	8,71479	1,90172	-11,58597	-3,65212	-4,006	20	,001
Pair 2	creativitate-test - creativitate-retest	-4,00000	1,34164	,29277	-4,61071	-3,38929	-13,663	20	,000
Pair 3	stimulare intelectuala-test - stimulare intelectuala-retest	-5,47619	2,42114	,52834	-6,57828	-4,37410	-10,365	20	,000

Pair 4	cunoastere inovatională-test - cunoastere inovatională-retest	-3,76190	2,52794	,55164	-4,91261	-2,61120	-6,819	20	,000
Pair 5	atitudine inovatională -test - atitudine inovatională-retest	-4,04762	4,34138	,94737	-6,02379	-2,07144	-4,272	20	,000
Pair 6	autorealizare-test - autorealizare-retest	-4,85714	1,82444	,39812	-5,68762	-4,02667	-12,200	20	,000
Pair 7	autonomie și siguranță profesională-test - autonomie și siguranță profesională-retest	-4,09524	1,99762	,43592	-5,00454	-3,18593	-9,395	20	,000
a. grup = grup experimental									

**grup = grup de control**

Paired Samples Statistics <sup>a</sup>					
		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	competența de conducere-test	54,9500	20	10,62011	2,37473
	competența de conducere-retest	54,7000	20	9,01519	2,01586
Pair 2	creativitate-test	7,2500	20	,78640	,17584
	creativitate-retest	7,4500	20	,75915	,16975
Pair 3	stimulare intelectuală-test	4,8500	20	1,66307	,37187
	stimulare intelectuală-retest	5,1000	20	1,20961	,27048
Pair 4	cunoastere inovatională-test	21,9500	20	6,53311	1,46085
	cunoastere inovatională-retest	21,8000	20	4,06008	,90786
Pair 5	atitudine inovatională -test	24,3000	20	3,65772	,81789
	atitudine inovatională-retest	23,3500	20	4,20870	,94109
Pair 6	autorealizare-test	13,9500	20	3,20321	,71626

	autorealizare-retest	14,2500	20	2,19749	,49137
Pair 7	autonomie si siguranta profesionala-test	13,7000	20	3,26222	,72946
	autonomie și siguranta profesionala-retest	14,2000	20	2,56700	,57400
a. grup = grup de control					

Paired Samples Correlations <sup>a</sup>				
		N	Correlation	Sig.
Pair 1	competenta de conducere-test & competența de conducere-retest	20	,953	,000
Pair 2	creativitate-test & creativitate-retest	20	,507	,023
Pair 3	stimulare intelectuala-test & stimulare intelectuala-retest	20	,819	,000
Pair 4	cunoastere inovationala-test & cunoastere inovationala-retest	20	,986	,000
Pair 5	atitudine inovationala -test & atitudine inovatioonala-retest	20	,752	,000
Pair 6	autorealizare-test & autorealizare-retest	20	,944	,000
Pair 7	autonomie si siguranta profesionala-test & autonomie și siguranta profesionala-retest	20	,799	,000
a. grup = grup de control				

Paired Samples Test <sup>a</sup>							
	Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference			
				Lower			



Pair 1	competenta de conducere-test - competența de conducere-retest	,25000	3,40085	,76045	-1,34165	1,84165	,329	19	,746
Pair 2	creativitate-test - creativitate-retest	-,20000	,76777	,17168	-,55933	,15933	-1,165	19	,258
Pair 3	stimulare intelectuala-test - stimulare intelectuala-retest	-,25000	,96655	,21613	-,70236	,20236	-1,157	19	,262
Pair 4	cunoastere inovationala-test - cunoastere inovationala-retest	,15000	2,62127	,58613	-1,07679	1,37679	,256	19	,801
Pair 5	atitudine inovationala -test - atitudine inovatioonala-retest	,95000	2,81864	,63027	-,36916	2,26916	1,507	19	,148
Pair 6	autorealizare-test - autorealizare-retest	-,30000	1,34164	,30000	-,92791	,32791	-1,000	19	,330
Pair 7	autonomie si siguranta profesionala-test - autonomie și siguranta profesionala-retest	-,50000	1,96013	,43830	-1,41737	,41737	-1,141	19	,268
a. grup = grup de control									

## T-Test

Group Statistics					
	grup	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
competenta de conducere-test	grup experimental	21	53,9524	10,42342	2,27458
	grup de control	20	54,9500	10,62011	2,37473
creativitate-test	grup experimental	21	7,0476	,92066	,20090
	grup de control	20	7,2500	,78640	,17584
stimulare intelectuala-test	grup experimental	21	4,8095	1,83355	,40011

	grup de control	20	4,8500	1,66307	,37187
cunoastere inovationala-test	grup experimental	21	22,9524	4,57686	,99875
	grup de control	20	21,9500	6,53311	1,46085
atitudine inovationala -test	grup experimental	21	24,0476	6,63684	1,44828
	grup de control	20	24,3000	3,65772	,81789
autorealizare-test	grup experimental	21	14,0952	2,71854	,59323
	grup de control	20	13,9500	3,20321	,71626
autonomie si siguranta profesionala-test	grup experimental	21	14,0000	2,96648	,64734
	grup de control	20	13,7000	3,26222	,72946

