

11.Patrașcu, D., Crudu, V., Dunas, T., Ciobanu, V., Cojocaru, S. Standarde și standardizare în învățământ, Univers Pedagogic, Chișinău, 2006.

12.Regulamentul cu privire la activitatea Consiliului Național de Formare Profesională Continuă, Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 1224 din 09 11.04.

13.Rychen, D., Salganik, L.Key, Competencies for a Successful Life and a Well-Functioning Society, Hogrefe & Huber, Göttingen, 2003, pp. 66-67.

## **FORMAREA COMPETENȚELOR MANAGERIALE DE LUARE A DECIZIEI**

*Vasile COJOCARU, dr. hab., prof. univ.*

### *Summary*

*The article argues the necessity of forming decision-making competences in the view of implementing the provisions of the Code of Education. Also, the development methodology is presented using the e-learning platform.*

Noua politică educațională prefigurată în Codul Educației implică un management educațional care să asigure atingerea obiectivelor preconizate printr-o conducere eficientă, care poate fi realizată prin luarea unor decizii corecte și la timp, cu implicarea actorilor educaționali la toate etapele sale: *concepere, adoptare, implementare*

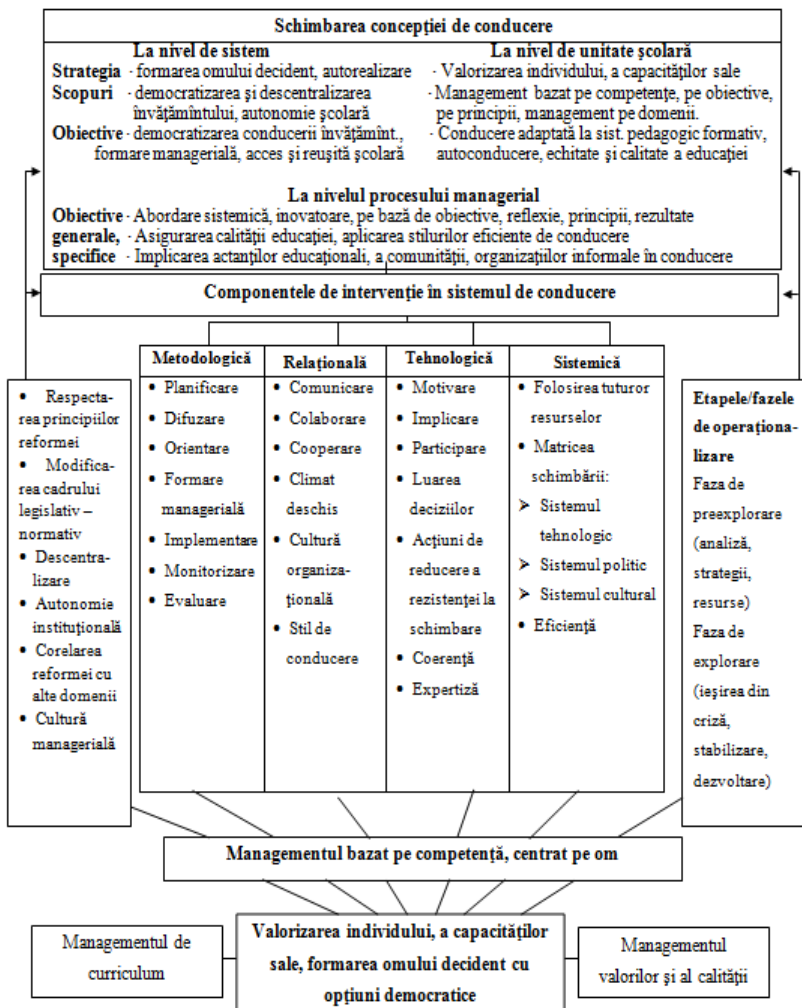
*Decizia reprezintă un act rațional de alegere a unei linii de acțiune, prin care se urmărește realizarea obiectivelor, ținând cont de resursele disponibile și de condițiile concrete, devine „motorul managementului”, „nervul vital”, „punctul nodal al managementului” și exprimă esența conducerii, produsul cel mai reprezentativ al acestei activități.*

