

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

Cu titlu de manuscris  
C.Z.U.: 373.07(043.2)

**ISTRATE-ȘTEFANESCU ADRIANA**

**MANAGEMENTUL METODIC MODERN ÎN EFICIENTIZAREA  
ACTIVITĂȚII INSTITUȚIEI DE ÎNVĂȚĂMÂNT PREUNIVERSITAR**

**531.01. - Teoria generală a educației**

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

**Chișinău, 2023**

Teza a fost elaborată în cadrul Școlii Doctorale „Științe ale Educației”  
a Universității Pedagogice de Stat „Ion Creangă” din Chișinău

### **Componenta Comisiei de susținere publică a tezei de doctorat:**

#### **Președintele Comisiei:**

1. Ciorba Constatin, doctor habilitat în pedagogie, profesor universitar, Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă”

**Conducător Științific:** Cojocaru Victoria, doctor habilitat în pedagogie, profesor universitar, Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă”

#### **Referenți oficiali:**

2. Patrașcu Dumitru, doctor habilitat în pedagogie, profesor universitar, ,  
Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă”
3. Garștea Nina, doctor în pedagogie, conferențiar universitar, Universitatea  
Pedagogică de Stat „Ion Creangă”
4. Mâța Liliana, doctor în pedagogie, conferențiar universitar, Universitatea „Vasile  
Alecsandri”, Bacău, România
5. Șevciuc Maia, doctor în pedagogie, conferențiar universitar, Universitatea de Stat  
din Moldova

Susținerea va avea loc la \_\_\_ iunie 2023, în ședința Comisiei de susținere din cadrul  
Universității Pedagogice de Stat „Ion Creangă” din Chișinău, Ora 14.00, Sala  
Senatului, str. Ion Creangă 1, corp 2.

Teza de doctor și rezumatul pot fi consultate pe pagina web a Universității  
Pedagogice de Stat „Ion Creangă” din Chișinău ([www.upsc.md](http://www.upsc.md)) și pe pagina web a  
ANACEC ([www.cnaa.md](http://www.cnaa.md)).

Rezumatul a fost expediat la \_\_\_ aprilie 2023

#### **Președintele Comisiei de susținere**

**Ciorba Constatin**, doctor habilitat în pedagogie, profesor universitar

#### **Conducător științific**

Cojocaru Victoria, doctor habilitat, profesor universitar

#### **Autor**

Istrate-Ștefanescu Adriana  
Adriana,2023

@ Istrate-Ștefanescu

## CUPRINS

<b>REPERELE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII .....</b>	<b>4</b>
<b>CONȚINUTUL TEZEI .....</b>	<b>9</b>
1. Bazele epistemologice ale managementului educațional.....	8
2. Demersul regularității managementului metodic în instituția de învățământ preuniversitar.....	10
3. Dimensiuni praxiologice de valorificare a managementului metodic în instituția de învățământ preuniversitar.....	18
<b>CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI.....</b>	<b>27</b>
<b>BIBLIOGRAFIE .....</b>	<b>31</b>
<b>LISTA PUBLICAȚIILOR AUTOAREI .....</b>	<b>32</b>
<b>ADNOTARE (în română, engleză) .....</b>	<b>34</b>

## REPERELE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII

### **Actualitatea temei de cercetare și importanța problemei abordate.**

Perceput în actualitate, sistemul de învățământ din România și Republica Moldova, trecând printr-un activ proces de reformare, se adaptează la un șir de schimbări care se produc într-un timp foarte dinamic. Cadrele didactice din instituțiile de învățământ preuniversitar, în acest context, se confruntă cu schimbări sociale alerte și cu noi cerințe educaționale. Pentru a răspunde la aceste solicitări, ele trebuie să fie calificate respectiv și să-și dezvolte permanent potențialul. Un sistem modern de formare (inițială și continuă) a cadrelor didactice este o necesitate vitală pentru orice instituție în scopul dezvoltării și menținerii standardelor înalt profesionale ale competenței și performanței. Aceasta duce la prestarea serviciilor educaționale de calitate și la creșterea prestigiului instituției.

Actualitatea temei este argumentată și prin faptul că managementul metodic reprezintă, în perioada actuală, o provocare continuă, ce trebuie să țină cont de funcționalitatea complexă a unei instituții de învățământ, implicând cunoașterea și aplicarea unui sistem larg de cunoștințe și abilități pentru a conferi procesului de învățământ consistentă, dinamism și eficiență. Din această perspectivă, cadrele didactice exercită funcții manageriale cu acțiuni secvențială și consecutivă, centrate pe dimensiuni complexe, precum: organizare, analiză, sinteză, proiectare, implementarea programelor (management operațional, monitorizare, evaluarea finală). În același timp, noua filosofie a sistemului de educație indică faptul că pedagogul să fie activ, să poată lua decizii corecte în managementul activității sale. Evident, cea mai valoroasă resursă a unei instituții de învățământ o reprezintă profesorii pregătiți la nivel bun din punct de vedere științific și psihopedagogic, competenți, motivați, care pot ușor să rezolve probleme și să asigure reușita elevilor săi.

Societatea culturală de azi se dezvoltă în baza unei educații puternice, iar o educație puternică se realizează doar prin activitatea unor cadre didactice bine pregătite pentru o astfel de profesie. Conținutul principal al managementului metodic într-o instituție de învățământ preuniversitar vizează formarea continuă a cadrelor didactice, deoarece pregătirea științifică și metodică nu este un fenomen static. Fiecare din noile cunoștințe acumulate celor anterior dobândite aduce nu numai un spor cantitativ, dar și unul calitativ în formarea profesională. Cadrele didactice care depun efort zilnic pentru a acumula noi cunoștințe și abilități, ajung să practice o activitate de succes în domeniul managerial.

Prin urmare, managementul metodic este foarte important, necesar și, totodată, intrinsec, indiferent de pregătirea, vârsta cadrului didactic, de studii sau de vechimea la catedră. Raportându-se la ritmul vieții, când totul decurge foarte rapid, nu mai are loc de a stagna în perfecționarea sa. Cadrul didactic, indiferent de nivelul la care predă, nu poate și nu trebuie să fie un simplu practician al meseriei, el trebuie să aibă formate competențe manageriale de orice ordin, ca să poată înlătura impedimentele în promovarea noului, pentru realizarea unui învățământ de calitate.

Activitatea managerială în orice instituție de învățământ preuniversitar deschide noi oportunități în ceea ce privește cercetarea pedagogică. Fiecare cadru didactic are posibilitatea de a pune în practică ceea ce studiază, are posibilitatea de a supune discuției cu ceilalți colegi subiecte legate de aspectele activității instituției și ale procesului educațional.

Interesul față de activitatea managerială metodică a crescut în ultimii ani, ceea ce presupune o schimbare în sistemul de organizare a acesteia, de a dezvolta noi perspective privind tratarea activității manageriale metodice, într-un aspect inovațional, cu accente pe o bună proiectare a activității instituției de învățământ, care, într-un fel, asigură performanța.

Toate acestea se pot reflecta în organizarea relevantă și eficientă a activității manageriale metodice, urmărind tematicile de interes sporit, cadrul didactic, în funcția sa managerială, ancorându-se în realitatea sistemului educațional, cerințelor prezentului și viitorului. Reperele activității manageriale metodice sunt sugerate în principal de necesitățile educației contemporane, astfel încât să fie respectate principiile de bază ale educației, să fie corelat tradiționalul cu modernul, vechiul cu noul, formarea cu formabilul.

### **Descrierea situației în domeniul de cercetare și identificarea problemelor de cercetare.**

Problematica abordată este reflectată, prin diverse demersuri teoretico-praxiologice, în cercetările privind teoriile manageriale, semnate de H. Fayol [20], F.W. Taylor [39] și P.F. Druker [18]; ideile de valoare privind decizia managerială a cercetătorilor P.F.Druker [18], S.Cristea [14], C.Ciorbă [8]; E.Joița [31], O.Nicolescu [32], I.Jinga [30]; management educațional T.Bush [5], Ș. Iosifescu [28], E. Joița [31]; D. Pătrașcu [36]; M. Șevciuc [37]; managementul clasei și schimbarea managerială B.Iucu [29], S.Cristea [14], V.G. Cojocaru [12]; managementul proiectelor V. Goraș-Postică [24], managementul viitorului B.Gorg [23] etc.

Aportul cercetărilor în domeniul managementului educațional, tratând caracterul inovator și semnificativ în formarea competenței manageriale din instituțiile de învățământ preuniversitar, este unul semnificativ în lucrările cercetătorilor din Republica Moldova: V. Guțu [25], V. Cojocaru [11], care analizează diverse aspecte ale teoriei și practicii conducerii în sistemul de învățământ și transformările produse în domeniul managementului modern. Ei au interpretat științific aspectele teoretice ale managementului inovațional, au dezvăluit noțiunile fundamentale (inovație, decizie, etape manageriale etc.), structura procesului inovațional, au identificat etapele de schimbare în școli.

Deosebit de importante în abordarea studiului privind managementul metodic îl reprezintă reperele din Cadrul European de Referință pentru Asigurarea Calității (Cadrul de Referință), care are ca scop promovarea unui sistem calitativ de educație și formare profesională, punând la dispoziția celor responsabili instrumente relevante pentru managementul calității. Cadrul de Referință face parte dintr-o serie de inițiative europene al căror obiectiv este recunoașterea calificărilor și competențelor dobândite de cursanți în diferite țări sau în diferite medii de învățare, în felul acesta se promovează modernizarea, cooperarea reciprocă și mobilitatea în

educația și formarea profesională, dar și politicile de stat în domeniu, precum Legea educației naționale nr. 1/2011, ordinul nr. 4831/2018, privind aprobarea Codului-cadru de etică al personalului didactic din învățământul preuniversitar. Acest aspect depinde de competența managerială de a organiza și realiza activitatea metodică în instituția în care lucrează.

Prin analiza ideilor formulate de specialiștii în domeniul managementului educațional s-a constatat că problematica și specificul organizării unui management metodic modern în vederea eficientizării activității instituției de învățământ preuniversitar este mai puțin elucidată, iar lipsa unor idei fundamentale de referință la subiectul investigat evidențiază importanța temei cercetate.

În baza sintetizării mai multor opinii ale cercetătorilor expuse cu privire la fenomenul cercetat, a analizelor cerințelor și experienței acumulate în activitatea profesională, ca premise teoretico-practice, s-au configurat următoarea **contradicție**: Promovarea ideii de necesitate a modernizării și adaptării cadrelor didactice la standardele sistemului și procesului managerial în activitatea profesională din perspectiva eficientizării și lipsa unor fundamente pedagogice de proiectare și organizare a managementului metodic în vederea eficientizării activității instituției de învățământ din perspectiva funcției manageriale de proiectare.

**Problema cercetării:** Care sunt bazele pedagogice ale managementului metodic modern în vederea eficientizării activității instituției de învățământ preuniversitar?

**Scopul cercetării:** constă în identificarea bazelor teoretico-praxiologice, elaborarea și validarea *Modelului managementului metodic modern în instituția de învățământ preuniversitar* în vederea eficientizării activității.

**Obiectivele cercetării:**

- Dezvăluirea semnificației conceptuale a noțiunilor de *management, management educațional, management metodic modern, funcții manageriale, modernizare, eficientizare* în context analitic;
- Specificarea atributelor managementului metodic în instituția de învățământ preuniversitar și esențializarea competenței manageriale a cadrelor didactice din perspectiva proiectării;
- Determinarea deductivă a condiționărilor sociale ale managementului metodic modern, a condițiilor și strategiilor de eficientizare activității științifico-metodice;
- Elaborarea *Matricei de identitate* cu indicatorii eficientizării activității;
- Valorificarea și validarea *Tehnologiei de proiectare a activității metodice (PAM) în formarea metmanagerului școlar*.

**Ipoteza de cercetare:** Managementul metodic modern în vederea eficientizării activității instituției de învățământ preuniversitar *va fi rezultativ*, dacă:

- vor fi elaborate bazele teoretice ale managementului metodic;
- vor fi valorificate aplicativ instrumentele elaborate în vederea formării competenței manageriale de proiectare;
- vor fi testați analitic indicatorii eficientizării.

## **Metodologia cercetării științifice:**

La baza analizei științifice a problematicei abordate au stat:

- teoria conducerii eficiente în societate și a funcțiilor manageriale [20] [39];
- teoria organizării sociale complexe [41];
- concepția postmodernă a conducerii eficiente [35];
- concepții privind managementul metodic din perspectiva atribuțiilor acestuia (corelații, funcții, criterii, structuri, modele de integrare, obiective, conținut, forme tec.): [14], [21], [22], [2], [18], [19], [16];
- viziunile privind managementul educațional în economie, sociologie, psihologie [14];
- viziunile privind conducerea eficientă, optima, globală, strategică, inovatoare [15]; [4]; [16];
- viziunea privind principiul general de conducere managerială a lui P.H. Coombs [13];
- opiniile privind conducerea de tip leadership [17]; [33]; [1];
- ideile privind specificul de îndrumare metodică și a managementului metodic [17]; [6]; [32]; [3]; [27]; [36]; [38]; [34];
- ideile privind planificarea eficientă și planificarea realistă [1];
- ideile privind școala care învață [18];
- conceptul de performanță [4]; L. Vlăsceanu [7]; D. Tucan [40].

