

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

Cu titlu de manuscris

CZU: [378.14:005.1+340.12]:796.01(043)

**BUDEVICI-PIIU Liliana**

**TEORIA ȘI PRAXIOLOGIA FORMĂRII PROFESIONALE MANAGERIAL –  
NORMATIVE (INIȚIALE ȘI CONTINUE) A SPECIALIȘTILOR DIN DOMENIUL  
CULTURII FIZICE**

**Specialitatea 533.04. Educație fizică, sport, kinetoterapie și recreație**

Teză de doctor habilitat în științe ale educației

Consultant științific:

**Manolachi Veaceslav,**

doctor habilitat în științe pedagogice,  
profesor universitar

Autor:

**Budevici–Puiu Liliana**

doctor în științe pedagogice,  
profesor universitar

**CHIȘINĂU, 2022**

**©Budevici-Puiu Liliana, 2022**

## CUPRINS

<b>ADNOTARE (în limbile română, rusă, engleză)</b> .....	5
<b>Lista tabelor</b> .....	8
<b>Lista figurilor</b> .....	11
<b>Lista abrevierilor</b> .....	13
<b>INTRODUCERE</b> .....	14
<b>1. CADRUL ANALITIC AL FORMĂRII PROFESIONALE INIȚIALE ȘI CONTINUE A SPECIALIȘTILOR DIN DOMENIUL CULTURII FIZICE DIN PERSPECTIVA MANAGERIALĂ ȘI NORMATIVĂ.....</b>	<b>28</b>
1.1. Abordări teoretice și metodologice ale formării profesionale inițiale și continue a specialiștilor din domeniul culturii fizice: cadrul managerial și normativ.....	28
1.2. Dimensiunea managerială și normativă în cadrul programelor de formare profesională inițială și continuă a specialiștilor din domeniul culturii fizice .....	47
1.3. Acmeologia profesională versus dimensiunea managerială și normativă în formarea profesională inițială și continuă a specialistului din domeniul culturii fizice .....	75
1.4. Concluzii la Capitolul 1.....	85
<b>2. CADRUL TELEOLOGIC AL FORMĂRII PROFESIONALE INIȚIALE ȘI CONTINUE A SPECIALIȘTILOR DIN DOMENIUL CULTURII FIZICE: PERSPECTIVA MANAGERIALĂ ȘI NORMATIVĂ .....</b>	<b>87</b>
2.1. Competențe manageriale – cadru de referință al finalităților de formare profesională inițială și continuă a specialiștilor de cultură fizică .....	87
2.2. Competențe normative (legislative) – cadru de referință al finalităților de formare profesională inițială și continuă a specialiștilor de cultură fizică .....	118
2.3. Concluzii la capitolul 2 .....	129
<b>3. CADRUL CONCEPTUAL AL FORMĂRII MANAGERIALE ȘI NORMATIVE A SPECIALIȘTILOR DIN DOMENIUL CULTURII FIZICE</b>	<b>131</b>
3.1. Conceptualizarea formării manageriale și normative a specialiștilor din domeniul culturii fizice .....	131
3.2. Modelarea (teoretică și metodologică) a formării profesionale și continue a specialiștilor din domeniul culturii fizice din perspectiva managerială și normativă (legislativă) .....	170
3.3. Concluzii la capitolul 3 .....	186
<b>4. VALIDAREA EXPERIMENTALĂ A MODELULUI DE FORMARE INIȚIALĂ ȘI CONTINUĂ A SPECIALIȘTILOR DIN DOMENIUL CULTURII FIZICE DIN PERSPECTIVĂ MANAGERIALĂ ȘI NORMATIVĂ .....</b>	<b>188</b>

4.1.	Designul și metodologia experimentului pedagogic în cadrul Universității de Stat de Educație Fizică și Sport .....	188
4.2.	Diagnosticarea nivelului de manifestare a competențelor manageriale și normative la studenți și stagiați (specialiști aflați la cursuri de formare continuă) .....	197
4.3.	Organizarea, realizarea și analiza experimentului formativ privind formarea managerială și normativă a specialiștilor din domeniul culturii fizice .....	208
4.4.	Analiza calitativă și cantitativă a rezultatelor experimentului formativ după implementarea modelului integrat-operațional al formării managerial-normative	223
4.5.	Determinarea profesiogramei și a profilului specifice specialistului din domeniul în noua economie .....	250
4.6.	Concluzii la capitolul 4 .....	258
	<b>CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI .....</b>	<b>260</b>
	<b>BIBLIOGRAFIE .....</b>	<b>264</b>
	<b>ANEXE</b>	
	Anexa 1. Planuri de învățământ (extrase) .....	279
	Anexa 2. Asigurarea formării managerial – normative la programele de studii acreditate din cadrul USEFS (sursa: planurile de studii) .....	291
	Anexa 3. Plan de învățământ, FEFS, Universitatea "Al.I. Cuza", Iași, România .....	292
	Anexa 4. Plan de învățământ, FEFS, Universitatea "Babeș-Bolyai", Cluj-Napoca, România	299
	Anexa 5. Acte normative .....	315
	Anexa 6. Conținutul sintetizat al programelor de instruire prin activități individuale ale grupei de control participante la experimentul formativ (managerial – normativ) .....	316
	Anexa 7. Fișa de evaluare a itemilor de verificare a formării managerial-normative aplicată de comisia de experți după implementarea modelului integrat-operațional .....	317
	Anexa 8. Competențele manageriale și normative a specialiștilor formate prin implementarea modelului integrat – operațional .....	318
	Anexa 9. Teste de evaluare .....	321
	Anexa 10a. Profesiograme (2008) .....	324
	Anexa 10b. Profesiograme (2022) .....	330
	Anexa 11. Acte de implementare .....	336
	<b>DECLARAȚIE PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII .....</b>	<b>340</b>
	<b>CV-ul AUTORULUI .....</b>	<b>341</b>

## ADNOTARE

Budevici-Puiu Liliana: *Teoria și praxiologia formării profesionale managerial–normative (inițiale și continue) a specialiștilor din domeniul culturii fizice*: teză de doctor habilitat în științe ale educației, specialitatea 533.04. Educație fizică, sport, kinetoterapie și recreație. Chișinău, 2022.

**Structura tezei:** adnotare în 3 limbi, introducere, 4 capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie – 249 surse bibliografice, 11 anexe, 263 pagini text de bază, 48 figuri, 52 tabele. Rezultatele au fost publicate în 40 de lucrări științifice.

**Cuvinte-cheie:** formare profesională; specialiști în domeniul culturii fizice; model integrat - operațional; formare managerial-normativă; competențe managerial-normative; eficacitate; performanță; teste; management sportiv; drept sportiv; algoritm praxiologic, profesiograma, profilul specialistului din domeniu.

### Scopul cercetării

Fundamentarea teoriei și praxiologiei formării profesionale managerial – normative (inițiale și continue) a studenților /specialiștilor, determinarea modelului integrat – operațional și a Concepției de formare a competențelor managerial – normative și implementarea lor în procesul de perfecționare permanentă a specialiștilor din domeniul culturii fizice.

**Obiectivele cercetării.** 1.Analiza literaturii de specialitate privind cunoașterea celor mai importante repere epistemologice ale formării profesionale și continue a specialiștilor din domeniul culturii fizice, inclusiv și a modelelor de bune practice naționale și internaționale. 2.Studierea cadrului teleologic al formării profesionale inițiale și continue a specialiștilor din domeniul culturii fizice din perspectivă managerială și normativă. 3.Determinarea cadrului conceptual al formării managerial-normative a specialiștilor din domeniul culturii fizice. 4.Elaborarea și implementarea modelului integrat operațional al formării managerial-normative în procesul de perfecționare a specialiștilor din domeniu. 5.Determinarea profilului și a profesiogramei managerului sportiv. 6.Evaluarea competențelor manageriale și normative formate în procesul implementării noii metodologii.

**Semnificația teoretică** constă în: fundamentarea teoriei și praxiologiei formării profesionale managerial – normative (inițiale și continue) a specialiștilor din domeniul culturii fizice; elaborarea și implementarea noii *Concepții de formare managerial-normativă și a modelului integrat-operațional a specialiștilor de profil*; determinarea contextelor științifico-practice cu privire la îmbunătățirea eficacității și performanței specialiștilor din domeniu în vederea perfecționării competențelor manageriale și normative; determinarea rolului formării managerial-normative în realizarea performanței grupului și a dezvoltării durabile a organizațiilor sportive, a algoritmului praxiologic de îmbunătățire a eficacității și performanței profesionale centrat pe abordarea bazată pe competențe specifice (managerial-normative); stabilirea necesității dezvoltării formării manageriale și normative a specialiștilor din domeniu, a nivelului de formare managerială și normativă a studenților de la programele de studiu licență, masterat de la facultățile de profil, inclusiv și a specialiștilor participanți la programe de formare continuă; elaborarea conceptelor noii profesiograme și a profilului, specifice specialistului din domeniu în noua economie.

**Valoarea aplicativă** a presupus diseminarea rezultatelor științifice și validarea datelor experimentale cu privire la evaluarea competențelor manageriale și normative formate în procesul implementării noii metodologii în baza descriptorilor și indicatorilor de evaluare a acestora.

**Implementarea rezultatelor cercetării.** Rezultatele teoretico-metodologice ale cercetării au fost implementate în cadrul a 7 Proiecte științifice, în cadrul studiilor de licență, masterat și doctorat, a cursurilor de perfecționare a specialiștilor din domeniu, în cadrul manifestărilor științifice naționale (Chișinău și Bălți) și internaționale (București, Iași, Galați, Târgoviște), în cadrul seminariilor metodice cu Federațiile sportive naționale.

## АННОТАЦИЯ

Будевич–Пую Лиана: *Теория и праксиология управленческо-нормативной профессиональной (начальной и непрерывной) подготовки специалистов в области физической культуры*. Диссертация на соискание ученой степени доктора хабилитат педагогических наук по специальности 533.04 - Физическое воспитание, спорт, кинетотерапия и рекреация, Кишинэу, 2022.

**Структура диссертации:** аннотация на 3-х языках, введение, 4 главы, общие выводы и рекомендации, библиография – 249 источников, 11 приложения, 263 страниц основного текста, 48 рисунков, 52 таблицы. Результаты исследования опубликованы в 40 научных статьях.

**Ключевые слова:** профессиональная подготовка; специалисты в области физической культуры; интегрированно-операционная модель; управленческо-нормативная подготовка; управленческо-нормативные компетенции; эффективность; достижение; тесты; спортивный менеджмент; спортивное право; праксиологический алгоритм, профессиограмма, профиль специалиста.

**Цель исследования** состоит в обосновании теории и праксиологии управленческо-нормативной профессиональной (начальной и непрерывной) подготовки студентов/специалистов и в определении интегрированно-операционной модели и Концепции воспитания управленческо-нормативных компетенций и их внедрение в процессе непрерывного образования специалистов в области физической культуры.

**Задачи исследования.** 1. Анализ специальной литературы в сфере эпистемологических основ профессиональной подготовки и непрерывного образования специалистов в области физической культуры, в том числе существующих отечественных и международных моделей передовых практик. 2. Изучение телеологии начального и непрерывного профессионального образования специалистов в области физической культуры с точки зрения управленческо-нормативной базы. 3. Определение концептуальных рамок управленческо-нормативной подготовки специалистов в области физической культуры. 4. Разработка и внедрение интегрированно-операционной модели управленческо-нормативной подготовки в процессе совершенствования специалистов в данной области. 5. Определение профиля и профессиограммы спортивного менеджера. 6. Оценка управленческих и нормативных компетенций, сформированных в процессе внедрения новой методологии.

**Теоретическая значимость** заключается в: обосновании теории и праксиологии управленческо-нормативной профессиональной (начальной и непрерывной) подготовки специалистов в области физической культуры; разработке и внедрении новой Концепции управленческо-нормативной подготовки и интегрированно-операционной модели специалиста в данной области; определении научно-практических контекстов относительно повышения эффективности и результативности деятельности специалистов отрасли с целью совершенствования управленческих и нормативных компетенций; определении роли управленческо-нормативной подготовки в достижении групповой результативности и устойчивого развития спортивных организаций, праксиологического алгоритма повышения эффективности и профессиональных достижений, основанного на формировании специальных (управленческо-нормативных) компетенций; установлении необходимости развития управленческо-нормативной подготовки специалистов в данной области, повышении уровня управленческо-нормативной подготовки студентов, обучающихся по учебным программам первого цикла и магистратуры, а также специалистов, участвующих в программах непрерывного образования; разработках концептов новой профессиограммы и нового профиля специалиста в области физической культуры в контексте современной экономики.

## ANNOTATION

Budevici-Puiu Liliana: *Theory and praxiology of managerial-normative vocational training (initial and continuous) of the specialists in the field of physical culture*: dr. habil. thesis in education sciences, specialty 533.04. Physical education, sports, kinetotherapy and recreation. Chisinau, 2022.

**Thesis structure:** annotation in 3 languages, introduction, 4 chapters, general conclusions and recommendations, references - 249 sources, 11 annexes, 263 basic text pages, 48 figures, 52 tables. The results have been published in 40 scientific papers.

**Keywords:** vocational training; specialists in the field of physical culture; integrated - operational model; managerial-normative training; managerial-normative competences; efficiency; performance; tests; sports management; sports law; praxiological algorithm, profессиogram, profile of the specialist in the field.

### **The purpose of the research**

Substantiation of the students / specialists' theory and praxiology of managerial - normative vocational training (initial and continuous) and determination of the integrated - operational model and of the Concept of training managerial - normative competencies and their implementation in the process of constant improvement of specialists in the field of physical culture.

**Research objectives.** 1. Analysis of the specialized literature regarding the knowledge of the most important epistemological landmarks of the professional and continuous training of the specialists in the field of physical culture, including also the national and international good practice models . 2. Studying the teleological framework of the initial and continuous vocational training of the specialists in the field of physical culture from a managerial and normative perspective. 3. Determining the conceptual framework of managerial-normative training of specialists in the field of physical culture. 4. Elaboration and implementation of the integrated operational model of managerial-normative training in the process of improvement of specialists in the field.

5. Determining the profile and profессиogram of the sports manager. 6. Evaluation of managerial and normative competencies formed in the process of implementing the new methodology.

**The theoretical significance** consists in: substantiating the theory and praxiology of managerial-normative vocational training (initial and continuous) of specialists in the field of physical culture; elaborating and implementing the new *Concepts of managerial-normative training and the integrated-operational model of the specialized specialists*; determining the scientific-practical contexts regarding the improvement of the efficiency and performance of the specialists in the field in order to improve the managerial and normative competences; determining the role of managerial-normative training in achieving group performance and sustainable development of sports organizations, the praxiological algorithm to improve efficiency and professional performance focused on the approach based on specific competences (managerial-normative); establishing the need to develop managerial and normative training of specialists in the field, the level of managerial and normative training of students in bachelor's, master's degree programs, including specialists participating in continuous education programs; elaborating the concepts of the new profессиogram and the profile, specific to the specialist in the new economy.

**The applicative value** involved the dissemination of scientific results and the validation of experimental data on the evaluation of managerial and normative skills formed in the process of implementing the new methodology based on descriptors and indicators for their evaluation.

**Implementation of scientific results.** The theoretical-methodological results of the research were implemented in 7 scientific projects, in bachelor's, master's and PhD studies, training courses for specialists in the field, in national scientific events (Chisinau and Balti) and international (Bucharest, Iasi, Galati, Targoviste), during the methodical seminars with the National Sports Federations.

## Lista tabelelor

Tabelul 1.1. Exigențele și legitățile concepției de formare și dezvoltare a specialistului din domeniul culturii fizice	47
Tabelul 1.2. Elementele definiției ale schimbării instituției de învățământ superior după I. Verboncu	51-53
Tabelul 1.3. Cerințele de calificare pentru managerii sportivi (formular elaborat conform Metodologiei de elaborare, revizuire și validare a standardelor de calificare aprobată prin Ordinul ministrului educației, culturii și cercetării al Republicii Moldova nr. 1617 din 10 decembrie 2019)	60-61
Tabelul 1.4. Modele de bune practici de formare profesională avansată prin programe de master naționale și internaționale (specialitățile: Management sportiv; Drept sportiv)	62-63
Tabelul 1.5. Elementele modelului acmeologic holistic al dimensiunii manageriale și normative în formarea profesională inițială și continuă a specialistului din domeniul culturii fizice	85
Tabelul 2.1. Domeniul și competența de aplicare – operare cu entitățile de cunoaștere	88
Tabelul 2.2. Caracteristicile-cheie pentru domeniul Cultură fizică și sport (în conformitate cu Cadrul Calificărilor pentru Învățământul Superior de profil)	94
Tabelul 2.3. Formarea inițială și continuă a studenților prin programe de licență și master (programe de studii acreditate/autorizate la Universitatea de Stat de Educație Fizică și Sport	95
Tabelul 2.4. Formarea inițială în cadrul instituției universitare de profil din Republica Moldova	95
Tabelul 2.5. Specializări existente și profiluri de formare în domeniul culturii fizice și sportului existente în Federația Rusă	96
Tabelul 2.6. Asigurarea formării managerial-normative a specialiștilor prin programe de master la USEFS	104
Tabelul 2.7. Asigurarea formării managerial-normative a specialiștilor prin programe de master la universități din România	104
Tabelul 3.1. Blocul disciplinelor de studii ce asigură formarea competențelor manageriale la Ciclul I (programele “Antrenament sportiv” și “Educație fizică și sport”)	146
Tabelul 3.2. Blocul disciplinelor de studii ce asigură formarea competențelor normative la Ciclul I (programele “Antrenament sportiv” și “Educație fizică și sport”)	146
Tabelul 3.3. Conținutul curricular al formării managerial-normative a studenților de la programele de studii de la Ciclul I	147
Tabelul 3.4. Criterii ce ar putea servi la măsurarea eficienței/eficacității unei entități sportive	152
Tabelul 3.5. Matricea integrativă a competențelor specifice și transversale – PST formate și perfecționate conform algoritmului praxiologic de îmbunătățire a eficacității și performanței profesionale (EPP) în organizațiile sportive	184
Tabelul 3.6. Tabloul de bord al corespondenței dintre aria competențelor, a descriptorilor de performanță și eficacitatea managerului sportiv	185-186



Tabelul 4.1. Abordarea tematică a sondajului sociologic	190
Tabelul 4.2. Structurarea întrebărilor cu referire la necesitatea predării disciplinei “Drept sportiv” la facultățile de educație fizică și sport	201
Tabelul 4.3. Media notelor a grupelor martor și experiment inițial pentru cele două componente teoretico-practice (managerială și normativă)	206
Tabelul 4.4. Rezultatele obținute de către subiecții grupei martor final prin evaluarea cunoștințelor teoretico-practice ale componentei manageriale	209
Tabelul 4.5. Rezultatele finale obținute de către subiecții grupei martor prin evaluarea cunoștințelor teoretico-practice ale componentei normative	210
Tabelul 4.6. Rezultatele obținute de către subiecții grupei experiment final prin evaluarea cunoștințelor teoretico-practice ale componentei manageriale	210
Tabelul 4.7. Rezultatele obținute de către subiecții grupei experiment prin evaluarea cunoștințelor teoretico-practice ale componentei normative (final)	211
Tabelul 4.8. Media notelor a grupelor martor și experiment inițial (Ciclul II) pentru cele două componente teoretico-practice (managerială și normativă)	213
Tabelul 4.9. Rezultatele obținute de către subiecții grupei martor final prin evaluarea cunoștințelor teoretico-practice ale componentei manageriale	215
Tabelul 4.10. Rezultatele finale obținute de către subiecții grupei martor prin evaluarea cunoștințelor teoretico-practice ale componentei normative	215
Tabelul 4.11. Rezultatele obținute de către subiecții grupei de masteranzi, experiment final prin evaluarea cunoștințelor teoretico-practice ale componentei manageriale	216
Tabelul 4.12. Rezultatele obținute de către subiecții grupei experiment prin evaluarea cunoștințelor teoretico-practice ale componentei de formare normativă (final)	216
Tabelul 4.13. Corelația statistică dintre indicii celor două componente de pregătire studiate	218
Tabelul 4.14. Ponderea performanțelor învățării, a competențelor dobândite de grupele martor și experiment în urma evaluării acestora de către comisia de experți la etapa inițială	219-220
Tabelul 4.15. Ponderea performanțelor învățării, a competențelor dobândite de grupele martor și experiment în urma evaluării acestora de către comisia de experți la etapa finală	222
Tabelul 4.16. Calificativele obținute pentru abilitățile practice ale grupei martor inițial	223
Tabelul 4.17. Opiniile respondenților cu privire la conținutul itemilor de verificare pe cele două componente ale formării managerial-normative (teoretică, practică și motivațională)	226
Tabelul 4.18. Opiniile respondenților cu privire la participarea lor la un program de formare continuă în domeniul managementului și legislației în sport	227
Tabelul 4.19. Autoaprecierea categoriilor de respondenți privind nivelul de cunoștințe al pregătirii managerial-legislative după aplicarea modelului integrat-operațional	227
Tabelul 4.20. Aprecierea nivelului de cunoștințe ale specialiștilor de către comisia de experți la etapa de formare prin aplicarea modelului integrat-operațional	228
Tabelul 4.21. Înregistrarea punctajului obținut în urma aplicării baremului de corectare la cele două grupe (martor și experiment)	230
Tabelul 4.22. Nivelul obținut individual de fiecare student din grupa martor și experiment în urma punctajului acumulat la testul predictiv	230

Tabelul 4.23. Fluctuația valorilor mediilor obținute în urma evaluării cunoștințelor la nivelul grupelor martor și experiment (Ciclul I)	231
Tabelul 4.24. Fluctuația valorilor mediilor obținute în urma evaluării cunoștințelor la nivelul grupelor martor și experiment (Ciclul II)	231
Tabelul 4.25. Descriptorii și indicatorii de evaluare a competențelor managerial – normative a specialiștilor din domeniu	239-240
Tabelul 4.26. Stabilirea nivelurilor de dezvoltare a competențelor managerial – normative a acestora în corespundere cu îndeplinirea indicatorilor monitorizați la etapa de constatare a experimentului	241
Tabelul 4.27. Rezultatele experimentului pedagogic la etapa de constatare în corespundere cu criteriile de evaluare aplicate de comisia de experți	242
Tabelul 4.28. Rezultatele experimentului pedagogic la etapa de formare a experimentului pedagogic	244
Tabelul 4.29. Stabilirea nivelurilor de dezvoltare a competențelor managerial – legislative a acestora în corespundere cu îndeplinirea indicatorilor monitorizați la etapa de formare a experimentului	245
Tabelul 4.30. Rezultatele sintetice pentru etapa de constatare a experimentului în ceea ce privește formarea managerială și normativă a viitorilor specialiștilor	246
Tabelul 4.31. Rezultatele sintetice pentru etapa de formare a experimentului în ceea ce privește pregătirea managerială și legislativă a viitorilor specialiștilor	246
Tabelul 4.32. Valorile comparative a nivelului de cunoștințe ale specialiștilor stabilit de către comisia de experți la etapa de formare prin aplicarea modelului integrat-operational	246
Tabelul 4.33. Abilități/funcții manageriale cheie pentru sprijinirea învățării informale la locul de muncă de către managerii entităților sportive și conexiunea cu domeniile funcționale pentru care există standarde de management și leadership la nivel internațional	249
Tabelul. 4.34. Elemente constitutive ale profesiogramei specialistului din domeniul culturii fizice și sportului	252

## Lista figurilor

Figura 1.1. Modelul schimbării și dezvoltării instituției de învățământ superior	54
Figura 1.2. Factorii care stimulează creșterea competitivității unei organizații sportive	55
Figura 1.3. Tendințele globale de dezvoltare a culturii fizice și sportului	59
Figura 1.4. Tendințe moderne de dezvoltare a sportului studentesc	59
Figura 2.1. Clasificarea competențelor elaborate de noi după Guțu Vl.	87
Figura 2.2. Analiza sistemică a procesului instructiv în contextul abordării concepției de pregătire managerial – normative a specialiștilor din domeniu	91
Figura 2.3. Elementele procesului de învățământ în educația fizică	111
Figura 2.4. Procedee didactice utilizate în pregătirea managerial – normativă elaborată de noi în baza literaturii de specialitate	112
Figura 2.5. Acțiuni necesare pentru creșterea eficienței muncii manageriale	116
Figura 2.6. Abordarea dimensională a competenței managerului sportiv	116
Figura 2.7. Realitățile domeniului educației fizice și sportului	117
Figura 2.8. Principii de drept sportiv	127
Figura 3.1. Impactul tehnologiilor emergente asupra educației de viitor	141
Figura 3.2. Concepția formării și dezvoltării profesionale a specialistului din domeniul educației fizice și sportului (elaborată de noi în baza analizei documentare)	143
Figura 3.3. Cadrul conceptual al formării managerial-normative a specialistului de cultură fizică	148
Figura 3.4. Capacități majore ale managerului sportiv de astăzi	155
Figura 3.5. Atribute ale excelenței	155
Figura 3.6. “Haltera echilibrului” a managerului	156
Figura 3.7. Caracteristici-cheie ale domeniului, ca și obiect al administrației publice	162
Figura 3.8. Caracteristici ale profesiunii de manager	165
Figura 3.9. Factorii care pot influența activitatea managerială	166
Figura 3.10. Elementele modelului integrat – operațional al formării managerial – normative a specialiștilor din domeniul culturii fizice elaborat de noi în baza literaturii de specialitate	176
Figura 3.11. Modelul integrat – operațional al formării managerial – normative a specialiștilor din domeniu (modelarea metodologică)	178
Figura 3.12. Algoritmul praxiologic de îmbunătățire a eficacității și performanței profesionale (EPP) centrat pe abordarea bazată pe competențe specifice și transversale (CM – PST) elaborat de noi în baza literaturii de specialitate	181
Figura 3.13. Caracteristicile principale ale competenței după J. M.Perrieri	183
Figura 4.1. Modelul de învățare și asimilare a cunoștințelor de management și drept sportiv	190
Figura 4.2. Demersul didactic pentru formarea competențelor managerial-normative a studenților de la facultățile de profil	191
Figura 4.3. Cuantificarea procentuală a problemelor identificate de respondenți în activitatea lor profesională	198
Figura 4.4. Structura pe vârstă a managerilor intervievați cu referire la necesitatea predării și Dreptului sportiv	202

Figura 4.5. Reflectarea grafică a răspunsurilor cu privire la necesitatea predării disciplinei “Drept sportiv” la facultățile de educație fizică și sport	202
Figura 4.6. Activitățile procesului de predare – învățare la disciplina “Drept sportiv”	204
Figura 4.7. Modelul de predare - învățare a disciplinei Drept sportiv	205
Figura 4.8. Reprezentarea grafică a mediei notelor obținute de grupa martor la componenta managerială și normative (legislativă) la etapa inițială a experimentului	207
Figura 4.9. Reprezentarea grafică a mediei notelor obținute de grupa experiment la componenta managerială și normative (legislativă la etapa inițială a experimentului)	208
Figura 4.10. Media notelor obținute la cele două componente de pregătire pentru ambele grupe la etapa inițială a experimentului	208
Figura 4.11. Dinamică mediei notelor obținute de grupa martor inițial și final pe cele două componente ale formării profesionale a studenților	211
Figura 4.12. Dinamică mediei notelor obținute de grupa experiment inițial și final pe cele două componente ale formării profesionale a studenților	212
Figura 4.13. Media notelor obținute de către studenții grupelor martor și experiment (final)	212
Figura 4.14. Reprezentarea grafică a mediei notelor obținute de grupa martor (masteranzi) la componenta managerială și normativă la etapa inițială a experimentului	214
Figura 4.15. Reprezentarea grafică a mediei notelor obținute de grupa experiment (masteranzi) la componenta managerială și legislativă la etapa inițială	214
Figura 4.16. Media notelor obținute de către studenții grupelor martor și experiment (final)	217
Figura 4.17. Media notelor obținute de către studenții (Ciclul I și Ciclul II) grupelor martor și experiment (final)	217
Figura 4.18. Rezultatele obținute pentru abilitățile practice ale grupei martor inițial	223
Figura 4.19. Schema de asimilare a cunoașterii empirice și teoretice în cadrul formării manageriale și normative a specialiștilor din domeniu (elaborate de noi în baza literaturii de specialitate)	229
Figura 4.20. Arhitectura integrată a relațiilor dintre componentele și funcțiile formării profesionale, manageriale, normative și funcționale ale specialistului din domeniu	237
Figura 4.21. Domeniile funcționale pentru care există standarde de management și leadership la nivel internațional	248
Figura 4.22. Profesiograma specialistului eficace din domeniul culturii fizice și sportului (PSECFS) elaborate de noi în baza literaturii de specialitate	253
Figura 4.23. Profilului specialistului eficace din domeniu, elaborat de noi în baza literaturii de specialitate	254

## **Lista abrevierilor**

UE – Uniunea Europeană

ONVLAW - Birou de avocatură București, România

TAS – Tribunalul de Arbitraj Sportiv

CEDO – Curtea Europeană a Drepturilor Omului

NBA - National Basketball Association

NHL - National Hockey League

NFL - National Football League

## INTRODUCERE

### **Actualitatea și importanța temei abordate**

Globalizarea și extinderea concurenței impun noi cerințe în sistemul economic național, inclusiv și în cel educațional. Tranziția către o nouă formațiune socio-economică, relațiile de piață, modificările bazelor de finanțare, inerente acestei perioade, au avut un impact negativ asupra întregului sistem de cultură fizică și sport. Pentru a supraviețui și a se dezvolta în condițiile existente, organizațiile sportive sunt puse în situația de a identifica noi modalități și abordări de realizare a activităților. Astfel, este important să remarcăm sistemele moderne de instruire a cadrelor calificate din domeniul culturii fizice din întreaga lume și care pot constitui modele de bune practici în domeniu. Transformările care au loc în societatea moldovenească, impun învățământului superior să formeze specialiști competenți, capabili să facă față cerințelor impuse la nivel național și european. În domeniul de referință, aceste exigențe vizează pe de o parte actualizarea și modificarea conținuturilor transmise studenților, profesorilor, iar pe de altă parte modernizarea manierei de prezentare a acestora [1, 7, 108, 183]. Perfecționarea sistemului de educație vocațională (în speță a învățământului superior de educație fizică și sport) impune o nouă abordare a conexiunilor sale interne, inclusiv pe dimensiunea managerială și normativă. Sistemul național de formare profesională din Republica Moldova, la fel ca și alte sisteme internaționale, se află într-un proces de transformare structurală. Una dintre direcțiile prioritare ale transformării învățământului superior de profil I-a constituit, integrarea acestuia în sistemul educațional internațional, în primul rând cel european. Conform ultimelor rezoluții privind Acordul de la Bologna, pe care Republica Moldova l-a semnat împreună cu alte state europene în 2005, un interes științific constant se manifestă în ideea creării unui spațiu educațional unic și care ar facilita “convergența diverselor sisteme de învățământ superior spre sisteme mai transparente, comparabile și compatibile bazate pe trei cicluri: licență, masterat, doctorat” [<https://mecc.gov.md/ro/content/procesul-bologna>].