Trecerea de la paradigma axată pe formarea omului executant/dependent la paradigma învățământului formativ, care stimulează formarea/dezvoltarea omului decident, capabil să ia

decizii de sinestătător, să opteze pentru o construcție statală și socială democratică este un deziderat al educației în actualitate, care se înscrie în setul de valori a UE (în special, independența gândirii, situată în prim plan) și vizează caracteristici, precum:

**Tabelul 1. Delimitările conceptuale între omul executant și omul decident**

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 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, 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>• proactiv, cunoașterea de sine;</li> <li>• identificarea (sentimentul) propriei valori;</li> <li>• respect de sine, tărie personală;</li> <li>• reflecție proprie înaltă, autoconștientizare, autodeterminare, autoexprimare, autoconfirmare, 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>• determină cursul lucrurilor;</li> <li>• își construiește viața pe principii;</li> <li>• orientare spre autorealizare individuală și publică.</li> </ul>



**Figura 1. Paradigma managementului educațional din perspectivă democratică [V. Cojocaru]**

La nivel organizațional, un referențial de bază a conducerii, implicit a luării deciziilor, este paradigma managementului educațional din perspectiva democratică și a integrării europene.

Implementarea noii paradigme a managementului educațional în Republica Moldova (figura 1) prevede descentralizarea structurilor educaționale, democratizarea conducerii învățământului, consolidarea autonomiei instituționale și a autonomiei pedagogice, optimizarea interdependenței dintre funcțiile managementului și structurile instituționale corespunzătoare, acțiuni eficiente de reducere a rezistenței la procesul schimbării, promovarea unei culturi manageriale la toate nivelurile, cu implicarea tuturor actorilor educaționali.

În această perspectivă, persoana care manifestă competențe manageriale de luare a deciziei va activa cunoștințele menționate în tabelul ce urmează.

***Tabelul 2. Cunoștințe integrate competenței manageriale de luare a deciziei în școală***

<b>Cunoștințe declarative</b>	<b>Competențe specifice și cunoștințe procedurale</b>	<b>Cunoștințe atitudinale</b>
<p><i>Concepte:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Politici educaționale</li> <li>• Finalități educaționale</li> <li>• Management educational, dezvoltare organizațională</li> <li>• Decizie (adoptare, implementare, evaluare)</li> <li>• Subsistem decizional</li> <li>• Paradigma managementului educațional din perspectiva democratică și a integrării europene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnosticarea și prognozarea evoluției educației/învățământului în R.Moldova în perspectiva politicilor educaționale</li> <li>• Identificarea particularităților paradigmei managementului educational în actualitate</li> <li>• Definierea și structura sistemului decizional (identificarea tipurilor de decizii manageriale)</li> <li>• Definierea deciziei manageriale/organizațional e și a condițiilor de elaborare/adoptare</li> <li>• Argumentarea</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizarea corectă a situației din sistemul educațional și din instituția în care se activează</li> <li>• Sensibilizarea inovațiilor, perceperea elementelor de noutate</li> <li>• Interpretarea corectă a contextului instituțional, contextului social-comunitar, contextului european/global</li> <li>• Interpretarea</li> </ul>