Esențele cercetării au fost dezvăluite în baza următoarelor metode:

1. *Metode teoretice*: documentarea științifică, generalizarea și sistematizarea conceptelor pedagogice; analiza și sinteza; inducția și deducția; relația de cauzalitate și consecințe;

2. *Metode experimentale*: observarea, experimentul pedagogic; probe practice; chestionarea;

3. *Metode de interpretare a datelor*: analiza cantitativă și calitativă a datelor cercetării și prelucrarea matematică a rezultatelor experimentale; hermeneutica.

**Noutatea și originalitatea științifică** constă în:

- Conceptualizarea *Modelului managementului metodic modern (MMM)* în instituția de învățământ preuniversitar din perspectiva eficientizării activității și a noțiunii de *metmanager*;

- Elaborarea și valorificarea praxiologică a *Tehnologiei PAM de formare a metmanagerului școlar*;

- Structurarea *Matricei de identitate: indicatori de eficientizare* în baza conceptului filosofic de *cauză-efect*;

- Esențializarea *ideii de CreFor* (Grupa de creație – formare creativă).

**Rezultatele obținute care au contribuit la soluționarea problemei științifice**: identificarea bazelor teoretico-praxiologice, elaborarea și validarea *Modelului managementului metodic modern* în instituția de învățământ preuniversitar, fapt care reperat valorificarea *Tehnologiei PAM de formare a metmanagerului școlar*, în vederea eficientizării activității instituției, direcționând procesul de formare a competenței manageriale de proiectare a cadrelor didactice.

**Semnificația teoretică** rezidă în conceptualizarea noțiunilor de *metmanager*, *CreFor*, *efort-efect*; în identificarea aspectelor teoretice ale reperelor conceptuale ale cercetării; în analiza teoretică a opiniilor, viziunilor, concepțiilor în domeniul managementului, managementului educațional, managementului metodic, funcțiilor manageriale; consemnarea epistemologică și hermeneutică a abordărilor investigaționale în domeniu.

**Valoarea aplicativă** este dată de valorificarea și validarea praxiologică a *Tehnologiei PAM de formare a metmanagerului școlar*; de consemnarea procesului de formare a *competenței manageriale* de proiectare a subiecților experimentali; de aplicarea *indicatorilor de eficientizare* în analiza rezultatelor.

**Implementarea rezultatelor științifice** s-a realizat prin valorificarea *Tehnologiei PAM de formare a metmanagerului școlar* în cadrul Universității de Stat din Tiraspol (cu sediul la Chișinău), la nivel de masteranzi aflați la studiile de master, manageri și cadre didactice din Bacău, România.

**Aprobarea rezultatelor cercetării** s-a realizat prin prezentările la conferințele științifice naționale și internaționale: Procesul managerial în domeniul proiectelor educaționale, Conferința Internațională „Managerii educaționali – strategii, inovații și bune practice dezvoltate în cadrul unităților de învățământ preuniversitar”, Bacău, 2020; Impactul percepției sociale a profesiei de cadru didactic asupra performanțelor sale profesionale, Conferința Multidisciplinară „Perspectives in innovation, creativity and management in the 21 st century”, Turcia, 2019; Project management – methodological aspects, Conferința Multidisciplinară, „Perspectives in innovation, creativity and management in the 21 st century procedia of 4 th international multidisciplinary conference ICM IV 2019”, Budapeste, Ungaria, 2019; Proiectele de intervenție educațională – modalități eficiente de creștere a calității actului educativ, Conferința Științifică Internațională „Cadrul didactic - promotor al politicilor educaționale”, Institutul de Științe ale Educației, Chișinău, 2019; Procedia of international multidisciplinary conference ICM 2018 – Innovation, Creativity and Management in the 21 st Century. Perspectives in Education, Târgoviște, 2019; la seminarele, trainingurile desfășurate în cadrul instituțiilor de învățământ din Bacău, în cadrul Asociației Dascăli Emeriți și la întrunirile metodice cu cadrele didactice și managerii școlari din cadrul Inspectoratului Școlar Bacău.

**Publicații la tema tezei:** Cercetarea realizată se încadrează în direcțiile de cercetare ale țării și ale Școlii doctorale a Universității Pedagogice de Stat „I. Creangă” din Chișinău. Repererele conceptuale și praxiologice privind managementul metodic modern au fost reflectate în 13 publicații științifice.

**Cuvinte cheie:** management, management educațional, management metodic modern, funcții manageriale, principiul regularității, proiectarea activității, competență managerială de proiectare, metmanager, eficientizare.



## CONȚINUTUL TEZEI

**Capitolul 1 „Bazele epistemologice ale managementului educației”** constituie subiectul clarificării conceptuale a managementului și a *managementului metodic*, a funcțiilor managementului metodic din perspectiva mai multor coordonate analitice. Definierea conceptului de management din perspectivă pedagogică este realizată pe baza modelelor de analiză și operare complementare. Astfel, s-au evidențiat semnificațiile sociale generale și cele specifice pedagogice ale managementului ca o activitate de conducere adecvată, care s-a afirmat la ora actuală în diverse sectoare ale societății. De asemenea, s-a corelat conceptul de management educațional la semnificațiile generale ale managementului, aplicat în alte domenii sociale sau economice, în psihologia socială. Plus la aceasta, s-a făcut o delimitare a conceptului de management pedagogic (în pedagogie) sau de management educațional (afirmat ca știință pedagogică sau știință a educației) de celelalte tipuri de management economic, sociologic, psihosocial etc.) [2; 14; 4].

Prin prisma acestor considerații, s-a stabilit că *managementul pedagogic /educației* sau *managementul educațional* definește activitatea de *conducere eficientă* a educației în cadrul sistemului de învățământ, organizației școlare, comisiilor și catedrelor metodice, al clasei de elevi, al lecției ca principală formă concretă de organizare a instruirii în contextul procesului de învățământ etc. O astfel de delimitare, care nu este întotdeauna clarificată și asumată în literatura de specialitate ne-a condus la adoptarea formulei generice de *management pedagogic* sau de *management educațional*.

De asemenea, s-a constatat că o *activitate de conducere managerială* este caracterizată prin capacitatea sa de abordare eficientă – globală, optimă, strategică, inovatoare a instituției școlare, la toate nivelurile sistemului și ale procesului de învățământ. În esența sa, conducerea managerială este *eficientă* prin valorificarea *globală, optimă, strategică, inovatoare* a tuturor *resurselor pedagogice* (informaționale, umane, didactico-materiale, financiare) existente sau disponibile la nivelul școlii ca organizație. Un element important al bazei teoretice îl constituie managementul educației aplicat special la nivel de *management metodic*, implicat strategic în *eficientizarea activităților pedagogice* (umane, didactico-materiale, informaționale) în cadrul instituției școlare preuniversitare, funcția *managerială* de *planificare* fiind abordată la nivelul raporturilor sale de complementaritate cu *funcția managerială* de *organizare*. O astfel de *asociere funcțională managerială* creează cadrul *obiectiv necesar* pentru a răspunde la întrebările de planificare, cu caracter teleologic și prospectiv, aflate la baza construcției scopului general al activității [6; 13; 17; 33; 6; 18; 19].

S-a evidențiat faptul că în contextul învățământului preuniversitar factorii de eficientizare pot fi controlați pedagogic prin intermediul *activității metodice*. Ei urmăresc *planificarea complexă*, realizată prin *modele* esențiale de plan, care au calitatea de a fi foarte clară, transparentă, utilă; *planificarea realistă*, care recunoaște faptul că există întotdeauna factori de risc în afara controlului nostru, care nu pot fi neglijați, la nivel strategic și sectorial, dar și operațional. *Managementul metodic*, promovat la nivelul funcției de reglare-autoreglare a activităților specific pedagogice,

proiectate de instituția școlară, implică un set de scopuri strategice, inovatoare care pot fi îndeplinite doar în condiții de cercetare și de perfecționare pedagogică.

Pe acest fond, *perfecționarea profesorilor reprezintă managementul metodic* promovat în cadrul unui *model de formare continuă*, care are ca scop strategic să consolideze și să dezvolte strategic *un set de competențe*: globale, generale, de bază; specializate (didactice și extradidactice, care detaliază la nivel practic-acțional, *competențele globale* din care rezultă); specifice - în funcție de cicluri și vârste școlare, de zonele comunitare, de nevoile educaționale, psihologice și sociale ale elevilor, de particularitățile epistemologice, metodologice și praxiologice ale fiecărei discipline de învățământ etc.

Aici se clarifică și noțiunile de modern și performanță. *A fi modern*, susține L. Vlăsceanu, înseamnă a fi ancorat în prezent, a fi sau a deveni contemporan cu propriul timp; chiar mai mult, a te înscrie pe o traiectorie ce rezonază cu viitorul sau îndrăznește să aducă viitorul în prezent pentru a-l configura cât mai repede [Apud 7]. M. Zlate [42] menționează că *performanța nu este definită de acțiunea în sine, ci de procesele de judecată și valoare, și doar acțiunile care pot fi măsurate sunt considerate ca fiind performanță*. Observând ansamblul manifestărilor managementului educațional și sintetizând un șir de viziuni și idei ale cercetătorilor în domeniu, a fost definit *managementul metodic modern (MMM) drept o activitate de conducere metodică (acțională) a procesului de dezvoltare a cadrelor didactice din instituția de învățământ preuniversitar, în vederea obținerii unor rezultate ce produc efecte performante, cu valori referențiale ancorate într-un prezent al cunoașterii*.

Așadar, un element important al bazei teoretice îl constituie managementul educației aplicat special la nivel de *management metodic*, implicat strategic în *eficientizarea activităților pedagogice* (educative, instructive, metodice) în cadrul instituției școlare preuniversitare, funcția *managerială de planificare* fiind abordată la nivelul raporturilor sale de complementaritate cu *funcția managerială de organizare*. O astfel de *asociere funcțională* managerială creează cadrul *obiectiv necesar* pentru a răspunde la întrebările de proiectare/ planificare cu caracter teleologic și prospectiv, aflate la baza construcției scopului general al activității instituției de învățământ preuniversitar.

Observând ansamblul manifestărilor managementului educațional și sintetizând un șir de viziuni și idei ale cercetătorilor în domeniu, a fost definit *managementul metodic modern (MMM) drept o activitate de conducere metodică (acțională) a procesului de dezvoltare a cadrelor didactice din instituția de învățământ preuniversitar, în vederea obținerii unor rezultate ce produc efecte performante, cu valori referențiale ancorate într-un prezent al cunoașterii*.

**Capitolul 2. „Demersul regularității managementului metodic în instituția de învățământ preuniversitar”** vizează reperetele teoretico-praxiologice ale cercetării prin analiza atributelor managementului metodic, descrierea legitimării metodice cadrelor didactice și a condiționării sociale a managementului metodic modern.

S-a întemeiat faptul că, în sens larg, *activitatea metodică*, la fel ca și managementul metodic, are în vedere cercetarea și monitorizarea acțiunilor profesorului care realizează activități pedagogice, aflate în raporturi directe și indirecte cu activitățile educaționale, organizate și planificate în cadrul procesului de învățământ.

Specificând funcțiile managementului metodic, s-a proiectat ideea că îndeplinirea funcției generale a managementului metodic modern este realizată prin *acțiunile manageriale de cercetare pedagogică și de perfecționare pedagogică / formare continuă a profesorilor* de diferite specialități. Cele două dimensiuni ale funcției fundamentale – cercetarea și perfecționarea pedagogică – sunt implicate, în mod special, în activitatea de instruire școlară (formală), dar și extrașcolară (nonformală), susținută curricular și managerial prin acțiunile eficiente de *predare-învățare-evaluare*). Aceste două dimensiuni, care fixează cadrul în care este îndeplinită funcția *generală fundamentală a activității metodice – funcția de reglare-autoreglare* a procesului de învățământ, organizat, planificat și implementat prin activități de instruire, în context formal și nonformal – pot fi abordate special ca *funcții principale ale activității metodice*: funcția de cercetare pedagogică; funcția de perfecționare pedagogică. Alt *criteriu* definește conceptul operațional care permite definirea managementului metodic modern, la nivel de concept pedagogic operațional, care vizează *structura de bază a activității metodice*, instituționalizată în raport de *funcțiile generale*, prezentate, evidențiate și analizate global (funcția fundamentală și funcțiile principale ale *managementului metodic*) care sunt îndeplinite, în mod obiectiv, la toate nivelurile sistemului și ale procesului de învățământ.

Prin interpretarea analitică s-a dedus faptul că, *din punct de vedere calitativ*, managementul metodic devine *instrument strategic* în asigurarea managementului calității, care completează managementul unei instituții de învățământ axată pe asigurarea calității, așa cum este *instituția școlară care învață* permanent prin cercetări științifico-metodologie și prin ameliorarea continuă a *educației / instruirii / curriculumului*, a procesului didactic de predare-învățare-evaluare, dar și a activității managerial-administrative, reglementată de o logică organizațională. *Calitatea MMM* în evoluție permanentă în cadrul *instituției școlare care învață* este dependentă de procesul de trecere spre paradigma pedagogiei postmoderne, care tinde spre o educație complexă, integrată, argumentată prin cercetările întreprinse în teoria curriculumului și în managementul educațional. Acest proces tranzitoriu, prelungit până în prezent, consemnează necesitatea proiectării și implementării activității metodice pe baza unei paradigme a educației care pune accent pe schimbarea managerială.