Un element semnificativ al conceptului postmodern de educație vocațională îl constituie instruirea pe mai multe niveluri, așa cum se recomandă prin Declarația de la Bologna, inclusiv și prin Cadrul calificărilor. Acest deziderat a impus o restructurare elocventă a procesului de studii din perspectiva conținutului, a formelor și metodelor de predare abordate în această direcție. Un rol esențial în formarea profesională a viitorilor specialiști din domeniul culturii fizice și sportului pentru activitatea pedagogică, managerială și sportivă îl au disciplinele academice pedagogice și stagiile de practică, care aflate într-o strânsă conexiune interdisciplinară vor asigura procesului de predare – învățare, un spațiu mai larg și va extinde aria problematicilor și la unele domenii înrudite (managementul sportiv, dreptul sportiv, pedagogia sportivă, psihologie).

Motivația selectării subiectului de cercetare se reflectă în abordarea educației integrate și stimularea la viitorii specialiști din domeniu a spiritului antreprenorial generat de creativitate, gândire critică cu o orientare spre studii individuale, cercetare științifică, perfecționare și formare continuă. De asemenea, dimensionarea conceptului de educație integrată prin metodologii și tehnologii inovaționale (concepții și modele noi de învățare), cu certitudine va contribui la stimularea reflecțiilor personale și, mai cu seamă, va susține acțiunile responsabile ale viitorilor specialiști din domeniul de referință pentru preocuparea constantă în direcția dezvoltării propriilor aspirații și pentru soluționarea diverselor problematice ce pot fi identificate pe parcursul experienței lor profesionale. Mai mult, bogăția conținutului și calitățile actului de predare, pot fi asigurate numai printr-o documentare adecvată și sintetizată din multitudinea surselor de informații, printr-o organizare, restructurare, tratare a problematicilor, elaborare și implementare a unui model constructiv de învățare, necesar a fi pus la dispoziția studenților în traseul lor educațional.

Scopul predării disciplinelor de studii prevăzute în planurile de învățământ în contextul introducerii standardelor educaționale naționale este determinat de formarea unei persoane educate, competente în domeniul de activitate ales, pregătită să acționeze în situații non-standard, identificând și completând în mod constant cunoștințe / abilități care lipsesc pentru o activitate de succes. Astfel, elaborarea și implementarea unui model inovațional în procesul formării managerial-normative a specialiștilor din domeniu (modelul integrat-operațional) și a unei noi concepții de învățare, contextuale (abordare bazată pe competențe) au constituit motive fundamentale ale selectării subiectului de cercetare, întrucât în prezent nu există un model fundamentat științific care să asigure sistematic realizarea rezultatului așteptat de societatea postmodernă. Formarea competențelor managerial-normative a specialiștilor din domeniul culturii fizice și sportului, punctele de vedere contradictorii ale specialiștilor cu privire la modalitățile eficiente de instruire a managerilor sportivi, a profesorilor și antrenorilor, au completat tabloul motivelor acestui subiect de cercetare, contribuind la revizuirea abordărilor specifice instruirii studenților înmatriculați la instituțiile de învățământ superior de profil.

Potențialul științifico-didactic al pedagogiei, orientat spre practică nu se realizează de multe ori, în mod corespunzător, existând o neconcordanță între posibilitățile cunoașterii științifice și percepția/aplicarea acestor cunoștințe obiective de către student - viitor specialist în domeniu [12]. Analiza teoriei și experienței pedagogiei internaționale, naționale și zonale ne-a permis să identificăm unele argumente ce definesc actualitatea și importanța temei abordate, după cum urmează:

- existența în literatura de specialitate a unor modele pedagogice pentru asigurarea actului de predare și absența unui model integrat-operațional, fundamentat științific, care să asigure

implementarea cu succes a abordării bazate pe competențe a specialistului din domeniul culturii fizice și sportului (cu accent pe formarea competențelor managerial-normative), aflate într-o evoluție dinamică;

- necesitatea fundamentelor teoretice și metodologice pentru proiectarea și aplicarea tehnologiilor eficiente în vederea asigurării unei formări manageriale și normative (inițiale și continue) adecvate a specialistului din domeniu, coroborate cu lipsa cercetărilor aplicative;

- cunoștințele acumulate în pedagogie despre predarea managementului și a dreptului sportiv (ca ramuri distincte de cele generale) într-o instituție de învățământ superior de profil și lipsa unei tehnologii și teorii fundamentate științific care ar putea face posibilă formarea unui absolvent al unei astfel de instituții orientate în direcția pregătirii sale independente prin dobândirea cunoștințelor generalizate (teoretice), individualizate și a aplicării acestora într-o modalitate creativă și competentă în funcție de situația identificată și apărută în procesul instructiv-educativ;

- necesitatea cadrelor didactice de specialitate de a dispune de cunoștințe eficiente în domeniul tehnologiilor moderne de predare și de posibilitatea utilizării acestora într-un mod sistemic;

- rolul stagiilor de practică în formarea specialiștilor din domeniu și necesitatea integrării diferitelor tipuri de activități ale studenților (educaționale, de cercetare și investigație științifică, praxiologice) în logica învățării, care asigură trecerea de la teorie la practică, la activitatea profesională a studenților, precum și la selectarea conținutului formării teoretice (conform modelului contextual al lui A.A. Verbitsky) și la implementarea eficientă a abordării competențelor;

- inexistența unei metodologii de formare (inițială și continuă) a competențelor managerial-normative a specialiștilor din domeniu, axată pe valori și principii relevante domeniului de referință, inclusiv a unor indicatori și descriptori de evaluare a performanței;

- nu au fost abordate cercetări în domeniu cu privire la formarea și dezvoltarea competențelor managerial – normative a studenților în calitate de viitori specialiști în domeniu.

În acest context, mai multe personalități științifice internaționale au descris fundamentele teoretice și metodologice ale formării manageriale a specialiștilor din domeniul culturii fizice și sportului [78, 98, 101, 114, 119, 123, 132, 136, 138], ce constituie o bază și un suport metodologic pentru tehnologia organizării instruirii și abordării stilului modern al profesorului. Preocupări însemnate în domeniul managementului sportiv pot fi observate și la nivel național în lucrările autorilor: V. Manolachi [78]; Budevici-Puiu L. [16, 17, 26, 30, 32]; Budevici-Puiu A. [24, 25, 27]; Triboi V. [126] etc., precum și în disertațiile autorilor; Volcu Gheorghe (2018),



Volcu Irina (2019), Cireș Victoria (2021), Ecaterina Amelicichin (2018), Eșanu Marcela (2019) și Popa Ghenadie (2022).

Sursele literaturii de specialitate [103, 145, 190, 191], studiile socio-psihologice și sociologice, reflectă faptul, că succesul implementării unei decizii manageriale luate de un lider sportiv implică o pregătire adecvată a viitorilor specialiști în acest domeniu. Mai mult, Vl.Guțu, afirma că ”managerii sunt responsabili pentru crearea/implementarea unei culturi a calității la nivelul organizației, iar stimularea dezvoltării mecanismelor instituționale și procedurale de asigurare, control și îmbunătățire continuă a calității formării profesionale reprezintă prerogativa acestora” [60, p. 7]. Important de subliniat, că informațiile complete sunt o condiție prealabilă pentru procesul de pregătire a unei decizii de management în toate etapele. Acest aspect impune, nu numai crearea condițiilor pentru formarea specialiștilor în direcția asigurării managementului eficient al organizației sportive, ci și pentru creșterea responsabilității lor în implementarea și asumarea deciziilor luate [31, 62, 94, 125]. De asemenea, colectarea, prelucrarea și generalizarea diverselor informații cu privire la problematicile identificate în formarea specialiștilor din domeniu, au evidențiat faptul, că este necesară și o bună cunoaștere a actelor normative în vigoare, naționale și internaționale, a reglementărilor guvernamentale locale și centrale ce asigură buna desfășurare a sferei culturii fizice și sportului [13, 15, 132].

Selectarea celei mai bune soluții în condițiile socio-economice moderne este un moment dificil și responsabil în activitățile specifice managerului sportiv. Rezolvând probleme complexe, managerul, trebuie să prevadă nu numai consecințele deciziei luate asupra unei probleme specifice, ci și să determine, dezvoltarea în perspectivă a organizației sportive. Cu toate acestea, în condițiile schimbărilor dinamice din sfera culturii fizice și a sportului, precum și în alte sectoare ale economiei naționale, acest aspect nu apare ca fiind o problemă ușoară. Prin urmare, se impune utilizarea unor metode moderne de formare managerială și normativă a specialiștilor din domeniu, fiind recomandabilă totodată, găsirea de soluții eficiente la problemele complexe apărute în procesul de dirijare a entităților sportive. Reorientarea culturii fizice și a sportului de la un model planificat din punct de vedere administrativ la unul de piață, consolidarea motivației economice și creșterea intereselor comerciale, schimbarea funcțiilor sale generale, dezvoltarea industriei sportive, impun cerințe consolidate și înalte pentru formarea managerilor, profesorilor și a antrenorilor [89, 113, 138, 140, 220]. Totodată, integrarea în spațiul educațional internațional, procesele de democratizare și umanizare a vieții publice, au impus instituțiilor superioare de educație fizică și sport să procedeze la schimbări esențiale în structura procesului de formare profesională (inițială și continuă) a specialiștilor din acest domeniu. În prezent, devine evident că este necesar să se formeze specialiști în instituțiile de învățământ superior de profil, cu luarea în considerare a schimbărilor parvenite în mediul social, în corespundere cu

noile cerințe ale acestuia, cu noile oportunități socio-economice și potrivit climatului socio-cultural și psihologic [4]. În acest context, este necesar ca sistemul de formare a specialiștilor să fie mai flexibil și mai dinamic, fiind capabil să răspundă cererii în schimbare a economiei de piață, pentru inteligență, cultură și sustenabilitate, care este indisolubil legată de cerința diferențierii procesului educațional, de doleanța de a se depăși orientarea pregătirii către un anumit mediu al profesiei. Informarea și orientarea reproductivă a sistemului existent de instruire a personalului ar trebui să „cedeze” celui comunicativ și productiv [18, 32, 76, 99, 127, 144, 170].

În Republica Moldova problematica managementului sportiv a fost abordată și implementată de un număr redus de cercetători. Astfel, primele manuale și cursuri universitare în acest domeniu au apărut în 2004 Cursul universitar “Managementul educației fizice, legislație în sport. Elemente de drept” (autori: Budevici-Puiu L., Budevici A., Enache P.) [26] prezintă o succintă sinteză a materialelor științifice, având o valoare didactică și bazându-se pe referințe bibliografice de specialitate cu rol de îndrumar metodic, pentru studenții (de la forma de învățământ cu frecvență și frecvență redusă), în scopul formării competențelor generale și specifice ale disciplinei de studiu.

Ulterior în 2006 au fost publicate alte lucrări precum: “Pregătirea legislativă și managerială a specialiștilor din domeniul culturii fizice și sportului” (autori: Triboi V., Budevici-Puiu L.) [126], „Management și legislație în educația fizică și sport” Vol 1. (autor: Budevici-Puiu L.) [17] și Vol.2 “Managementul resurselor umane în organizațiile sportive” (autori: Enache P., Budevici-Puiu L., 2007) [49].

Important de menționat că aceste lucrări au avut un caracter general, fără a fi suficient tratate aspectele domeniului culturii fizice per ansamblu, oferind studenților doar oportunitatea studierii în mediul universitar a resurselor de cercetare și proiectare ale activităților care, pe de o parte, le-a asigurat suportul de a crea și genera situații pentru aplicarea abilităților lor educaționale generale și, pe de altă parte, mai puțin consolidarea abilităților în activitatea lor practică. Apariția de noi agenți economici în domeniu, dezvoltarea mediului de afaceri, inclusiv și a societăților nonguvernamentale ce aveau ca obiect de activitate prestarea de servicii sportive, au condus la necesitatea formării noilor competențe practice ale specialiștilor din domeniu. Implicarea studenților în activități de cercetare, proiecte și mobilități internaționale, au constituit pentru cadrele științifico - didactice din domeniu, un mijloc eficient de autorealizare a acestora și dezvoltare de sine. Astfel, abilitățile practice de învățare ale studenților au constituit o componentă prioritară în conținutul curricular al disciplinelor de studii cu specific în managementul și legislația sportivă. Au apărut ediții noi în sfera educației fizice și sportului din țară cu tratarea problematicii de referință, respectiv cursuri universitare [30], manuale,

monografii și capitole în monografii. Aceste lucrări evidențiază o serie de legități conceptuale ale formării manageriale a viitorilor specialiști din domeniu. Astfel, principalele cunoștințe, calități și aptitudini ale managerului pot fi grupate în două categorii: calități și aptitudini profesionale și manageriale; cunoștințe profesionale și manageriale.

În prezent, cultura fizică și sportul sunt considerate un obiect sistemic al managementului, care se caracterizează printr-o construcție specială și o clasificare a relațiilor de management, precum și prin schimbări în dirijarea acestora, în specificul activității unui manager sportiv, toate având legătură cu tranziția Republicii Moldova economia de piață. Din păcate, în prezent, mulți specialiști în sport nu sunt pregătiți să-și schimbe cultura activității lor manageriale, nu sunt capabili de a se adapta rapid la schimbările din mediul extern [78, 90, 115, 138]. Programele de studii specializate în cadrul instituțiilor de învățământ superior de cultură fizică trebuie să asigure formarea la viitorii specialiști a spiritului de independență și inițiativă (calități importante în societatea modernă) cu suportul cărora vor reuși să conducă, să gestioneze eficient activitățile echipei din subordine, să ia decizii informate, competente și atent selectate pentru a implementa un sistem integrat de servicii pentru o dezvoltare durabilă și sustenabilă a industriei „Cultură fizică și sport”. O abordare holistică a formării specialistului postmodern poate fi dezvoltată, din prisma noastră, numai pe baza conceptului de „competență managerial-normativă”, ce combină activitatea și aspectele individuale ale muncii cu experiența necesară în organizarea activităților din sfera sportivă. Mai mult decât atât, specialiștii care și-au format și dezvoltat aceste competențe, sunt cadre cu înaltă calificare, reprezentând unul dintre factorii cheie în reformarea mișcării culturii fizice și a sportului din Moldova. Din păcate, formarea unor astfel de specialiști se desfășoară cu un decalaj clar față de nevoile practicii, iar îmbunătățirea acesteia depinde în mare măsură de dezvoltarea de noi cursuri universitare, de tehnologiile informaționale moderne și metodologii inovatoare de predare. Aspectele organizatorice și pedagogice sunt factori obiectivi și subiectivi care determină conținutul și ordinea activității umane în condiții specifice constante ale existenței unui sistem care unește o comunitate pentru acțiuni comune. Astfel de condiții oferă unei persoane o idee clară a drepturilor și obligațiilor sale, a planurilor organizației, a sistemului de control asupra performanței muncii etc. Formarea managerial-normativă a studenților de la facultățile de profil are o importanță semnificativă pentru sistemul național de cultură fizică și sport, întrucât un element obligatoriu și constant al activității lor viitoare îl constituie organizarea și desfășurarea de competiții și evenimente sportive, antrenamente fizice, gestionarea și asigurarea procesului de dirijare a entității sportive. În perioada contemporană, o secțiune importantă a activității specialiștilor din domeniul culturii fizice și sportului a constituit - o furnizarea/prestarea de servicii de îmbunătățire a sănătății în condiții de concurență cu organizații similare. Pentru a opera cu succes în condițiile

postmoderne, specialiștilor din domeniu li se solicită pe piața forței de muncă, să dispună de cunoștințe cu referire la managementul sportului, legislația sportivă, antreprenoriatul în sport, marketingul sportiv, ale căror elemente formative sunt asigurate prin conținuturi științifico-metodice de specialitate în cadrul studiilor de licență și masterat de la facultățile de profil. Mai mult decât atât, managementul sportiv postmodern generează noi cerințe pentru resursele umane angajate în acest domeniu, care trebuie să îndeplinească, în consecință, noi sarcini funcționale (determinarea politicii financiare a entității sportive; gestionarea activității organizației sportive, analizarea și evaluarea riscurilor financiare, dezvoltarea și aplicarea de măsuri pentru a minimiza și asigura controlul la nivel instituțional etc.). Această problematică a fost abordată de o serie de personalități notorii din domeniu: Pochinkin A.V. [103]; Zuev V.N. [141]; Seyranov S.G. [113]; Litvishko O.V. [77]; Manolachi V. [78]; Budevici-Puiu L. [14].

### **Scopul cercetării**

Fundamentarea teoriei și praxiologiei formării profesionale managerial – normative (inițiale și continue) a studenților /specialiștilor, determinarea modelului integrat – operațional și a Concepției de formare a competențelor managerial - normative și implementarea lor în procesul de perfecționare permanentă a specialiștilor din domeniul culturii fizice.

### **Obiectivele cercetării.**

1. Analiza literaturii de specialitate privind cunoașterea celor mai importante repere epistemologice ale formării profesionale și continue a specialiștilor din domeniul culturii fizice, inclusiv și a modelelor de bune practice naționale și internaționale
2. Studiarea cadrului teleologic al formării profesionale inițiale și continue a specialiștilor din domeniul culturii fizice din perspectivă managerială și normativă.
3. Determinarea cadrului conceptual al formării managerial-normative a specialiștilor din domeniul culturii fizice
4. Elaborarea și implementarea modelului integrat operațional al formării managerial-normative în procesul de perfecționare a specialiștilor din domeniu.
5. Determinarea profilului și a profesiogramei managerului sportiv.
6. Evaluarea competențelor manageriale și normative formate în procesul de implementare a modelului integrat operațional.
7. Validarea experimentală a Modelului de formare inițială și continuă a specialiștilor din domeniu din perspectivă managerială și normativă (Concepției formării managerial-normative și a modelului integrat-operațional).

**Ipoteza de cercetare.** S-a presupus că fundamentarea teoriei și praxiologiei formării profesionale managerial – normative (inițiale și continue) a specialiștilor din domeniul culturii fizice prin determinarea și implementarea modelului integrat-operațional și a concepției (de

formare a competențelor managerial-normative) vor contribui la completarea și consolidarea referențialului specialistului eficace (profesiograma și profilul) pe piața muncii de profil.

**Noutatea și originalitatea științifică constă în:**

- fundamentarea teoriei și praxiologiei formării profesionale managerial - normative (inițiale și continue) a specialiștilor din domeniul culturii fizice;
- îmbunătățirea calității managementului culturii fizice și al organizațiilor sportive, cu prioritate a personalului de conducere din perspectivă managerială și normativă;
- determinarea necesității perfecționării formării managerial - normative a specialiștilor din domeniu;
- determinarea și implementarea modelului integrat – operațional și a Concepției de formare (inițială și continuă) managerial - normativă (în viziune postmodernă) în procesul de formare și perfecționare a competențelor (manageriale și normative) a specialiștilor din domeniul culturii fizice și sportului;
- necesitatea creării condițiilor organizatorice și pedagogice care să asigure formarea adecvată a personalului de conducere, prin metodologii și tehnologii inovative, integrate și operaționale;
- determinarea cadrului conceptul al formării managerial-normative a specialistului de cultură fizică;
- elaborarea matricei integrative a competențelor specifice – PST formate și perfecționate conform algoritmului praxiologic de îmbunătățire a eficacității și performanței profesionale (EPP) în organizațiile sportive;
- determinarea și aplicarea demersului didactic în procesul de formare a competențelor managerial-normative în condițiile percepției educației manageriale și juridice în sport, ca activități speciale de diseminare a cunoștințelor (unităților de învățare) și pentru care sunt utilizate mai multe mijloace, strategii didactice și metodologice inovative;
- determinarea și evaluarea competențelor manageriale și normative a specialiștilor din domeniu, formate în procesul implementării noii metodologii și stabilirea indicatorilor și a descriptorilor de performanță;
- argumentarea experimentală a Modelului de formare inițială și continuă a specialiștilor din domeniu din perspectivă managerială și normativă (a Concepției formării managerial-normative și a modelului integrat-operațional);
- elaborarea profilului și a profesiogramei managerului sportiv eficace în noua economie.

**Noua direcție de cercetare:** Teoria și praxiologia formării managerial-normative a specialiștilor din domeniul culturii fizice. Această nouă direcție de cercetare îmbunătățește

substanțial cunoașterea în domeniul de referință și poate contribui la perfecționarea capitalului uman, la creșterea avantajului competitiv în societate prin metodologii inovative, originale, utile din punct de vedere practic și prin diseminarea rezultatelor științifice. Fenomenul globalizării generează schimbări tehnologice și creează noi ocupații/profesii ce vor produce înlocuirea unora dintre cele existente pe piața forței de muncă. Astfel, noile ocupații/profesii stimulează formarea de noi abilități și competențe. În acest context, literatura de specialitate reflectă faptul că ”factorul uman are un impact semnificativ asupra progresului economic direct, cât și indirect prin interacțiunea cu alți factori” [196, p. 375], iar educația are un rol esențial în creșterea economică a unui stat [162, p. 12]. De asemenea, problematica adecvării competențelor formate la specialiști, în corespundere cu cerințele pieței muncii are o importanță deosebită, dacă facem trimitere la eficiența acestora coroborată cu productivitatea activității desfășurate. Potrivit opiniilor formulate de McGowan A. și Andrews D. [203], o mare parte din diferențele de productivitate dintre state pot fi explicate prin decalajele de abilități (European Commission, 2013, Bonthuis et al. [167], Cedefop, 2010 [181], Hobijn B., Şahin A. [189]), iar informațiile cu referire la dinamica stocului de capital uman reflectă o diminuare a creșterii acestuia (Braconier et al., 2014, citat de McGowan A. și Andrews D. [203]). Ca urmare, considerăm că realizarea unor cercetări suplimentare în domeniul managementului și legislației sportive, insuficient abordate în prezent, pot asigura formarea și dezvoltarea de noi competențe (manageriale și normative la specialiștii din domeniu), precum și identificarea stilurilor de lucru inovative în cadrul ariilor de competență, precum și formarea categoriilor de abilități (care este de fapt un proces complex și de durată, ale căror efecte și rezultate pot apărea într-o perioadă de timp mai mare).

**Rezultatele obținute** care au determinat soluționarea unei probleme științifice, aplicative de importanță majoră pentru domeniul de referință au fost implementate în cadrul Rezultatele teoretico-metodologice ale cercetării au fost implementate în cadrul a **7 proiecte** (6 naționale și 1 internațional), în cadrul studiilor superioare de licență (predarea disciplinei “Management și legislație în educația fizică și sport”; “Drept sportiv”), masterat (specializările: “Managementul Culturii Fizice”; “Marketing și legislație în sport”; “Educație, Management și Marketing în sport”) și doctorat (533.04. Educație fizică, sport, kinetoterapie și recreație), a cursurilor de perfecționare a profesorilor de educație fizică, a antrenorilor și managerilor sportivi (prin asigurarea predării disciplinei “Legislație în sport”), precum și în cadrul manifestărilor științifice organizate în acest scop (Conferința Științifică Națională ”Promovarea valorilor sportive în comunitatea școlară prin modele de bune practici”, Chișinău, 2019; “Autonomia, integritatea, combaterea dopajului și a corupției în sport”, Conferință științifică cu participare internațională,

Chișinău, USEFS, 5 noiembrie, 2020; Simpozionul Științific cu genericul “Practici naționale și internaționale cu privire la reglementarea culturii fizice”, Chișinău, 2021).

Lista rezultatelor de performanță didactică și științifică, de recunoaștere și impact al activității realizate este cuantificată la un număr de 52 de lucrări științifico-didactice (la tema de cercetare) dintre care: **2 monografii monoautor** („Management și drept sportiv”, 2016; „Drept, etică și deontologie în sport”, 2018), **2 monografii colective** („Buna guvernare în sport”, 2020; „Industria sportivă și autonomia sportului”, 2021); **4 capitole în monografii colective** cu tratarea problematicilor în domeniu centrate pe perfecționarea cadrului legislativ al culturii fizice și sportului, consolidarea bazei tehnico-materiale și financiare a culturii fizice și sportului în „Strategia de dezvoltare a culturii fizice și sportului în Republica Moldova (2013 – 2020)”; **8 articole științifice** publicate în reviste din bazele de date Web of Science, SCOPUS și BDI; **9 articole științifice** publicate în reviste din Registrul Național al revistelor de profil (Index B și C); **9 articole științifice** publicate în lucrările conferințelor științifice internaționale; **11 articole științifice** public teze la conferințe științifice internaționale; **2 ghiduri metodice** (Promovarea sportului și a valorilor sportive naționale în comunitatea școlară prin modele de bune practici, 2019; Drept sportiv, 2020); **5 cursuri universitare** (Management și legislație în educația fizică și sport, 2016; Managementul proiectelor, 2020; Fundamente teoretice ale statului și dreptului, 2021; Antreprenoriat în sport, 2021).