specificațiilor deciziilor:  
programate, neprogramate  
și în condiții diverse

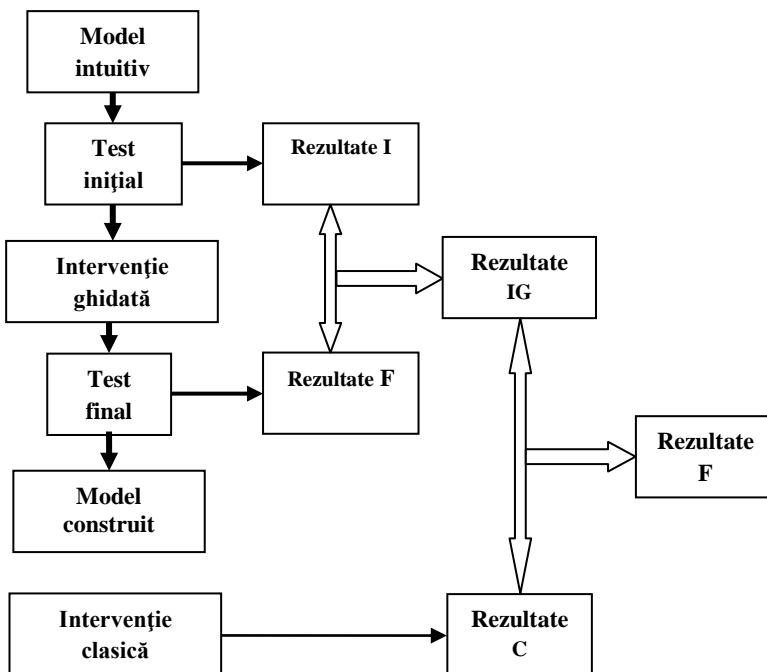
- Descrierea cerințelor prealabile luării deciziei, procesului de fundamentare a deciziei
- Explicarea esenței procesului decizional
- Identificarea principiilor adoptării deciziei
- Construirea subsistemului informational electronic din școală în perspectiva deciziei
- Semnificațiile etapelor/fazelor de luare a deciziei
- Reprezentarea problemei pentru luarea deciziei, utilizând Modelul ACE FIRST eficace/ineficace
- Specificațiile luării deciziei în contextul modelului democratic de conducere a școlii. Argumentarea luării deciziei prin consens
- Configurarea unui model-matrice al deciziilor necesare în ierarhia conducerii școlii pe domenii: curriculum, resurse umane, resurse non-umane, dezvoltare organizațională vis-a-vis de noile orientări ale politicilor educaționale în

corectă a fenomenelor, proceselor, relațiilor

- Acordarea de considerație, utilizării de informații factuale și explicații raționale
- Valorificarea utilizării de procedee raționale și minioase pentru a trage concluzii
- Perfectarea modului de gândire, adaptarea la schimbare
- Luarea măsurilor pentru a preveni sau combate rezistența la schimbare
- Sensibilizarea consecințelor deciziilor