Prin tratarea specificului societății contemporane, care, odată cu răspândirea computerelor și revoluțiile sociale și tehnologice la toate nivelurile, și-a modificat radical structurile, s-a mers pe ideea că sistemul de învățământ solicită prezența unui manager al viitorului, în stare să colaboreze cu toți actorii educației implicați în îndeplinirea misiunii școlii (la nivel local, teritorial, național etc.). Ca proiectant și realizator al unor activități metodice menite să regleze-autoregleze permanent

procesul didactic, el trebuie să posede următoarele calități: *putere de convingere* bazată pe *capacitatea* de a dezbate rațional păreri diferite; *elocință* și *comunicativitate*; *intuiția timpului* potrivit pentru aparițiile publice. Au fost trecute în revistă unele *caracteristici fundamentale* ale organizației viitorului: marea flexibilitate, angajament față de om, competențe de bază puternice, inclinație spre diversitate etc. Aceste *caracteristici fundamentale*, care reprezintă, de fapt, obiectivele strategice ale organizației viitorului, nu pot realizate fără *acțiunile eficiente ale unui lider* care anticipează *calitățile managerului viitorului* care trebuie să fie în același timp o persoană activă.

În cadrul *organizației școlare care învață*, managerul viitorului este cel care își asumă, la nivel de vârf (directori), intermediar (lideri ai comisiilor /catedrelor metodice) și de bază (profesori-diriginți, profesori de diferite specialități), *obiectivele și acțiunile strategice* tipice activităților metodice: cercetarea și perfecționarea pedagogică. În acest fel el contribuie deciziv la afirmarea socială a școlii ca *organizație sănătoasă* care se definește ea însăși ca un sistem care are misiunea de a descoperi nevoile și materiile prime prelucrate pedagogic și a le transforma în bunuri și servicii.

Reieșind din ideea de *infomanager* a lui J.-C. Cohen [9], a fost conceptualizată ideea de *metmanager* pentru manager în aspect metodic (de la toate nivelele), care poate valorifica optim funcțiile manageriale, prin eficientizarea permanentă a acțiunilor de cercetare și perfecționare pedagogică, care își propune ca obiectiv strategic conducerea managerială a informațiilor metodice, realizată în mod special prin intermediul activităților metodice.

În rezultatul documentării, analizei și sistematizării abordărilor conceptuale, teoriilor, viziunilor, a reperelor teoretice și metodologice din literatura de specialitate, dar și a normativității aferente, au fost elaborate ***Modelul managementului metodic modern (MMM) în instituția de învățământ preuniversitar*** (Figura 1) și ***Tehnologia PAM de formare a metmanagerului*** (Tabelul1).

Modelul MMM este centrat asupra unei *baze de dimensiuni* cu caracter deschis, construită prin *tratarea pedagogică a caracteristicilor la nivel*:

a) conceptual, strategic – necesară pentru a reprezenta conceptele de bază: *management, management educațional, management metodic modern, metmanager*, conform nevoilor de ameliorare exprimate atunci când e vorba de o procedură nouă sau de analiza valorii pentru a regândi procedurile;

b) organizațional – necesară pentru a descrie faptele de conducere optimă, strategică, eficientă, într-o optică de polivalență, de largire, de completare;

c) tehnic – necesară pentru descrierea instrumentului care asigură reușita în eficientizarea managementului metodic în baza funcției manageriale de proiectare metodică;

d) operațional – necesară pentru definirea sarcinilor concrete specializate, imaginând redistribuirea lor într-un instrument formativ de bază.

În efortul actual de modernizare a managementului metodic modern, care are drept obiectiv să asigure creșterea calitativă a activității, *proiectarea, organizarea și realizarea* ca procese manageriale sunt principale în acțiunea de ordonare și structurare

a conținuturilor tematice și ale finalităților formării cadrelor manageriale

Modelul MMM a fost elaborat pe fundamentele teoretice din *teoria managementului educațional* care sunt prezentate în capitolul teoretic (*concepte, teorii, clasificări, caracteristici ale funcțiilor manageriale*), analizate din perspectiva demersului științific al cercetării și a următoarelor principii.

*Principiul flexibilității.* Aceasta presupune că o entitate se adaptează la schimbările din instituția de învățământ și din sistemul educațional pe baza nevoilor, operațiunilor și managementului metodic. Principiul promovează ideea unei flexibilități în diversele demersuri de activitate. Anume flexibilitatea permite subiecților adaptarea la situații neprevăzute ce apar în derularea procesului. În acest caz, *metmanagerii* trebuie să fie conștienți de faptul că schimbările pot influența deciziile luate anterior. Din acest motiv, *metmanagerii* trebuie să compare efortul de operare a schimbărilor față de avantajele oferite de flexibilitate.

*Principiul raționalității.* Rationalitatea presupune comprehensiunea problemelor, determinarea și evaluarea criteriilor de configurare a acțiunilor, formularea alternativelor și punerea lor în aplicare. Deciziile luate trebuie să se bazeze pe rațiuni și pe valori consemnate analitic. *Metmanagerul* trebuie să învețe din experiență pentru a defini metoda corectă sau procedura care trebuie urmată pentru a obține rezultatul corect.

*Principiul preciziei.* Precizia este baza proiectării unei activități, conferindu-i acesteia un înțeles precis, definitiv și adecvat în ceea ce privește conținutul și amploarea activității. Prin urmare, precizia conferă importanță fiecărui element component. Dacă elementele structurale sunt stabilite mai precis, există o probabilitate mai mare de succes.

*Principiul de fezabilitate.* Proiectarea trebuie să se bazeze pe fapte și experiență. Prin urmare, trebuie să fie realistă, naturală. Trebuie selectate elemente care pot fi puse în mișcare cu resursele existente.

*Principiul factorului de limitare.* Dacă se alege cel mai bun curs între mai multe cursuri alternative de acțiune, atunci proiectarea este una rezonabilă. Asemenea decizie constă în definirea factorului limitator care poate stagna atingerea obiectivelor. Factorul de limitare este un efect în situația care limitează capacitatea de a atinge un anumit scop. Prin urmare, atunci când se decide o acțiune, *metmanagerul* trebuie să se concentreze în principal asupra factorului de limitare.

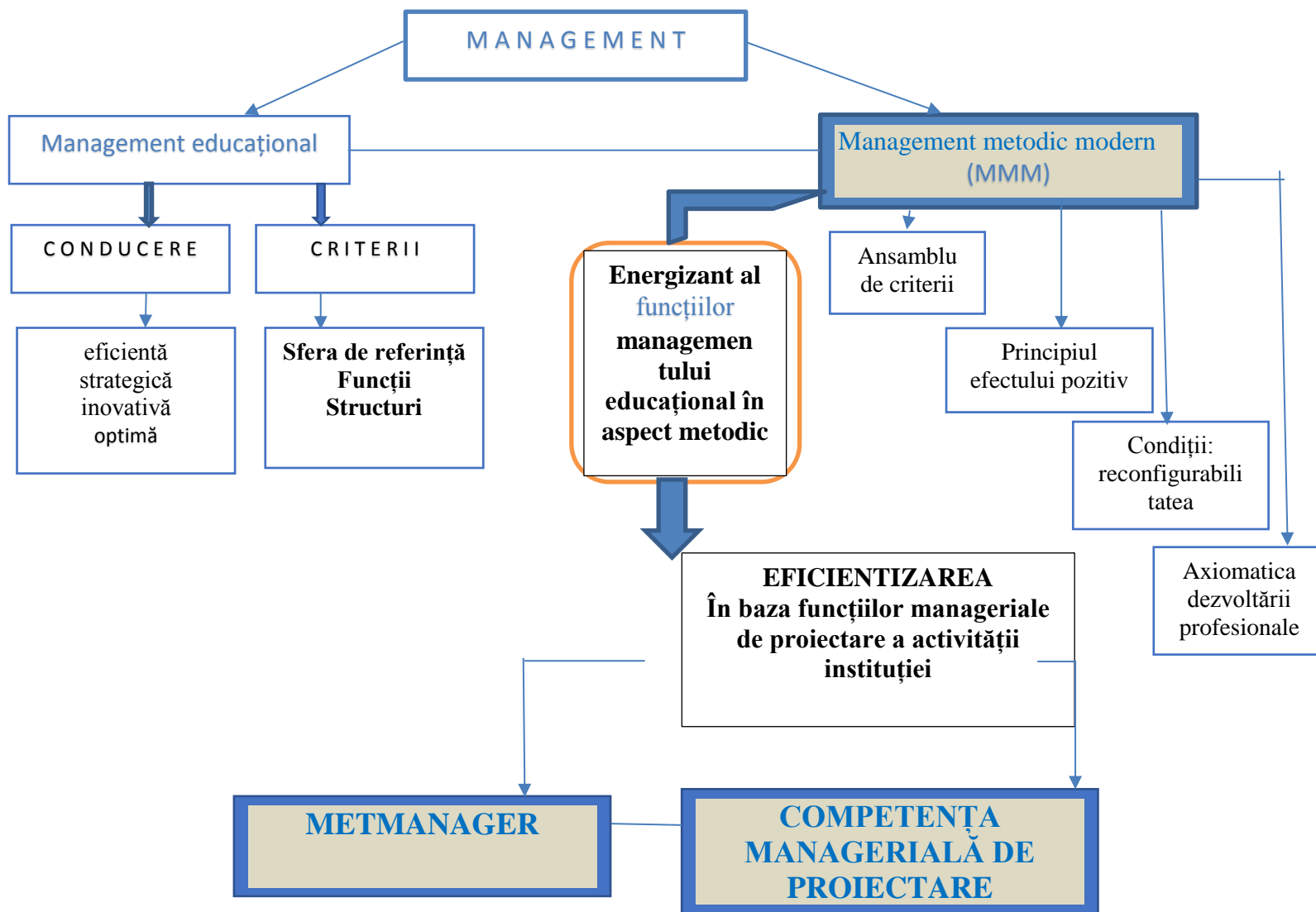


Fig. 1. Modelul managementului metodic modern (MMM) în instituția<sup>14</sup> de învățământ preuniversitar

În felul acesta, pornind de la **management**, ca noțiune fundamentală care presupune conducerea unei instituții, a unor oameni, a unor activități și circumscriind acestuia **managementul educațional**, care certifică o conducere eficientă, strategică, inovativă, optimă și are drept criterii sfera de referință, funcțiile și structurile, iar ca **funcție principală** proiectarea /planificarea activității instituției de învățământ, se configurează **managementul metodic modern** (MMM), având ca scop **energizarea funcțiilor** managementului educațional în aspect metodic. De asemenea, MMM își dezvăluie esența pedagogică printr-un **ansamblu de criterii, axiomatica dezvoltării profesionale** (acțiuni de cercetare și formare continuă), prin principiul fundamental al **efectului formativ** pozitiv. Această construcție valorică are ca finalitate **eficientizarea activității** instituției de învățământ preuniversitar în baza funcției manageriale de proiectare a activității metodice, prin valorificarea esențelor pedagogice ale ideii de **metmanager** și de **competență managerială de proiectare**.

Pornind de la valorile de metmanager și competență managerială de proiectare, a fost elaborat instrumentarul formativ de bază – **Tehnologia PAM de formare a metmanagerului școlar**, expusă în Tabelul 1.

Planificarea ca funcție managerială reprezintă activitatea de conducere bazată pe previziune – planificare propriu-zisă – programare, adaptată la toate nivelurile sistemului și ale procesului de învățământ. Ea trebuie privită în strânsă interdependență de celelalte funcții ale managementului, valabile și în managementul metodic în instituția preuniversitară. Succesul ei depinde, astfel, de organizarea managerială a resurselor activității planificate, de implementarea acestei activități (reglată-autoreglată permanent prin acțiunile de cercetare și de perfecționare) și de evaluarea și motivarea optimă a procesului de conducere managerială desfășurat pe termen scurt, mediu și lung în fiecare instituție preuniversitară. În procesul proiectării și organizării activităților metodice în instituțiile preuniversitare managerii vor ține cont și de funcțiile planificării, care stabilesc acțiunile concrete ale planificării activității metodice: funcția de anticipare; funcția de orientare; funcția de organizare; funcția de dirijare; funcția de reglare-autoreglare; funcția de decizie. Ea trebuie privită în strânsă interdependență de celelalte funcții ale managementului, valabile și în managementul metodic în instituția preuniversitară.

Succesul ei depinde, astfel, de organizarea managerială a resurselor activității planificate, de implementarea acestei activități (reglată-autoreglată permanent prin acțiunile de cercetare și de perfecționare) și de evaluarea și motivarea optimă a procesului de conducere managerială desfășurat pe termen scurt, mediu și lung în fiecare instituție preuniversitară. În procesul proiectării și organizării activităților metodice în instituțiile preuniversitare managerii vor ține cont și de funcțiile planificării (expuse în capitolul 1 al tezei), care stabilesc acțiunile concrete ale planificării activității metodice: funcția de anticipare; funcția de orientare; funcția de organizare; funcția de dirijare; funcția de reglare-autoreglare; funcția de decizie.