**Semnificația teoretică** constă în:

- fundamentarea teoriei și praxiologiei formării profesionale managerial – normative (inițiale și continue) a specialiștilor din domeniul culturii fizice;
- elaborarea și implementarea noii *Concepții de formare managerial-normativă și a modelului integrat-operațional a specialiștilor de profil*;
- prezentarea aspectelor științifico-practice cu referire la dezvoltarea performanței specialiștilor din domeniu în direcția formării continue a competențelor manageriale și normative;
- concretizarea rolului formării profesionale (managerial-normative) în obținerea performanței echipei și a dezvoltării durabile a organizațiilor sportive;
- stabilirea necesității dezvoltării formării manageriale și normative a specialiștilor din domeniu, a nivelului de formare managerială și normativă a studenților de la programele de studiu licență, masterat de la facultățile de profil, inclusiv și a specialiștilor participanți la programe de formare continuă;
- elaborarea conceptelor noii profesiograme și a profilului, specifice specialistului din domeniu în noua economie.

**Valoarea aplicativă** a presupus diseminarea rezultatelor științifice și validarea datelor experimentale cu privire la evaluarea competențelor manageriale și normative formate în procesul implementării noii metodologii în baza descriptorilor și indicatorilor de evaluare a acestora.

**Implementarea rezultatelor științifice.** Rezultatele teoretico-metodologice ale cercetării au fost implementate în cadrul a 7 Proiecte științifice, în cadrul studiilor de licență, masterat și doctorat, a cursurilor de perfecționare a specialiștilor din domeniu, în cadrul manifestărilor științifice naționale (Chișinău și Bălți) și internaționale (București, Iași, Galați, Târgoviște), în cadrul seminariilor metodice cu Federațiile sportive naționale.

#### **Sinteza metodologiei de cercetare și justificarea metodelor de cercetare alese**

Selectarea metodologiei a depins în mod direct de scopul și obiectivele stabilite în cercetare din care au fost identificate metodele concret utilizate. Astfel, dinamica cunoștințelor științifice concomitent cu studierea și *analiza literaturii de specialitate*, ne-a asigurat diferențierea surselor, în funcție de gradul lor de importanță, fiabilitate și recunoaștere științifică. Literatura științifică ne-a permis să compilăm bibliografia cercetării, să determinăm principalele concepte științifice și teorii, care au fost luate ca bază în demersul științific. Înțelegerea teoriilor și a conceptelor a fost condiționată și de faptul, că în știință există școli științifice, care uneori dezvoltă aceleași probleme, dar de pe poziții și direcții diferite. Analiza a fost utilizată pentru a identifica principalele tendințe de dezvoltare a pregătirii profesionale a specialiștilor din sistemul general de cultură fizică și sport, a prevederilor generale și particulare ale acesteia și care a necesitat o luare în considerare relative, individual. Astfel, am recurs la sintetizarea materialului științific, în scopul combinării faptelor obținute cu noul format elaborat și implementat în procesul de instruire al studenților, în calitatea lor de viitori specialiști în domeniu.

Mai mult, *abstractizarea*, ca metodă științifică utilizată în cercetare, a stat la baza formării conceptelor, recunoașterii și clasificării obiectelor de studiu la toate nivelurile de formare a cunoașterii. Elementele gândirii abstracte am asociat-o cu dezvoltarea comunicării și prezentarea conceptelor într-un nou format.

Utilizarea *comparației*, a făcut posibilă studierea apariției, formării și dezvoltării proceselor și evenimentelor în succesiune cronologică pentru a determina conexiuni interne și externe, modele și contradicții. Această metodă, în conexiune cu *analogia*, ne-a permis să studiem apariția și dezvoltarea pregătirii manageriale și normative a specialiștilor din domeniu, să identificăm particularitățile formării acestora, din punct de vedere organizatoric și de dirijare a procesului instructiv-educativ, și nu în ultimul rând să evidențiem etapele și principalele tendințe de perfecționare ale acestuia.



Recurgerea la **metoda modelării** în cercetarea prezentă, a susținut convingerea, că modelul integrat-operational și concepția pregătirii managerial-normative a specialiștilor din domeniu sunt necesare pentru studierea obiectului de cercetare. Totodată, modelul nou elaborat a devenit astfel, obiect de testare și studiu, fiind argumentat și validat prin **metoda statistico-matematică**, caracterizând astfel, structura și funcționarea acestuia. **Observația pedagogică** ne-a permis să efectuăm un studiu sistematic axat pe un anumit scop asupra experienței instructiv-educative. **Chestionarul sociologic** a fost necesar în vederea acumulării, comparării și interpretării datelor și a ipotezelor de cercetare cu referire la problematica cercetată. **Metoda interviului** a implicat, ca și ancheta, crearea unei situații de interacțiune între intervievator și subiecții participanți la interviu în scopul obținerii de informații (fapte, opinii etc.) și date necesare cu privire la problema cercetării. **Metoda analizei portofoliilor/ a produselor activității de învățare și perfecționare a studenților (specialiștilor din domeniu)** a presupus monitorizarea și analizarea produsului final al învățării, prin prisma elementelor specifice procesului de formare/dezvoltare a competențelor (managerial-normative) și a unor parametri determinați în corespundere cu scopul și obiectivele cercetării, a informațiilor reflectate prin elementele portofoliului realizat de studenți (specialiști). Ulterior, **experimentul pedagogic** realizat, ne-a permis determinarea eficienței modelului integrat-operational și a concepției de pregătire managerial-normative, aplicate studenților / specialiștilor în vederea determinării cunoștințelor acumulate în cadrul procesului de formare și dezvoltare a competențelor specifice (manageriale și normative). **Metoda testelor** a constituit un instrument de cercetare bazat pe anumite categorii de itemi, care au vizat determinarea conținutului curricular, formativ și de perfecționare al subiecților investigați, în principal identificarea existenței/ lipsei de cunoștințe, capacități, atitudini, competențe etc. **Metoda de evaluare a experților** a fost utilizată pentru a determina opiniile specialiștilor cu privire la evaluarea direcțiilor prioritare ale mecanismului de dezvoltare a pregătirii manageriale și normative a viitorilor specialiști din domeniu, care a stat ulterior la baza modelului integrat elaborat și implementat în procesul de instruire al acestora. Pentru măsurarea datelor am utilizat **metoda grafică** și cea **comparative**, iar prin aplicarea **metodei corelației**, am calculat coeficientul de corelație simplă (notat cu  $r$ ), respectiv coeficientul de corelație Bravais-Pearson ce ne-a permis să determinăm relația corelațională între rezultatele exprimate sub formă de note sau medii.

**Sumarul capitolelor** tezei, cu axarea pe investigațiile efectuate și necesitatea acestora pentru atingerea scopului și a obiectivelor cercetării.

În **Introducere** au fost descrise actualitatea și importanța problemei abordate în cercetare, fiind determinate și formulate în acest context, scopul și obiectivele cercetării, noutatea științifică, argumentând totodată importanța teoretică și valoarea aplicativă a lucrării, cu

prezentarea modalităților de aprobare a rezultatelor investigaționale, inclusiv și a sumarului compartimentelor tezei.

1. În **Capitolul 1 Cadrul analitic al formării profesionale inițiale și continue a specialiștilor din domeniul culturii fizice din perspectiva managerială și normativă** sunt prezentate abordările teoretice și metodologice ale formării profesionale inițiale și continue a specialiștilor din domeniul culturii fizice: cadrul managerial și normativ; se analizează dimensiunea managerială și normativă în cadrul programelor de formare profesională inițială și continuă a specialiștilor din domeniul culturii fizice; se stabilesc caracteristicile acmeologiei profesionale versus dimensiunea managerială și normativă în formarea profesională inițială și continuă a specialistului din domeniul culturii fizice analizează factorii de stimulare a creșterii competitivității organizațiilor sportive și tendințele globale de dezvoltare a domeniului și principiile de formare continuă a specialiștilor.

În **Capitolul 2 Cadrul teleologic al formării profesionale inițiale și continue a specialiștilor din domeniul culturii fizice: perspectiva managerială și normativă** se identifică și aplică metodologia abordată în cercetare cu explicarea metodelor după caz. Se analizează competențe manageriale și normative în contextul cadrului de referință al finalităților de formare profesională inițială și continuă a specialiștilor de cultură fizică.

**Capitolul 3** cu genericul **Cadrul conceptual al formării manageriale și normative a specialiștilor din domeniul culturii fizice** abordează problematici cu referire la elementele de analiză a eficacității și performanței organizațiilor sportive. S-a determinat conceptualizarea formării manageriale și normative a specialiștilor din domeniul culturii fizice și s-a procedat la modelarea (teoretică și metodologică) a formării profesionale și continue a specialiștilor din domeniul culturii fizice din perspectiva managerială și normativă (legislativă). În acest context, a fost determinat și implementat algoritmul praxiologic de îmbunătățire a eficacității și performanței profesionale centrat pe abordarea bazată pe competențe modulare (managerial-normative). S-a demonstrat analitic, că abordarea competențelor în strânsă conexiune cu indicatorii de performanță pentru o eficiență la nivel individual sau al microgrupului dintr-o entitate sportivă, reprezintă o metodologie care ne oferă modernizarea întregului sistem de formare și perfecționare a cadrelor în conformitate cu cerințele societății cunoașterii spre obținerea și îmbunătățirea continuă a calității educației și a referențialului specialistului din domeniu. De asemenea, a fost determinat *Tabloul de bord al corespondenței dintre aria competențelor, a descriptorilor de performanță și eficacitatea managerului sportiv*.

În **Capitolul 4 Validarea experimentală a modelului de formare inițială și continuă a specialiștilor din domeniul culturii fizice din perspectivă managerială și normativă** au realizate mai multe studii constatative: unul privind necesitatea dezvoltării formării manageriale

și normative a specialiștilor din domeniu; altele cu referire la determinarea nivelului de formare managerială și normativă a studenților de la programele de studiu licență și masterat de la facultățile de profil, precum și a nivelului de pregătire managerială și normativă a specialiștilor, participanți la programe de formare continuă. A fost argumentată experimental implementarea modelului integrat-operațional și s-a determinat impactul acestuia asupra formării profesionale a specialiștilor din perspectivă managerial-normative a specialiștilor din domeniul culturii fizice. Totodată, s-au validat componentele educaționale în formarea managerial-normative a specialiștilor din domeniu, s-au stabilit indicatorii experimentali cu referire la evaluarea competențelor manageriale și normative formate în procesul implementării noii metodologii, fiind determinate profesiograma și profilul specialiștilor din domeniu (antrenor, profesor de educație fizică și manager sportiv). De asemenea, a fost determinat impactul perfecționării formării managerial-normative a specialiștilor din domeniu în contextul societății cunoașterii.

# **1. CADRUL ANALITIC AL FORMĂRII PROFESIONALE INIȚIALE ȘI CONTINUE A SPECIALIȘTILOR DIN DOMENIUL CULTURII FIZICE DIN PERSPECTIVA MANAGERIALĂ ȘI NORMATIVĂ**

## **1.1. Abordări teoretice și metodologice ale formării profesionale inițiale și continue a specialiștilor din domeniul culturii fizice: cadrul managerial și normativ**

În prezent, asistăm la o încordare a relației dintre educație și societate, reflectată pe de o parte, prin aceea că societatea atribuie educației o importanță semnificativă în asigurarea calității vieții, iar pe de altă parte, modificările alerte în sistem, generează anumite disensiuni între așteptările societății și posibilitățile acestuia. Republica Moldova își dorește aderarea la Uniunea Europeană, respectiv și intrarea în aceasta mare familie în era cunoașterii, cu tot ceea ce implică aceasta pentru viața culturală, economică și socială. Modelele învățării, muncii și cele ale vieții se schimbă rapid. În aceste condiții sistemele de educație și instruire se cer a fi schimbate în direcția dezvoltării învățării pe tot parcursul vieții. Spațiul european comun pentru învățământul superior reglementat prin documentele legale internaționale: Declarația de la Bologna, Cadrul European al Calificărilor, Standardele de calitate ISO9001:2008 și ISO9001:2015, la care a aderat și Republica Moldova, au generat adoptarea cadrului de referință național ce a devenit o direcție strategică de asigurare a calității învățământului superior, prevăzută în mod explicit și în Codul Educației (2014) și în Strategia Națională “Educația 2020”. Globalizarea, era cunoașterii cu tot ceea ce implică aceasta pentru viața culturală, economică și socială, utilizarea eficientă a resurselor, sunt factori europeni importanți pentru consolidarea și revifierea societății sec. XXI, inclusiv a economiei europene. Astfel, universitățile naționale sunt puse în situația de a se adapta schimbărilor esențiale pentru a deveni sustenabile, respectiv de a determina modalitățile concrete în acest sens, fapt de altfel menționat de Bugaian Larisa în anul 2020 prin reflectarea premiselor existente în această direcție: “revoluția tehnico-științifică care a generat fenomenul globalizării și a facilitat comunicarea indirectă; predominarea interesului economic la scară regională / globală în raport cu prevederile ideologice naționale; intensificarea mobilității sociale; criza demografică în Europa; aprecierea educației drept sursă principală de depășire a crizelor economice; internaționalizarea. Managementul aplicat în sistemul educațional din Republica Moldova reflectă faptul că, predomină conducerea de tip administrativ la toate nivelurile ierarhice” [[http://erasmusplus.md/sites/default/files/media\\_file/2019-10/tendinte\\_heres\\_0.pdf](http://erasmusplus.md/sites/default/files/media_file/2019-10/tendinte_heres_0.pdf)]. Accentul în cazul managementului cade pe rezultate, implicare/participare a actorilor educaționali în procesul de conducere bazat pe planificare, colaborare, motivare, creare de condiții favorabile performanței”.

Adoptarea unui cadru instituțional și normativ în raport cu cerințele guvernamentale și ale beneficiarilor presupune realizarea acestuia, astfel încât, să permită desfășurarea unei mai bune comunicări între partenerii implicați în procesul de formare inițială și continuă a specialiștilor. Rolul de interfață între acești parteneri revine managerilor (cadru managerial), ca loc de întâlnire al formării și dezvoltării profesionale a studenților în calitate de viitori specialiști în domeniul culturii fizice. Aceștia acționează pentru diversitatea pe orizontală și, respectiv pe verticală a structurilor academice specifice sistemului de învățământ superior. Diferențierea, diversificarea și dezvoltarea instituțională specifice sistemului național de învățământ superior, vizează probleme complexe de tipul nivelului orientării sale pe axa de formare inițială și continuă, respectiv și pe cea praxiologică, aplicativă. Astfel, se remarcă faptul că problematica diversificării și dezvoltării instituționale a formării profesionale presupune în principal, din punct de vedere managerial: definirea misiunii instituției de învățământ superior și, implicit, a finalităților și obiectivelor acesteia centrate pe formarea specialiștilor de înaltă calificare; îmbunătățirea managementului și marketingului universitar; infuzia de capital pentru constituirea infrastructurii corespunzătoare unei formări profesionale de calitate; declanșarea unor proceduri de sistem, de evaluare și acreditare adecvate a programelor de formare inițială și continuă, adecvate unui sistem de educație modern și flexibil; extinderea relațiilor de colaborare, de mobilități internaționale a studenților și cadrelor didactice [93, 195]. De asemenea, factorii de infrastructură și logistică s-au constituit în importante variabile manageriale de determinare a succesului în formarea inițială și continuă a specialiștilor.

Cadrul conceptual al formării profesionale, evidențiat prin structura sistemului de învățământ și a elementelor sale specifice de îndeplinire a acesteia la diferite etape, este stabilită în Codul Educației al Republicii Moldova nr.152 din 2014. Prin acest cod este reglementată funcționarea sistemului de învățământ, fiind concretizate și determinate: misiunea fiecărui nivel de formare profesională, principiile funcționării structurilor manageriale, particularitățile formării profesionale, condițiile de atribuire a calificării, precum și accesul la studii. Documentele de politici în domeniul învățământului superior, inclusiv Strategia de dezvoltare a educației pe termen lung, prezintă o serie de legități reflectate prin identificarea priorităților formării profesionale, a obiectivelor sale strategice, inclusiv și a modalităților de realizare. Formarea profesională reprezintă nivelul de calificare al specialiștilor obținut într-o anumită specialitate în cadrul unei instituții de învățământ superior, desfășurată printr-un program corespunzător de studii și confirmat formal prin diploma de absolvire a universității. Codul Educației al Republicii Moldova, Nr. 152 din 17-07-2014, modificat prin Legea 46 din 10.03.22, publicată în Monitorul Oficial 80-87 din 25.03.22, stabilește la art.77, al.2 că „programele de studii superioare includ activități educaționale și de cercetare sau creație artistică, care asigură

formarea într-un domeniu academic sau profesional avansat”. Formarea profesională inițială a specialiștilor din domeniul culturii fizice se caracterizează prin finalități, respectiv competențe formate și care pot fi definite printr-un ansamblu de cunoștințe, deprinderi/abilități și atitudini. De asemenea, calificările profesionale care sunt puse la dispoziția viitorilor specialiști prin programe de formare profesională inițială, pe baza standardelor de pregătire profesională sunt elaborate conform standardelor ocupaționale ce conțin rezultatele învățării grupate în unități de învățare și corelate cu descriptorii de nivel din Cadrul național al calificărilor. Această abordare a permis implementarea în învățământul superior a Sistemului european de credite pentru educație și formare – ECVET (inclusiv și în cel de educație fizică și sport). Îmbunătățirea competențelor profesionale ale specialiștilor din domeniul educației fizice și sportului joacă un rol central în creșterea productivității, reflectată direct în calitatea vieții. Competență profesională se află într-o conexiune directă cu piața muncii, întrucât angajatorii solicită specialiștilor, în calitatea lor de resurse angajate să dețină un areal de competențe profesionale în corespundere cu ocupația/funția exercitată și cu obligațiile prevăzute în fișa postului conform unui anumit nivel de responsabilitate și cerințe specifice. Astfel, competențele profesionale trebuie formate potrivit necesităților pieței muncii și conform descrierii lor din standardele ocupaționale ce au stat la baza fundamentării și formulării standardelor de competențe utilizate pentru calificările din învățământul superior (nivel 6-8 CNCRM). În acest context, calificarea specialistului din domeniu pentru a corespunde postului de muncă ocupat trebuie să dispună de acele competențe profesionale reflectate în standardul de competențe. Având în vedere că, orice competență dispune de un conținut complex, formarea și evaluarea acesteia se pot realiza sub condiția obținerii unor rezultate ale învățării, ce sunt mai ușor de identificat, analizat și verificat. De asemenea, rezultatele învățării sunt esențiale pentru angajator, întrucât pe acesta nu-l interesează cunoștințele teoretice de care dispune la un anumit moment dat, specialistul în calitate de viitor angajat, ci de fapt, ceea ce știe să facă absolventul în mod concret în corespundere cu nivelul de calificare obținut. Mai mult, se impun modificări ale procesului de dirijare în instituțiile de învățământ superior prin implementarea noilor paradigme ale managementului educațional orientat spre schimbare, dezvoltare și inovație.

*Cadrul managerial al formării profesionale inițiale* a specialiștilor din domeniu este strâns legat de prevederile Standardului de calificare. Calificările profesionale din domeniul educației fizice și sportului stau la baza conceptualizării programelor de formare profesională inițială și continuă. Procesul de formare profesională inițială sub aspect managerial demarează cu crearea condițiilor de acces la studii a viitorilor specialiști (managementul de vârf al instituției de învățământ superior în colaborare cu departamentul studii) în vederea stabilirii cerințelor de admitere. Procesul de formare inițială se organizează și se desfășoară în baza planului de studii

aferent programului conceptualizat conform cerințelor legale în vigoare. Activitatea de formare inițială a specialiștilor din domeniu se realizează în cadrul instituției de învățământ superior de profil, în mod organizat și sistematic, pe baza unui program, în vederea îndeplinirii unor scopuri instructiv – educative. Managementul Universităților din Republica Moldova se axează pe următoarele principii:

- a) autonomie universitară;
- b) responsabilitate publică;
- d) conducere strategică;
- e) gestionare eficientă;
- f) transparență.

Actualmente asistăm la un accent deosebit acordat managementului predării și al învățării, fapt ce a generat apariția conceptului de “leadership al instruirii” sau leadership “centrat pe învățare”. În procesul de formare inițială și continuă, leadershipul instruirii presupune, că în centrul atenției, liderii (cadrele didactice ce asigură acest proces) se pot identifica prin comportamentul lor a cărui abordare influențează direct dezvoltarea studenților și calitatea procesului de instruire. Leadershipul centrat pe învățare implică trei aspecte:

- dialogul cu cadrele didactice;
- promovarea dezvoltării profesionale în rândul profesorilor;
- încurajarea predării reflexive.

Sintagma “leadership al instruirii” provine din America de Nord, fiind substituită în Marea Britanie, dar și în alte sisteme educaționale de leadership “centrat pe învățare”. Brundrett M. Rhodes C. [169] susțin că cea de-a doua variantă este mai generoasă ca sens și are un potențial mai mare. Autorii explorează tranziția de la leadership-ul instruirii, preocupat de asigurarea calității predării, la leadership-ul pentru învățare, care încorporează un spectru mai larg de acțiuni ce sprijină învățarea și rezultatele învățării. Liderii pot influența învățarea prin trei strategii de bază:

- modelare – purtarea exemplului;
- monitorizarea - asistarea la ore și furnizarea de feedback profesorilor;
- dialog - crearea oportunităților pentru cadrele didactice de a realiza un schimb de idei pe tema învățării și predării alături de colegii și liderii din sistem.

Dintre elementele definiției ale procesului de formare inițială putem să le menționăm pe cele formulate de I.T Radu și L. Ezechil [107]:

- constituie o activitate întreprinsă deliberat, fiind o acțiune conștientă a factorilor umani participanți la programul de formare inițială;

- se realizează într-un cadru instituțional – instituția de învățământ superior;
- dispune de o organizare, desfășurându-se pe baza unui program și în concordanță cu anumite reguli (principia) stabilite de teoria pedagogică;
- are caracter bilateral, presupunând participarea a doi factori umani (individuali sau de grup): formatorii și formabilii;
- presupune interacțiune între cei doi factori umani, eficacitatea activității de formare inițială fiind dependent, între altele, de modul în care acești factori interacționează;
- se desfășoară din perspectiva unor scopuri instructive (acumularea de cunoștințe, formarea de abilități) și formative - educative (formarea unor capacități, a unor atitudini, trăsături de personalitate, conduite);
- este o activitate complex, la desfășurarea ei participând mai mulți factori: umani, materiali, de conținut, procesuali.

Din această perspectivă, procesul de formare inițială constituie un sistem ale cărui elemente componente sunt interdependente și dispune de mecanisme de reglare/autoreglare. În acest fel, procesul de formare inițială, ca orice activitate relativ complexă și întreprinsă în mod deliberat, poate fi considerate un sistem dinamic, care tinde către atingerea unor finalități (formarea de competențe). În cadrul programului de formare inițială se formează competențe, iar ca urmare a evaluării rezultatelor învățării sunt atribuite calificările. Un rol important pentru îmbunătățirea calității formării profesionale inițiale îl au consorțiile, parteneriatele inter universitare încheiate pe domenii specifice de formare profesională, acordarea de suport necesar pentru dezvoltarea competențelor antreprenoriale și manageriale la studenți și nu în ultimul rând furnizarea de servicii de orientare și consiliere în carieră [202]. Dezvoltarea acestor servicii care să asigure studenții cu informații adecvate pentru facilitarea integrării lor pe piața muncii în baza competențelor formate, inclusiv și a abilităților practice dobândite prin antrenarea motivației intrinseci, vor contribui la perfecționarea cadrului managerial al formării profesionale inițiale. Eficiența formării profesionale inițiale poate fi măsurată prin gradul de ocupare a specialiștilor tineri în domeniile pentru care s-au specializat.

Cadrul managerial al formării profesionale inițiale a specialiștilor din domeniu se reflectă și în activitățile didactice, metodice, de cercetare științifică și de transfer tehnologic ce trebuie asigurate și desfășurate de către cadrele științifico-didactice. În acest context, evaluarea performanțele profesionale ale corpului profesoral antrenat în asigurarea eficientă a procesului de studii, ocupă un loc important în strategiile manageriale ale instituției de învățământ superior. În acest proces se estimează performanțele individuale ale acestora în raport cu standardele educaționale și de cercetare stabilite în cadrul academic în corespundere cu domeniul de formare. Pe baza rezultatelor, periodic monitorizate, sunt elaborate bilanțuri ale activităților instructiv -



educative și de cercetare, și care se evidențiază în progresele înregistrate la nivel instituțional și în măsurile ce se impun a fi luate în viitor, după caz.

Formele activității didactice în cadrul învățământului superior implică acele unități de curs și seminarii (didactice, auditoriile și neauditoriale), iar ale celei metodice presupun elaborarea și editarea materialelor didactice necesare asigurării suportului științifico-didactic pentru obținerea rezultatelor învățării de către studenți sub conducerea directă a cadrelor didactice de specialitate (ce proiectează și asigură predarea; elaborează suporturile de curs și conținutul curricula la disciplinele de studii, inclusiv a lucrului individual al studenților, formulează și concep recomandările metodice, metodologiile și testele de evaluare în baza itemilor/criteriilor de evaluare a rezultatelor învățării ale studenților). Activitatea de cercetare științifică și de transfer tehnologic se realizează în cadrul departamentelor/ catedrelor de specialitate, a laboratoarelor și altor unități proprii și/sau printr-un acord semnat cu alte entități, agenți economici sau autorități publice. Activitatea de cercetare include o serie de acțiuni materializate și monitorizate prin îndeplinirea unor indicatori: brevete ale rezultatelor cercetării; monografiile editate și publicate, culegeri științifice; teze de doctorat /postdoctorat; crestomații, articolele științifice publicate și indexate în baze de date naționale și internaționale; participări în proiecte științifice (membru) sau coordonarea acestora (director de proiect); participări la evenimente științifice, expoziții ale artiștilor plastici, festivaluri artistice și competiții sportive; alte activități prevăzute de regulamentele instituționale. Un alt aspect important reflectat în cadrul managerial al formării profesionale inițiale și continue a specialiștilor îl constituie resursele financiare ale acestuia, inclusiv și a susținerii unui management financiar modern care să permit o bună gestionare și utilizare a fondurilor. În caz contrar, toate celelalte priorități (conținut, metode, tehnici utilizate, infrastructură și logistică) nu au un suport adecvat, fapt ce nu le permite de a fi viabile. Necesitatea finanțării corespunzătoare a activităților de formare profesională inițială și continuă are drept scop, producerea de cunoștințe, exprimate, în primul rând în material didactice și publicații, dublate de brevete, monografiile și înregistrări ale prototipurilor metodice ce asigură protecția comercială a cunoștințelor publicate. Din actele normative ce reglementează sistemul național de formare inițială și continuă (cadrul normativ) prezentate anterior rezultă că principalul obiectiv al instituțiilor de învățământ superior din Republica Moldova în domeniul formării inițiale și continue constă în recuperarea decalajelor existente față de nivelurile țărilor europene și pregătirea acestui sistem pentru a identifica și consolida prin deschidere internațională, parteneriat și competiție, acele dimensiuni în care sistemul educațional de profil să exceleze. Asemenea obiective ar avea nevoie însă, de o finanțare adecvată, în special pe componenta de cercetare – dezvoltare – inovare (Duca G., Petrescu I. [52]). Potrivit opiniei acestor personalități se dorește o revitalizare a politicilor și sistemelor educaționale din

Republica Moldova, pentru a se putea dezvolta cu adevărat într-o economie a cunoașterii, caracterizată de transformarea cunoștințelor în materie primă, capital, produse, factori de producție esențiali ai economiei naționale.