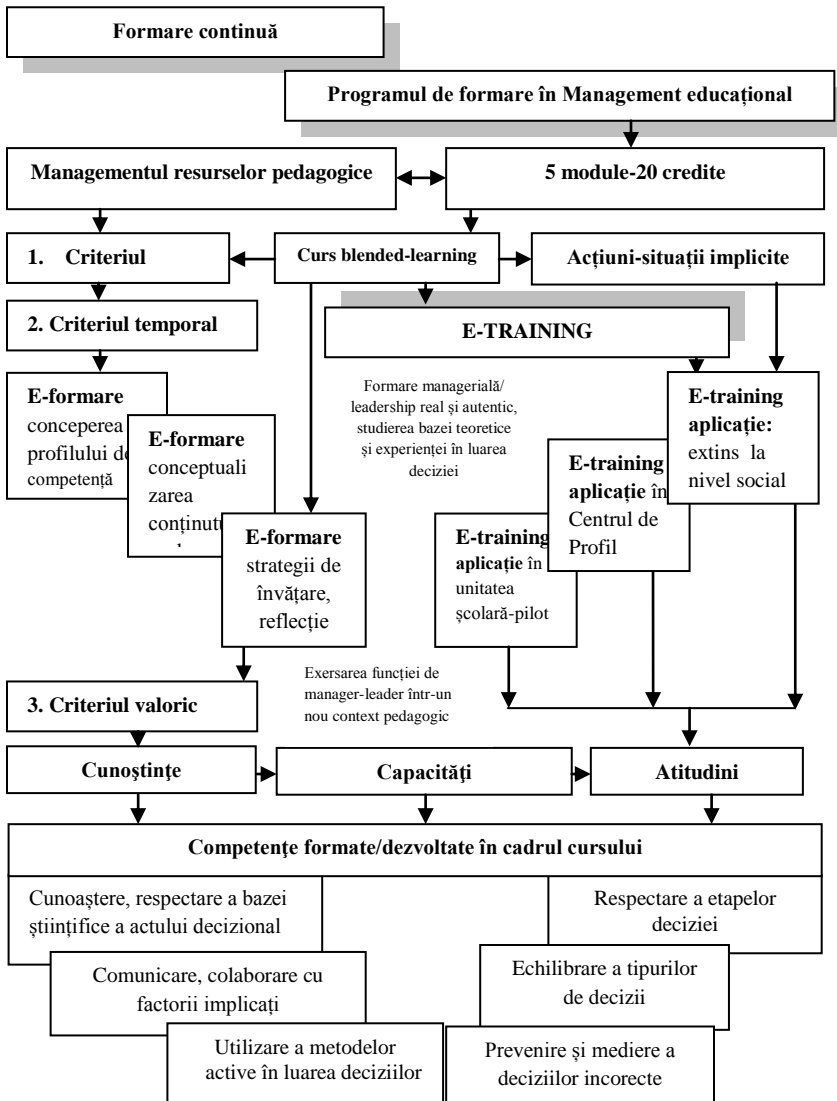
actualitate

- Evaluarea-  
diagnosticarea condițiilor  
din școală cu identificarea  
priorităților/problemelor și  
a soluțiilor posibile de  
îmbunătățire din  
perspectiva noilor politici  
educaționale
- Capacitatea de delegare  
a puterii în contextul  
deciziei și limite posibile
- Specificarea deciziilor  
administrative în cadrul  
reuniunilor săptămânale,  
reuniunilor metodice,  
întârilor părinților...
- Specificul luării  
deciziilor în forumul  
suprem de conducere a  
școlii – Consiliul  
Profesoral
- Stabilirea metodologiei  
de implementare a  
deciziilor
- Identificarea criteriilor  
de eficiență a deciziei
- Identificarea metodelor  
de îmbunătățire a  
eficacității deciziilor  
manageriale prin  
îmbunătățirea calității  
deciziei și implicarea celor  
care o vor implementa
- Descrierea  
argumentelor pro și contra  
tehnichilor de luare de  
decizii în grup.



**Figura 2. Modul de comparare a datelor: model intuitiv/model construit/model expert**

Astfel, pentru a ajuta cursantul, cadrul didactic-managerial, să își formeze/dezvolte competența managerială de luare a deciziei, pornim de la conceperea de către subiecți a unui *model intuitiv* în baza „profilului de competență” și a rezultatelor testării inițiale (Rezultate I), după care are loc învățarea – intervenție ghidată (Rezultate G) succedată de testarea finală (Rezultate F) și finalizată, cu un *model construit* raportat la „profilul de competență”/ *modelul expert* (figura 2).



*Figura 3. Modelul conceptual-metodologic de dezvoltare a competențelor managerial prin metoda combinată blended-learning*



În această ordine de idei, având în vedere **obiectivele generale** ale programului de formare continuă a managerilor în educație – *formarea de competențe și abilități, ameliorarea formării/calificării managerilor școlari, implementarea paradigmei managementului educațional din perspectivă democratică și a integrării europene, integralitatea implicațiilor manageriale în asigurarea succesului tuturor elevilor prin elaborarea și implementarea sistemului calității în școală* – sunt stabilite *obiective operaționale*.

În acest context, procesul de formare vizează: formularea unui model intuitiv al cursanților despre componentele de conținut al programului și implicit al profilului de formare, realizarea intervenției în procesul de formare prin mijloace specifice, inclusiv, e-learning, *alcătuirea modelului construit* al managerului de succes în luarea deciziilor la care s-a ajuns după intervenție pe direcția *cursului formativ* (studiul noțiunilor, conceptelor de bază...) și *acțiuni de realizare a sarcinilor/problemelor în diverse situații*, care, luate împreună, integrează procesul de formare a competenței preconizate (figura 3).

În funcție de obiectivele prestabilite, se construiește Matricea de specificații (tabelul 2.4), concepută pentru un test sumativ, la sfârșitul cursului. Se pune accentul pe itemii și pe subitemii care au legătură cu obiectivele vizate în programul de formare.