**Tabelul 1. Tehnologia PAM de formare a metmanagerului școlar  
(proiectarea activității metodice)**

<b>Activitatea de formare</b>	<b>Scopul activității</b>	<b>Obiective</b>	<b>Forme și instrumentar</b>	<b>Unități de competență</b>
<p><b>Blocul A. Managementul metodic: Aspecte metodice constructive</b> ale proiectării anuale a activităților în instituția de învățământ preuniversitar</p> <p>1.Recomandări metodice 2.Repere de proiectare 3.Portofoliul proiectării 4.Extindere: Elaborarea proiectului</p>	Formarea competenței de a elabora proiectarea anuală a activității metodice în conformitate cu reperul propus	-Proiectarea componentelor de conținut ale activităților în instituția de învățământ -punerea în valoare a unei atitudini responsabile față de dezvoltarea profesională	-curs de pregătire -training formativ -conversația socratică -dialogul dirijat -modelarea pedagogică -documentarea -lucrul în echipă	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>selectare operațională</i></li> <li>• <i>reflecție analitică esențializare</i></li> <li>• <i>organizare logică</i></li> <li>• <i>viziune complexă</i></li> </ul>
<p><b>Blocul B. Management metodic: Aspecte metodologice</b> ale proiectării activităților în instituția de învățământ preuniversitar</p> <p>1. Indiciu metodic 2. PPP 3. Extindere: Grupa de creație. Elaborarea multidimensională a planurilor</p>	Formarea competenței manageriale de proiectare a activităților instituției de învățământ	Valorificarea modelelor de proiectare a instituției de învățământ - identificarea individuală a problemelor și dificultăților în elaborarea documentelor proiective; - dezvoltarea managerială profesională prin stimularea receptivității la nou și interesul pentru formarea continuă - utilizarea corectă a conceptelor pedagogice fundamentale în proiectarea activităților instituției	<p>-seminar formativ-metodic -atelier de lucru -strategii de proiectare <b>-strategia zecimală</b></p> <p>-analiza și sinteza -conversația euristică -asaltul de idei -cercul de interese -prezentarea comentată -modelizarea pedagogică -raportul creativ</p>	<p><i>gândirea deductivă și creativă</i></p> <p><i>ideologizarea pedagogică</i></p> <p><i>combinarea argumentată</i></p> <p><i>autoafirmarea</i></p> <p><i>prospectarea analitică</i></p>
Plan de activitate al catedrei „Diriginți”				
Plan de activitate al Comitetului părintesc				
Plan de activitate al Consiliului elevilor				
Planul de activitate al Comisiei pentru apărarea drepturilor copilului				
Calendarul activităților extrașcolare				
Plan de activități Controlul și evaluarea activității educative				

*Condițiile proiectării* derivă din condițiile inițiale ale proiectării: complexitatea, care însumează diversele componente ale activității manageriale (procesual); continuitatea (permanența); cadrele de referință (activitatea managerială anterioară;



situația prezentă; eventualele predicții). Astfel, este necesară respectarea condițiilor proiectării activităților, pentru a asigura calitatea și eficiența procesului managerial. Această cerință de natură psihopedagogică, ne-a permis să determinăm condițiile planificării activităților metodice și condițiile specifice activității metodice (enunțate în capitolul 2 al tezei), respectând reperetele teoretice specificate, fără de care nu pot fi elaborate documente de politici ale managementului educațional.

În acțiunea de proiectare și organizare a activităților metodice metmanagerul trebuie să țină cont de:

➤ *dimensiunea funcțională care vizează*: finalitățile macrostructurale (*scopul AM*); finalitățile microstructurale (*competențele generale/specifice/obiectivele AM*).

➤ *dimensiunea structurală care vizează*: planificarea și organizarea activității metodice pe parcursul anului de studii (semestre, trimestre, module, evaluări).

➤ *dimensiunea operațională care vizează*: planificarea, organizarea și realizarea unor activități metodice concrete.

Astfel, dimensiunile: *funcțională*, *structurală* și *operațională* asigură planificării și organizării managementului metodic o perspectivă de dezvoltare generală, care implică decizii de ordin pedagogic strategic.

Managerii și cadrele didactice, fiecare având funcții și acțiuni specifice la nivelul planificării și organizării activităților metodice, proiectează, organizează și evaluează procesul, opțiunile pentru domeniul de activitate solicitat, nivelul de cunoaștere și specificul subiecților incluși în activitate.

La nivelul proiectării eșalonate urmează să fie asigurate următoarele etape acționale: proiectarea activității anuale la nivelul instituției preuniversitare, care presupune analiza *planului de activitate a instituției* și a unor *programe de autor*; selectarea și structurarea unor *conținuturi*, prin adaptare și completare din unele documente ale proiectării generale; stabilirea *competențelor*, proiectate pentru a fi formate prin organizarea și desfășurarea activității metodice; stabilirea *resurselor*: informaționale (alegerea literaturii psiho-pedagogice, didactico-metodice și specifice profilului, necesare proiectării, organizării și realizării procesului managerial); umane (cunoașterea particularităților subiecților cărora se adresează, nivelul de pregătire și motivația învățării pentru un anumit domeniu de activitate); materiale (alegerea materialelor didactico-metodice necesare organizării și realizării procesului managerial); alegerea *tehnologiilor educaționale*: metode, tehnici și tehnologii educaționale; mijloace de învățământ; forme de organizare a activității metodice; stabilirea *modalităților de evaluare*: inițială (*la începutul anului de studii*); continuă (*pe parcursul anului de studii*); finală (*la sfârșitul anului de studii*).

Așadar, în demersul de determinare a noțiunii de *activitate metodică* în instituțiile de învățământ preuniversitar au fost utilizate trei criterii de ordin epistemologic, care permit definirea acestuia la nivel de *concept pedagogic operațional*, raportat la conceptul pedagogic fundamental de activitate de educație / instruire, proiectată și

implementată curricular la toate nivelurile sistemului și ale procesului de învățământ: sfera de referință; funcțiile generale; structura de bază. . *Conceptul pedagogic operațional de activitate metodică*, planificată și implementată în învățământul preuniversitar, definește activitatea cu finalitate formativă specială care asigură *reglarea procesului de învățământ*, prin *demersuri de cercetare operațională* (pentru cunoașterea și valorificarea tuturor resurselor pedagogice în vederea eficientizării educației /instruirii) și de *perfecționare pedagogică* (teoretică, metodologică și practică) realizate de managerii școlari (directori, lideri ai comisiilor / catedrelor metodice, profesori-diriginți, profesori-consilieri, profesori-cercetători, profesori de specialitate), prin *conținuturi* cu caracter metodic, organizate *formal* (școlar, interșcolar) și nonformal (extrașcolar).

În condiții de inovare strategică a conducerii integrative a unității de învățământ, s-a evidențiat importanța operațiilor manageriale care vizează dezvoltarea și motivarea personalului în cadrul unui proces complex bazat pe documentare și reflecție pedagogică – resursă a puterii pedagogice reale a managerului școlar, în toate ipostazele acestuia. Documentarea și reflecția contribuie la exercitarea optimă a funcției și a acțiunii de cercetare pedagogică și de perfecționare pedagogică.

La nivel de *cercetare pedagogică, documentarea și reflecția pedagogică* asigură informațiile necesare în realizarea optimă a tuturor funcțiilor manageriale (organizarea, planificarea, evaluarea și coordonarea / îndrumare metodică, reglarea-autoreglarea). De asemenea, s-a analizat *școala ca organizație care învață, bazată pe informație*, centrată prioritar asupra *funcției manageriale de reglare-autoreglare a activității de instruire* în contextul deschis al procesului de învățământ, susținute, în mod special, prin *operația managerială de documentare și reflecție pedagogică*. S-a subliniat faptul că această funcție este angajată plener în procesul de promovare a datelor noi cu care se confruntă permanent sistemul și procesul de învățământ, care trebuie transformate pedagogic /metodic, în *informații esențiale* integrate în baza de date”, în rețele și *relee de cunoștințe* (teoretice și procedurale), valorificate în orice decizie managerială competentă.

În **Capitolul 3 „Demersul praxiologic de valorificare a managementului metodic modern în instituția de învățământ preuniversitar”** este tratată problematica experimentului pedagogic, cu scopul de a clarifica cum instrumentarul de formare elaborat revigorează activitatea de formare a masteranzilor (cadre didactice). În vederea realizării scopului experimentului de formare, care a vizat implementarea *Tehnologiei PAM* de formare a metmanagerului școlar axată pe formarea competenței manageriale de proiectare a activităților în instituția de învățământ preuniversitar, au fost valorificate diverse activități preexperimentale, experimentale propriu-zise și postexperimentale. Prin probele de constatare s-a dedus necesitatea antrenării subiecților experimentali în probe de examinare, analiză, interpretare, creare, transformare, schimbare, valorizare etc. În perspectiva consemnării eficientizării activității instituției de învățământ preuniversitar, care a vizat competența metmanagerului de proiectare a activității

instituției în diverse aspecte, a fost definită eficientizarea drept o caracteristică a unei entități de a produce efectul dorit sau a unei activități *de a ajunge la rezultate utile sau bune*, acceptând viziunea clasică asupra eficienței, potrivit căreia se pune accentul pe *efectele înregistrate*. La structurarea indicatorilor de eficientizare ne-am bazat pe conceptul filosofic de cauză-efect, prin care se afirmă că orice se întâmplă în natură se poate motiva, consecința acțiunii oricărei cauze fiind numită generic *efect*. În vederea efectului dorit se impune necesitatea unor acțiuni de siguranță (verificarea, calcularea, ordonarea, certitudinea etc.). Aceasta presupune gândirea logică a acțiunii devenită efort și pregătită pentru a deveni un efect. Efectele, ca atare, respectă legea entropiei, fiind ireversibile. De asemenea, un rol anume îl are faptul că efectele nu pot fi descoperite prin rațiune (pot fi doar presupuse), ci pot fi descoperite prin experiență, prin praxis. În acest context de referință, **Matricea de identitate** elaborată în baza principiului filosofic cauză-efect, reprezintă instrumentul *metodologic* în baza căruia poate fi analizată eficientizarea activității instituției de învățământ preuniversitar prin valorificarea managementului metodic modern, ca un energizant al funcțiilor managementului educațional și, în special, a funcției manageriale de proiectare a activității instituției, ca factor inițial (cauză inițială).

Datele acumulate indică faptul că la nivelul eșantionului de formare, competența managerială în proiectarea activității instituției, în aspectele valorificate, indică un număr semnificativ. Pentru a configura acest tablou general al nivelului *competenței manageriale* de proiectare al subiecților educaționali ca metmanageri, s-a plecat de la premisa că acesta poate fi identificat analizând *originalitatea* și *caracterul strategic* ca indicatori ai MMM; caracteristicile *de gradare, intensificare și complexitate* a efortului depus; efectul potențial *calitativ și cantitativ* de *ameliorare*, care îl recomandă pe metmanager ca fiind apt în a executa această funcție managerială. În sprijinul acestei afirmații, trebuie să subliniem că competența managerială presupune și un angajament personal, semnificând funcții manageriale care necesită o dezvoltare importantă a calităților umane și o conducere personală prin competențe complexe.

Viziunea experimentală a urmat logica aplicării formative a instrumentarului elaborat, în anumite situații determinate, observând și valorificând faptele în ele însele. Experimentul a fost unul natural. **Ipoteza** de la care s-a pornit dezvăluie subiectul cercetat, fiind generată deductiv și descriptiv: *Dacă se va implementa rațional Tehnologia PAM de formare a metmanagerului școlar, atunci, prin valorificarea managementului metodic, va fi formată constructiv competența managerială de proiectare a activității metodice în instituția de învățământ preuniversitar.*

**Scopul experimentului:** Dezvoltarea *metmanagerului* prin valorificarea competenței de proiectare a activității instituției de învățământ preuniversitar.

**Obiectivele experimentului pedagogic:** aplicarea instrumentarului elaborat: chestionar privind determinarea nivelului de informare a cadrelor manageriale, didactice și masteranzilor cu specificul activității metodice în unitatea școlară, proiecte model, Tehnologia PAM; determinarea nivelului de formare a competenței manageriale de

proiectare a activităților metodice în instituția de învățământ preuniversitar (la etapa de constatare și de control); stabilirea factorilor de eficientizare a activității instituției.

În calitate de *variabile independente* sunt unitățile de competență din Tehnologia PAM: organizarea logică, viziunea complexă, selectarea operațională, reflecția analitică, esențializarea, ideologizarea pedagogică, combinarea argumentată, gândirea deductiv-creativă, autoafirmarea, prospectarea analitică. *Variabila dependentă* este consemnată de nivelul de formare a metmanagerului: competența managerială de proiectare metodică.

Etapele experimentului:

**Etapa I.** Constatarea stării *de facto* privind managementul metodic /activitatea metodică în unitatea de învățământ preuniversitar. Obținerea materialului primar pentru organizarea experimentului de formare. Stabilirea stării curente a variabilelor independente, ca factor immanent.