Unul din factorii de bază în obținerea succesului social și profesional în orice activitate este persoana, (personalitatea). Astfel, personalitatea, competența, inteligența și performanța individuală și organizațional vor propune modelări unanim recunoscute și instrumente redutabile ce vor asigura dezvoltarea unei instituții de învățământ superior. Termenul de „performanță”, reprezintă o componentă de bază și esențială a managementului performanței, aceasta având un rol important în asigurarea condițiilor necesare pentru desfășurarea unei game integrate și coerente de procese de managementului personalului în cadrul instituției de învățământ superior în vederea îmbunătățirii eficacității organizaționale [204]. De asemenea, pentru a se realiza succesele și/sau rezultatele generale ale instituției de învățământ superior, (cum ar fi de exemplu în sport), sau de ce nu a compara o referință științifică sau rezultat față de un coleg, echipă sau o organizație sunt utilizate nivelurile ierarhice ale managementului performanței (în cadrul organizației) sunt: individual, operațional și cel strategic. Performanța individuală se reflectă prin obținerea de rezultate științifico-didactice de către cadrul didactic (asistent universitar, lector universitar, lector superior universitar, conferențiar universitar, profesor universitar), atât cantitativ, cât și din punct de vedere calitativ în corespundere cu îndeplinirea integrală a sarcinilor planificate la începutul anului de studii în planul individual. Evaluarea performanței individuale a corpului profesoral constituie un proces de monitorizare, apreciere și verificare a îndeplinirii standardelor minimale ale statutului exercitat, respectiv a gradului atins de nivelul indicatorilor obținuți în raport cu obligațiile stabilite/planificate conform planului individual aprobat. Dacă să vorbim despre managementul performanței la nivelul ierarhic operațional, atunci această activitate este atribuită managementului operațiunilor, deoarece, are drept scop atingerea obiectivelor și țelurilor departamentelor, secțiilor sau a unei echipei. Elaborarea și publicarea unor clasamente (ratinguri) internaționale și naționale a instituțiilor de învățământ superior și a organizațiilor din diferite sfere, inclusiv, cele de cercetare a devenit un fenomen destul de obișnuit.

Cadrul normativ al formării profesionale în învățământul superior (Planul-cadru pentru studiile superioare, Planuri de studii, Regulamente, Metodologii, Ghiduri etc.) pentru fiecare nivel de formare profesională pot fi accesate de pe pagina web oficială a Ministerului Educației și Cercetării (<https://mecc.gov.md>). Acest cadru reglementează elementele specifice ale procesului de formare profesională reflectate în componente (temporală, formativă, de acumulare, de evaluare etc.), modalitățile de intrare, ieșire și revenire la studii, la programele de formare profesională, aspectele procedurale de monitorizare a procesului de educație și formare

profesională, cerințele de promovare și de evaluare a rezultatelor învățării, inclusiv și cele de atribuire a calificării. Procesul de studii în învățământul superior este reglementat prin Cadrul Național al Calificărilor, de Planurile de învățământ și de Curricula unităților de curs/modulelor care pot modificate, reactualizate și puse în aplicare la începutul noului an de studii, sub condiția realizării ajustărilor care se impun până la finele anului precedent de studii și a plasării lor pe site-urile publice ale instituției. Regulamentul de organizare a studiilor superioare de licență (ciclul I) și integrate stabilește cerințele de organizare a formării inițiale, în cadrul programelor de studii integrate, duble, a programelor comune de studii superioare de licență și integrate, precum și a studiilor la două specialități, în paralel. Dimensiunea normativă a formării inițiale la programele de studii specializate ale domeniului de referință, se reflectă în formele de organizare a învățământului superior (cu frecvență, cu frecvență redusă și la distanță) și în durata normativă a studiilor superioare de licență:

a) învățământ cu frecvență – 3 ani (180 de credite de studii) și 4 ani (240 de credite de studii);

b) studii la specialități duble (durata este mai mare cu un an) ;

c) învățământ cu frecvență redusă și la distanță (care durează cu un an mai mult decât studiile la forma de învățământ cu frecvență) – 4 ani (180 de credite de studii) și 5 ani (240 de credite de studii).

Dimensiunea normativă a formării inițiale reglementează cazurile de reducere, suspendare și reluare a studiilor, calendarul universitar, orarul activităților didactice, organizarea admiterii la studiile de licență, modalitățile de încheiere a contractelor de studii, a celor de tip ECTS care se încheie în situațiile de mobilitate națională sau internațională. De asemenea, Regulamentul de organizare a studiilor superioare de licență (ciclul I) și integrate stabilește activitatea de învățare a studentului, inclusiv cea individuală, modalitățile de evaluare a finalităților de studiu și a competențelor dobândite de studenți în conformitate cu conținuturile curricula aferente disciplinelor de studii prevăzute în planurile de studii ale programelor acreditate/autorizate.

Programele de formare inițială ar fi de dorit să prevadă nu doar instruirea cadrelor, dar și actualizarea finalităților, a modalităților de evaluare continuă a succesului obținut și de implicare a actorilor comunităților educaționale și a angajatorilor în evaluarea impactului acțiunilor desfășurate. Potrivit opiniei profesorului Guțu Vl. [62, p. 3] “în prezent, direcția prioritară în educație este abordarea bazată pe competențe, iar sarcina principală a abordării bazate pe competențe este formarea unui absolvent competitiv care se poate adapta cu ușurință la societatea modernă”. Autorul afirmă în ghidul metodologic “Managementul educațional” (2013), că “standardele educaționale reprezintă un produs curricular fundamental care ghidează elaborarea altor documente curriculare, cum ar fi: Planul-cadru de învățământ, curricula pe

discipline, manualele școlare, testele docimologice etc.” [59, p. 125]. Astfel, putem afirma că un prim pas pentru dezvoltarea fundamentelor teoretice ale integrării sistemelor educaționale l-a constituit problematica stabilirii obiectivelor în educație în consens cu evoluția în dinamică a bazelor sale conceptuale, precum și determinarea direcției strategice a învățământului superior. Didactica obiectivelor “s-a realizat printr-o multiplicare a cercetărilor și a soluțiilor cu caracter prescriptiv” afirmau autorii Ardelean A. și Mândruț O. [5]. Un moment semnificativ l-a reprezentat tehnica „operaționalizării obiectivelor”, descrisă de R. Mager [152], care a introdus un grad înalt de precizie în descrierea exactă a comportamentelor urmărite. Ulterior, problematica abordării formării pe competențe a fost abordată de mai mulți autori naționali și internaționali, astfel încât putem afirma că aceste activități au putut fi realizate în învățământul superior de profil prin suportul cadrelor didactice de toate specialitățile prin acțiuni de inovare și dezvoltare, reflectând de fiecare dată o evoluție semnificativă a experienței pozitive în domeniu. De asemenea, abordarea sintetizată a formării pe competențe de către Octavian Mândruț și Luminița Catană în anul 2012 și extinderea problematicii în mod etapizat a dimensiunilor inovatoare, respectiv proiectarea unui model inovator ce poate fi evidențiat prin exemple disciplinare (educația environmentală, evaluare etc.) au deschis calea spre realizarea unei lucrări „generaliste” [79]. Această lucrare a constituit din prisma noastră, o experiență importantă în consolidarea conceptului de competențe, inclusiv și un domeniu de inovare educațională. Mai târziu, în 2012 literatura de specialitate reflectă o sinteză a experienței în acest domeniu, materializată sub forma unei lucrări practice importante “Didactica formării competențelor” și care reprezintă un “referențial modern” pentru toate cadrele didactice de diferite specialități (Ardelean A., Mândruț O. [5]).

În acest context, profesorul Vladimir Guțu (2015), menționa că “proiectarea și implementarea curriculumului universitar la toate ciclurile învățământului superior reprezintă un demers de maximă importanță pentru funcționarea eficientă a întregului sistem, precum și a fiecărei instituții în parte. Acest demers are nevoie de o abordare științifică, profesională, dar și experiență”. Potrivit autorului, curriculumul universitar din punct de vedere al conținutului trebuie să cuprindă un sistem al disciplinelor de studii, un sistem al cunoștințelor și valorilor, precum și un sistem al competențelor. De asemenea, autorul stabilea că prin “competența în cadrul unui curriculum universitar modern” ar fi de dorit să se înțeleagă “unitatea de bază, dar și finalitatea de studii la sfârșitul unui ciclu de învățământ superior la ieșirea din sistem. Ieșirile măsurabile sunt specializările finalizate prin licență, masterat, doctorat” [61]. În același context, afirma că, procesul de management curricular este asigurat prin respectarea unor principii, norme și acțiuni concrete raportate la diferite componente ale acestuia: diagnosticare, conceptualizare,

concepere/proiectare, implementare, monitorizare/ evaluare. Aceste principii și norme se referă la:

- *principiul corelării dimensiunii manageriale, pedagogice pe verticală și orizontală în cadrul managementului curriculumului instituțional* (abordarea praxiologică presupune integralizarea tuturor activităților în cadrul unei abordări interdisciplinare);

- *principiul abordării duble concentrice a dimensiunii manageriale în cadrul managementului curriculumului instituțional* (principiul asigură aplicarea instrumentelor/mijloacelor manageriale la nivel de sistem curricular și la nivel de subsisteme curriculare);

- *principiul specificării acțiunilor manageriale în raport cu tipologia curriculumului proiectat;*

- *principiul acțiunilor dominante în raport cu componenta managerială și tipologia curriculumului.*

În aceeași ordine de idei, Roegiers X. stabilea că acest concept trebuie exprimat printr-un ansamblu integrant de “cunoștințe, capacități, atitudini exersate în mod spontan, care permite exercitarea în mod convenabil a unui rol, a unei funcții sau a unei activități” [157]. Plecând de la definițiile competenței în literatura de specialitate națională și internațională, putem menționa că, termenul de curriculum universitar ar avea trei abordări principale: finalitate, contrapunere față de această finalitate (cu accent pe calitate) și contrapunere noțiunii de obiective (competențe proiectate ce iau forma unor obiective).

Sportul este unul dintre fenomenele importante ale culturii moderne. Manifestul Sportului, menționează că „sportul este din ce în ce mai ferm stabilit ca un element esențial al culturii care afectează sfera eticii, stilului de viață, comportamentului moral”, „aduce o nouă contribuție la cunoașterea de sine a omului”. Mai mult “sportul este un domeniu în care responsabilitățile Uniunii Europene (UE) sunt relativ noi, dobândite abia odată cu intrarea în vigoare a Tratatului de la Lisabona în decembrie 2009. UE are sarcina de a elabora politici bazate pe date concrete, precum și de a stimula cooperarea și gestionarea unor inițiative de sprijinire a activității fizice și a sportului în Europa” (<https://www.europarl.europa.eu/factsheets/ro/sheet/143/sport>).

Educația a fost oficial recunoscută ca fiind de competența UE în Tratatul de la Maastricht în 1992 potrivit căruia, „comunitatea contribuie la dezvoltarea unei educații de calitate prin încurajarea cooperării dintre statele membre și, în cazul în care este necesar, prin sprijinirea și completarea acțiunii lor, respectând pe deplin responsabilitatea statelor membre față de conținutul învățământului și organizarea sistemului educativ, precum și diversitatea lor culturală și lingvistică”. Cultura fizică și sportul constituie un fenomen social complex, ale cărei funcții sociale sunt foarte diverse. În prezent, rolul culturii fizice și sportului în promovarea sănătății,

prevenirea bolilor, organizarea timpului liber, extinderea vieții și a activității creative a populației nu numai în Republica Moldova, ci și în majoritatea comunităților internaționale, se află într-o creștere continuă, ceea ce impune și cerințe noi pentru formarea specialiștilor de înaltă calificare din acest domeniu. Transformări structurale esențiale ale învățământului superior au avut loc odată cu adoptarea Codului Educației nr. 152 din 17.07.2014. Documentul legislativ a reglementat introducerea sistemului de învățământ superior pe cele trei cicluri de studii, implementat prin programe educaționale succesive. Astfel, diploma de licență devine un pas obligatoriu pentru obținerea calificării unui specialist și pentru specializarea în cadrul programului de masterat, în timp ce „diploma de master” este considerată necesară pentru formarea personalului științific și științifico -didactic. În domeniul culturii fizice și sportului, aspectele organizaționale, pedagogice generale, sociale, socio-psihologice, psihologice și alte aspecte ale eficienței activităților sportive (care sunt foarte importante în planul instituțional), rămân totuși în mare parte mai puțin studiate și cercetate. În acest caz, specialistul din domeniu trebuie să aibă capacitatea de a acționa nu numai ca un metodolog care știe să planifice procesul de instruire sau de dirijare a unei organizații de profil, să utilizeze mijloacele specifice în fiecare dintre etapele sale, ci și ca un cercetător științific și practic, care dispune de capacitatea de a-și realiza în mod constant potențialul creativ, “ca un profesionist, nu numai capabil să organizeze o situație pedagogică adecvată pe baza studierii caracteristicilor secțiilor sale, ci și capabil să aleagă și să transmită valori semnificative social; să formeze o cultură care să îndeplinească cerințele societății, care asigură depășirea limitelor activității normative, ce determină creativitatea, dezvoltarea și autodezvoltarea subiectelor procesului pedagogic” [83]. De asemenea, realizarea funcției de reabilitare și refacere a potențialului forței de muncă din domeniul culturii fizice și sportului contribuie la dezvoltarea calităților fizice, estetice și morale ale oamenilor, la organizarea eficientă a timpului liber, la prevenirea bolilor, la educarea sănătoasă a tinerei generații, la îmbunătățirea sănătății populației, la obținerea performanței generale, prelungind astfel, viața umană. Veniturile directe realizate din spectacolul sportiv, din exploatarea instalațiilor sportive, din vânzarea de echipamente sportive și inventar de acest gen, din marketingul și publicitatea sportivă, toate contribuie la creșterea PIB-ului unui stat.

*Formarea profesională continuă* constituie un subiect important al politicilor naționale și europene în domeniul învățării pe tot parcursul vieții, în direcția dezvoltării competitivității și asigurării suportului necesar pentru o societate bazată pe cunoaștere. Dimensiunile formării profesionale continue sunt realizate prin programe de calificare acreditate, de perfecționare și recalificare specializare organizate de furnizori de formare profesională autorizați, cu respectarea cerințelor legale în vigoare și a standardelor de calitate. De o importanță majoră pentru asigurarea prosperității unui stat este formarea continuă a cadrelor competente într-un domeniu

specializat, perfecționarea și recalificarea adulților și, în mod deosebit cu prioritate a conducătorilor și specialiștilor. Recesiunea economică îndelungată din Republica Moldova a făcut ca aceasta să se confrunte cu multiple probleme și dificultăți ce au avut un impact negativ asupra tuturor sferelor vieții. Aceste probleme au putut fi observate îndeosebi de instabilitatea pieței muncii, în lipsa și nesiguranța locurilor de muncă, în creșterea șomajului, în diminuarea competenței profesionale și inflexibilitatea ocupațională a angajaților (inclusive și din sfera culturii fizice). În asemenea, situații formarea profesională continuă a resurselor umane constituie o activitate de o importanță majoră pentru dezvoltarea strategică, economico-socială a Republicii Moldova. Misiunea formării profesionale continue constă de fapt, în responsabilitatea sa pentru inovarea potențialului intelectual al societății, pentru realizarea instruirii permanente a managerilor și a specialiștilor din diferite domenii, inclusive a tuturor categoriilor de resurse umane angajate pe întreaga perioadă a activității lor de muncă, a asigurării protecției și reabilitării sociale a cetățenilor. Esența formării continue a specialiștilor din domeniul educației fizice și sportului este dezvăluită prin categoriile de intenție, integritate, continuitate, progresie, schimbare permanentă în situația socială a dezvoltării personalității, care reflectă capacitățile acesteia în dezvoltarea holistică și continuă a caracteristicilor profesionale și personale ale unui specialist. În acest sens, un nou scop al procesului este fundamentat sub forma unei culturi manageriale a unui profesor ca caracteristicile sale profesionale și personale și fenomenul de formare profesională continuă, reprezentat de un sistem de definiții (concept, model, esență, funcții, etape), care îmbogățește teoria pedagogică a stabilirii scopurilor. Formarea profesională continuă a adulților se află într-o continuă modificare și ajustare la standardele internaționale și europene. În vederea asigurării necesităților de formare a specialiștilor și a corespunderii lor cu cerințele pieții au fost operate modificări de către autoritățile guvernamentale la Regulamentul cu privire la formarea continuă a adulților. Aceste modificări fac trimitere la durata programelor de formare profesională continuă și la orele concret stabilite și reprezentate prin credite de studii transferabile pe niveluri, potrivit Ghidului utilizatorului sistemului european de transfer și acumulare a creditelor ECTS/SECT, elaborat de Comisia Europeană ([www.wdu.gov.md](http://www.wdu.gov.md)). De asemenea, se menționează în hotărâre că se impune dezvoltarea de noi competențe valide pentru activitatea profesională și socială a adulților. Astfel, beneficiarii acestor programe vor dispune de Certificate care confirmă obținerea unei calificări/perfecționări, recunoscute pe plan internațional în contextul Acordurilor bilaterale semnate de Republica Moldova cu alte țări. Beneficiarii certificatelor se vor putea angaja în baza ofertelor propuse de către Agenția Națională pentru Ocuparea Forței de Muncă ([www.wdu.gov.md](http://www.wdu.gov.md)).

*Cadrul managerial al formării profesionale continue rezidă în politica instituției de învățământ superior, în calitate de furnizor autorizat în acest sens, de strategia de dezvoltare pe*

termen lung a acesteia, a planului său anual, precum și de implementarea planurilor operaționale specifice obiectivelor și acțiunilor de formare profesională continuă a specialiștilor, inclusiv și de calitatea programelor de studii acreditate. Regulamentul cu privire la formarea continuă a adulților, aprobat prin HG nr 193 din 24.03.2017 specifică următoarele principii pe care se bazează formarea continuă a adulților: „asigurarea caracterului anticipativ și a continuității în activitatea de formare-dezvoltare a personalității umane; adaptarea programelor de formare profesională la cerințele unei societăți în continuă dezvoltare; pregătirea personalității în vederea adaptării optime la condițiile de schimbare rapidă a sistemului de învățământ; mobilizarea și valorificarea tuturor mijloacelor de informare disponibile în limitele instituționale și non-instituționale; profesionalismul”.

De asemenea, realizarea de analize cantitative și calitative cu referire la identificarea și valorificarea necesităților de formare profesională continuă a specialiștilor din domeniu, cu reflectarea datelor concrete în planul specific anual, pot constitui puncte forte ale furnizorului de astfel de servicii educaționale. Totodată, aceste informații pot servi drept suport pentru îmbunătățirea programelor de formare profesională continuă în scopul acoperirii nevoilor profesionale individuale în consens cu cele instituționale. Formarea profesională continuă se poate realiza în bază de parteneriate, cu participări benevole, conștiente și active a specialiștilor. De regulă, specialiștii își planifică propriul traseu de formare profesională continuă, cu precizări concrete ale scopului și obiectivelor de îndeplinit, în strictă concordanță cu cerințele stabilite prin ofertele de formare ale instituției furnizoare de astfel de servicii. În acest context, specialiștii își pot evalua continuu eficiența activităților desfășurate în corespundere cu obligațiile postului/funcției ocupate, revizui și îmbunătăți portofoliul individual de formare continuă prin participări la aceste programe, la proiecte de cercetare, prin elaborări și publicații personale (lucrări metodice, curriculum, cursuri etc.), prin participări la sesiuni științifice sau la varia forme de specializare postuniversitară (masterat, doctorat, studii aprofundate etc.). Totodată, specialiștii sunt conștienți de oportunitatea oferită de programele de formare continuă ce au ca efect dezvoltarea personală, dar și a instituției în ansamblu. Este importantă opinia autorilor V. Guțu și M. Șevciuc [59, p. 102] conform căreia „se promovează experiența avansată și relațiile interprofesionale bazate pe respect reciproc, întrajutorare, încredere, critică constructivă, confidențialitate, bunăvoință, echitate, asumare de riscuri, independență”. Efectele procesului formare și dezvoltare profesională sunt importante, inclusiv costurile și perioada desfășurată de formabil în mod sistematic în vederea realizării activităților de dezvoltare profesională. Deoarece este important de oferit un caracter continuu activităților de dezvoltare profesională a personalului instituției de învățământ superior, e necesar de a le aborda structurat, conform ciclului de dezvoltare a personalului, prezentat în continuare:



➤ *Identificarea necesităților de dezvoltare*

În scopul obținerii beneficiilor programelor de instruire profesională prin investirea resurselor financiare, umane și de timp, este important a se identifica nevoile reale de perfecționare și dezvoltare. În corespundere cu acestea vor fi definite obiectivele formării și elaborate conținuturile programelor de formare. Dintre modalitățile de identificare a nevoilor reale de instruire putem aminti:

(a) identificarea acestor nevoi de formare continuă/dezvoltare profesională plecând de la obiectivele strategice ale instituției de învățământ superior;

(b) stabilirea principalelor probleme sau puncte slabe /disfuncțiuni ale instituției de învățământ superior, identificate de către angajați, pot conduce la concretizarea nevoilor stringente de formare /dezvoltare profesională;

(c) analiza diferențelor de performanță existente între diferite categorii de angajați poate fi un alt punct de plecare pentru definirea nevoilor de dezvoltare profesională;

(d) analiza performanțelor unei echipe mai mari de angajați în vederea identificării aptitudinilor sau a competențelor de care dispun și care-i diferențiază din punct de vedere al performanței, se pot identifica noi direcții de formare. Aceasta implică evaluarea performanțelor profesionale ale personalului monitorizat (a aptitudinilor, competențelor, experienței practice, motivațiilor, atitudinilor etc.) concomitent cu ierarhizarea salariilor conform rezultaților performanțelor individuale.

➤ *Planificarea activităților de dezvoltare*

În conformitate cu necesitățile identificate la etapa precedentă, subdiviziunea instituțională care este responsabilă de formare profesională continuă a personalului instituției de învățământ superior elaborează Planul anual de dezvoltare profesională care include denumirea activităților de dezvoltare profesională, tipul și formele de instruire, durata, termenele de realizare, categoriile de participanți, responsabilii și alte elemente aferente unui plan de instruire. În procesul de formare pot fi implicați formatori interni, cât și externi. Curriculumul aferent programului de formare continuă este un document oficial care reglementează modul de desfășurare a cursurilor teoretice și a aplicațiilor practice, durata și conținutul acestora, metodele și strategiile didactice utilizate, materialele didactice oferite formabililor, modalitățile de evaluare în corespundere cu atingerea obiectivelor pregătirii profesionale. De asemenea, se recomandă ca programele de formare să asigure respectarea unor principii:

a) se impune formarea unor deprinderi și a competențelor practice;

b) cunoștințele teoretice transmise în cadrul instruirii ar fi de dorit să se afle într-o conexiune directă cu dimensiunea practică a programului;

- c) conținuturile cursurilor și aplicațiilor praxiologice trebuie să fie actuale și compatibile cu cerințele tehnologiilor moderne;
- d) conținuturile și metodele utilizate de formatori trebuie să țină cont de nivelul de pregătire al cursanților;
- e) în cadrul instruirii cursanților trebuie să realizeze studii, aplicații și să recurgă la cercetarea științifică în procesul de acumulare a cunoștințelor;
- f) verificarea nivelului de asimilare a cunoștinșelor, a formării deprinderilor și competențelor practice se vor realiza prin metode concrete în vederea stabilirii realizării sarcinilor trasate.

➤ *Implementarea programului de formare*

Conducerea instituției trebuie să asigure toate condițiile necesare implementării curriculumului de formare în condiții de eficiență: săli de cursuri moderne; materiale didactice și suporturi de curs în conformitate cu conținutul curricular planificat pentru asigurarea perfecționării cadrelor, un orar flexibil coordonat cu beneficiarii acestor programe etc. Succesul unui program de formare poate fi condiționat și de feedback-ul rapid pe care îl pot oferi cursanții, feedback posibil numai dacă aceștia verifică utilitatea informațiilor și deprinderilor sau problemele care pot apărea, în activitatea profesională curentă.

➤ *Evaluarea rezultatului activităților de dezvoltare*

Evaluarea impactului programelor de formare este unanim recunoscută ca fiind deosebit de importantă. Realitatea ne arată însă că impactul unui program formativ este greu de evaluat. Cea mai simplă schema de evaluare a impactului unui program de formare / dezvoltare profesională este cea descrisă de M.D. Carolan în 1993 [[https://mhelm.utm.md/wp-content/uploads/2020/12/MHELM\\_Leadership-si-Management\\_Suport-de-curs\\_ro.pdf](https://mhelm.utm.md/wp-content/uploads/2020/12/MHELM_Leadership-si-Management_Suport-de-curs_ro.pdf), p. 151]:

(a) Evaluarea la nivelul reacțiilor – implică verificarea modalităților în care cursanții generează feedback-ul pozitiv, apreciabil al cursurilor de formare continuă pe care le-au parcurs, al conținutului lor tematic sub aspectul utilității aplicațiilor, a ținutei academice prestate de formatori și a măiestriei lor pedagogice, inclusiv și a condițiilor de perfecționare etc. În acest context, este importantă aprecierea lor imediat după finalizare, prin aplicarea unor chestionare în rândul formabililor, fără a se garanta că prin cunoștințele acumulate în cadrul acestor stagii de formare, ei vor proceda la aplicarea informațiilor în practică, fapt ce le va genera o plusvaloare și creștere evidențiată în performanța profesională individuală.

(b) Evaluarea la nivelul învățării – se referă la evaluarea cursanților în scopul monitorizării îndeplinirii obiectivelor formative. Această verificare se va desfășura la finalul programului de formare cu suportul unor chestionare de cunoștințe și /sau cu ajutorul unor studii practice corespunzătoare conținutului curricular parcurs. Astfel, se monitorizează îndeplinirea gradului în

care formabilii au însușit conținutul tematic, acumulând cunoștințele, dezvoltându-și totodată, abilitățile sau deprinderile așteptate de la stagiul de formare continuă.

(c) Evaluarea la nivelul comportamentelor – constă în aprecierea măsurii în care cunoștințele și deprinderile achiziționate în cadrul programului sunt aplicate la locul de muncă, întrucât aceste programe de perfecționare trebuie să asigure formarea de atitudini și dezvoltarea comportamentelor. Realitatea arată că rareori angajații aplică în practică, respectiv în activitatea exercitată în mod curent, cunoștințele acumulate sau deprinderile nou formate prin stagii de formare continuă.