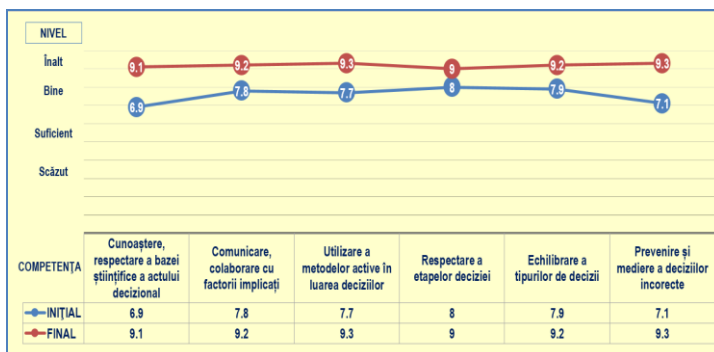
**Tabelul 3. Matricea de specificații la programul de formare a competenței de luare a deciziei**

<b>Niveluri taxonomice/ conținuturi</b>	<b>Cunoaștere și înțelegere</b>	<b>Aplicare</b>	<b>Rezolvare de probleme</b>	<b>Total % (număr de itemi)</b>
<b>Conceperea profilului de competență</b>	10 (1)			<b>10 (1)</b>
<b>Cunoașterea bazei științifice a actului</b>	10 (1)			<b>10 (1)</b>

<b>decizional</b>				
<b>Constituirea subsistemului informațional al școlii</b>	10 (1)		10 (1)	<b>20 (2)</b>
<b>Constituirea subsistemului decizional</b>		10 (1)	10 (1)	<b>20 (2)</b>
<b>Echilibrarea tipurilor de decizii</b>		10 (1)	10 (1)	<b>20 (2)</b>
<b>Luarea deciziilor în diverse situații</b>		10 (1)	10 (1)	<b>20 (2)</b>
<b>Total</b>	<b>30 (3)</b>	<b>30 (3)</b>	<b>40 (4)</b>	<b>100 (10)</b>

Prin construirea Matricei de specificații, se intenționează evaluarea obiectivă, atât a unor domenii de conținut studiate, cât și vizarea prin itemi a tuturor nivelurilor taxonomice la care se plasează obiectivele de evaluare (cunoașterea, înțelegerea, aplicarea, rezolvarea de probleme) – tabelul 2.

Rezultatele evaluării competențelor manageriale formate/dezvoltate prin metoda combinată blended-learning – figura 4.



**Figura 4. Rezultatele evaluării competențelor manageriale formate/dezvoltate prin metoda blended-learning**

*În concluzie: această metodologie asigură competența persoanei într-o ocupație, precum este și cea didactică-managerială, care înseamnă: a acționa în mod profesionist: a analiza și a lua decizii, a soluționa problemele, a folosi deprinderi specifice, a fi creator, a lucra în echipă, a comunica eficient, a te adapta la mediul de muncă, a face față situațiilor neprevăzute.*

### **Bibliografie**

1. Cojocaru, V. Gh., Competență-Performanță-Calitate: concepte și aplicații în educație, Tip. UPS „I. Creangă”, Chișinău, 2016.
2. Cojocaru, V. Gh., Cojocaru, V., Postica, A., Dezvoltarea competențelor didactice și manageriale prin e-learning în sistemul de formare continuă, Tip. Centrală, Chișinău, 2017.
3. Cojocaru, V. Gh., (coordonator), Paradigma managementului educațional din perspectiva democratică și a integrării europene, Tip. Centrală, Chișinău, 2006

### **MANAGEMENTUL AUTOEFICIENȚEI DIRIGINTELUI: AUTOEDUCAȚIE ȘI AUTOPERFECTIONARE**

*Carolina CALARAȘ, dr., conf.univ.*

#### **Summary**

*The article contains a theoretical and practical study on the management of the teacher's self-efficacy from the perspective of lifelong learning. The author sets out the basic principles of lifelong learning and personal self-education and self-improvement strategies, designed and attended by the teacher with a leading position.*

Formarea continuă, ca proces, se află într-o strânsă legătură cu autoeducația și autoperfecționarea individului. Funcția principală a autoeducației poate fi formulată astfel: transformarea obiectului educației în subiect. Astfel, *structura autoeducației conține un șir de elemente identice cu cele din structura acțiunii educaționale*, acestea fiind orientate spre sine, spre propria perfecționare. După cum a fost