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	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
competenta de conducere-test	Equal variances assumed	,039	,845	-,304	39	,763	-,99762	3,28678	-7,64576	5,65052
	Equal variances not assumed			-,303	38,817	,763	-,99762	3,28832	-7,64988	5,65464
creativitate-test	Equal variances assumed	,120	,731	-,755	39	,455	-,20238	,26804	-,74454	,33977
	Equal variances not assumed			-,758	38,560	,453	-,20238	,26699	-,74262	,33786
stimulare intelectuala-test	Equal variances assumed	,216	,644	-,074	39	,941	-,04048	,54757	-1,14805	1,06709
	Equal variances not assumed			-,074	38,912	,941	-,04048	,54624	-1,14543	1,06448
cunoastere	Equal variances assumed	1,535	,223	,571	39	,571	1,00238	1,75457	-2,54657	4,55133

inovatională-test	Equal variances not assumed			,566	33,881	,575	1,00238	1,76963	-2,59440	4,59916
atitudine inovatională -test	Equal variances assumed	4,326	,044	-,150	39	,882	-,25238	1,68563	-3,66189	3,15713
	Equal variances not assumed			-,152	31,427	,880	-,25238	1,66327	-3,64277	3,13801
autorealizare-test	Equal variances assumed	1,397	,244	,157	39	,876	,14524	,92625	-1,72829	2,01876
	Equal variances not assumed			,156	37,323	,877	,14524	,93003	-1,73863	2,02911
autonomie și siguranță profesională-test	Equal variances assumed	,486	,490	,308	39	,759	,30000	,97296	-1,66800	2,26800
	Equal variances not assumed			,308	38,202	,760	,30000	,97527	-1,67399	2,27399

### T-Test

Group Statistics						
	grup	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
competența de conducere-retest	grup experimental	21	61,5714	2,78516	,60777	
	grup de control	20	54,7000	9,01519	2,01586	
creativitate-retest	grup experimental	21	11,0476	1,02353	,22335	
	grup de control	20	7,4500	,75915	,16975	
stimulare intelectuală-retest	grup experimental	21	10,2857	1,18924	,25951	
	grup de control	20	5,1000	1,20961	,27048	
cunoaștere inovatională-retest	grup experimental	21	26,7143	3,37850	,73725	
	grup de control	20	21,8000	4,06008	,90786	
atitudine inovatională-retest	grup experimental	21	28,0952	3,11295	,67930	
	grup de control	20	23,3500	4,20870	,94109	
autorealizare-retest	grup experimental	21	18,9524	1,20317	,26255	
	grup de control	20	14,2500	2,19749	,49137	
autonomie și siguranță	grup experimental	21	18,0952	1,54612	,33739	

profesionala-retest	grup de control	20	14,2000	2,56700	,57400
---------------------	-----------------	----	---------	---------	--------

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	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
competența de conducere-retest	Equal variances assumed	34,021	,000	3,332	39	,002	6,87143	2,06241	2,69981	11,04305
	Equal variances not assumed			3,264	22,435	,003	6,87143	2,10549	2,50982	11,23304
creativitate-retest	Equal variances assumed	1,169	,286	12,731	39	,000	3,59762	,28258	3,02604	4,16920
	Equal variances not assumed			12,824	36,840	,000	3,59762	,28054	3,02911	4,16613
stimulare intelectuala-retest	Equal variances assumed	,709	,405	13,840	39	,000	5,18571	,37468	4,42785	5,94358
	Equal variances not assumed			13,834	38,826	,000	5,18571	,37484	4,42742	5,94401
cunoastere inovationala-retest	Equal variances assumed	,120	,731	4,221	39	,000	4,91429	1,16420	2,55946	7,26911
	Equal variances not assumed			4,202	37,026	,000	4,91429	1,16951	2,54469	7,28388
atitudine inovatioonala-retest	Equal variances assumed	,000	,993	4,118	39	,000	4,74524	1,15218	2,41473	7,07574
	Equal variances not assumed			4,088	34,945	,000	4,74524	1,16065	2,38886	7,10162
autorealizare-retest	Equal variances assumed	15,728	,000	8,555	39	,000	4,70238	,54966	3,59059	5,81417
	Equal variances not assumed			8,441	29,141	,000	4,70238	,55712	3,56318	5,84158
autonomie și siguranta profesionala-retest	Equal variances assumed	5,116	,029	5,919	39	,000	3,89524	,65807	2,56417	5,22630
	Equal variances not assumed			5,850	30,894	,000	3,89524	,66581	2,53712	5,25336

## DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII

Subsemnatul, *Vrînceanu Vasile*, declar pe răspundere personală că materialele prezentate în teza de doctorat, *Particularitățile dezvoltării competențelor manageriale la conducătorii instituțiilor de învățământ*, Specialitatea: 531.01 – Teoria generală a educației, sunt rezultatul propriilor cercetări, activități și investigații științifice. Conștientizez, că în caz contrar, urmează să suport consecințele în conformitate cu legislația în vigoare.