**Etapa II.** Valorificarea Tehnologiei PAM la nivelul subiecților din eșantionul de formare (EF) în situații special organizate, care permit identificarea condițiilor necesare și dezvoltarea/formarea noilor tipuri de activitate și a noului comportament, pentru a dezvălui valoarea acestora.

**Etapa III.** Validarea rezultatelor experimentale: nivelul competenței manageriale de proiectare a activității. Identificarea eficienței factorilor induși la nivelul instituției de învățământ preuniversitar.

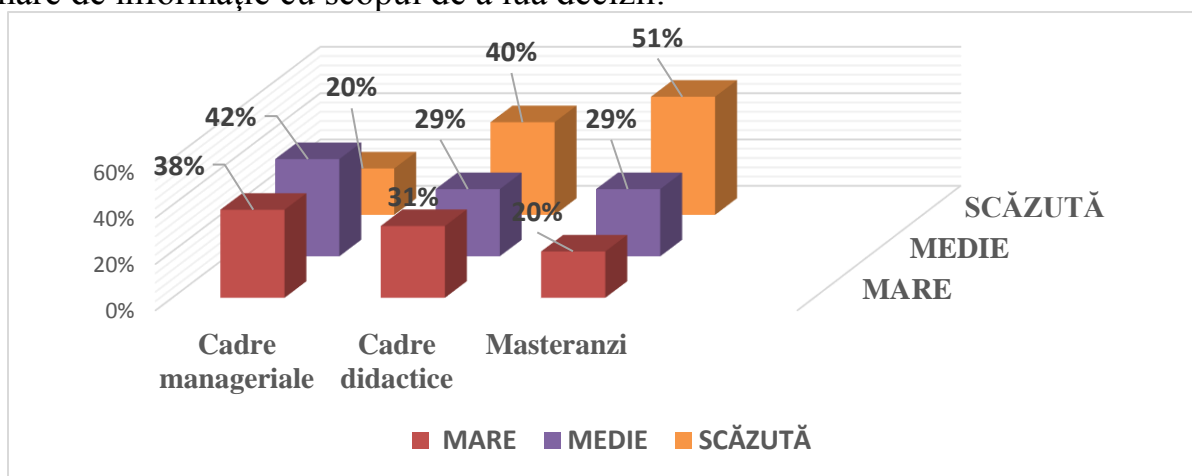
Subiecții experimentali au fost aleși în funcție de ipoteza de lucru dedusă din cercetarea teoretică, dar și din experiența și observațiile proprii. Aceștia sunt manageri școlari, masteranzi, cadre didactice.

*Etapa de constatare* desfășurată a inclus 186 subiecți, dintre care 95 de masteranzi, 30 de manageri și 61 de cadre didactice. La etapa formativă desfășurată în anul 2021 au fost implicați în activitățile formative 55 de masteranzi din cadrul Universității de Stat din Tiraspol (cu sediul la Chișinău), aflați la studiile de master ciclul II programul Managementul inovării și antreprenariat educațional și cadre manageriale și didactice din Bacău, România. Managerii și cadrele didactice au fost testate doar la etapa de constatare, pentru formarea unei viziuni mai largi asupra situației de fapt. Etapa de validare a inclus eșantionul experimental de masteranzi (55 de la formare și 40 de control).

De exemplu, dacă ne referim la întrebarea *În ce măsură managerul unității asigură monitorizarea /evaluarea/ controlul activităților metodice din unitatea de învățământ*, constatăm o distribuție cu elemente descrescătoare dinspre manageri spre masteranzi, cu valori de 38 % în măsură mare pentru manageri și 20% pentru masteranzi (Figura 2.).

De aici deducem că masteranzii percep mai puțin faptul că monitorizarea și evaluarea activităților metodice în unitatea de învățământ are un rol reglator și ajută la îmbunătățirea activităților viitoare a tuturor celor implicați în actul educațional, în sensul sprijinirii acestora în îndeplinirea sarcinilor de lucru prevăzute. În baza procesului de monitorizare se recomandă implementarea unor planuri de acțiuni de natură să conducă

la eficientizarea activităților educaționale. Pentru gestionarea eficientă a activităților metodice, a cunoașterii și evidenței procesului de formare și dezvoltare a competențelor didactice, dar și a îmbunătățirii procesului educațional, este necesar ca fiecare director să întocmească și să utilizeze o serie de instrumente de monitorizare. Monitorizarea activităților metodice reprezintă urmărirea evoluției dezvoltării aspectelor metodice ale activității cadrelor didactice, cu înregistrarea comportamentelor formate. Datele acumulate în urma monitorizării ajută managerul în procesul de evaluare și determinare a progresului cadrelor didactice care este punctul final într-o succesiune de evenimente monitorizate. Datele colectate în rezultatul monitorizării permit luarea unor decizii cu referire la îmbunătățirea procesului de activitate metodică. Monitorizarea ajută instituția de învățământ preuniversitar să urmărească rezultatele obținute de cadrele didactice prin intermediul colectării periodice de informații care contribuie la adoptarea deciziilor în timp util, asigură responsabilizarea și oferă baza pentru evaluare și procesare. În consecință, un mecanism de monitorizare trebuie să conțină o structură de raportare, care analizează toate informațiile conform unui proces definit și le transmite regulat către autorității responsabile. Evaluarea, la rândul ei, reprezintă, în sens larg, procesul de adunare de informație cu scopul de a lua decizii.



**Fig. 2. Asigurarea monitorizării/ evaluării activităților metodice (constatare)**

Iar la întrebarea *Cu ce contribuți la derularea activităților metodice* a generat mai multe variante de răspuns, subiecții axându-se, în temei, pe prezentarea de referate în raport de 34%-51%; lecții demonstrative 19%-36%; expunerea experiențelor practice 15%-34% și aplicare de jocuri educative 8%-11%. Subiecții nu au evidențiat însă implicarea noutăților din domeniu și deschiderea unui subiect de dezbatere. Nu s-au pus în valoare sintezele bibliografice, creativitatea metodică, tehnologiile informaționale, publicațiile metodice.

Rezultatele obținute de eșantionul cercetării în urma aplicării instrumentarului experimentului de constatare au creat premisele și condițiile derulării experimentului de formare.

**Scopul experimentului de formare** a constat în implementarea *Tehnologiei PAM de formare a metmanagerului școlar axată* pe formarea competenței manageriale de proiectare a activităților în instituția de învățământ preuniversitar. Experimentul de formare a avut drept obiective generale: formarea *competenței manageriale de proiectare* a activității în instituția de învățământ preuniversitar în vederea eficientizării; elaborarea și aplicarea *Matricei de identitate: indicatori ai eficientizării* activității în instituția de învățământ preuniversitar pentru analiza și interpretarea rezultatelor formării. Monitorizarea eficientizării activității instituției de învățământ preuniversitar, a vizat competența metmanagerului de proiectare a activității instituției în diverse domenii. Prin eficientizare am consemnat caracteristica unei entități de a produce efectul așteptat sau a unei activități *de a ajunge la rezultate utile sau bune*, acceptând viziunea clasică asupra eficienței, potrivit căreia se pune accentul pe *efectele înregistrate*. Pentru a percepe mai bine acest concept, este elocvent exemplul unui medicament despre care spunem că este eficient. În cazul acesta ne interesează care sunt efectele (sănătate mai bună) și mai puțin eforturile depuse pentru obținerea medicamentului. În domeniul economic *viziunea sistemică asupra eficienței* vizează eficiența ca raportul dintre efectele obținute și resursele consumate. În sfera socială, dacă activitatea respectivă are implicații sociale mari, accentul va fi pus pe cuantificarea efectelor și, eventual, a eforturilor și mai puțin pe raportul dintre ele. În practică, de fapt, eficiența oricărei activități poate fi analizată prin prisma ambelor viziuni. Indiferent de abordarea aleasă, principala problemă a eficienței activității instituției de învățământ este legată de faptul că aceasta nu este o activitate economică, ci una social-umanitară și, în consecință, efectele sunt greu de măsurat. Eficiența, de asemenea, este raportată la situația actuală, iar eficacitatea vizualizează lucrurile pe termen mai lung. Ambii termeni, de eficiență și eficacitate, nu sunt noi, fiind folosiți încă din Antichitate. Ambele cuvinte provin din latină: eficiența derivă din *efficere (a efectua)*, iar eficacitatea din *efficax-eficacis (care are efecte dorite)*. În felul acesta, în sens larg, putem aprecia **eficiența absolută** ca pe o calitate a unei activități, acțiuni sau a unei entități de a produce efecte pozitive. Această eficiență nu presupune compararea efectelor (directe sau conexe) cu eforturile. În sens îngust, raportul efort/efect este susceptibil de comparație. Natura eforturilor și efectelor se reflectă asupra caracterului eficienței.

**Blocul A. Management metodic: Aspecte constructive ale proiectării anuale a activităților în instituția de învățământ preuniversitar.** *Scopul:* Dezvoltarea capacității de a elabora *proiectarea anuală* a activității în conformitate cu reperul propus. *Obiective:* proiectarea componentelor de conținut ale activităților în instituția de învățământ; punerea în valoare a unei atitudini responsabile față de dezvoltarea profesională. *Forme și instrumentar:* conversația, analiza, explicația, discuția dirijată, modelizarea pedagogică, documentarea.

**Blocul B. Management metodic: Aspecte metodologice cu privire la proiectarea activităților în instituția de învățământ.** *Scopul:* Formarea competenței de proiectare a

activităților instituției de învățământ preuniversitar. Obiective - *identificarea problemelor și dificultăților în elaborarea documentelor proiective în baza pozițiilor individuale;*

- *dezvoltarea managerială profesională prin stimularea receptivității la noutățile apărute și interesul pentru formarea continuă;*

- *aplicarea în cunoștință de cauză a conceptelor pedagogice fundamentale în proiectarea activităților instituției.*

*Metode și procedee de formare:* conversația euristică, asaltul de idei, analiza și sinteza, cercul de interese, prezentarea comentată, modelizarea pedagogică.

La fel a fost prezentat și analizat aspectul **grupeii de creație (CreFor)** a unității de învățământ prin intermediul căreia subiecții au acumulat informație despre noțiunea de *grupa de creație*, coordonarea și componența grupei, direcțiile activității grupei de creație, sarcinile și direcțiile grupei de creație, ordinea de lucru, documentația și etapele ce trebuie respectate în proiectarea activităților științifico-metodice etc. Un element cheie al analizelor și elaborărilor subiecților experimentali, a viitorilor metmanageri, a fost *criteriul eficientizării*, aceștia având sarcina ca la finele unei activități

- Grupa de creație (CreFor) prezintă o entitate structurală a serviciului metodic din școală și se creează în scopul asigurării metodice a unor cursuri noi, programelor și a unor teme de interes managerial.
- CreFor realizează activitatea științifico-metodică de cercetare, strategiile științifice aplicabile în procesul educațional;
- CreFor coordonează activitatea sa cu directorul-adjunct responsabil de activitatea științifico-metodică și este monitorizată de consiliul metodic și pedagogic al școlii.
- În componența CreFor intră manageri, cadre didactice cu diferite grade didactice, psihologi.

*Sarcinile și direcțiile activității grupei de creație (CreFor):*

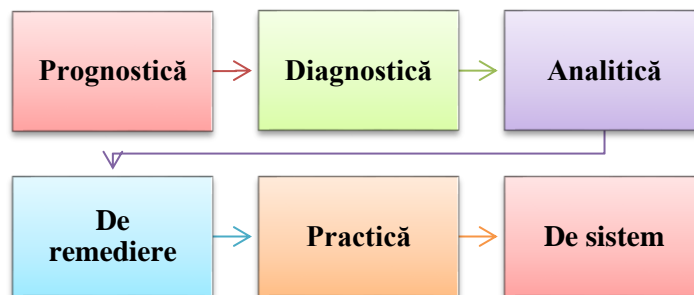
- Examinarea noilor orientări în asigurarea metodică a procesului educațional, a disciplinelor școlare, a tehnologiilor didactice.
- Acordarea consultanței în elaborarea concepției și proiectului de activitate a școlii.
- Organizarea și realizarea activității de cercetare într-o anumită problemă.
- Discuția și interpretarea diverselor materiale cu referire la activitatea instituției de învățământ prezentate de membrii grupei de creație.
- Organizarea concursurilor de creație; participarea la lecturile pedagogice, conferințe, diverse activități educaționale.
- Crearea băncilor informative privind inovațiile și perspectivele dezvoltării instituției.
- Stabilirea și dezvoltarea relațiilor de creație cu catedrele, institutele/centrelor de formare continuă a cadrelor.
- Analiza, elaborarea, aplicarea instrumentelor metodologice pentru determinarea eficienței inovațiilor, a rezultatelor cercetărilor etc.

### **Documentația grupei de creație (CreFor):**

- Regulamentul de activitate al grupei de creație CreFor.
- Planul de lucru al grupei de creație (se indică activitatea de cercetare, de experimentare, de implementare a rezultatelor cercetării, contribuția și responsabilitățile fiecărui membru, se formulează propuneri de schimbare, transformare etc.).
- Portofoliul analitic ce include diverse materiale rezultative.
- Procesele verbale ale ședințelor grupei de creație CreFor.