#### *Cadrul normativ al formării profesionale continue*

Potrivit Codului Educației al Republicii Moldova “formarea continuă a adulților este componentă a învățării pe tot parcursul vieții, care asigură accesul continuu la știință, informație, cultură, în vederea adaptării flexibile a individului la noile realități socioeconomice în permanentă schimbare și în scopul dezvoltării competențelor necesare pentru activitatea profesională și socială”. Standardele educaționale constituie baza aprecierii obiective a nivelului de pregătire generală și profesională a absolvenților, indiferente de tipul și forma de învățământ. Standardul este o normă sau un ansamblu de norme care reflectă calitatea, caracteristicile, forma unui produs sau un document în care sunt concentrate aceste norme. Formele inovatoare ale procesului de formare profesională continuă sunt prezentate în documentele internaționale: Memorandum on Lifelong Learning (Bruxelles, 2000); Lisabon European Council, 2000; education Forum held in Dacar, 2000; Education for active citizenship in the european union OPOCE (Luxemburg, 1998); Lifelong Learning and lifelong Learning (Stockholm, 2000); Clasificarea din ISCED etc. Necesitatea și condițiile standardizării procesului de formare profesională continuă a apărut și la nivel național, astfel că au fost reflectate într-un șir de acte normative: Constituția Republicii Moldova; Legea învățământului din 1995 (abrogată în prezent); Hotărârea Guvernului nr.253, Codul Muncii etc. În prezent, cadrul normativ al formării profesionale continue este asigurat la nivel național și instituțional prin Codul Educației, prin H.G. a R.M. 193 din 24.03.2017 pentru aprobarea Regulamentului cu privire la formarea continuă a adulților, prin H.G. a R.M. nr. 616 din 18.05.2016 pentru aprobarea Metodologiei de evaluare externă a calității în vederea autorizării de funcționare provizorie și acreditării programelor de studii și a instituțiilor de învățământ profesional tehnic, superior și de formare continuă și a Regulamentului de calcul al taxelor la serviciile prestate în cadrul evaluării externe a calității programelor de studii și a instituțiilor de învățământ profesional tehnic, superior și de formare continuă coroborate cu reglementarea educației nonformale și informale, aprobate prin Ordinul MECC nr. 65 din 24.01.2019, a ghidurilor practice de validare a competențelor

dobândite în contexte de educație formală și nonformală, a regulamentelor cadru și a celor instituționale.

Un moment important de maximă actualitate în procesul elaborării unui standard de formare profesională continuă îl constituie principiile normative aplicate pentru dezvoltarea acestuia. Conform opiniei proprii, un standard de formare profesională continuă ar putea fi dezvoltat prin următoarele principii reglatorii:

- integrării (extinderea pieței muncii în contextual European);
- deschiderii și flexibilității pieței muncii;
- continuității;
- modulării;
- corelării funcționale (obiective – competențe);
- adaptării;
- echității sociale.

Garantarea accesului la formarea profesională continuă a specialiștilor (adulților) a impus elaborarea standardelor prin prisma unui Concept formativ centrat pe necesitățile profesionale. Acest concept a reglementat interacțiunea dintre competențele profesionale de a ști, a face, a fi și a se integra în societate. Astfel, componentele de bază implicate în standardele formării continue sunt: finalitățile (competențele profesionale); exigențele proiectării curriculare; condițiile de formare a specialistului și normele de realizare a procesului de studii. Compartimentul formării profesionale al standardului este redat de cadrul formative (profilul, specialitatea, calificarea/titlul, durata studiilor, domeniul de activitate, continuitatea), sistemul de acces și taxonomia competențelor. Curriculumul ca structură integratoare a standardului stabilește module de formare profesională prin prisma disciplinelor, obiectivelor de formare în cadrul disciplinei, unități de conținut, modele de plan cadru, de stagii de practică, de evaluare formative, sumativă și normativă. Totodată, îndeplinirea obiectivelor este monitorizată prin aplicarea unor norme de asigurare. Standardul stabilește norme de asigurare instituțională, de realizare a curriculumului, de dezvoltare a resurselor umane, iar implementarea acestuia vizează activitatea de formare-dezvoltare a personalității umane abordată în totalitatea ei, integrând toate resursele valorificabile în sistemul formării continue. Dezvoltarea procesului de formare profesională continuă în Republica Moldova prin prisma standardelor care au fost aprobate la nivel național au asigurat: completarea formării inițiale, prin educație continuă, recurentă sau compensatorie; formare profesională continuă prin perfecționarea pregătirii profesionale și dobândirea unor calificări suplimentare; educarea, cultivarea aptitudinilor și a intereselor individuale ale cetățenilor pentru îndeplinirea unui rol social. Factorul motivant al educației permanente constituie, de asemenea un element important în instruirea adulților. Dintre sursele

motivaționale ale adulților [50, 87] le putem menționa pe cele reflectate în literatura de specialitate: “relațiile sociale; expectațiile sociale; bunăstarea socială; avansarea profesională; refugiul sau stimularea; interesul cognitiv”.

Dintre formele moderne de instruire a adulților putem enumera: cursurile cu frecvență la zi (conferințe, mese rotunde); programele de instruire centrate pe activități practice, duale și al căror conținut pot dispune de o mai mare relevanță, utilitate pentru formabili care au astfel posibilitatea de a îmbina munca cu studiul; stagiile de formare deschise, flexibile, de învățare la distanță cu asigurarea suportului tutorial; învățarea bazată pe resurse; învățarea on-line; învățarea prin colaborare cu abordarea lucrului în echipă; realizarea unor studii independente ce permit adaptarea curriculumului la nevoile individuale ale formabilului; comunicări ghidate de formatori centrate pe anumite activități; seminarii științifice cu promovarea anumitor tematici și idei inovaționale specifice unui anumit domeniu; dezbateri, discuții și forumuri organizate pentru anumite teme de interes comun etc. aceste instruirii sunt realizate de formatori care exercită diferite roluri în echipele de predare-învățare, fiind specialistul angajat în formarea continuă a adulților, “ce proiectează, derulează, evaluează și revizuieste activități teoretice/practice și/sau programe de formare și dezvoltare ale competențelor profesionale, desfășurate în instituțiile specializate sau la locul de muncă” [120].

Principalii factori care împiedică introducerea de noi modalități inovatoare de formare a specialiștilor în instituțiile de învățământ din domeniul culturii fizice și sportului sunt următorii:

- ✓ studierea unor discipline academice care nu sunt legate de viitoarele activități profesionale ale studenților care învață în diferite specialități;

- ✓ în învățământul superior, principala formă de organizare a educației este lecția în clasă, iar imposibilitatea reconstruirii rapide a spațiului clasei, mai ales atunci când se organizează seminarii, nu face posibilă implementarea conținutului programului de formare pe baza metodelor moderne de predare active;

- ✓ în învățământul superior există o absolutizare a metodei ilustrativ-explicative în predare, atât în studiul disciplinelor teoretice, cât și în desfășurarea lecțiilor practice privind formarea anumitor scheme de antrenament;

- ✓ procesul de predare-învățare se bazează adesea pe utilizarea manualelor, uneori scrise acum 30-50 de ani. Ar trebui să existe manuale, dar numai ca sursă de cunoaștere despre istoria apariției cunoașterii subiectului științific. O formare aprofundată a cunoștințelor profesionale, abilităților unui specialist modern ar trebui să aibă loc pe baza discuțiilor despre conținutul monografiilor recent publicate, articolelor despre problemele subiectului studiat. Mai mult, actualizarea conținutului în orice ramură a cunoașterii umane are loc la fiecare 4 - 5 ani;

✓ lipsește o orientare către subiect și o activitate educațională de căutare și selectare pentru dobândirea de cunoștințe moderne, care constituie baza viitoarei activități profesionale integrale, aflată într-o continua schimbare și actualizare. Prin urmare, sensul dezvoltării personalității și conștiinței viitorului specialist, nu constă în dobândirea unei game largi de cunoștințe și abilități individuale, ci în nivelul și principiile gândirii, permițând profesionistului, pe baza cultura gândirii reflexive formate în cursul activităților de cercetare educațională, de a acoperi procesul socio-istoric de dezvoltare, câmpul de activitate corespunzător diversității și integrității componentelor sale constitutive. Acest lucru, la rândul său, obligă cadrele didactice universitare să organizeze activități educative de transformare creativă a studenților pe bază științifică. În consecință, educația modernă din Republica Moldova este încă conservatoare, având cel puțin 100 de ani de istorie și schimbându-se în principal datorită adăugării de conținut pe măsură ce apar noi factori în disciplinele științifice și disciplinare existente sau, ceea ce se întâmplă foarte rar, în legătură cu apariția unui subiect nou și a unor concepte de subiect.

Educația de calitate este realizată de cadre didactice calificate, ce dispun de o pregătire adecvată acestei meserii. În acest context, considerăm că printre direcțiile esențiale ale reformei sistemului educațional din Republica Moldova, ar trebui să se regăsească cel puțin două cu prioritate:

- (re)valorizarea meseriei de profesor în raport cu importanța ei socială și remunerarea cadrelor în corespundere cu cerințele internaționale (dacă se are în vedere alinierea și ajustarea acesteia la standardele de calificare europene);
- îmbunătățirea formării (inițiale și continue) a specialiștilor, în raport cu anumite standarde de formare.

Reformele din sistemul educației, atât cel național, cât și internațional, vizează în principal necesitatea reformulării finalităților, optimizării conținuturilor, a strategiilor didactice și de evaluare. Astfel, aceste reforme dictează respectarea unor principii [84, p. 29]:

- consolidarea învățării active și interactive;
- informatizarea învățământului;
- utilizarea noilor tehnologii de informare și comunicare (programe de televiziune, radio, Internet);
- promovarea interculturalismului;
- promovarea profesionalismului și a principiilor educației permanente etc.

Plecând de la aceste priorități prezentăm în Tabelul 1.1 *exigențele și legitățile concepției de formare și dezvoltare a specialistului din domeniul culturii fizice.*

**Tabelul 1.1. Exigențele și legitățile concepției de formare și dezvoltare a specialistului din domeniul culturii fizice**

<b>Curriculumul (electronic și digital)</b>	
	<p>Acest tip de curriculum se bazează pe sisteme informatice fiind accesibil oricând, oriunde, cu condiția ca cineva să aibă un dispozitiv conectat la Internet, este mai flexibil, mai ideal pentru abordarea unor strategii de predare (precum diferențierea, învățarea mixtă), putând face apel totodată, la mai multe stiluri de învățare (auditivă, vizuală sau interactivă). Un astfel de curriculum este mai ușor de gestionat, întrucât editorul poate face actualizări și revizuirii în text, într-un astfel de curriculum studenții au un rol esențial, în sensul că ei ar putea fi centrul proiectării, iar profesorii implementatorii.</p> <p><b>Finalitățile educației reflectate în competențe generale și specifice</b></p> <p>Competențele – cheie și competențele din curricula presupun o concepție inovațională a educației (centrată pe instruire), fapt ce denotă și abordare nouă a didacticii. Demersul didactic centrat pe formarea competențelor trebuie să fie orientat spre acumularea de cunoștințe/ pe consolidarea abilităților la studenți, în principal cu accent pe crearea situațiilor de învățare concrete, creative, ce stimulează gândirea critică a acestora îndeosebi la asigurarea și demonstrarea resurselor dobândite formal și informal. În acest context, este absolut necesar să se monitorizeze asigurarea proceselor educaționale și obținerea rezultatelor învățării („scopuri de atins în condiții determinate”), inclusiv nivelul și calitatea cunoștințelor acumulate și a abilităților formate. De asemenea, activitățile didactice trebuie să dispună de un caracter practic și aplicativ.</p> <p><b>Accent pe profesionalizare</b></p> <p>Profesionalizarea presupune cunoașterea și raportarea la mai multe tipuri de standarde profesionale. E. Păun (2002) consideră că profesionalizarea este „un proces de formare a unui ansamblu de capacități și competențe într-un domeniu dat, pe baza asimilării unui sistem de cunoștințe (teoretice și practice), proces controlat deductiv de un model al profesiei respective.”</p> <p>Componente ale profesionalizării didactice, manageriale, juridice și sportive.</p> <p><b>Conținuturile curriculare</b></p> <p>Conținuturile curriculare propuse au o valoare orientativă, iar cadrul didactic va putea să le modifice și să le diversifice. De asemenea, obiectivele, strategiile de instruire și modalitățile de evaluare pot fi actualizate în corespundere cu cerințele actuale (în speță ajustarea la predarea și învățarea online). Studenții pot formula propuneri în acest sens, în raport cu interesele lor privind studiul conținuturilor disciplinelor obligatorii și opționale.</p>
<b>TEORIA ȘI METODOLOGIA CURRICULUM-ULUI</b>	<p>Analiza sistemică a procesului instructiv</p> <p>Sistemul principiilor didactice</p> <p>Strategiile didactice</p> <p>Metodologia didactică</p> <p>Mijlocele de învățământ</p> <p>Forme de organizare a procesului de instruire</p>
<b>TEORIA ȘI METODOLOGIA INSTRUIRII</b>	<p>Tipuri de evaluare</p> <p>Indicatori și descriptori de performanță</p> <p>Strategii, metode, tehnici, probe (instrumente) de evaluare</p>
<b>TEORIA ȘI METODOLOGIA EVALUĂRII</b>	

## **1.2. Dimensiunea managerială și normativă în cadrul programelor de formare profesională inițială și continuă a specialiștilor din domeniul culturii fizice**

Dimensiunea managerială a formării inițiale și continue a specialiștilor din domeniul culturii fizice presupune un șir de obligațiuni ce trebuie îndeplinite de actorii acestei comunități împuterniciți de asigurarea adecvată a managementului, după cum urmează: aplicarea și

adoptarea politicilor educaționale la nivel instituțional; asigurarea bunei gestionări a procesului instructiv-educativ de profil și a celui de dirijare, de luare a deciziilor; consilierea psihopedagogică a studenților și orientarea lor în carieră, crearea condițiilor oportune cadrelor didactice și a părinților pentru implicarea lor corespunzătoare în asigurarea bunei funcționări a procesului de studii; coordonarea activităților de formare inițială și continuă a studenților, în calitate de viitori specialiști; valorificarea rațională a resurselor materiale și financiare etc. Dimensiunea managerială are un caracter sistemic, procesual și situațional, care presupune acumularea de informații, ce trebuie ordonate, sistematizate și corect aplicate. Asigurarea unui management performant, implică antrenarea conducătorilor de instituții de învățământ superior în activități ample de gestionare a informațiilor, astfel încât să le poată valorifica și procesa eficient, ceea ce le va asigura o fundamentare a opiniilor și a deciziilor adoptate. Dimensiunea managerială și buna sa gestionare de către managerii de diferite niveluri din instituția de învățământ superior de profil sunt necesare pentru realizarea activităților lor curente, de perspectivă și dezvoltare strategică a procesul de studii, al celui de formare inițială și continuă a specialiștilor din domeniu, inclusive și pentru îndeplinirea cu succes a noilor sarcini și a conducerii eficiente a acestuia. În prezent, documentele de politici educaționale la nivel național Educația 2020 și Educația 2030 impun “necesitatea racordării acestora la politicile statului reflectate în Strategia Națională de Dezvoltare „Moldova-2030”, Planul Național de acțiuni, Programul de activitate al Guvernului Republicii Moldova, Planul de pregătire și răspuns la infecția cu Coronavirus de tip nou (COVID-19) în Republica Moldova, inclusiv și în alte documente de politici publice conexe în vederea: îndeplinirii obiectivelor strategice planificate pentru sustenabilitatea educației; fundamentării și elaborării unor demersuri conceptuale, metodologice, manageriale și praxiologice de dezvoltare a sistemului de educație pe termen mediu și lung; dezvoltării unui sistem de educație rezistent la șocuri sociale, demografice, economice, ecologice, pandemice, prin dezvoltarea competențelor individuale ale oamenilor de a face față șocurilor în cadrul învățământului formal, nonformal și cel informal” (Ministerul Educației Culturii și Cercetării - CONCEPTUL Strategiei de dezvoltare a educației pentru anii 2021-2030 „Educația-2030” și al Programului de implementare).

Componenta de formare managerială este prin excelență situațională și interactivă, ceea ce înseamnă că ea depinde de anumiți factori și de interacțiunea lor. De pildă, interacțiunile dintre manageri și subalterni nu sunt univoce: unul și același comportament poate avea efecte diverse după contextul interactiv, creativ în care se derulează. De asemenea, măsurarea și evaluarea eficienței este amânată, întrucât un asemenea proces s-ar putea dovedi generator de insatisfacții și de conflicte interioare. Nimeni nu se simte bine, atunci când va conștientiza că nu și-a realizat obiectivele la un nivel prestabilit. Aflați în fața unor asemenea întrebări, specialiștii din domeniu,



în special managerii entităților sportive, amână cât mai mult cu puțință măsurarea și evaluarea instituțiilor pe care le conduc, întrucât nu cunosc modalități de realizarea a acestora, mulțumindu-se astfel, cu date, cifre rezultate din măsurătorile anterioare sau cu un anumit standard atins la un anumit moment dat, fără a ști dacă acesta este și cel mai bun sau cel care exprimă posibilitățile actuale și de perspectivă ale acesteia. Cu toate acestea, evaluarea eficienței/eficacității organizației sportive poate genera un efect stimulator cu o valoare regulatorie în raport cu propriul comportament organizațional. În acest context, este esențial ca dezvoltarea și transferul de cunoaștere să se realizeze continuu și în principal prin competențe profesionale cu care absolvenții se vor integra în mediul economic, inclusiv și prin brevete patentate. Dinamica acestor activități devine insuficientă pentru era globalizării, pentru cerințele actuale ale societății, fapt pentru care universitatea trebuie să-și dezvolte noi activități prin care să intensifice transferul de cunoaștere spre mediul de afaceri și societate. Prin realizarea unor parteneriate active între universități, prin intensificarea cercetării, a inovării, prin parteneriatele public – privat, universitățile devin actori economici importanți la scară națională [168, 192]. Cultura fizică și sportul poate fi privită sub aspectul îmbunătățirii sănătății populației, al educației pe componenta de formare și dezvoltare, precum și, din punct de vedere economic, al competitivității, respectiv prin furnizarea de servicii. Un subiect important al relațiilor de piață din industria sportivă îl constituie organizațiile de profil ce sunt reprezentate de forme diferite (asociații/fundații sportive; școli sportive; cluburi sportive; federații sportive etc.).

Aceste argumente considerăm că stau la baza formării competențelor manageriale la specialiștii din domeniu, întrucât rolurile și aptitudinile managerului în asigurarea dirijării eficiente a entității sportive sunt esențiale. Astfel, o bună formare de specialitate este în mod normal un atu, în multe situații fiind chiar indispensabilă. Managementul nu se face într-un spațiu vid, ci într-un anumit set de împrejurări – care necesită, de regulă, cunoștințe de specialitate. Aceste cunoștințe sunt necesare atât pentru a da instrucțiuni care să aibă sens, cât și pentru a insufla respect celorlalți.

După cum am menționat, conceptul de eficiență este o categorie economică ce reflectă raportul dintre rezultatele obținute și resursele utilizate, fiind astfel, caracterizată de performanță. Potrivit literaturii de specialitate [218] performanța este “un concept de bază, chiar cheie, în psihologia muncii și în psihologia organizațional - managerială”. Cei mai mulți autori [177, 178, 213] sunt de părere că, în conceptualizarea performanței, trebuie diferențiate aspectele acționale (comportamentale) de cele finale (rezultatele obținute). Din perspectiva primelor aspecte, nu orice comportament se subsumează performanței, ci doar cel care este relevant pentru scopurile organizației. “Performanța este ceea ce organizația angajează pe un individ să facă și acesta face bine” [178, p. 687].

Importanța culturii fizice și a sportului devine din ce în ce mai vizibilă, nu numai ca factor social, ci și ca factor politic în lumea modernă. Schimbările radicale ce au loc în toate sferile societății (economice, sociale, politice și culturale) ale unui stat, afectează direct și indirect dezvoltarea și sustenabilitatea sistemului de cultură fizică și sport [115]. Formarea profesională a specialiștilor constituie o problemă pedagogică complexă și de importanță durabilă. Modernizarea sistemului de învățământ superior de cultură fizică, generează competiția în formarea tinerilor specialiști necesari pe piața muncii. În lumea postmodernă, înțelegerea rolului important pe care îl are educația fizică și sportul, ca factor de îmbunătățire a naturii umane și a societății, a calității vieții, impun o serie de cerințe suplimentare în formarea tinerei generații. Dezvoltarea modernă a sporturilor de performanță și nu numai, se bazează pe sportul practicat de tineri. În acest sens, nevoia de a dezvolta copii și tineri într-o direcție sportivă, reprezintă un deziderat important pentru politica de guvernare a unui stat. Pregătirea sportivilor depinde în primul rând de formarea (inițială și continuă) a managerilor sportivi, a directorilor de școli sportive și a federațiilor pe ramuri de sport. Liderii trebuie să construiască, să organizeze activitatea entităților pe care le conduc la un nivel cât mai eficient.

Sfera culturii fizice și a sportului este multiformă, asigurând diferite tipuri de activități. Funcționând într-o economie mixtă (cu o reglementare de stat și de piață a relațiilor de management), organizațiile sportive trebuie să poată forma un sistem de dirijare care să activeze eficace în condiții moderne și să ofere oportunități de dezvoltare, inclusiv o poziție stabilă pe piața serviciilor sportive. Independența organizațiilor sportive în condițiile pieței, specificul muncii pe care o desfășoară și creșterea volumului de activități necesită o extindere semnificativă a sferei de management. Pentru creșterea competitivității economiei europene, Strategia de la Lisabona și-a propus prin misiunea sa declarată, de a schimba Uniunea Europeană în „economia cea mai dinamică și competitivă bazată pe cunoaștere, capabilă de creștere economică durabilă, cu locuri de muncă mai multe și mai bune și o mai mare coeziune socială și respect pentru mediu”. De fapt, competitivitatea în era globalizării, va decurge îndeosebi din resursele intelectuale intangibile, din capitalul de cunoștințe. Astfel, instituțiile de învățământ superior sunt puse în situația de a-și concentra eforturile pentru eficientizarea, modernizarea și dezvoltarea procesului educațional și de cercetare. Transformările la nivel social și economic, volumul tot mai mare de informații și tendința emergentă de extindere a funcțiilor manageriale în activitățile profesionale din Republica Moldova au contribuit esențial la producerea unei schimbări esențiale a orientărilor valorice în societate și la modificarea cerințelor de calificare a cadrelor și profesioniștilor, respective la perfecționarea pregătirii lor continue. Un rol important în procesul actual de globalizare a noii economii, în care sunt implicate și instituțiile superioare de învățământ din Republica Moldova, revine noilor tehnologii informatice și de comunicații,

care schimbă radical activitățile economice și sociale, concomitent cu modalitățile de achiziționare, creare, diseminare și utilizare a cunoștințelor. Sistemele educaționale sunt într-o schimbare continuă. Globalizarea și revoluția informațională sunt factori care contribuie la revizuirea misiunilor învățământului superior în direcția adaptării lor la noile schimbări generate de cerințele pieței. În acest context, noile tehnologii informatice și de comunicații, precum și cercetarea științifică, determină modificări substanțiale în organizarea agenților economici, producători de bunuri și furnizori de servicii. Conform literaturii de specialitate, revoluția cunoștințelor, care constă în această trecere la economia dominantă de cunoștințe, este un proces cuprinzător și profund, generând schimbări de esență în toate componentele activității economice, analoage ca intensitate cu cele produse de revoluția industrială. Aceste modificări, produc mutații semnificative și în modul în care oamenii gândesc, muncesc, învață și trăiesc. Astfel, pedagogia sportivă în toți parametrii cerințelor de natură epistemologică, hermeneutică și științifică a primit statutul de știință teoretică și pragmatică între sistemele de cunoștințe sectoriale, fixându-se în sistemul general de clasificare a științelor sociale și umanitare. Cu toate acestea, ca știință relativ independentă, a trecut prin procesele sale de generare la joncțiunea diferitelor ramuri de sisteme de cunoaștere a socialului și umanitarului (sociologie, psihologie, etică, axiologie, antropologie, studii culturale și de cercetare științifică), științe naturale (anatomie, fiziologie, biomecanică) și cicluri tehnice și tehnice de natură matematică și de măsurare.

Necesitatea schimbării și dezvoltării instituției de învățământ superior în era globalizării este dictată și de imperativul modificărilor intervenite în percepțiile studenților, care de fapt sunt principalii beneficiari ai serviciilor educaționale, ceea ce determină o abordare a comportamentului instituțional orientat către satisfacerea nevoilor „clientului”. În acest context, instituția de învățământ superior trebuie să asigure viitoarei generații o educație și o informație care să le permită să contribuie la respectarea marilor echilibre ale mediului natural și al vieții. În Tabelul 1.2 reflectăm elementele definiției ale schimbării instituției de învățământ superior pentru a face față concurenței de pe piața serviciilor educaționale.