**Vrînceanu Vasile**

Data: \_\_\_\_\_

Semnătura: \_\_\_\_\_

## CV-ul AUTORULUI

### Curriculum Vitae



### Informații personale

**VRÎNCEANU VASILE**  
Str. Melestiu 10, ap 19, Chișinău, cod poștal 2001, Republica Moldova  
Mobil(e): 069-22-44-10, 062-055-220  
Telefon vranceanu1957@yahoo.com:vasilevranceanu1957@gmail.com  
E-mail Moldovean  
Naționalitatea Masculin  
Sex Instituția Publică *Centrul de Excelență în Energetică și Electronică*  
**Locul de muncă vizat** Personal administrativ instituția de învățământ profesional tehnic post-secundar  
**Domeniul ocupațional** și post-secundar non-terțiar

### Experiența profesională

Perioada  
**2021-prezent** Funcția:  
1995 - 2020 Specialist Securitate și Sănătate în muncă/ Director adjunct educație I.P. CEEE  
Director Instituția Publică Centrul de Excelență în Energetică și Electronică  
din Chișinău  
1987 - 1995 Director adjunct educație Școala Profesional-Tehnică Nr. 7 (Ș.P.T.nr.83)  
1985 - 1987 Serviciul militar, ofițer, locotenent major.  
1979 - 1985 Activitate în organele electiv de tineret  
Nume și adresa angajatorului Ministerul Educației, Culturii și Cercetării, Piața Marii Adunări Naționale nr.1,  
Chișinău, Republica Moldova  
Tipul activității sau sectorul de activitate Tel.: (0-22) 23-33-48, E-mail: www.edu.md  
Management educațional / Activitate didactică

### Educație și formare

Perioada 1974 - 1979  
Calificarea/Diploma  
obținută Profesor Istorie și Științe sociale. Domeniul: Educație. Specializarea: Istorie  
Numele și tipurile instituției de

învățământ/furnizorului de formare	Universitatea de Stat din Moldova - Facultatea Istorie
Nivelul de clasificare națională sau internațională	ISCED 6
Calificarea/Diploma obținută	Diploma de absolvire
Perioada	1997 - 2001
Calificarea/Diploma de absolvire	Jurist. Domeniul: Științe sociale, economice și drept. Specializarea: Drept
Numele și tipurile instituției de învățământ/furnizorului de formare	Universitatea de Stat din Moldova - Facultatea Drept
Nivelul de clasificare națională sau internațională	ISCED 6
Calificarea/Diploma obținută	Diploma de absolvire - Licențiat în Drept
Perioada	2011 - 2015
Numele și tipurile instituției de învățământ/furnizorului de formare	Institutul de Științe ale Educației din Republica Moldova
Profilul	13. 00. 01 Pedagogie generală
Specializarea	Management educațional
Activitatea	1997 - Grad didactic doi 2001 - Grad managerial doi 2002 - Grad didactic întâi 2004 - Grad managerial întâi 2007 - Grad didactic superior 2010 - Confirmare grad managerial întâi 2012 - Confirmare grad didactic superior 2015 – Conferire grad managerial superior 2017 – Confirmare grad didactic superior 2020 – Confirmare grad managerial superior 2022 – Confirmarea grad didactic superior
<b>Formarea continuă</b>	Doctorat

Limbi străine	Înțelegere		Vorbire		Scriere
	Ascultare	Citare	Participare la conversații	Discurs oral	Exprimarea scrisă

<b>Cunoscute</b> Autoevaluarea Nivel European (*)	C1	Utilizator experiment	B2	Utilizator independent	C1	Utilizator experiment	B1	Utilizator independent	B2	Utilizator independen
	A2	Utilizator elementar	A2	Utilizator elementar	A1	Utilizator elementar	A1	Utilizator elementar	A1	Utilizator elementar
<b>Limba rusă</b>										
<b>Limba franceză</b>	2009 și 2014 - Diplome de gradul întâi al Guvernului Republicii Moldova									
Distincții	Spiritu de echipă: am experiența muncii în echipă încă din facultate, când am fost ales organizator al muncii de tineret; am făcut parte din ansamblul de dans „Struguraș” și echipa de fotbal a Universității de Stat din Moldova									
Competențe și abilități sociale	Experiența bună a managementului educațional și al echipei. Capacitatea de analiză, evaluare, organizare, desfășurare, gestionare și monitorizare.									
Competențe și aptitudini organizatorice	Perseverență, responsabilitate, creativitate, capacitatea de a lua decizii. Aptitudini de comunicare interpersonală. Am experiență în logistică ca urmare a formării profesionale dobândite la locul de muncă.									
Competențe și aptitudini de utilizare a calculatorului	La nivel de utilizare în serviciu									
Competențe și aptitudini artistice	Teatru. Muzică. Sport.									
Competențe și aptitudini sportive	Hobby: fotbal, volei, tenis de masă									
Permis de conducere	Categorie B									
<b>Informații suplimentare</b>	Referințele pot fi furnizate la cerere									