Etapele ce trebuie respectate în proiectarea activităților științifico-metodice:

1. *Etapa de informare* (problematica, problema și necesitățile școlii).
2. *Etapa analitico-practică*.
3. *Etapa prelucrării și însușirii materialului*. Pregătirea referatului, proiectului, programei de activitate.
4. *Etapa de generalizare*. Materialele se generalizează și se sistematizează în formă de recomandări metodice ale profesorului, conducătorului întrunirilor metodice ale instituției de învățământ.
5. *Generalizarea experienței* de lucru a grupei de creație. Pregătirea materialelor pentru ședința consiliului metodic sau pedagogic, conferinței.



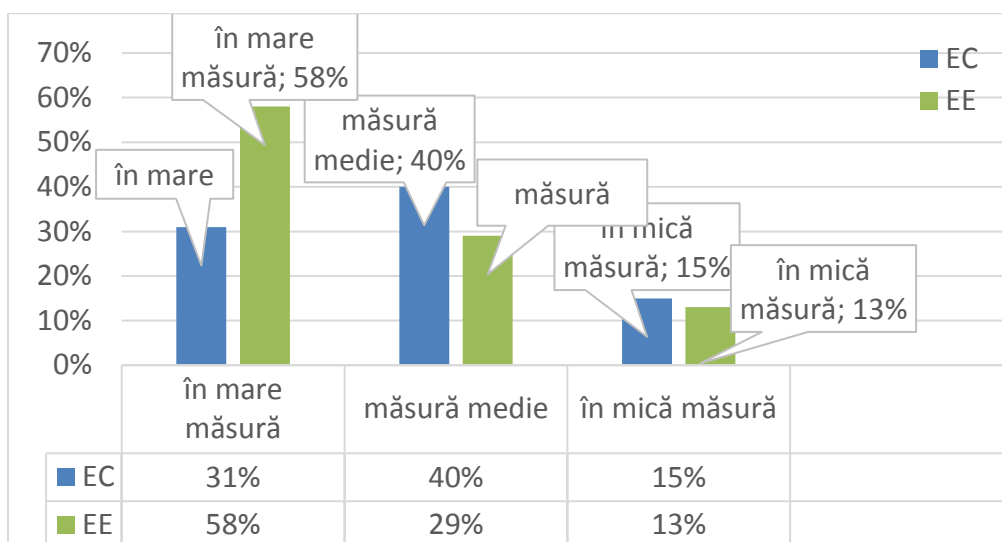
**Fig. 3. Direcțiile activității grupei de creație (CreFor)**

În cadrul activității *grupei de creație (CreFor)* al masteranzilor, aceștia au participat în activități de învățare a tipurilor lucrărilor de creație ale cadrului didactic; experiența de lucru (etapele experienței): practic-experimentală, științifică de cercetare; modele de planuri desfășurate ale lecției – una din formele lucrului de creație; s-au făcut analize ale lecției de pe pozițiile formării competențelor-cheie de bază; au elaborat modele de programe de activitate; au analizat programele întrunirilor metodice.

*Etapa de control* a inclus două probe cu scopul validării activității formative în cadrul experimentului pedagogic: proba *Chestionarul* (chestionarul elaborat inițial cu unele intervenții de precizare) și proba *Extensiune în proiectare*. În experiment au participat 95 masteranzi (55 EE și 40 EC).

De exemplu, la întrebarea ce ne conduce spre determinarea nivelului de *asigurare a monitorizării activităților metodice din unitatea de învățământ*, rezultatele constatate sunt prezentate în Figura 4.





**Fig. 4. Asigurarea monitorizării activității metodice (etapa de control)**

Pentru a identifica eficiența activității de asigurare a monitorizării activităților metodice de către managerii instituției, constatăm opinia subiecților EE care susțin în număr de 58 % că procesul de monitorizare se realizează în măsură mare; măsură medie 29% și mică 13%. Opinia subiecților din EC denotă faptul că procesul de monitorizare este realizat în măsură mare: 31 %; măsură medie 40% și scăzută 29%.

*Proba Extensiune în proiectare.* Noțiunea de *extensiune* vine din latină și presupune *acțiunea și efectul extinderii*, adică ceea ce face ca ceva să ia mai mult spațiu sau să se ridice la alt nivel, desfășurarea, dezvoltarea. Noțiunea poate fi folosită pentru a desemna un alt obiect care este adăugat la obiectul principal pentru a facilita utilizarea acestuia. Astfel, o prelungire permite mobilitatea unui obiect. Extensiunea mai poate fi înțeleasă ca o acțiune care constă în principal în aplicarea întregului set de cunoștințe, tehnologii și noi descoperiri, rezultatul cercetării, la ceea ce ar urmează a fi realizat. Extensiunea mai este și ansamblul lucrurilor cărora li se aplică intensitatea (definiția). De exemplu: cartea mea, cartea colegului meu etc.

În contextul schimbărilor de azi, metmanagerul se vede pus în situația de a schimba configurația proiectării, de a se adresa unui număr mai mare de transformări, modernizări, inovații, pentru a maximiza eficiența. Un astfel de demers implică folosirea unor acțiuni cunoscute, dar în forme noi și creative prin extensiuni. Astfel, putem vorbi despre extensiuni pe orizontală, extensiuni pe verticală sau despre co-proiectare.

În cele ce urmează propunem analiza *extensiunile de proiectare* pe care le-au realizat subiecții experimentali EE în baza sarcinii de a propune 2-3 elemente (altă structură, alt titlu, alt conținut etc.), care ar schimba configurația secvențelor de proiecte selectate de grupurile de lucru, formate din 5-6 subiecți.

**Exemplul 1:** Secvență de proiectare a activităților metodice.

Înainte de a prezenta un rezultat concret al modificărilor introduse de *Grupul de lucru A*, de exemplu, trebuie să menționăm faptul că subiecții experimentali au pus în valoare un șir de aspecte importante în activitatea de proiectare a activității, printre care se atestă acțiunile de *esențializare*, *prioritizare*, *creativitate*, notate în proiectele

respective. În comentariile la ceea ce au realizat, aceștia au subliniat faptul că *esențializarea* indică determinările specifice ale proiectării activității, conținute însăși natura proiectării.

Prin urmare, esențializarea este fundamentul a *ceea ce este cu adevărat*, în contrast cu ceea ce este accidental, care nu constituie natura proiectării. Pornind de la idea că o determinare este esențială dacă și numai dacă este necesar ca lucrul să o posede (în cazul dat proiectarea activității), subiecții experimentali au insistat pe contribuția esențializării în proiectările unor activități, de orice natură ar fi acestea. Cu referire la *prioritizare*, care este stabilită printr-o comparație, s-a menționat că o prioritate este ceva important în comparație cu alte lucruri și, în acest fel, se obțin mai multe entități de rol. Prioritizarea ajută la identificarea aspectelor în activitate care ocupă primul loc ca importanță, ca valoare, ocupă întâietate.

La nivelul *competenței manageriale de proiectare a activităților instituției de învățământ preuniversitar* situația s-a schimbat odată cu introducerea activităților prevăzute în Tehnologia PAM în evoluția dinamică a formării, când formarea managerială începe să facă față dezvoltării rapide a școlii și cerințelor reale ale postului de lucru. S-a mers pe ideea ca formarea competenței manageriale de proiectare să fie măsurată luând la bază *indicatorii de eficientizare* din *Matricea de identitate*. Corespunderea acestor indicatori permite subiecților ca *metmanageri* să facă față unor situații de lucru în activitatea profesională. Competența managerială de proiectare a metmanagerului influențează performanța instituției educaționale și a procesului educațional în ansamblu.

Evident, împărtășim opinia conform căreia nu trebuie să afirmăm categoric că este posibil ca în urma unui curs de formare în management cadrele didactice/masteranzii să devină deja manageri. Aici este vorba de rezultatul unui proces de transformare profesională prin lărgirea perspectivei. Însă obținerea unui rezultat în baza unui curs de formare (experimentul pedagogic) lărgeste această perspectivă, lărgeste motivațiile și creează premise pentru a deveni o persoană capabilă în management, în primul rând, personal și profesional.

Datele acumulate indică faptul că la nivelul eșantionul de formare, competența managerială în proiectarea activității instituției, în aspectele valorificate, indică un număr de 81% nivel înalt și 19 % nivel mediu; la eșantionul de control se atestă la nivel înalt 70%, la nivel mediu 20% și scăzut 10%.

Pentru a configura acest tablou general al nivelului *competenței manageriale* IE<sub>3</sub> de proiectare al subiecților educaționali ca metmanageri, am plecat de la premisa că acesta poate fi identificat analizând *originalitatea* și *caracterul strategic* IE<sub>2</sub> ca indicatori ai MMM; caracteristicile *de gradare, intensificare și complexitate* IE<sub>2</sub>, IE<sub>3</sub>, IE<sub>4</sub> a efortului depus; efectul potențial *calitativ și cantitativ de ameliorare* IE<sub>2</sub>, IE<sub>3</sub>, care îl recomandă pe metmanager ca fiind apt în a executa această funcție managerială. În sprijinul acestei afirmații, trebuie să subliniem că competența de manager presupune și

un angajament personal, semnificând funcții manageriale care necesită o dezvoltare importantă a calităților umane și o conducere personală prin competențe complexe.

În concluzia celor prezentate mai sus, considerăm util să menționăm că în vederea consemnării eficientizării activității instituției de învățământ preuniversitar, care a vizat competența metmanagerului de proiectare a activității instituției în diverse aspecte, la structurarea indicatorilor de eficientizare ne-am bazat pe conceptul filosofic de cauză-efect, prin care se afirmă că orice se întâmplă în natură se poate motiva, consecința acțiunii oricărei cauze fiind numită generic *efect*. În vederea efectului dorit se impune necesitatea unor acțiuni de siguranță (verificarea, calcularea, ordonarea, certitudinea etc.). Aceasta presupune gândirea logică a acțiunii devenită efort și pregătită pentru a deveni un efect.

## CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

În contextul investigațional realizat a fost abordat managementul modern în educație din punctul de vedere al celor mai semnificative teoretizări care îi marchează esența. Aceasta a presupus, implicit, preocuparea pentru problemele pe care le pune managementul în diversele sale aspect, din care derivă și un potențial pedagogic, deloc neglijabil: practica unei gândiri care subliniază nenumărate argumente și are certe valențe hermeneutice. În domeniul educațional, în care modernizarea antrenează inevitabil o anumită manifestare a transformărilor, consemnarea unei viziuni reprezentative a managementului devine o condiție de performanță. Viziunea aplicată recuperează o parte din complexitatea reală a fenomenului managementului metodic modern, întrucât fenomenele pe care le avem în vedere, pot fi considerate ca reprezentări de aprofundare în domeniu. În acest sens, conchidem următoarele.

1. Prin abordarea conceptului de *management* din perspectivă pedagogică, realizată pe baza modelor de analiză și operare complementare, care valorifică semnificațiile sociale și pe cele pedagogice ale managementului ca o activitate de conducere eficientă, a fost dezvăluit specificul managementului la etapa actuală în diverse sectoare ale educației. Pe de o parte, s-a operat o raportare a conceptului de management educațional la *semnificațiile generale ale managementului*, înregistrate în alte domenii sociale, în economie, în sistemul social global, în psihologia socială; pe de altă parte, a fost realizată o identificare mai clară a conceptului de *management pedagogic* (în *pedagogie*) sau de *management educațional* (afirmat ca știință pedagogică sau știință a educației) de alte tipuri de management: economic, sociologic, psihosocial etc. Această abordare a pus în lumină fundamentele înseși ale gândirii educaționale a managementului.

2. Prin prisma acestor considerații, s-a ilustrat că *managementul educațional* definește activitatea de conducere eficientă a educației și a instruirii în cadrul sistemului de învățământ, organizației școlare, comisiilor și catedrelor metodice, al clasei de elevi, al lecției etc. O astfel de delimitare, *ne-a condus* la adoptarea formulării generice a *managementului educațional* care îndeplinește *funcții formative* generale, în cadrul

sistemului de învățământ. Acest tip special, superior, de conducere este confirmat la nivel de conducere: eficientă, globală, optimă, strategică, inovatoare. S-a determinat că, în esența sa, conducerea managerială este *eficientă* prin valorificarea *globală, optimă, strategică, inovatoare* a *resurselor pedagogice* existente sau disponibile la nivelul *școlii* ca organizație.

3. Pentru a repera analiza acestor fenomene, care constituie adevărata esență a managementului, un element important al bazei teoretice l-a constituit managementul educației aplicat special la nivel de *management metodic*, implicat strategic în *eficientizarea activităților pedagogice* (educative, instructive, metodice) în cadrul instituției de învățământ preuniversitar, *funcția managerială de proiectare* fiind abordată la nivelul raporturilor sale de complementaritate cu *funcția managerială de organizare*. O astfel de *asociere funcțională* managerială creează cadrul *obiectiv necesar* pentru a răspunde la întrebările de proiectare/ planificare cu caracter teleologic și prospectiv, aflate la baza construcției scopului general al activității instituției de învățământ preuniversitar.