**Tabelul 1.2. Elementele definiției ale schimbării instituției de învățământ superior după I. Verboncu [129, p. 31], modificate de noi**

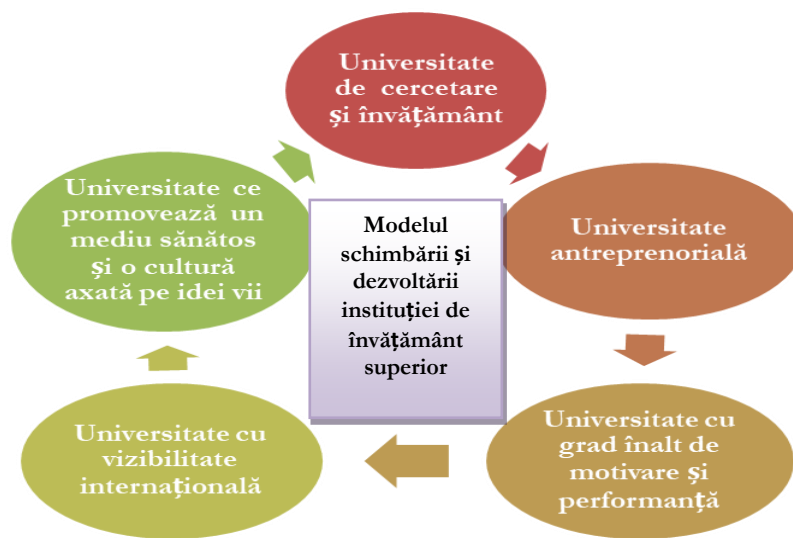
Specificația elementului	Cauze ale schimbării	Metode
<b>Orientarea spre beneficiarii serviciilor educaționale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesitatea sistematică și permanentă pentru specialiștii din domeniu de a se adapta la cerințele pieței educaționale</li> <li>• Existența unor procese educaționale axate pe memorare</li> <li>• Comunicare deficitară între actorii principali ai procesului de studii</li> <li>• Atragerea redusă a studenților în</li> </ul>	Abordarea multidimensională a studentului

	<p>cercetarea științifică</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Număr mare al cadrelor științifico-didactice versus număr de studenți</li> <li>• Atitudinea necorespunzătoare a altor departamente funcționale ale universităților față de studenți</li> </ul>	
<p><b>Adaptarea prin schimbare a programelor de studii, a planurilor de învățământ și curricula disciplinelor de învățământ la exigențele europene și internaționale</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesitatea modificării acțiunilor cadrelor didactice de a se integra în evoluțiile universitare internaționale</li> <li>• Existența unor planuri de învățământ și discipline de studii care nu concordă cu cele europene</li> <li>• Lipsa compatibilizării specializărilor cu elementele de bază ale domeniului de referință al universității</li> <li>• Necesitatea creșterii mobilităților academice cu recunoașterea integrală a programului de studii și a diplomelor obținute cu universitățile din străinătate</li> <li>• Elaborarea planurilor de studii, în cele mai multe cazuri din perspectiva pregătirii și comodității cadrelor didactice</li> <li>• Inexistența unor mecanisme eficiente la nivel de catedre, facultăți și instituție care să omologheze planurile de studii și curricula și/sau evalueze conținutul procesului didactic, generând feedbackuri de perfecționare</li> </ul>	<p>Proiectarea schimbărilor care se impun în acest domeniu și elaborarea unor planuri pentru depășirea obstacolelor</p> <p>Tabloul de bord</p>
<p><b>Dezvoltarea performanțelor cadrelor științifico-didactice și îmbunătățirea lor competenței profesionale în conformitate cu standardele europene</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selecția ineficientă a cadrelor didactice</li> <li>• Existența unui deficit al participărilor cadrelor didactice la stagii de mobilitate internațională</li> <li>• Lipsa unui climat organizațional propice dezvoltării profesionale, precum și a unei culturi interne care nu generează idei noi și care ar permite realizarea unei sinergii în exercitarea funcțiilor de bază ale instituției de învățământ superior</li> </ul>	<p>Selecția, evaluarea motivarea, perfecționarea, stimularea și susținerea financiară a cercetării științifice</p>
<p><b>Îmbunătățirea continuă a calității serviciilor educaționale</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistența unei abordări standardizate în asigurarea funcționării eficiente a Sistemului de Management al Calității în acord cu exigențele europene actuale</li> <li>• Lipsa unor certificări internaționale a sistemelor de învățământ superior</li> <li>• Insuficiența resurselor financiare pentru dezvoltarea</li> </ul>	<p>Certificarea Sistemului de Management al Calității</p>
<p><b>Dezvoltarea de programe de masterat profesional și de cercetare, competitive la nivel național și internațional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interes redus al absolvenților de studii de licență pentru pregătirea postuniversitară</li> <li>• Apariția a numeroase specializări la Ciclu II pe piața concurențială</li> <li>• Cerințele pieții naționale și internaționale</li> <li>• Orientarea absolvenților spre amplificarea veniturilor personale</li> <li>• Existența unor specializări în instituție,</li> </ul>	<p>Evaluarea programelor de masterat și autorizarea unora rentabile pe piața muncii</p> <p>Motivarea superioară a participanților la pregătirea postuniversitară</p>

	căroră le corespund profesii și locuri de muncă care în mare măsură sunt exercitate de absolvenți cu altă pregătire	comparativ cu cea a studenților
<b>Autorizarea/acreditarea și derularea de programe de studii în asociere cu universități străine</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofertele de pe piața muncii</li> <li>• Existența unor finanțări străine nerambursabile în perioada inițierii acestor programe de studii</li> <li>• Interesul unor instituții străine pentru a finanța anumite programe</li> <li>• Necesitatea pătrunderii pe piețe noi, inclusiv internaționale</li> </ul>	Identificarea unor programe de studii comune cu alte instituții de învățământ superior din străinătate interesate în perfectarea unor parteneriate în acest sens
<b>Îmbunătățirea calitativă a școlii doctorale în conformitate cu standardele internaționale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerere în creștere de doctoranzi</li> <li>• Calitatea pregătirii conducătorilor de doctorat</li> <li>• Exigențele impuse la admiterea și pregătirea pe parcurs a doctoranzilor</li> </ul>	Acreditarea școlilor doctorale Încurajarea cotutelei în conducerea doctoratelor Înființarea consorțiilor între școlile doctorale naționale și internaționale Selecția cadrelor didactice
<b>Dezvoltarea pragmatismului în cadrul programelor de formare continuă</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implicarea redusă a cadrelor didactice notorii din țară și străinătate</li> <li>• Existența unor mecanisme de predare și însușire a cunoștințelor bazate pe memorare</li> <li>• Evaluarea formală a cursanților</li> <li>• Management defectuos și insuficient adaptat la specificul formării continue</li> </ul>	Evaluarea corectă a cursanților Îmbunătățirea și accentuarea pragmatismului în procesul de predare-învățare
<b>Dezvoltarea marketingului universitar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinarea nevoilor, dorințelor și intereselor consumatorului de educație</li> <li>• Lipsa unei promovări adecvate a instituției de învățământ superior</li> <li>• Necesitatea atragerii studenților</li> <li>• Necesitatea identificării și satisfacerii nevoilor consumatorilor din instituția de învățământ, inclusive și a pieței muncii</li> <li>• Inexistența unui sistem de gestiune a activității instituțiilor de învățământ constând în cercetare, proiectare, implementare și control</li> </ul>	Orientarea instituției de învățământ superior spre marketing, astfel încât principala sa obligație să determine nevoile și dorințele pieței-țintă și să le satisfacă prin structura proprie, iar taxele comunicarea, și prestarea de programe și servicii să fie viabile, competitive și adecvate

Modelul strategic al instituției de învățământ superior care generează schimbarea trebuie să fie orientat spre antreprenoriat și autonomie. Astfel, instituția de învățământ superior trebuie să tindă spre a obține statutul asumat în Figura 1.1. Instituția de învățământ superior de educație fizică și sport cuprinde în structura sa de piață, cunoștințele, activitățile sale principale axându-se pe crearea, achiziționarea, utilizarea, învățarea, integrarea și valorificarea acestora, în vederea obținerii de performanțe economice și sociale. În acest context, putem afirma că instituția de învățământ superior este o entitate sustenabilă, capabilă de utiliza și valorifica eficient (din punct de vedere economic, ecologic și social) cunoștințele și celelalte resurse disponibile și atrase conform necesităților, în scopul generării competitivității și performanței multidimensionale,

recunoscute de piață și societate. Comisia Mondială pentru Mediu și Dezvoltare a Națiunilor Unite, condusă de Gro Harlem Brundtland, prim-ministru al Norvegiei, a introdus în 1987 un nou concept, referitor la problemele de mediu și sociale: „Sustenabilitatea (ca dezvoltare durabilă) este dezvoltarea care satisface nevoile din prezent, fără a compromite posibilitatea generațiilor viitoare de a-și satisface propriile nevoi” (ONU, 1987) [21, p. 68]. O importanță practică deosebită o constituie aptitudinile și competențele formate ale unui specialist în mod adecvat pentru a percepe situațiile dificile din viață, a le evalua corect și rapid și a le adapta la situații cognitive noi, cu o procesare intenționată a informațiilor disponibile.



**Figura 1.1. Modelul schimbării și dezvoltării instituției de învățământ superior**

Din perspectiva organizațională, funcționarea tuturor subsistemelor din cadrul organizației sportive este axată pe realizarea potențialului de avantaj competitiv. Astfel, potrivit opiniilor autorilor Kuznetsova Zh. G. [75], Voloshin A.V., Alexandrov Yu.L. [134], Tarasova T.F. [124] și Otvarukhina N.S. [95] cu referire la conceptul de concurență, putem sintetiza și adapta la specificul domeniului culturii fizice, precizând, că acesta reprezintă capacitatea unei entități sportive de a produce un produs sau un serviciu sportiv, competitiv pe această piață, la un anumit moment și pentru viitor.

Mai mult, piața postmodernă este în continuă schimbare, fapt pentru care transformările rapide ce au loc în toate sferile, inclusiv și în industria sportivă, impun organizațiile să se adapteze și să câștige un avantaj semnificativ în lupta concurențială. Astfel de situații sunt concepute pentru a solicita tuturor entităților să găsească cele mai noi modalități și metode de îmbunătățire a competitivității pentru a stabili și a spori sustenabilitatea acesteia. Formarea unui avantaj competitiv este condiționată de influența unui complex de factori externi și interni. Capacitatea unei organizații sportive de a face față inexistenței profitului, de a depăși concurenții și de a menține stabilitatea financiară depinde în mare măsură de impactul factorilor interni ce afectează funcționalitatea și procesul activităților sale, dezvoltând sau diminuând

competitivitatea. Dintre acești factori putem menționa pe cei reflectați în Figura 1.2 și enumerați după cum urmează:

✓ *ciclul de producție al organizației sportive* (echipamentele și instalațiile sportive, inclusiv și tehnologiile moderne). Nivelul înalt al acestui ciclu de producție determină calitatea și cererea consumatorilor unui anumit produs/serviciu sportiv, ceea ce reflectă locul său special pe piață, pentru valori similare. Procesul de producție este, fără îndoială, fundamental în formarea unei poziții stabile a unei organizații sportive, în calitatea sa de entitate economică. Cu regret, în prezent mai multe entități sportive se confruntă cu problema deprecierei mijloacelor fixe, ceea ce duce la lansarea de produse, de o calitate scăzută sau la o creștere a costului de fabricație/lansare a acestora. Prin urmare, este necesar să căutăm oportunități pentru modernizarea treptată a organizațiilor sportive și pentru identificarea fondurilor necesare în vederea achiziționării echipamentelor/instalațiilor sportive modern și multifuncționale. Acest aspect poate fi îndeplinit și printr-o competență specifică formată la viitorii specialiști în domeniu, element distinctiv și important în arealul competenței manageriale. Această competență a managerului sportiv va putea purcede la identificarea oportunităților, asociate cu reînnoirea activelor fixe ale entității sportive, ceea ce va conduce la creșterea competitivității produselor (lucrări, rezultate, servicii sportive) și vor îmbunătăți performanța sa economică.

✓ *managementul strategic al entității sportive*. De regulă, o strategie este înțeleasă ca fiind rezolvarea problemelor pe termen scurt și lung ale unei entități sportive prin: alocarea și utilizarea eficientă a resurselor; elaborarea și aplicarea de tactici modern de dirijare; implementarea și realizarea obiectivelor planificate. Dezvoltarea unei strategii contribuie la o creștere a nivelului de eficiență, la stabilizarea proceselor de afaceri cu luarea în considerare a posibilelor influențe externe, astfel încât să se elaboreze modalitățile de prevenire a consecințelor negative. Acest fapt, la rândul său, reduce riscurile de pierderi financiare și oferă entității sportive un avantaj competitiv.



**Figura 1.2. Factorii care stimulează creșterea competitivității unei organizații sportive**

✓ *personalul angajat al entității sportive* - este cea mai importantă componentă a resurselor de muncă, fiind un factor cheie ce poate afecta funcționarea internă și operațiunile externe ale organizației sportive. În prezent, entitățile sportive din Republica Moldova, se confruntă cu un deficit de personal calificat (în special pe componenta de pregătire managerial-normativă) și cu o creștere a fluctuației personalului. Luând în considerare declinul demografic din țară, situația ecologică, nivelul serviciilor educaționale și a celor sportive, putem spune cu certitudine, că situația va continua să se agraveze continuu. În acest context, pentru a rezolva această problemă, este necesar să se creeze condiții pentru ca angajații să se dezvolte din punct de vedere financiar și profesional (formarea și dezvoltarea competenței managerial-normative a specialiștilor din domeniu). De asemenea, un element cheie pentru îmbunătățirea politicii de personal îl constituie stimularea motivației personalului angajat al entității sportive. Un sistem de motivație bine construit vă permite formarea unei echipe consolidate, va reduce fluctuația personalului și va conduce spre atragerea unor resurse umane calificate și valoroase, va contribui la identificarea celor mai motivante resurse umane angajate, precum și la distribuirea corectă a cheltuielilor efectuate cu forța de muncă necesară. Activitatea eficientă a angajaților unei entități sportive va afecta creșterea productivității muncii, calitatea produselor și serviciilor sportive și contribui la sustenabilitatea acestora [78, 95].

✓ *situația economică și politică din țară* - este un alt aspect extrem de grav care afectează procesele interne și externe ale unei entități sportive. Conform opiniei lui Feleshtin V. [56, p. 401] “ciclul de viață al majorității entităților economice este influențat de situația economică din stat, iar odată cu bunăstarea acesteia, ciclurile de afaceri ale întreprinderilor se îmbunătățesc, activitatea lor de afaceri crește, iar în caz de scădere a acesteia, situația este opusă”. Astfel, putem menționa că progresul științific și tehnologic al unei organizații sportive va afecta în mod semnificativ funcționalitatea sa generală, în calitate de entitate economică. Includerea la nivel organizațional a variatelor inovații, tehnologice și digitale va stimula transformarea resurselor materiale contribuind prin aceasta la o schimbare colosală a procesului de producție și va genera în același timp, produse/servicii sportive de înaltă calitate, fără exploatarea semnificativă a forței de muncă și a resurselor materiale. Creșterea indicatorilor de progres științific și tehnologic determină soluția la o astfel de problemă și la angajarea personalului calificat și necesar pentru realizarea acestora și obținerea performanței. În consecință, putem preciza că formarea și dezvoltarea competenței managerial-normative la viitorii specialiști din domeniu, va contribui semnificativ la creșterea competitivității organizațiilor sportive.

✓ *asistența și utilizarea informațională* reprezintă un factor special, deoarece ultimele modificări ale comunicării au un impact mare asupra fluxului de date și de informații ale organizației sportive. Actorii economici din prezent se află într-o strânsă conexiune cu schimbul



continuu de informații. Acest factor afectează, atât mediul intern, cât și pe cel extern al organizației sportive, formând astfel un complex informațional de care depinde dezvoltarea sa viitoare. Totodată, putem evidenția că în prezent la entitățile sportive naționale se acordă o atenție insuficientă pentru dezvoltarea și implementarea produselor informatice în activitățile sale specifice. De asemenea, important de precizat că, utilizarea lor va permite conducerii oricărei entități sportive să ia decizii de gestionare eficiente și corecte, ceea ce va avea un efect pozitiv asupra competitivității acesteia;

✓ analiza financiară permite entității sportive de a-și determina resursele sale disponibile, să-și evalueze situația financiară și să-și identifice oportunitățile de eficientizare. Cultura fizică și sportul, ca ramură a economiei naționale dispune de un sistem de instituții și organizații care desfășoară anumite activități specifice. Una dintre provocările cu care se confruntă organizațiile sportive este să determine dacă o entitate are puterea și resursele interne pentru a profita de oportunitățile externe și de a - și stabili punctelor slabe care pot face dificilă buna sa funcționare;

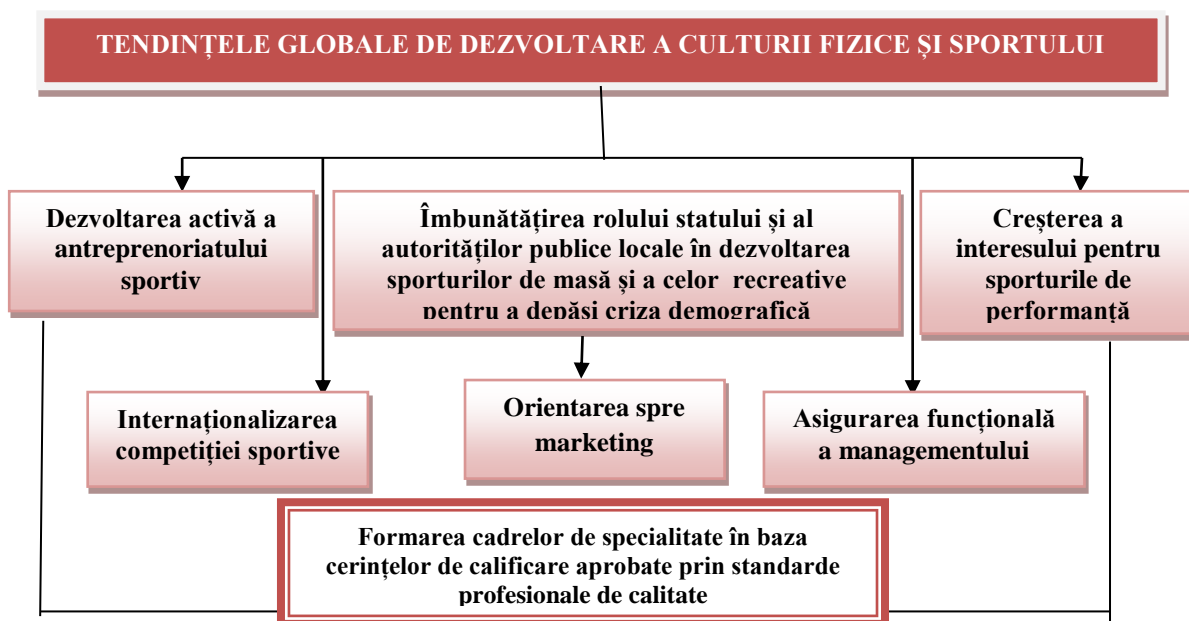
✓ marketingul sportiv – trebuie înțeles și aplicat sub forma a două categorii care sunt strâns legate între ele: *marketingul organizațiilor sportive* - cluburi, mărci, echipe, precum și *comercializarea produselor și serviciilor sportive* care au legătură cu activitățile sportive ale acestor organizații, așa-numitul sport merch (din engleză marfa - „bunuri”);

✓ calitatea serviciilor sportive face trimitere la asigurarea calității serviciilor prestate de antreprenorii din domeniul de referință pentru a satisface nevoile consumatorului în menținerea și întărirea sănătății, reabilitării fizice, precum și pentru desfășurarea activităților sportive și de petrecere a timpului liber și de agrement; activitățile antreprenorului trebuie prestate astfel încât să răspundă nevoilor consumatorului în obținerea rezultatelor sportive, să îndeplinească indicatorii de evaluare a calității serviciilor în domeniul culturii fizice și sportului, incluzând de pildă aici două aspecte - calitatea serviciilor (numărul de reclamații ale consumatorilor, numărul de accidentări, proporția antrenorilor înalt calificați și angajați cu normă întreagă, costul asigurării bazei materiale și tehnice) și performanța acestora (păstrarea contingentului, procentul sportivilor ce au rezultate sportive de renume sub îndrumarea sa etc.), exercitarea controlului asupra respectării standardelor naționale de pregătire sportivă (împreună cu federațiile sportive și autoritățile publice competente), respectarea prevederilor cu referire la cerințele de calificare pentru angajarea de personal la nivelul organizațiilor care prestează servicii în domeniul culturii fizice și sportului [215, 216, 217]. Astfel, *putem afirma că managementul* reprezintă un proces de integrare în care profesioniștii formează și gestionează organizațiile stabilind obiective și dezvoltând modalități de a le atinge. În primul rând, aceasta se referă la responsabilitatea managerilor, la calitatea deciziilor luate în condițiile unei monitorizări atente a politicii sociale și de personal. Astfel, un manager modern este o persoană care deține cunoștințe cu privire la

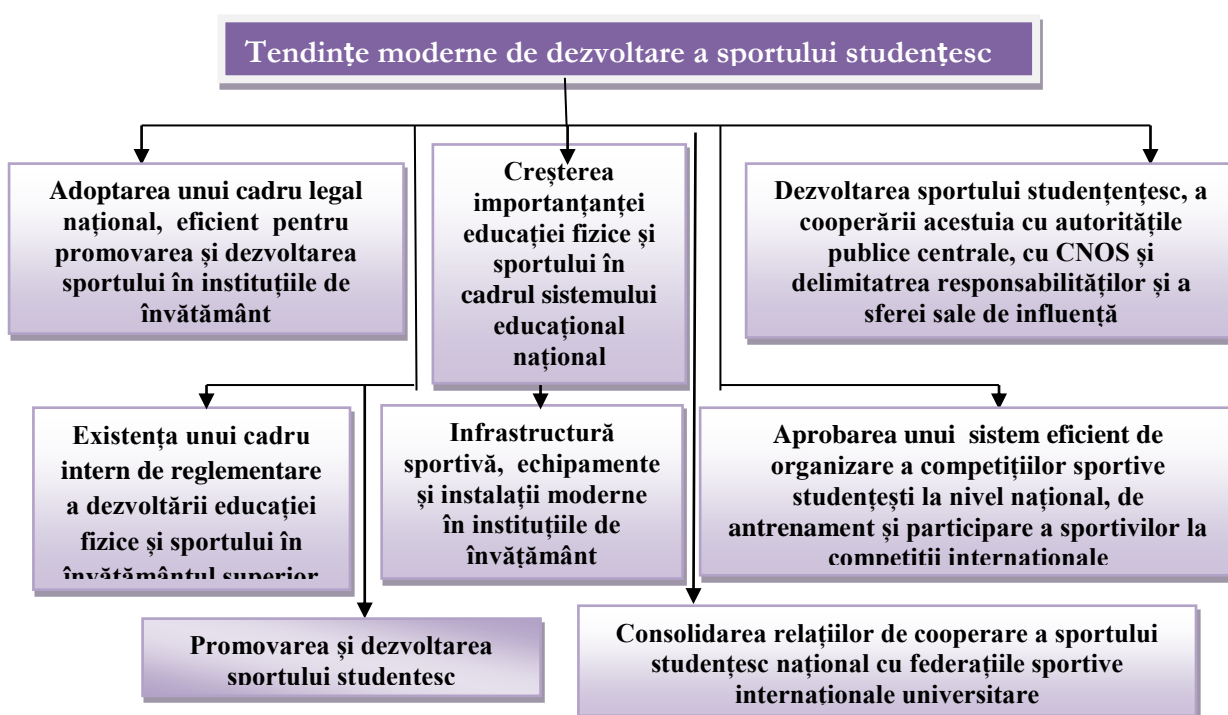
știința managementului, care îi înțelege caracteristicile, precum și specificul marketingului, al economiei, inovației și al cadrului legal care îi reglementează buna sa funcționare, și nu în ultimul rând al dirijării resurselor umane aflate în subordine. Activitatea de management constituie un element foarte important de funcționare și dezvoltare a domeniului culturii fizice și sportului. Managementul este o activitate umană conștientă, cu un scop bine definit, în baza căruia sunt ordonate și subordonate elementele mediului extern în corespundere cu interesele instituționale. Managementul înseamnă artă, experiență și instruire. Managementul sportiv constituie un tip de dirijare specială, al cărui obiect este reprezentat de organizațiile sportive, de gestionare eficientă a acestora în condițiile moderne de piață. În acest context, fiecare entitate sportivă are nevoie de un lider profesionist, un manager, care trebuie să fie un specialist ce cunoaște și deține arta managementului în condițiile relațiilor de piață și care cu suportul metodelor, instrucțiunilor, reglementărilor și standardelor profesionale adecvate, reușește să pună în aplicare principiile, obiectivele, prioritățile și politicile culturii fizice și sportului. Astfel, se impune necesitatea unor cerințe de calificare specifice ale specialistului din domeniul de culturii fizice și sportului, o pregătire managerial-legislativ-sportivă eficientă. Cerințele de calificare ale fiecărui specialist din domeniu, implică o educație și o experiență profesională adecvată, caracterizate de anumite responsabilități și de o bună cunoaștere a cadrului normativ național și internațional ce reglementează sfera culturii fizice și sportului, per ansamblu [51, 70, 74, 174].

Sfera culturii fizice și a sportului se dezvoltă dinamic, fiind unul dintre sectoarele sociale cu cea mai rapidă creștere din întreaga lume. În prezent, înțelegerea rolului culturii fizice și a sportului ca factor de îmbunătățire a naturii și societății umane, ca și produs pentru industria sustenabilă a domeniului, a sportului ce contribuie prin servicii și divertisment la satisfacerea nevoilor culturale și sportive ale oamenilor, reprezintă o serie de argumente esențiale ale actualității cercetării de față. Formarea managerial-normativ-sportivă a specialistului din domeniu îi asigură acestuia capacitatea de a aplica corect și eficient principiile și metodele de dirijare, prin mecanisme progresive și de dezvoltare a sferei culturii fizice. De asemenea, metodele de dirijare administrative, se bazează pe cadrul juridic al managementului, pe reglementarea relațiilor, consolidarea și legalitatea protecției drepturilor și intereselor legitime ale entității sportive și ale angajaților în conformitate cu Codul Muncii al Republicii Moldova și cu aplicarea normelor legale specifice, completate de dezvoltarea bazei sale tehnico-materiale. Totodată, de-a lungul secolului al XX-lea, a avut loc globalizarea competițiilor sportive, influența sportului înregistrând o creștere substanțială în rândul maselor de populație, întrucât societatea este preocupată în permanență de starea de sănătate prin promovarea și implicarea persoanelor în activitățile sportive. Astfel, datorită evenimentelor sportive de anvergură, importanța Republicii Moldova în arena mondială a crescut, demonstrând o putere economică

ușor mai ridicată. Descrierea unor modele de bune practici în conținutul cercetării pun în evidență beneficiile acestora pentru specialiști, iar imaginile prezentate ilustrează impactul acestora asupra condițiilor organizatorice și pedagogice care vor determina succesul procesului de formare a competenței managerial – normative în sistemul de formare universitară a studenților. Tendințele globale de dezvoltare a culturii fizice și al sportului sunt reflectate în Figura 1.3, iar în Figura 1.4 le prezentăm pe cele postmoderne în dezvoltarea sportului studentesc.



*Figura 1.3. Tendințele globale de dezvoltare a culturii fizice și sportului (Budevici-Puiu L., [171, p. 383])*



*Figura 1.4. Tendințe moderne de dezvoltare a sportului studentesc (Budevici-Puiu L., [171, p. 384])*

O prioritate esențială a învățământului superior de profil o constituie ajustarea cerințelor de calificare în concordanță cu inserția specialiștilor pe piața muncii, inclusiv a compatibilității lor cu standardele educaționale de specialitate. De asemenea, se impune o revizuire a procesului de formare a competențelor de calificare profesionale ale specialistului în domeniul culturii fizice în consens cu cele internaționale. În condițiile pieței moderne, managerul sportiv este o figură cheie în cultura fizică și sport.

Analizând responsabilitățile la locul de muncă ale diferitelor categorii de specialiști din domeniul de referință, caracteristicile lor tarifare și de calificare, putem menționa că anumite elemente ale activității de management sunt într-o anumită măsură inerente tuturor categoriilor de angajați din cultura fizică și sport: antrenori, profesori, profesori de educație fizică, instructori, kinetoterapeuți etc.

În Tabelul 1.3 prezentăm unele propuneri ale cerințelor de calificare pentru managerii angajați în domeniul culturii fizice și sportului.