4. În baza analizei *factorilor* proiectării/ planificării activității în contextul învățământului preuniversitar, s-a determinat că aceștia pot fi controlați pedagogic prin intermediul activității metodice. Ei urmăresc *planificarea complexă*, realizată prin *modele simple /esențiale de plan*, care au calitatea de a fi foarte clare, transparente, utile pentru toți cei implicați în activitatea planificată. Referindu-ne la noțiunea de *modern*, s-a vehiculat ideea că aceasta este o noțiune referențială care este menită să marcheze distincția noutății, a schimbării, a detașării de trecut prin invocarea unui criteriu asociat cu acele valori ce semnifică o notă de superioritate, dar neutră. Toată această relativ altă configurație analitică, modifică, evident, și poziția din care este analizat managementul metodic modern.

5. Observând ansamblul manifestărilor managementului educational și sintetizând un șir de viziuni și idei ale cercetătorilor în domeniu, a fost definit ***managementul metodic modern (MMM)*** drept o *activitate de conducere metodică (acțională) a procesului de dezvoltare a cadrelor didactice din instituția de învățământ preuniversitar, în vederea obținerii unor rezultate ce produc efecte performante, cu valori referențiale ancorate într-un prezent al cunoașterii*. În felul acesta, a fost atribuit managementului un domeniu specific, privindu-l din perspectiva unei probleme complexe, fiind formulat ca o problemă cu nenumăratele sale variațiuni. În demersul de determinare a noțiunii de *activitate metodică* în instituțiile de învățământ preuniversitar au fost utilizate criteriile de ordin epistemologic, care permit definirea acestuia la nivel de *concept pedagogic operațional*, raportat la conceptul pedagogic fundamental de activitate de educație / instruire, proiectată și implementată curricular la toate nivelurile sistemului și ale procesului de învățământ: sfera de referință; funcțiile generale; structura de bază. În viziune managerială, *activitatea metodică* tinde să devină un instrument strategic al abordării *eficienței*, care să asigure realizarea funcțiilor de evaluare și ghidaj metodic al

activităților educaționale și de reglare a acestora prin diverse acțiuni metodice de cercetare și de perfecționare pedagogică.

6. Acțiunile investigaționale au permis definirea MMM la nivel de concept pedagogic operațional, care vizează *structura de bază a activității metodice, instituționalizată* în raport de *funcțiile generale*, prezentate, evidențiate și analizate global, care sunt îndeplinite, în mod obiectiv, la diverse niveluri ale procesului de învățământ. *Baza de organizare a managementului metodic* este construită și dezvoltată în cadrul sistemului și al procesului de învățământ, în acord cu cerințele normative promovate de managementul educațional. S-a avut în vedere *principiul conducerii manageriale a procesului de învățământ* la nivelul optimizării raporturilor dintre funcția generală și structura de bază a activității metodice. *Calitatea MMM în evoluție permanentă* în cadrul *instituției școlare care învață* este dependentă de procesul de trecere spre paradigma pedagogiei postmoderne, care tinde spre o educație complexă, integrată, argumentată prin cercetările întreprinse în teoria curriculumului și în managementul educațional. Analizându-se *condiționările sociale ale managementului metodic modern*, s-au determinat caracteristicile fundamentale ale organizației viitorului (flexibilitate mare, angajament față de om, competențe de bază puternice diversitate etc.). Reieșind din ideea de *infomanager*, a fost conceptualizată ideea de *metmanager* pentru manager în aspect metodic (de la toate nivelele). În rezultatul documentării, analizei și sistematizării abordărilor conceptuale, teoriilor, viziunilor, a reperelor teoretice și metodologice din literatura de specialitate, dar și a normativității aferente, a fost elaborat **Modelul managementului metodic modern (MMM) în instituția de învățământ preuniversitar**, iar pornind de la valorile de metmanager și competență managerială de proiectare, a fost elaborat instrumentarul formativ de bază – **Tehnologia PAM de formare a metmanagerului școlar**.

7. În concluzia celor prezentate calificativ, s-a determinat că realizarea scopului experimentului de formare, care a vizat implementarea *Tehnologiei PAM* de formare a metmanagerului școlar, axată pe formarea competenței manageriale de proiectare a activităților în instituția de învățământ preuniversitar, s-a reflectat în diverse activități preexperimentale, experimentale propriu-zise și postexperimentale. În vederea consemnării eficientizării activității instituției de învățământ preuniversitar, a fost definită eficientizarea drept o caracteristică a unei entități de a produce efectul așteptat sau a unei activități *de a ajunge la rezultate bune*, acceptând viziunea clasică asupra eficienței, potrivit căreia se pune accentul pe *efectele înregistrate*. La structurarea indicatorilor de eficientizare ne-am bazat pe conceptul filosofic de cauză-efect, prin care se afirmă că orice se întâmplă în natură se poate motiva, consecința acțiunii oricărei cauze fiind numită generic *efect*. Efectele, ca atare, respectă legea entropiei, fiind ireversibile. În acest context de referință, **Matricea de identitate** elaborată în baza principiului filosofic cauză-efect, reprezintă *instrumentul metodologic* în baza căruia poate fi analizată eficientizarea activității instituției de învățământ preuniversitar prin valorificarea managementului metodic modern.

Datele acumulate indică faptul că la nivelul eșantionului de formare, competența managerială în proiectarea activității instituției, în aspectele valorificate, indică un număr de creștere procentuală la eșantionul de formare cu circa 20 % la nivelul *înalt*, iar diferența dintre eșantionul de formare și cel de control se constituie din circa 12% la nivelul înalt de referință. Pentru a configura acest tablou general al nivelului *competenței manageriale* de proiectare al subiecților educaționali ca metmanageri, s-a plecat de la premisa că acesta poate fi identificat analizând *originalitatea și caracterul strategic* ca indicatori ai MMM; caracteristicile *de gradare, intensificare și complexitate* a efortului depus; efectul potențial *calitativ și cantitativ de ameliorare*, care îl recomandă pe metmanager ca fiind apt în a executa această funcție managerială.

Ca rezultat al activităților experimentale s-a stabilit că eficientizarea activității depinde de formarea reală a *metmanagerului* în baza dezideratelor *managementului metodic modern*, în proiectarea activității instituției de învățământ, consemnate în *Modelul MMM*. Formarea competenței manageriale de proiectare a activității s-a bazat efectiv pe *Tehnologia PAM*. Eficientizarea corelează direct cu creativitatea, fapt demonstrat în baza *Grupei de creație (CreFor)*. Un suport constatativ esențial îl constituie **Matricea de identitate**, cu indicatorii eficientizării.

### **Recomandări pentru cercetări viitoare**

1. În baza *Matricei de identitate* este oportun de a elabora un *Referențial al eficientizării activității educaționale în ansamblu*, în care ar fi incluse descrieri și interpretări concrete, în baza cărora s-ar putea identifica eficiența acestora. În acest context, premisele fundamentale furnizate de cercetare conțin latent posibilități de descriere adecvată.

2. Fiind definită noțiunea de MMM, actualitatea acestui domeniu generează instituirea unei *viziuni mai largi* asupra lui, împlinindu-se într-un anumit context socio-pedagogic, în special în interiorul unui model general, care depinde de interacțiunea dintre formele manageriale și cele ale modernității, care se definește în pedagogia actuală ca o adevărată esențializare graduală a discursului formativ, riguros formulat.

3. Prin ideea dezvoltată în cercetare, care vizează formarea metmanagerului și a competenței manageriale de proiectare a activității instituției de învățământ, luând, finalmente, o atitudine transformatoare, pot fi proiectate anumite aderențe originale între fenomenele respective, care traduc, de fapt, specificul unui *Ansamblu instrumental formativ*, axat pe reprezentarea avansată a orientărilor în procesul educațional actual și de perspectivă.

4. Examinând rezultatele cercetării aplicative, în care un rol important revine proiectării activității, pot fi structurate mai multe *modele sintetice de marcă*, care ar particulariza diversitatea acestor proiectări și le-ar conferi referențialitate la nivelul managementului metodologic în pradișia pedagogică postmodernă.

## BIBLIOGRAFIE

1. ANDRIȚCHI, V. Organizarea procesului educațional. Ghid metodologic pentru formarea cadrelor didactice din învățământul preuniversitar. Chișinău: Știința, 2007. 52 p. ISBN 978-9975-67-278-8.
2. ANGHEL M., MUSTER D., NICA I., VĂIDEANU G, Dicționar de pedagogie, coordonare generală, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1979, ISBN 490655891
3. BOCOȘ, M. Didactica disciplinelor pedagogice: un cadru constructivist. Ediția a III-a. Pitești: Paralela 45, 2008, 428 p. ISBN 978-973-47-0534-4.
4. BOURGUIGNON A. Les multiples fonctions du vocabulaire comptable- l'exemple de la performance, Comptabilité, contrôle, audit, mars. Paris: Association Francophone de Comptabilité, 1997. ISBN 2711734048
5. BUSH, T., Leadership și management educațional. Teorii și practici actuale. Iași: Polirom, 2015. ISBN 978-973-46-4290-8
6. CERGHIT, I., et. al. Prelegeri pedagogice. Iași: Polirom, 2001. 232 p. ISBN 973- 683-798-X.
7. CERGHIT, I., VLĂSCLEANU, L. (coord.), Curs de pedagogie. București: Tipografia Universitatea din București, 1988. 380 p.
8. CIORBĂ, C., „Studii doctorale în contextul reformei sistemului educațional în Republica Moldova”, Seminarul științifico-practic educațional cu participare internațională – 14 iunie 2021 "Implicarea studenților, masteranzilor și doctoranzilor în activități”. Chișinău: Centrul Editorial-Poligrafic al Universității Pedagogice de Stat „Ion Creangă”, ISBN 978-9975-46-558-8
9. COHEN J.-C. Les informateurs ou comment manager l'informatisation. Paris: Les Edition D'Organisation, 1990. ISBN 2-7081-1175-2.
10. COJOCARU V., SACALIUC N. Management educational. Chișinău: Cartea Moldovei, 2013, 272 p. ISBN 978-9975-60-061-3. 22
11. COJOCARU, V. Managementul educațional: Ghid pentru directorii unităților de învățământ. Chișinău: Știința, 2002. 132 p. ISBN 9975-67-317-1.
12. COJOCARU, V-G., Schimbarea în educație și schimbarea managerială, Editura Lumina, Chișinău, 2004, ISBN 9975652050
13. COOMBS P. The world educational crisis: a systems analysis. New York: Oxford University Press, 1968. 241 p. ISBN 978-019-500-857-9
14. CRISTEA, S. Managementul organizației școlare, ediția a doua revăzută și adăugită, Editura Didactică și Pedagogică, RA., București, 2003
15. CRISTEA, S. Concepte fundamentale în pedagogie. Educația. Concept și analiză. Vol. II. București: Didactica Publishing House, 2016. 117 p. ISBN 978-606-683-378-3.
16. CRISTEA. S., 2015, Concepte fundamentale în pedagogie, vol. 12, Realizarea instruirii ca activitate de predare-învățare-evaluare, Didactica Publishing House, București, 2019, ISBN 978-606-048-009-9
17. CRISTEA, S. Dicționar enciclopedic de pedagogie. Vol. I. București: Didactica Publishing House, 2015. 831 p. ISBN 978-606-683-295-3.
18. DRUKER, P. F., *Realitățile lumii de mâine*, trad., București: Teora, 1999, ISBN 973-20-0069-4
19. DRUCKER P. The Practice of Management. New York: Harper Collins Publisher, 1954. 286 p. ISBN 978-006-011-095-6.
20. FAYOL H. Administration industrielles et generale. Paris: Edition Dunod, 1964. ISBN 2-10-004423-0
21. FROMAN, B. 1998, Manualul calității. Instrument strategic al abordării calității”, trad., București: Editura Tehnică, ISBN 9733112038
22. *Ghid de termeni și noțiuni. Psihopedagogie specială. Asistență socială. Terminologie medicală. Legislație și reglementări specifice*, Chișinău: Pontos, 2006, ISBN 9975-902-54-5