**Tabelul 1.3. Cerințele de calificare pentru managerii sportivi (formular elaborat conform Metodologiei de elaborare, revizuire și validare a standardelor de calificare aprobată prin Ordinul ministrului educației, culturii și cercetării al Republicii Moldova nr. 1617 din 10 decembrie 2019)**

<p><b>Descrierea calificării</b></p>	<p>Calificarea este necesară pentru a se asigura:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• implementarea politicii de stat pentru dezvoltarea sportului pe teritoriul republicii Moldova;</li> <li>• controlul constant asupra eficienței procesului de antrenament a rezervelor olimpice ;</li> <li>• organizarea eficientă a personalului de antrenori pentru desfășurarea pregătirii echipelor naționale sportive ale Republicii Moldova pe diferite probe de sport;</li> <li>• planificarea, coordonarea și supravegherea activității personalului din subordine (antrenori, metodiști, instructori sportivi, medici sportivi etc.);</li> <li>• organizarea participării sportivilor și a echipelor sportive la competiții naționale și internaționale;</li> <li>• stabilirea în fiecare etapă de pregătire a obiectivelor generale și specifice pentru a obține rezultate sportive;</li> <li>• realizarea selecției de sportivi și recrutarea echipelor sportive;</li> <li>• organizarea, dezvoltarea și aprobarea planurilor pe termen lung, actuale și individuale pentru pregătirea membrilor echipelor sportive;</li> <li>• respectarea regulilor antidoping de către antrenor, sportive și medicii sportive;</li> <li>• implementarea planurilor de antrenament aprobate, a rezultatelor obținute în competițiile sportive oficiale ale echipelor sportive (în ansamblu) și ale sportivilor individuali;</li> <li>• introducerea celor mai noi metode de antrenament a sportivilor în diferite probe sportive;</li> <li>• coordonarea și consolidarea relațiilor cu instituțiile sportive naționale și internaționale;</li> <li>• formularea unor propuneri pentru încurajarea antrenorilor și sportivilor echipelor sportive naționale pe baza rezultatelor performanței lor în competițiile naționale și internaționale;</li> <li>• elaborarea și transmiterea spre aprobare în conformitate cu procedura stabilită, a planurilor de asigurare a echipelor sportive cu inventar, echipament, facilități sportive;</li> <li>• formularea de recomandări pentru aprovizionarea cu noi echipamente, materiale necesare în pregătirea echipelor sportive;</li> <li>• întreținerea, dezvoltarea și mentenanța bazei tehnico – material pe care o are în folosință sau proprietate după caz;</li> <li>• cunoașterea, înțelegerea și aplicarea adecvată a cadrului legal ce reglementează buna funcționare a domeniului culturii fizice și sportului</li> </ul>
<p><b>Nivel de calificare</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• superior, ciclul I, învățământ superior de licență (nivelul 6 ISCED)</li> <li>• - superior, ciclul II, învățământ superior de master (nivelul 7 ISCED)</li> </ul>

<b>Grup/grupuri- țintă</b>	Manageri sportivi
<b>Tipul programului de formare profesională</b>	Formare profesională inițială în domeniul educației fizice Formare profesională continuă în managementul culturii fizice
<b>Forma de organizare a studiilor</b>	-cu frecvență; - cu frecvență redusă - la distanță.
<b>Durata și volumul studiilor</b>	3/4 ani (Ciclul I) – 180/240 ECTS 2 ani (Ciclul II) – 120 ECTS
<b>Condiții de acces</b>	diplomă de bacalaureat sau diplomă de studii profesionale; un act de studii echivalent al studiilor efectuate în străinătate, recunoscute de către structura abilitată pentru recunoașterea și echivalarea actelor de studii și a calificărilor din cadrul Ministerului Educației, Culturii și Cercetării al Republicii Moldova
<b>Actul de studii, titlul /calificarea atribuită</b>	Domeniul de formare inițială - Științe ale sportului Specialitatea – Organizarea și dirijarea sportului (Management sportiv)
<b>Dezvoltare profesională/ proiectarea carierii</b>	Formarea continuă prin participare la cursuri de perfecționare și recalificare Ciclul III –studii de doctorat
<b>Oportunități de angajare în câmpul muncii</b>	Angajarea : - în organizațiile sportive (fедераții, cluburi sportive, școli sportive, centre de pregătire sportivă etc.); - autorităților publice locale și centrale în cadrul direcțiilor de specialitate
<b>Cerințe legale speciale</b>	- educație profesională superioară (tehnică) și suplimentară în domeniul culturii fizice și sportului; - experiență profesională în domeniul de referință și ocuparea unor funcții de specialitate de cel puțin 1 an

Programele de studii naționale care asigură pregătirea în domeniul sportiv sunt organizate pe module teoretico-practice, structurate în formarea competențelor profesionale și a celor specifice. De asemenea, în curricula universitară sunt prevăzute sugestiile metodologice și de cercetare, esențiale pentru praxiologia educațională de specialitate. Valorile și atitudinile reflectă și consolidează potențialul domeniului de referință, care trebuie valorificat pentru formarea complexă a personalității studentului / sportivului de performanță. Formarea profesională a specialiștilor în domeniul sportiv în special pentru activitatea competitivă, implică un proces multifuncțional complex care vizează obținerea celor mai înalte rezultate sportive. În procesul de pregătire tehnică, sportivul stăpânește tehnica probei sportive alese, stăpânește abilitățile motorii corespunzătoare, aducându-le la cel mai înalt grad de perfecționare. Fiecare probă de sport are propriile sale cerințe specifice pentru aptitudinea fizică a unui sportive - nivelul de dezvoltare a calităților fizice individuale, a capacităților funcționale și a fizicului. Prin urmare, există anumite diferențe în ceea ce privește conținutul și metodele de antrenament într-un anumit sport, în rândul sportivilor de diferite vârste și calificări.

În Tabelul 1.4. prezentăm unele modele de bune practici de formare profesională avansată prin programe de master naționale și internaționale (specialitățile: Management sportiv; Drept

sportiv). Totodată, putem menționa că formarea managerial-normativă constituie un complex de conținuturi curriculare direcționate spre formarea la viitorii specialiști a competențelor profesionale, manageriale, legislative și sportive.

**Tabelul 1.4. Modele de bune practici de formare profesională avansată prin programe de master naționale și internaționale (specialitățile: Management sportiv; Drept sportiv)**

Locația	Denumirea programului	Descrierea programului
Universitatea “Babeș-Bolyai”, Cluj-Napoca, România	Managementul organizațiilor și activităților sportive	Programul de master oferă posibilitatea studenților de a obține calificarea în domeniul Științei educației fizice și sportului pentru a activa cu succes în calitate de manager sportiv la diferite niveluri ale organizațiilor sportive, de a conduce: unități școlare, structuri ale administrației publice de specialitate centralizate și descentralizate, precum și baze sportive [4].
Universitatea de Stat de Educație Fizică și Sport, Chișinău, Republica Moldova	Educație, management și marketing în sport	Program de master profesional orientat în direcția formării și dezvoltării de competențe generale și specifice la absolvenții din domeniul științe ale sportului, capabili să dirijeze instituțiile școlare (inclusiv și cele sportive), să asigure dezvoltarea și promovarea entităților sportive (a federațiilor, cluburilor sportive, centrelor de pregătire olimpică), concomitent și a resurselor umane implicate: copiii/elevii, profesori, antrenori și resursele auxiliare. Este o cerință ce s-a făcut resimțită pretutindeni în lume, unde există chiar o profesionalizare a statutului de manager școlar și manager sportive (Planul de studii al programului de studii) [5].
Elveția, Neuchatel (Cies Internațional Centre for Sports Studies) Regatul Unit, Leicester (Cies Internațional Centre for Sports Studies) Italia, Milano (Cies Internațional Centre for Sports Studies)	Master FIFA – Maestru internațional în Management, drept și științe umane în sport	Program de formare unic care asigură călătorii pentru studenți în țări europene pentru a studia sportul; promovează educația managerială, juridică și sportivă; programul se concentrează pe trei aspecte cheie și interdependente ale sportului umanist, management și drept. la finalizarea cu succes a programului, studenții primesc o diplomă comună emisă de cele trei universități; abordarea internațională și multidisciplinară oferă absolvenților posibilitatea de a învăța o gamă largă de subiecte și de a-și dezvolta abilitățile analitice pentru a face față tendințelor de schimbare continuă ce au loc în industria sportive [6].
University of San Francisco – College of Arts & Sciences	Master în managementul sportului	Programul oferă studenților oportunitatea de a-și forma anumite competențe specifice pentru a le permite să clasifice și să demonstreze cunoștințele despre amploarea și profunzimea pieței sportului, inclusiv dezvoltarea abilităților de lider, comunicare, luare a deciziilor, rezolvarea problemelor, să identifice rolul economiei, marketingului și al dreptului sportiv în aplicarea diferitelor problematice din domeniul sportive [7].
Geneva Business School Barcelona, Spania	Master of International Management (cu specializare în managementul sportiv)	Programul de studii dezvoltă la studenți abilități de comunicare și tehnice pentru a deveni specialiști profesioniști în domeniu, cu o perspectivă de a activa în mediul de afaceri sportiv, de a organiza, gestiona echipe de merchandising și marketing. Opțiuni de carieră: director sportiv, în relații publice, analist marketing, agent sportiv, manager social media [8].
Georgetown University Online Georgetown, Statele Unite ale Americii	Master în Studii Profesionale în Managementul Industriei Sportive	Programul de master oferă studenților abilitățile de antreprenariat și de conducere necesare pentru a lansa o carieră de succes și de impact în industria sportivă. Absolvenții vor avea la finalizarea studiilor cunoștințe globale cu privire la industria sportivă, în domenii care includ etica aplicată, managementul, gândirea critică

		și analitică, spiritul și responsabilitatea sportului, comunicarea, planificarea strategică, munca în echipă și dinamica grupului, perspective globale, managementul și implementarea proiectelor [9].
ESBS - European Sport Business School Valencia, Spania	Master de drept sportiv	Programul de studii oferă studenților cunoașterea organizării structurale a sportului, atât public, cât și privat, reglementării relațiilor existente între sportivi și cluburile sportive, regimului lor de muncă și a particularităților specifice, a cadrului normativ național și internațional aplicabil activităților sportive, a reglementărilor FIFA, UEFA, transferurilor și canalelor de reclamații și conflictelor din sport, a metodelor alternative de soluționare a litigiilor, în special arbitrajul internațional ca metodă de soluționare a cauzelor și contestațiilor în lumea sportului [10].
Aspira University College Croația	Master în Managementul Sportului	Este destinat specialiștilor care lucrează în domeniul sportului și care doresc să își dezvolte cariera, precum și celor care doresc să obțină o carieră de succes în sport. După finalizarea studiilor de specialitate în domeniul managementului sportiv, absolvenții dobândesc competențele necesare pentru a gestiona sistemele de nivel superior de complexitate în ceea ce privește locurile de muncă "top management", precum și posibilitatea de a continua studiile postuniversitare în conformitate cu Declarația de la Bologna [11].

Specificitatea culturii fizice și sportului, cu o acoperire mediatică ridicată, cu un contingent numeros de persoane interesate, impune managerilor sportivi, să dispună de competențe profesionale adecvate, să aibă abilități de afaceri în domeniu, să cunoască și să aplice cadrul normativ național și internațional la diferite problematice întâlnite în praxiologia activității desfășurate. Pregătirea sportivă a specialiștilor din domeniu o induce, de fapt pe cea managerial – normativă, în special pentru referențialul calificat în managementul sportiv. Principiile fundamentale ale construcției și funcționării sistemului de formare profesională continuă pentru pregătirea și dezvoltarea specialiștilor din industria sportivă sunt următoarele:

□ *Implementarea unei politici de stat unificate în direcția instruirii, recalificării și formării avansate a personalului calificat pentru cultura fizică și industria sportivă.* Sistemul ar trebui să funcționeze în așa fel încât formarea profesională a specialiștilor din domeniu să contribuie la înțelegerea esenței acestei politici și să fie aplicate directivele într-o modalitate eficientă de către aceștia în zona lor de activitate.

□ *Asigurarea și dezvoltarea continuității procesului de instruire pentru fiecare specialist din cultura fizică și industria sportivă.* Acest principiu presupune că fiecare specialist din acest domeniu să fie subvenționat de stat pentru a-și dezvolta formarea continuă.

□ *Selectarea și atragerea personalului de înaltă calificare în domeniul culturii fizice și al sportului,* fapt ce va genera o eficiență ridicată a funcționării sistemului.

□ *Eficacitatea sistemului de formare continuă al specialiștilor din domeniu (îndeosebi și perfecționarea managerilor sportivi), a altor categorii de personal ce activează în industria*

culturii fizice și a sportului va contribui la selectarea contingentului adecvat din punct de vedere al competențelor și abilitățile de care dispun și atât de necesare pentru activitatea managerială din domeniu. Astfel, personalul care a beneficiat de o formare profesională continuă (recalificare) ar trebui să ocupe un loc corespunzător profesiei și pregătirii calificate în consens cu nevoile și cunoștințele lor, permițându-le prin aceasta să-și îndeplinească eficient funcțiile exercitate la locul de muncă.

□ *Natura anticipativă a formării profesionale continue și a necesității dezvoltării individuale.* Acest principiu presupune sustenabilitatea sistemului în baza utilizării celor mai noi inovații în știința și practica culturii fizice și a sportului, ceea ce va permite specialistului să-și soluționeze o serie de probleme complexe din sfera și activitatea sportivă.

□ *Principiul facilitării.* Implementarea acestui principiu constă în mizarea pe potențialul creativ al specialistului, în motivația și dorința acestuia de auto-realizare și auto-perfecționare. Ca urmare a aplicării principiului facilitării, se activează implicarea specialistului în propriile activități și se creează premisele pentru auto-organizarea și auto-dezvoltarea individului. Principiul facilitării are o influență sistemică asupra componentelor procesului educațional, fiind axat pe rezolvarea contradicțiilor din sistemul de dezvoltare profesională continuă, reducându-se astfel, influența disonanței cognitive și adăugându-se elemente cognitive noi, la sistemul de cunoaștere al individului.

□ *Principiul electivității* presupune asigurarea posibilității de selectare a traseului individual de formare, al autoeducării și autoevaluării profesionale continue a specialist în domeniul culturii fizice și al activității sportive. Înseamnă să oferi ascultătorului libertatea de a alege obiective, conținut, forme, metode, surse, mijloace, calendarul, timpul, locul de învățare, evaluarea rezultatelor învățării, întrucât un elev adult are un rol principal în procesul de învățare. Principiul electivității presupune crearea unui sistem de formare pe mai multe niveluri a specialiștilor, luând în considerare caracteristicile individuale ale studenților, oferind tuturor posibilitatea de a-și maximiza abilitățile pentru a obține educație corespunzătoare acestor abilități [<https://www.optiuni.ro/specializations/6125>]

□ *Unitatea formării umanistice, manageriale, economice și juridice* combinată cu o specializare aprofundată în domeniul culturii fizice și al sportului. Astfel, putem afirma că potrivit acestui principiu, cunoștințele și abilitățile unui specialist în cultura fizică și industria sportului ar trebui să includă patru blocuri principale:

- ✓ *științe umanistice și sociale*, ca una de bază, oferind o înțelegere generală a proceselor sociale, metodologiei și tehnicilor pentru studierea și soluționarea problemelor sociale;
- ✓ *științe manageriale*, exprimând esența tehnologică a managementului sportiv;



✓ *științe economice*, care fac posibilă analiza bazei economice a fenomenelor sociale și a posibilităților economice în procesul de luare a deciziilor de dirijare la nivelul entității sportive;

✓ *științe juridice*, ceea ce face posibilă evaluarea consistenței juridice a deciziilor de dirijare.

Sistemul ar trebui să acopere toate nivelurile de cultură fizică și activitate sportivă, ceea ce înseamnă că ar trebui să includă toate nivelurile de educație, iar combinația acestor niveluri ar trebui să fie optimă pentru situația de personal existentă și să se modifice concomitent cu schimbarea acestei situații. Baza acestui concept rezidă în perspectiva de îmbunătățire continuă a conținutului de formare, orientarea acestuia spre dezvoltarea specialistului și spre individualizarea procesului educațional. În acest scop, este necesar să se dezvolte, să se testeze și să se implementeze o varietate de programe de pregătire avansate în diverse sporturi și activități sportive, pentru a crea un proces educațional permanent ajustat, actualizat prin atragerea celor mai recente date științifice.

În opinia noastră (Budevici-Puiu L., Budevici-Puiu A., [23]), dezvoltarea profesională a specialiștilor în industria culturii fizice și a sportului trebuie realizată în cadrul instituției de învățământ superior de profil, care să fie responsabilă pentru calitatea formării profesionale. De asemenea, putem menționa că principiile esențiale ale activităților Departamentului de formare continuă din cadrul acestei instituții trebuie să se călăuzească de următoarele principii esențiale:

- *Monitorizarea industriei sportive și punerea unui accent deosebit pe calitatea formării specialiștilor.* În conformitate cu acest principiu, este necesar să se monitorizeze sistematic performanța profesională a tuturor profesioniștilor din domeniu și să se realizeze baze statistice în acest sens, prin intermediul cărora ar putea să se cunoască la fiecare etapă a anului universitar/calendaristic, numărul specialiștilor angajați în sistemul de referință, profesiile/ocupațiile exercitate de aceștia, precum și perioada aferentă de la ultima formare continuă a acestora etc. Acest lucru va face contribui la eficientizarea activității departamentului specializat, la planificarea activității acestuia în direcția creșterii grupurilor atrase în scopul formării continue, precum și la selectarea conținuturilor curriculare adecvate și necesare pentru piața muncii.

- *Perioade de instruire a stagiabilor.* În mod tradițional, anumite perioade de instruire pentru specialiști, reflectate prin parcurgerea unor cursuri de perfecționare au prins contur. De regulă, instruirea este planificată conform unui program de formare continuă sau de recalificare. Departamentul de profil recomandă un timp minim de instruire – de cel puțin două săptămâni, fapt ce va genera ca, specialiștii să fie distrași de la activitatea lor de bază, însă pentru o perioadă scurtă de timp, cu un efect benefic pentru perfecționarea acestora. Cu toate acestea, în cazuri

excepționale individuale, este permisă după caz și formarea specialiștilor pentru o perioadă mai îndelungată.

- *Controlul intrării și ieșirii cunoștințelor.* Activitatea cu beneficiarii serviciilor de formare continuă, presupune testarea cunoștințelor lor, atât la intrare, cât și la ieșire. Aceasta înseamnă că la fiecare grup de instruire, cunoștințele dobândite sunt monitorizate, fapt ce denotă diferența dintre volumele cunoștințelor de ieșire și de intrare. Un astfel de control face posibilă evaluarea activităților desfășurate de profesori și de organizatorii procesului educațional și, dacă este necesar, luarea măsurilor de îmbunătățire și efectuarea ajustărilor care se impun. În plus, un astfel de control conduce spre o informare corectă a cursanților cu privire la cunoștințele pe care le pot obține în timpul dezvoltării lor profesionale.

- *Formarea personalului didactic.* Activitatea profesorilor care implementează procesul educațional în cadrul Departamentului de formare continuă al instituției de învățământ superior de profil este realizată pe baza profilului disciplinelor academice, al programelor de curs și al calificării acestora.

- *Software pentru procesul educațional.* Principalele documente care reflectă desfășurarea unui curs adecvat din punct de vedere științific și metodic sunt curricula de studii pentru programele acreditate. Programele de formare continuă sunt de regulă, modulare, ceea ce înseamnă că subiectele care stau la baza acestuia ar trebui să aibă un aspect complet și independent. Astfel specialiștii prin aceste programe modulare, au ocazia de a-și asigura propriul timp de pregătire, concentrat pe module separate care au loc în mai multe programe. Prin urmare, în acord cu oferta educațională a Departamentului, participantul poate parcurge programul de formare de care este interesat.

- *Dezvoltarea publicațiilor didactice, științifice și metodologice.* În conformitate cu planul de studii bine organizat și actualizat în interesul procesului educațional, Departamentul de formare continuă va putea să dezvolte și să publice literatura științifico-didactică și metodologică necesară beneficiarilor unor astfel de servicii. Pe baza cercetărilor efectuate, a schimbului de experiență avut cu specialiști calificați din domeniul culturii fizice și sportului, coroborate cu cele mai recente observații din această sferă putem formula unele concluzii cu referire la principiile de formare continuă a specialiștilor din domeniu:

- pregătirea sistematică avansată este una dintre cele mai stringente obligații din industria sportivă, care va putea permite dezvoltarea și creșterea nivelului de pregătire a personalului angajat;

- dezvoltarea profesională a specialiștilor din domeniul culturii fizice, inclusiv și a sportivilor profesioniști, ar trebui să se desfășoare sub forma unor perioade și sesiuni de pregătire incluse în sistemul lor de formare continuă.

- formarea avansată, de calitate ar trebui să fie desfășurată prin programe acreditate, iar organizarea procesului de instruire să fie asigurat la un nivel modern în condiții similare celor din cadrul universităților europene;

- sistemul de pregătire avansată ar trebui să dispună de un corp profesoral cu înaltă calificare în vederea oferirii de oportunități reale de îmbunătățire continuă a profilului specialistului din domeniu.

Adoptarea Convenției de la Bologna și alinierea învățământului superior din Republica Moldova la cerințele europene au modificat semnificativ standardele îmbunătățirii calității educației, inclusiv și sub aspectul dimensiunilor manageriale și normative. Creșterea responsabilității tuturor actorilor implicați în procesul de predare – învățare pentru eficacitatea acestora au generat de asemenea, necesitatea abordării unei mai bune gestionări a managementului aplicat în această sferă. Variabilitatea programelor de studii și a tehnologiilor pedagogice, dezvoltarea mediului informațional și digitalizarea procesului de studii, completate de nevoia de umanizare a educației, au produs schimbări semnificative în dimensiunea managerială a actului educațional. Astfel, în prezent, funcția cea mai importantă a cadrului didactic de la facultățile de educație fizică și sport, nu este transferul de cunoștințe, ci managementul activităților educaționale și cognitive, independente ale studenților, crearea condițiilor pentru autoînvățare și organizare de activități creative motivante. Procesul de democratizare a educației necesită ca profesorul să implementeze funcția managerială nu numai în sistemul „student-profesor”, ci și în sistemul „profesor-lider”, fapt pentru care obligațiile importante ale profesorului rezidă în participarea acestuia la managementul academic, la planificarea carierei universitare și la implementarea cu succes a acestora. Asigurarea acestor cerințe este posibilă numai cu aportul substanțial al profesorului prin implementarea cu succes a managementului la diferite niveluri, precum: auto-guvernare (auto-management), management (auditoriu), co-management (participare la managementul universitar), prin studierea și aplicarea funcțiilor manageriale în conducerea activităților educaționale ale studenților, de autoorganizare și de autocontrol. În condițiile formării profesionale inițiale, viitorii specialiști din domeniu studiază teoria managementului procesului educațional, a managementului și legislației în educația fizică și sport, a strategiilor manageriale, a consultanței manageriale în sport, precum și a evoluției manageriale. Studiile reflectă multidimensionalitatea activității de dirijare a cadrului didactic, a managerului și antrenorului cu respectarea cerințelor reale ale practicii pentru fundamentarea teoretică a funcției manageriale. Dacă până în anul 1999, potrivit literaturii de specialitate [66] se utilizau termenii de “conducere”, “conducător” pentru a denumi o activitate de dirijare, de exercitare a influenței, a voinței unei persoane, în prezent dimensiunea managerială a formării profesionale inițiale și continue a specialiștilor din domeniu se identifică

și prin folosirea concomitentă a conceptelor de “management”, “manager”, “leadership” și “lider” în sistemul educațional. Cauza apariției și dezvoltării *dimensiunii manageriale a formării inițiale și continue* a specialiștilor din domeniu o constituie faptul că acțiunile colective ale participanților la procesul de studii și nu numai, trebuie coordonate, dirijate și îndrumate, în vederea atingerii scopurilor planificate. *Dimensiunea managerială a formării inițiale și continue a specialiștilor* este reprezentată de activitățile complexe ce includ atribuțiile și funcțiile (planificarea, organizarea, decizia, comanda, controlul, asigurarea climatului educațional adecvat, motivarea, proiectarea sistemului condus, evaluarea rezultatelor învățării etc.), succint monitorizarea îndeplinirii actului de studii și îndeplinirea standardelor de calitate. Dimensiunea managerială a formării inițiale și continue a specialiștilor vizează o serie de domenii cum sunt: procesul de studii în ansamblu, activitățile didactice, educative (universitare și extra universitare), perfecționarea formării profesionale a cadrelor științifico-didactice, inclusiv a personalului auxiliar și administrativ, activitatea economico-financiară, colaborarea între universitate – studenți – profesori (cu întreaga comunitate). Activitatea de dirijare asigurată de managerii instituției de învățământ superior trebuie să se armonizeze cu interesele individuale și colective, cu cele ale universității, să atenueze conflictele și neînțelegerile, să stimuleze spiritul de inițiativă, ambiția de a crește prestigiul și imaginea instituției la cote valorice cât mai înalte.

Managementul formării inițiale și continue a specialiștilor din domeniu se exercită din punct de vedere strategic (la nivel național în corespundere cu politicile educaționale adoptate de Ministerul Educației și Cercetării al Republicii Moldova), tactic (realizat la nivel teritorial și la nivelul universităților) și operativ (asigurat de facultăți și departamentele de specialitate). De asemenea, în condițiile în care relația dintre profesor-student este una de tip democratic, iar metodele de instruire sunt din ce în ce mai participative, procesul de studii, la nivelul formațiunii de lucru (grupele de studenți) trebuie să fie dirijate de cadrele științifico – didactice, care exercită într-o manieră specifică, practic, toate funcțiile manageriale. Astfel, ei își planifică instruirea (calendaristic, anual și semestrial) și realizează proiecte de activitate didactică. Totodată, cadrele didactice organizează grupele, în funcție de natura activităților desfășurate și de obiectivele urmărite pentru a crea situații de învățare cât mai favorabile studenților și pentru formarea competențelor. Totodată, cadrele științifico-didactice îndeplinesc și o funcție previzională, îndeosebi atunci când urmăresc să atingă performanțele și rezultatele învățării pentru fiecare dintre studenții lor, în calitate de viitori specialiști în vederea adaptării stilului lor de predare la situația particulară a grupei de studenți. Cadrele științifico-didactice sunt puse în situația de a lua decizii atunci când stabilesc obiectivele instruirii, când își alcătuiesc conținuturile învățării sau când își selectează metodele și mijloacele de studii sau formele de organizare a grupelor de studenți, când apreciază și evaluează. Prin urmare, acestea controlează și îndrumă, evaluează

activitatea studenților și a rezultatelor învățării. În acest context, întreaga activitate a cadrelor științifico-didactice în cadrul asigurării procesului de formare inițială și continuă a viitorilor specialiști din domeniu, respectiv cea de concepere, proiectare, realizare și evaluare a instruirii reprezintă una de conducere cu posibilitatea de a regândi traseul acesteia din perspectivă managerială, fără a ignora însă, anumite „constrângeri” la care ar putea fi suspus (de pildă obiectivele generale ale sistemului de învățământ superior, misiunea universității de profil în care își desfășoară activitatea, principiile didactice etc.).

Recunoașterea importanței gestionării de către viitorii specialiști din domeniul educației fizice și sportului a proceselor și sistemelor deschise (entități /organizații sportive/instituții de învățământ) dă naștere la necesitatea pregătirii lor holistice pentru activitățile manageriale, precum și la o serie de întrebări teoretice: Ce cunoștințe manageriale, abilități, calități personale ar trebui dezvoltate la un viitor specialist din domeniu la diferite etape ale formării profesionale inițiale și continue? Ce caracteristici profesionale și personale holistice ale specialistului din domeniu ar trebui să fie formate? Ce cerințe noi ar trebui să îndeplinească procesul de formare profesională inițială/ continuă pentru a oferi profesorului oportunitatea unei activități manageriale de succes la diferite niveluri?

O problemă deosebită în învățământul superior de profil o constituie calitatea formării tinerilor specialiști. Instituția de învățământ superior de profil reprezintă o entitate furnizoare de servicii educaționale, a căror produse oferite pe piață sunt “cunoștințele și competența – sub diverse forme ca: formarea specialiștilor în diferite domenii specifice (prin educare, instruire, training etc.), cercetare, proiectare, consultanță, expertiză, implicarea membrilor comunității academice în diferite aspecte ale vieții societății etc.” [8, p. 44]. Îmbunătățirea continuă a calității învățământului superior de profil în corespundere cu standardele educaționale europene și așteptările studenților se reflectă prin implementarea la nivel instituțional a:

- ✓ digitalizării materialelor didactice;
- ✓ dezvoltarea instrumentelor TIC în procesul de studii online;
- ✓ tehnologiilor didactice moderne (inclusiv IT);
- ✓ încărcarea/actualizarea materialelor didactice și accesarea pe platforma de e-learning a universității (MOODLE).

Evaluarea gradului de satisfacție a studenților privind calitatea procesului didactic și activității departamentelor conexe ale acestuia are loc în permanență cu stabilirea măsurilor concrete în acest sens și monitorizarea îndeplinirii lor conform termenelor stabilite. Toate aceste obiective fac parte din activitățile planificate pentru asigurarea realizării dimensiunii manageriale a formării inițiale și continue a viitorilor specialiști din domeniul educației fizice, inclusiv la toate programele acreditate. Sistemul modernizat de cerințe pentru îmbunătățirea continuă a

calității instruirii de specialitate în domeniul culturii fizice și al sportului, potrivit lui V.K. Balsevich și L.I. Lubysheva [10, p. 40-41], poate include consolidarea orientării umaniste a specialistului, a dezvoltării cunoștințelor individuale în domeniul psihologiei, motivației personale, a nevoilor și libertăților de selectare și practicare a activităților sportive putând fi completate și de un areal de cunoștințe manageriale și normative în domeniu. Astfel, apare necesitatea ca viitorii specialiști în domeniu să contribuie esențial la dezvoltarea tehnologiilor avansate de cunoaștere a educației fizice, antrenamentului sportiv, psihologiei sportive, managementului și marketingului sportiv. De asemenea, potrivit opiniei E. Joița, dimensiunea calității procesului managerial realizat în auditoriu reflectă o serie de criterii calitative [67, p.47] după cum urmează: “raționalitatea deciziilor de proiectare, programare, organizare, coordonare, reglare a schimbării scontate; dinamismul schimbărilor raportat la obiectivele educației, la schimbarea continuă a problematicii educației concrete, la corelarea sarcinilor și etapelor, metodelor; continuitatea în asigurarea acțiunii pedagogice; stabilitatea ca rezultat al abordării sistemice a procesului managerial în clasă; ciclicitatea procesului dezvoltării colectivului, manifestată la intervalele specifice școlarității (ani școlari, sisteme, clase), dar adaptată condițiilor noi; dezvoltarea colectivului ca semn al raționalității în aplicarea normelor de funcționare a micro-sistemului și recunoașterea factorului psiho-social al acțiunilor dirigintelui-manager”.