23. GORG B., *Viitorul managerilor. Managerii viitorului*, trad. Institutul European, Iași, 1997. ISBN 973-586-058-9
24. GORAȘ-POSTICĂ, V. *Teoria și metodologia managementului proiectelor educaționale de intervenție: tz. de doct. habilitat în pedagogie*. Chișinău, 2013. 317 p.
25. GUȚU, VI. *Pedagogie*. Chișinău: CEP USM, 2013. 508 p. ISBN 978-9975-71-450-1.
26. FAYOL H., *Administration industrielle et generale*, Edition Dunod, Paris, 1964; ISBN 2-10-004423-0
27. HOLBAN, I, *Cunoașterea elevului: o sinteză a metodelor*. București: Editura Didactica și Pedagogică, 1978. ISBN 5444343
28. IOSIFESCU, Ș. (coord.) *Managementul educațional pentru instituțiile de învățământ*. București: Institutul de Științe ale Educației, 2001. 254 p.
29. IUCU, B., R. *Managementul clasei de elevi: aplicații pentru gestionarea situațiilor de criză educațională*. Ediția a II-a revăzută și adăugită. Iași: Polirom, 2006. 271 p. ISBN 973-460-235-7.
30. JINGA I., NEGREȚ-DOBRIDOR, I. *Inspekția școlară și design-ul instrucțional*. București: Editura Aramis, 2004. 448 p. ISBN 978-973-679-102-5.
31. JOIȚA, E. *Management educațional. Profesorul – manager: roluri și metodologie*. Iași: Editura Polirom, 2000. 232 p. ISBN 973-683-597-9.
32. NICOLESCU O, VERBONCU, I. *Management*. București: Economica, 1995. ISBN 973-96795-9-5, 407 p
33. OPRESCU, N. *Pedagogie. Bazele teoretice*. București: Editura Fundației „România de Mâine”, 1999. 236 p. ISBN 973-582-115-X.
34. PAȘCA, E. M. *Managementul activităților muzicale extracurriculare în educația formală și nonformală*. Iași: Editura Artes, 2009. 93 p. ISBN 978-973-8263-91-9.
35. PĂUN E., *Școala, abordare sociopedagogică*, Iași: Polirom, 1999. ISBN: 973-683-220-1
36. PATRASCU D., *Management educațional preuniversitar*, Editura Arc, Chișinău 1997, 387 p., ISBN: 9975610161
37. ȘEVCIUC, M. *Management educațional. Referențial științific și metodologic*. Chișinău: CEP USM, 2014, 112 p. (coautor), ISBN 978-9975-71-535-5
38. ȘOITU, L. coordonator, *Dicționar Enciclopedic de Educație a Adulților*. Iași: Editura Universității „Alexandru Ioan Cuza”, 2011, ISBN: 978-973-703-711-4.
39. TAYLOR, Fr. *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper Row, 1971. ISBN 608827614
40. TUCAN, D., *Sensurile modernității. Dinspre modernitatea iluministă înspre modernitatea estetică a sec. XX-lea*. În: *Analele Universității de Vest din Timișoara. Seria Științe filologice*, 2009, nr.47, p.222-235
41. WARREN, B., *Zece noi direcții care schimbă lumea*, Editura Politică, București, 1989; Warren Bennis, op.cit. 1992
42. ZLATE M. *Tratat de psihologie organizațională managerială*. Vol. I. Iași: Polirom, 2004. 412p. ISBN: 973-681-681-8

#### **LISTA PUBLICAȚIILOR AUTOAREI**

43. ISTRATE-ȘTEFĂNESCU A. *Managerii școlari implicați în activitatea metodică – studiu*, *Educația prezentului și perspective educaționale- volum internațional de studii de specialitate*. Bacău: Smart Academic, 2021, pp.76-77. ISBN 978-606-063-230-6.



44. ISTRATE-ȘTEFĂNESCU A. *Calitățile unui manager eficient în domeniul educației*. În: Dascăli Emeriți. Bacău: Smart Academic, nr. 20, 2020. pp. 90-92. ISSN – 2601-2030 ISSN L-2601-2030.
45. ISTRATE-ȘTEFĂNESCU A. *The management concept*. În: Acta et Commentationes. Științe ale Educației (categoria B), 2020, Nr. 3(21), pp. 81-86. ISSN 1857-0623 E-ISSN 2587-3636.
46. ISTRATE-ȘTEFĂNESCU A. *Activitatea metodică științifică în unitatea școlară*. În: Acta et Commentationes. Științe ale Educației, 2021, nr. 2(24), pp. 116-120. ISSN 1857-0623 E-ISSN 2587-3636.
47. ISTRATE-ȘTEFĂNESCU A. *Aspecte ale managementului educațional modern în instituțiile de învățământ*. În: Cadrul didactic – promotor al politicilor educaționale. Materialele Conferinței Științifice Internaționale. Chișinău. Institutul de Științe ale Educației, 2019, pp. 386-390. ISBN 978-9975-48-156-4,
48. ISTRATE-ȘTEFĂNESCU A., COJOCARU V. *Aspecte contemporane ale activității metodice în instituțiile de învățământ preuniversitar*. În: Simpozionul Științific Internațional dedicate aniversării a 40 ani a Facultății de Pedagogie „Tradiție și inovație în educație”, Volumul I: Învățământul general: tradiție și inovație. Chișinău, 2019, pp. 202-208. ISBN 978-9975-76-289-2.
49. ISTRATE-ȘTEFĂNESCU A. *Condiționări pedagogice ale managementului metodic modern*. În: Didactica Pro...2022, nr. 5(135), pp. 21-25. ISSN 1810-6455.
50. ISTRATE-ȘTEFĂNESCU A. *Managementul metodic modern – start către reușită!*, În: Aspecte, orientări și perspective ale științelor educației în societatea contemporană. Volum internațional de studii științifice. Bacău: Smart Academic, 2020, pp. 200-208. ISBN 978 -606-063-003-6.
51. ISTRATE-ȘTEFĂNESCU A., NASTASĂ A.-N. *Impactul percepției sociale a profesiei de cadru didactic asupra performanțelor sale profesionale*. În: Conferința Internațională „Inovație, creativitate și management în sec. XXI”. Turcia, 2019, pp. 61-63. ISBN – 978 – 1-9160956-0-1.
52. ISTRATE-ȘTEFĂNESCU A. *Approaches in determining the concept „methodical activity”*. În: Conferința multidisciplinară Internațională de la Budapesta ICM IV 2019 „Perspectives in innovation, creativity and management in the 21st century”, 2019, pp. 118-120. ISBN 9 78-191-6 09-561-8.
53. ISTRATE-ȘTEFĂNESCU A., NASTASĂ A.-N., *Repere teoretice ale activității metodice în instituțiile de învățământ preuniversitar*. Bacău: Smart Academic 2021, 46 p. ISBN 978-606-063-233-7.
54. ISTRATE-ȘTEFĂNESCU A. *Funcția managerială de organizare a resurselor pedagogice la nivelul instituției de învățământ preuniversitar*. În: Conferința Internațională „Managerii educaționali – strategii, inovații și bune practice dezvoltate în cadrul unităților de învățământ preuniversitar”, volumul „Management educațional la nivel european”. Bacău: Smart Academic, 2020, pp. 38-43. ISBN 978-606-063-095-1.
55. ISTRATE-ȘTEFĂNESCU A. *Managementul educațional. Aspecte teoretice necesare în abordarea problematicii activităților metodice în instituția de învățământ preuniversitar*. Bacău: Smart Academic, 2020. 58 p. ISBN 978-606-063-097-5.

**ADNOTARE**  
**Istrate-Ștefănescu Adriana**  
**Managementul metodic modern în eficientizarea activității instituției de învățământ**  
**preuniversitar,**  
**teza de doctor în științe ale educației, Chișinău, 2023**

**Structura tezei:** teza include introducerea, trei capitole de bază, concluziile generale și recomandări, bibliografie 147 de titluri, 9 anexe, 143 pagini text de bază, 18 figuri, 10 tabele.

**Publicații la tema tezei.** Rezultatele obținute sunt publicate în 9 lucrări științifice (.monografii, articole în reviste de profil, 4 comunicări la conferințe internaționale).

**Cuvinte cheie:** management, management educațional, management metodic modern, funcții manageriale, principiul regularității, proiectarea activității, competență managerială de proiectare, metmanager, eficientizare.

**Scopul cercetării:** constă în identificarea bazelor teoretico-praxiologice, elaborarea și validarea *Modelului managementului metodic modern în instituția de învățământ preuniversitar* în vederea eficientizării activității.

**Obiectivele cercetării:** Dezvăluirea semnificației conceptuale a noțiunilor de *management, management educațional, management metodic modern, funcții manageriale, modernizare, eficientizare* în context analitic; specificarea atributelor managementului metodic în instituția de învățământ preuniversitar și esențializarea competenței manageriale a cadrelor didactice din perspectiva proiectării; determinarea deductivă a condiționărilor sociale ale managementului metodic modern, a condițiilor și strategiilor de eficientizare a activității științifico-metodice; elaborarea *Matricei de identitate* cu indicatorii eficientizării activității; valorificarea și validarea *Tehnologiei de proiectare a activității metodice (PAM) în formarea metmanagerului școlar*.

**Noutatea și originalitatea științifică** constă în: Conceptualizarea *Modelului managementului metodic modern (MMM) în instituția de învățământ preuniversitar* din perspectiva eficientizării activității și a noțiunii de *metmanager*; elaborarea și valorificarea praxiologică a *Tehnologiei PAM de formare a metmanagerului școlar*; structurarea *Matricei de identitate: indicatori de eficientizare* în baza conceptului filosofic de *cauză-efect*; esențializarea *ideii de CreFor* (Grupa de creație – formare creativă).

**Rezultatele obținute care au contribuit la soluționarea problemei științifice:** identificarea bazelor teoretico-praxiologice, elaborarea și validarea *Modelului managementului metodic modern în instituția de învățământ preuniversitar*, fapt care reperat valorificarea *Tehnologiei PAM de formare a metmanagerului școlar*, în vederea eficientizării activității instituției, direcționând procesul de formare a competenței manageriale de proiectare a cadrelor didactice.

**Semnificația teoretică** rezidă în conceptualizarea noțiunilor de *metmanager, CreFor, efort-efect; principiul regularității* în identificarea aspectelor teoretice ale reperelor conceptuale ale cercetării; în analiza teoretică a opiniilor, viziunilor, concepțiilor în domeniul managementului, managementului educațional, managementului metodic, funcțiilor manageriale; consemnarea epistemologică și hermeneutică a abordărilor investigaționale în domeniu.

**Valoarea aplicativă** este dată de valorificarea și validarea praxiologică a *Tehnologiei PAM de formare a metmanagerului școlar*; de consemnarea procesului de formare a *competenței manageriale de proiectare* a subiecților experimentali; de aplicarea *indicatorilor de eficientizare* în analiza rezultatelor.

**Implementarea rezultatelor științifice** s-a realizat în cadrul Universității de Stat din Tiraspol (cu sediul la Chișinău), la nivel de masteranzi aflați la studiile de master, manageri și cadre didactice din Bacău, România.

**ANNOTATION**  
**Istrate-Ștefănescu Adriana**  
**Modern methodical management in optimizing the activity of the pre-university**  
**educational institution,**  
**PhD thesis in education sciences, Chișinău, 2023**

**Thesis structure:** the thesis includes the introduction, three main chapters, general conclusions and recommendations, bibliography 147 of titles, 9 appendices, 143 pages of basic text, 18 figures, 10 tables.

**Publications on the topic of the thesis.** The obtained results are published in 9 scientific works (monographs, articles in specialized magazines, 4 communications at international conferences).

**Key words:** management, educational management, modern methodological management, managerial functions, principle of regularity, activity design, managerial design competence, metmanager, efficiency.

**The purpose of the research:** it consists in identifying the theoretical-praxiological bases, developing and validating the model of the modern methodological management in the pre-university education institution in order to make the activity more efficient.

**Research objectives:** Revealing the conceptual significance of the notions of *management, educational management, modern methodological management, managerial functions, modernization, efficiency in an analytical context*; specifying the attributes of the methodological management in the pre-university education institution and essentializing the managerial competence of the teaching staff from the design perspective; determining the social conditions of the modern methodological management, of the conditions and strategies for the efficiency of the scientific-methodological activity; developing the Identity Matrix with the indicators of the efficiency of the activity; valorizing and validating (PAM) Technology for designing the methodological activity in school metmanager training

**The scientific novelty and originality** consists in: conceptualizing the Model of the Modern Methodological Management (MMM) in the pre-university education institution from the perspective of the efficiency of the activity and the notion of metmanager; elaborating and praxeologically valorizing the PAM Technology for training the school manager; structuring the Identity Matrix: efficiency indicators based on the philosophical concept of cause-effect; essentializing the idea of CreFor (Creative group – creative training).

**The results obtained that contributed to the solution of the scientific problem:** the identification of the theoretical-praxeological bases, the development and validation of the Model of Modern Methodological Management in the pre-university education institution, a fact that identified the valorization of the PAM Technology for training school metmanagers, in order to make the institution's activity more efficient, directing the process of training of the managerial design competence of teaching staff.

**The theoretical significance** resides in the conceptualization of the notions of metmanager, CreFor, effort-effect; the principle of regularity in identifying the theoretical aspects of the conceptual benchmarks of the research; in the theoretical analysis of opinions, visions, conceptions in the field of management, educational management, methodological management, managerial functions; the epistemological and hermeneutic recording of investigative approaches in the field.

**The applicative value** is given by the valorization and praxeological validation of the PAM Technology for training the school manager; recording the process of training the managerial competence of designing experimental subjects; of the application of efficiency indicators in the analysis of the results.

**The implementation of the scientific results** was carried out within Tiraspol State University (based in Chisinau), at the level of master's students, managers and teaching staff from Bacău, Romania.

**ISTRATE-ȘTEFANESCU ADRIANA**

**MANAGEMENTUL METODIC MODERN ÎN EFICIENTIZAREA  
ACTIVITĂȚII INSTITUȚIEI DE ÎNVĂȚĂMANT PREUNIVERSITAR**

**531.01. - Teoria generală a educației**

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

---

Aprobat spre tipar: 22.04.2023

Hârtie ofset. Tipar ofset.

Coli de tipar: 2,0

Formatul hârtiei 60x84 1/16

Tiraj.50 ex.

Comanda nr.127

---

**Centrul Editorial-Poligrafic al Universității Pedagogice de Stat „Ion Creangă” din Chișinău, str.  
Ion Creangă, nr. 1, MD-2069**