Societatea are nevoie de specialiști bine pregătiți, educați, întreprinzători și capabili de a lua decizii responsabile în mod independent, mobili, dinamici, constructivi și inovaționali. Ordinea socială presupune instruirea unui specialist competitiv capabil de a se adapta la mediul sociocultural modern și în continuă schimbare, cu o atitudine profesionistă, manifestând în permanență nevoia de autoeducare și autodezvoltare în activitatea profesională (Ghidul calității în învățământul superior, 2004).

De asemenea, una din prioritățile esențiale ale învățământului actual o constituie formarea specialistului dominat de un „stil antreprenorial” și responsabil pentru dezvoltarea potențialului său individual, capabil de a discerne informațiile și de a le selecta într-o direcție corectă, critică și creativă. Totodată, este important a fi abordată gândirea și învățarea critică în aprecierea diversităților de idei și experiențelor studiate. Dezvoltarea și învățarea critică a studenților poate fi realizată prin abordarea unor demersuri și strategii didactice active și interactive centrate în principal pe (MIR):

- ✓ Motivarea studenților pentru realizarea activităților de învățare, practice și individuale;
- ✓ Identificarea informațiilor corecte în procesul de învățare individuală și menținerea interesului constant pentru implicarea studenților în activități de cercetare;

✓ **Reflecția** - prezentarea ideilor și a cunoștințelor într-un format nou, personal cu realizarea schimbului de idei constructive între studenți și cadre didactice acumulate în procesul de gândire critică, care de fapt generează învățarea eficientă.

În condiții postmoderne este nevoie de o abordare fundamentală și inovațională în sistemul educațional de profil pentru a se determina scopuri, obiective și principii specifice ale acestuia. În centrul sistemului educațional modern trebuie să se regăsească inovații pedagogice, tehnologice, manageriale axate pe dezvoltarea maximă a personalității, vizând mobilizarea potențialului de auto-organizare a învățării. În acest context o atenție deosebită se acordă în prezent formării abilităților practice și de obținere independentă a informațiilor în vederea analizării și prelucrării corecte a acestora. Situarea în prim plan a problematicilor de autocunoaștere, autodeterminare și autodezvoltare a personalității coroborate cu lipsa materialului necesar pentru realizarea acestora au creat premisele pentru realizarea cercetării și obținerea unor rezultate științifice necesare pregătirii specialiștilor din domeniu. Schimbarea de paradigmă educațională leagă obiectivele educației cu o îmbunătățire a calității unei persoane care trebuie să întruchipeze idealul unității forțelor sale spirituale și fizice, pentru a fi creatorul și modelatorul lui însuși. Reformarea sistemului de învățământ superior de cultură fizică și sport a contribuit semnificativ la modificarea conținutului său. Dezvoltarea conținutului învățământului superior de profil, conform opiniei lui V.A. Slavenin [117] presupune respectarea următoarelor principii de bază:

✓ *versatilitate* - un set complet de discipline umanistice care oferă formarea fundamentală în colaborare cu cea de specializare în cadrul programelor de studii;

✓ *interactivitate* - cooperarea interdisciplinară a cercetării științifice și didacticii pe diferite subiecte, conținuturi și unități de învățare;

✓ *integritatea imaginii despre lume*, recreată de un complex de discipline fundamentale pe baza unității scopului, complementarității conținutului și a unității cerințelor educaționale;

✓ *fundamentalitate* - consolidare științifică de calitate superioară cu prioritate în domeniul de pregătire a specialiștilor.

✓ *profesionalism* – cunoașterea tehnologiilor educaționale moderne și aplicarea lor eficientă în procesul de predare și învățare a studenților;

✓ *variabilitate* - combinație flexibilă de cursuri fundamentale, obligatorii și a unor discipline de studii opționale, în consens cu cele de specializare, centrate pe o varietate de algoritmi de învățare în conformitate cu capacitățile individuale ale studenților, pe alegerea liberă a volumului, ritmului, traseului și formelor de educație;

✓ *formarea specialiștilor pe cicluri de studii* (licență, masterat și doctorat) și continuarea acestora prin studii postuniversitare și formare/ dezvoltare profesională continuă.

Potrivit opiniei lui Ershova N.G. [54, p. 44], scopul principal al formării profesionale în domeniul culturii fizice îl constituie “instruirea specialiștilor cu înaltă calificare pentru toate nivelurile sistemului de cultură fizică și sport, bazate pe o cerere reală și pe un suport pedagogic de înaltă calitate”. Conform lui A.S. Zapesotsky [137], conținutul procesului de învățământ superior de profil se impune a fi aliniat la standardele educaționale internaționale, fiind în consens cu strategiile personale și profesionale de dezvoltare. Pregătirea unui specialist în domeniul de referință implică soluționarea a trei categorii de probleme: formarea inițială și continuă; formarea calităților și a abilităților de personalitate; cunoașterea tehnologiilor eficiente de învățare. În această ordine de idei, procesul educațional modern este caracterizat de:

- ✓ *relevanță* – actualizarea procesului de predare și învățare cu cele mai recente realizări ale științei din domeniu și reflectarea lor în disciplinele academice;

- ✓ *integrativitate* - sinteza cunoștințelor obținute din parcurgerea anumitor conținuturi didactice din cadrul disciplinelor fundamentale, ale științelor umaniste și aplicate;

- ✓ *optimizare* – realizarea învățării eficiente cu un conținut didactic optim, centrat pe praxiologie;

- ✓ *caracter științific* - tranziția către învățarea consolidată bazată pe știință și praxiologie.

În acest context, putem menționa că realizarea optimă a activității didactice presupune selectarea și aplicarea unor mijloace specifice și a unor instrumente procedurale, necesare pentru atingerea obiectivelor planificate. De asemenea, Rață G. [108] afirma că ”necesitatea unei didactici aplicative domeniului educației fizice și sportului este tot mai evidentă în condițiile actuale, când se înregistrează achiziții substanțiale, atât în direcția teoretică, cât și în direcția practică”.

*Dimensiunea normativă a formării manageriale inițiale și continue a specialiștilor din domeniu rezidă în legislația în vigoare ce reglementează buna organizare și desfășurare a celor două componente de formare profesională. Blocul normativ cuprinde:*

- ✓ normele sociale, inclusiv cele din Spațiul European al Învățământului Superior, care asigură coordonarea proceselor de modernizare în sistemele naționale care au aderat și semnat Declarația de la Bologna;
- ✓ standardele de calificare în învățământul superior;
- ✓ standardele de calitate în învățământul superior;
- ✓ planurile de studii elaborate conform Planului-cadru al Ministerului Educației și Cercetării al Republicii Moldova;
- ✓ curriculum la disciplinele de studii elaborate pe principii de autonomie curriculară.

Conceptul de formare a unei culturi manageriale specifice unui specialist din domeniu în procesul de formare profesională inițială și continuă, se bazează pe abordarea unor conținuturi



curriculare adecvate pentru fiecare etapă de formare, ceea ce va permite luarea în considerare a problemei devenirii unui specialist, ca una evolutivă și avansată pentru rezerva personalului de conducere din punct de vedere al continuității. Astfel, sunt fundamentate principiile (continuitate, sensibilitate, interactivitate, reflexivitate, permanență) ale formării unei culturi manageriale a unui specialist. În virtutea autonomiei universitare, autonomia financiară reprezintă dreptul universității de a concepe, aproba și executa, un buget propriu, în conformitate cu prevederile legale și cu obiectivele proprii. Odată cu punerea în aplicare a Codului Educației (din 17.07.2014), instituția de învățământ superior de profil a dispus de statutul de autonomie universitară. Astfel, autonomia universitară a vizat domeniile conducerii, structurării și funcționării instituției, activității didactice și de cercetare științifică, administrării și finanțării. Din punct de vedere financiar, autonomia universitară de profil s-a centrat pe:

a) gestionarea resurselor financiare prin intermediul conturilor bancare, precum și a mijloacelor parvenite instituțiilor de la bugetul de stat;

b) folosirea resurselor disponibile pentru realizarea activităților reglementate prin statut în baza propriilor decizii;

c) concentrarea veniturilor proprii din taxe, servicii prestate, lucrări executate, inclusiv și din alte surse stabilite conform legislației în vigoare și a nomenclatorului serviciilor aprobate de Guvern;

d) supravegherea bunurilor de către instituție, aflate în proprietatea sa și asigurarea condițiilor necesare de îmbunătățire a bazei sale materiale;

e) folosirea bunurilor aflate proprietate privată și a drepturilor aferente în vederea îndeplinirii obiectivelor planificate și aprobate conform statutului/ cartei universitare.

În acest context, dimensiunea normativă în cadrul Programelor de formare profesională inițială și continuă rezidă în aceea că acestea sunt supuse regulilor generale ale activităților umane, dispunând de arhitectură specifică, structural și funcțională. Formarea inițială și continuă în cadrul acestor programe de pregătire sunt întreprinse în mod deliberat, fiind condiționate de factori/condiții externe și/sau interne, desfășurându-se potrivit unor reguli, norme ce țin de natura activităților sau de condițiile în care trebuie să se desfășoare. De asemenea, formarea profesională inițială și continuă în cadrul acestor programe dispun de o complexitate deosebită, constând în faptul că în realizarea lor sunt implicați numeroși factori – umani, materiali, procesuali etc., precum și în aceea că obiectul lor sunt ființele umane ce reprezintă o realitate biologică și psihică. În analiza dimensiunii lor normative, ne interesează faptul că acestea se desfășoară potrivit unui ansamblu de norme, reguli cu diferite grade de generalitate, ceea ce le conferă un caracter normativ. În acest sens, sintagma *legitatea* sau *normativitatea* fenomenului de formare inițială și continuă definește tocmai însușirea acestuia de a se produce și desfășura în

concordanță cu o ordine guvernată de legi/norme proprii. Aceste norme prezintă unele particularități individuale ce rezidă în caracterul lor absolut (nu se raportează la o situație fixă, ci dimpotrivă, privesc activități variabile, dinamice și foarte variate). Ansamblul principiilor didactice constituie ceea ce se numește normativitatea procesului didactic. În practică, normativitatea poate fi înțeleasă și abordată în două moduri: unul restrictiv, ce se raportează doar la acele norme cu caracter general, aplicabile, nuanțat în toate situațiile în care se realizează procesul didactic (Regulamentul de organizare a studiilor superioare de licență, Ciclul I; Regulament cu privire la organizarea și desfășurarea studiilor de masterat în cadrul USEFS; Regulamentul de organizare a studiilor superioare de doctorat, Ciclul III), iar altul mai larg, mai cuprinzător ce încorporează multitudinea de norme, reguli, cerințe de detaliu specifice diverselor situații în care se derulează acest proces (Regulament cadru al facultății instituției de învățământ superior). Ambele moduri de înțelegere sunt justificate. Sub aspect normativ, putem afirma că principiile didactice sunt teze fundamentale ce orientează acțiunile privind realizarea dimensiunii manageriale a procesului de studii. Pedagogul polonez, Vincenty Okon le definește ca fiind “norme generale de activitate didactică” ce îndeplinesc o funcție reglatorie, având un rol important în asigurarea funcționalității procesului didactic. Mai mult, termenul de principiu are și o altă conotație, constând în idei, teze ce exprimă esența unei doctrine, așa cum sunt principiile filosofice, sociologice sau psihologice.

Procesul de studii este unul dintre principalele activități ale Universității de Educație Fizică și Sport. Înscrierea pentru primul nivel de studiu se execută concomitent cu alte universități. Pretendentul participă la o competiție a unor programe de studii din diferite universități în același timp. Se creează astfel, mai multe posibilități pentru acesta de a-și realiza propriile dorințe și pentru ca instituția de învățământ de profil să poată accepta studenți cu un nivel de cunoștințe mai ridicat. Calitatea predării și învățării a devenit un domeniu important în politica de învățământ superior de profil. Astfel, au fost create și implementate la nivel instituțional sistemul de asigurare a calității (SMC) pentru a rezolva deficiențele de supraveghere și evaluare a predării. Ca răspuns la cerințele încadrate și impuse de către agenția de evaluare (ANACEC), instituția de învățământ superior de profil a consolidat mecanisme de monitorizare pentru a crește calitatea serviciilor didactice. Principalele componente ale acestui sistem se referă la îmbunătățirea programelor academice (de formare inițială și continuă); la monitorizarea evaluărilor studenților, a personalului academic și a structurilor de susținere a studenților, precum și la îmbunătățirea studiilor doctorale, a programelor de învățare la distanță și a serviciilor de asistență academică. Îmbunătățirea programelor academice este o componentă importantă a SMC în instituția de învățământ superior de profil, iar unul dintre cele mai utilizate instrumente în acest scop, este evaluarea cursurilor, prin care studenții validează anumite

dimensiuni de calitate ale predării și învățării la nivelul cursului.. Studiile de satisfacție ale studenților evaluează calitatea programelor de formare inițială și continuă sub toate aspectele sale și includ astfel măsurarea satisfacției cu serviciile de asistență și activitățile extracurriculare.

### **1.3. Acmeologia profesională versus dimensiunea managerială și normativă în formarea profesională inițială și continuă a specialistului din domeniul culturii fizice**

Strategiile, tacticile, fluctuațiile metodologice specifice și instrumentele care au permis acmeologiei să dezvăluie trăsăturile dezvoltării umane necunoscute anterior științei, autodezvoltarea, constituie în prezent, un ghid eficient pentru crearea unui mediu educațional integrat [223, 227, 228, 241]. Conținutul acestora, bazate atât pe prevederi teoretice, cât și aplicate ale acmeologiei, oferă o oportunitate, în condițiile formării și atingerii optimului de dezvoltare. Totodată, dezvoltarea acmeologiei în interacțiunea sa cu teoriile managementului, pedagogiei și psihologiei, a generat schimbări semnificative în focalizarea examinării problemei profesionalismului, excelenței, performanței într-un anumit domeniu de activitate, unde formarea inițială și continuă a unui specialist sunt interconectate [234]. Principalele aspecte ale dezvoltării acmeologiei ne permit să facem trimitere la importanța și rolul acesteia în contextul educației moderne de profil, pe baza următoarelor considerente:

- ✓ în cadrul acmeologiei, principala sarcină este de a se studia modelele psihologice și acmeologice, factorii dezvoltării personale și profesionale pe *drumul către „acme”*. Această abordare permite fundamentarea aspectelor esențiale în definirea învățământului superior modern (în speță învățământul superior de profil) ca proces psihologic și acmeologic;

- ✓ procesul dinamic evolutiv în carieră al unei persoane către culmile profesionalismului și maturității este considerat ca fiind o „creștere” a calității și abilităților sale specifice - *motivația direcționată către acme*, capacitatea acesteia de a construi și implementa o strategie individuală de dezvoltare și formare continuă [222, 224, 225, 226, 247]. De fapt, formarea continuă a unui specialist poate fi definită ca *un proces orientat spre acme*;

- ✓ ideile de integritate, de dezvoltare personală și formare continuă a unei persoane stau la baza abordării acmeologice, care presupune identificarea condițiilor de mobilizare și orientarea atitudinii specialiștilor din domeniu, spre obținerea celor mai înalte realizări și performanțe individuale, în mod implicit autorealizarea completă a personalității;

- ✓ descoperirea sinelui ca realitate semnificativă și demnă de a fi direcționată spre identificarea și selectarea oportunităților lor de dezvoltare progresivă, reunesc abordarea acmeologică cu strategiile învățământului superior modern.

Acmeologia evidențiază profesionalismul și factorii care influențează construcția, dezvoltarea și îmbunătățirea sistemelor de formare a competențelor profesionale. Astfel de

sisteme/programe de studii sunt specializate (formarea inițială și continuă a specialiștilor din domeniul culturii fizice) și acreditate pentru utilizarea în cadrul unor activități specifice (pedagogice, sportive, vocaționale ale acmeologiei), inclusiv pentru realizarea lor într-o formă generalizată cu aplicabilitate praxiologică a tuturor finalităților. Dimensiunea managerială a acmeologiei profesionale reflectă nu numai trăsăturile specifice ale cunoștințelor acmeologice, ci în principal, punctele de referință în prezentarea învățământului superior vocațional modern. Astfel, esența problemelor soluționate de educația modernă poate fi definită ca fiind arsenalul complex al oportunităților multiple de care ar putea dispune la un anumit dat un tânăr specialist [233]. Acmeologia profesională versus dimensiunea managerială își dobândește certitudinea ontologică ca urmare a faptului că ea, este centrată pe identificarea, descrierea, analiza fenomenologiei formelor acme din viața unei persoane, pe organizarea și planificarea acțiunilor orientate spre dezvoltarea sa personală și formarea continuă, pe aplicarea și implementarea rezultatelor/performanțelor în practica profesională, psihologică, creativă și de succes într-un anumit cadru social al activităților exercitate în carieră. În același timp, dezvoltarea acmeologiei profesionale versus dimensiunea managerială se identifică și prin posibilitățile sale de aplicare, respectiv al cunoștințelor raportate la învățământul superior de profil, vocațional modern, reflectate prin: aspectele organizaționale ale procesului de studii ce vizează dezvoltarea cunoștințelor și aptitudinilor în sistemul de formare inițială și continuă; rezultatele învățării ce pot fi implementate în activitățile de muncă și evidențiate prin aptitudinile profesionale ale specialistului din domeniu de cultură fizică, ale pregătirii sale psihologice, necesară exercitării în bune condiții, eficace a activității profesionale, precum și prin gradul său de responsabilitate socială necesar obținerii rezultatelor acmeologice și de dirijare (competențe manageriale) a întregului proces de dezvoltare, prin aspectul creativ, determinat de eforturile depuse și de succesul implementării rezultatelor acmeologice în obținerea unui anumit nivel de profesionalism, reflexiv și inovator cu respectarea și aplicarea cerințelor normative ce reglementează domeniul de formare (competențe normative).

Acmeologia, fiind o știință praxiologică și de cercetare coroborate cu logica organizării sale interne, dispune și de o caracteristică esențială reflectată în caracterul său constructiv. Aceasta ne permite să considerăm că acmeologia, nu numai că, asigură optimizarea relației dintre individ și societate, ci ea poate acționa ca o știință de tip expert, îndeplinind funcția de expertizare în societatea modernă. Criteriile și indicatorii generalizați și fundamentați de profesionalism, de dezvoltare personală și formare continuă, ne permit să constatăm, că un profesionist este o persoană ce a atins un nivel înalt de calificare, care evoluează în dinamică, se schimbă și se dezvoltă în mod conștient pe parcursul său profesional, ceea ce-i aduce o contribuție creativă în carieră. Profesia specialistului din domeniu, ar fi de dorit să fie orientată

spre obținerea de realizări înalte prin combinarea intereselor personale cu cele instituționale și ale societății. În cadrul cunoștințelor acumulate de acmeologie, se subliniază că aspectele psihologice ale activității profesionale, includ atât dobândirea de către o persoană a cunoștințelor, aptitudinilor și abilităților necesare, cât și necesitatea implementării lor în practică (aspect procedural), și nu în ultimul rând reflectarea semantică, activă a procesului evolutiv de activitate (aspect personal-semantic). Procesul de dezvoltare personală și formare continuă al specialistului din domeniul culturii fizice, este unic și irepetabil, în timpul căruia se formează structuri integrate ale componentelor profesionale, specifice și transversale, toate alcătuind profilul de succes al acestuia reflectat prin acțiuni de autoafirmare profesională. În procesul de formare profesională inițială și continuă, este necesar să se creeze condițiile pentru identificarea zonei de responsabilitate personală în vederea dezvoltării personalității individuale prin intermediul autoafirmării în carieră. Particularitățile psihologice în contextul dezvoltării profesionale individuale, cunoașterea și gestionarea acestora, pot genera o îmbunătățire a carierei specifice a unui specialist ce activează într-un anumit domeniu.

Metodele de influență a dezvoltării personale, direct asociate cu cercetarea acmeologică, se bazează pe formarea continuă a specialiștilor, ceea ce poate stimula creșterea gradului de eficacitate al învățământului superior, vocațional. În același timp, toate tehnicile și tehnologiile utilizate în acmeologie își asumă din punct de vedere al dimensiunii manageriale, și o orientare spre personalitate. Astfel, pentru soluționarea problemelor dezvoltării metatehnicilor de autoafirmare profesională a specialistului din domeniu (așa cum a arătat practica), se impune ca formarea inițială a specialiștilor să existe în combinație cu cea continuă, de perfecționare a carierei profesionale [239, 248, 249]. Această combinație elimină prezența „barierelor semantice” în sfera profesională, asociate cu un nivel insuficient de maturitate și poate oferi asistență psihologică care influențează, de fapt sfera semantică.

K.A. Abulkhanova [221], O.I. Jdanov [235], A.S. Guseva [232], au acordat o atenție deosebită dezvoltării sentimentului de încredere în sine, capacității de a-și structura temporar traseul în viață (personală și profesională). Astfel de practici psihologice și acmeologice sunt efectuate la nivel de grup, ceea ce este o condiție pentru implementarea nivelului individual (principal).

Rezultatele cercetărilor acmeologice arată că un răspuns dinamic al sistemelor de formare și îmbunătățire a competențelor profesionale la nevoile practicii, nu poate fi asigurat, decât prin crearea unui sistem integrat care să includă: analiza constantă a activității profesionale a specialiștilor dintr-un anumit domeniu, a situațiilor și problemelor ce pot apărea în procesul lor de dezvoltare, identificarea și aplicarea metodelor eficiente pentru soluționarea acestora, precum și selectarea și implementarea de noi metode eficiente de formare a profesioniștilor.

Învățământul superior contemporan necesită cadre didactice cu o înaltă pregătire profesională, centrată pe creativitate și gândire critică. În prezent, formarea cadrelor este caracterizată prin complexitate și varietate, iar formarea competențelor profesionale (pedagogice) constituie un deziderat esențial al procesului instructiv-educativ de specialitate, impus de tranziția de la asimilarea de cunoștințe la aplicarea acestora în practică. Specialistul din domeniul culturii fizice este considerat un practician care a achiziționat, prin studii continue, statutul și capacitatea de a realiza cu autonomie și responsabilitate activități intelectuale în vederea realizării obiectivelor în diverse situații, manifestând competențe necesare pentru exercitarea funcției didactice și elaborarea standardelor profesionale.

Pentru aceasta, calificarea profesorului de educație fizică și a antrenorilor din diferite ramuri de sport trebuie îmbunătățită din punct de vedere calitativ, revizuită prin perfecționarea și ajustarea lor permanentă la standardele internaționale. Importanța cunoașterii finalităților educației specialistului din domeniul culturii fizice și sportului în ceea ce privește procesul de formare, manifestare și aplicare a competențelor generale și specifice de pe poziții acmeologice constituie o problemă de actualitate. Pe lângă competențele-cheie, care se manifestă în primul rând în modul în care o persoană percepe și evaluează lumea din afara profesiei sale, există o serie de alte categorii de finalități ale formării inițiale și continue a specialiștilor de cultură fizică, de nivel care sunt deja direct legate de activitatea lor profesională. Specialistul din domeniul culturii fizice trebuie să dispună de un areal de competențe profesionale pentru a reuși să facă față provocărilor și sarcinilor stabilite conform fișei de post. Competențele respective sunt generale, specifice și transversale pentru fiecare angajat din sistemul culturii fizice, ce trebuie să corespundă potențialului individului. Potrivit literaturii de specialitate conceptul de „competență profesională” se caracterizează printr-o serie de elemente esențiale, după cum urmează:

- ✓ utilizarea eficientă a abilităților individuale, permițând activități profesionale inovatoare;
- ✓ posesia de cunoștințe și formarea de aptitudini și abilități profesionale orientate pe activități de dirijare;
- ✓ flexibilitate în rezolvarea problemelor profesionale;
- ✓ lucrul în echipă și dezvoltarea cooperării cu colegii de muncă;

O combinație integrată de cunoștințe, abilități și atitudini optime pentru îndeplinirea funcțiilor profesionale de către specialistul ce activează în sfera culturii fizice, ar putea fi reprezentată de conexiunea competențelor manageriale și a celor normative. În acest context, considerăm că fiind oportună, pentru modelul de formare inițială și continuă a specialistului de cultură fizică, includerea grupelor de competențe (manageriale și normative), fapt ce va asigura formarea la viitorii specialiști a unor competențe transversale solicitate pe piața muncii. De

asemenea, putem menționa că aceste competențe transversale pot fi atribuite competitivității specialiștilor de cultură fizică. Competențele profesionale, legate de formarea specialiștilor de cultură fizică, integrând sferile educaționale (psihologice și pedagogice), precum și cele științifico-praxiologice, pot fi orientate și spre formarea competențelor ce abordează probleme generale teoretice, socio-economice, organizatorice, manageriale și juridice în domeniul culturii fizice și sportului, în cel educațional de profil, în planificarea și organizarea lucrului în echipă, în asigurarea suportului necesar pentru alocarea de resurse financiare, în cele specifice sistemului de management al calității etc. Competențele profesionale formate și dezvoltate la specialiștii de cultură fizică vor fi transpuse în profesionalismul și disponibilitatea soluționării variatelor probleme ce pot fi identificate în exercitarea atribuțiilor de serviciu, respectiv în realizarea funcțiilor profesionale ale specialiștilor din domeniu (profesori, antrenori, manageri ai unei organizații sportive, angajați ai organelor de conducere de cultură fizică, metodiști (instructori) în cultura fizică, organizatori de evenimente și competiții sportive, membri în comitete sportive (municipale, regionale sau internațional), terapeuți ce asigură implementarea funcțiilor de reabilitare, recreative, de agreement și spectacol sportiv.

Actualmente, în procesul de predare, cadrele didactice transmit studenților informații selectate pe baza unor criterii științifice, psihologice și pedagogice, în scopul asimilării acestora, dar și în scopul formării lor pentru viață. Pentru realizarea activității instructiv-educative eficiente, sunt necesare anumite calități ale cadrului științifico-didactic: competență profesională și pedagogică, măiestrie și tact pedagogic, stil modern de predare-învățare-evaluare, conștiință profesională, aptitudini organizatorice și digitale necesare aplicării strategiilor didactice moderne și a mijloacelor de învățământ.

În cadrul Proiectului instituțional “Strategia acmeologică de pregătire profesională a specialistului de cultură fizică în contextul integrării europene a Republicii Moldova” (Cifrul Proiectului 15.817.06.25F) realizat și implementat în perioada anilor 2015 – 2018 de un grup de cercetători din cadrul USEFS a fost studiată această problemă. Astfel, potrivit opiniei cercetărilor “învățământul superior, la nivel național și internațional, se bucură de o nouă abordare acmeologică fiind subordonat exigențelor sistemului social și cultural-sportiv, axat pe realizarea obiectivelor ce pot asigura formarea de competențe și capacități formative de predare-învățare, evaluative și de comportament, un rol important revenindu-i competenței profesionale și psihopedagogice a specialistului din domeniul culturii fizice și sportului”.

Astfel, ideea acmeologică de formare a competențelor profesionale se poate sublinia prin faptul că ele, au la bază, procesul de formare a capacităților, care la rândul lor, sunt influențate de trăsăturile de personalitate, de formare a conștiinței de sine, de acumulările de ordin fizic, psihic, psihomotric. Ea se află în strânsă interconexiune cu actul de predare și învățare. Odată

formată și conștientizată, competența psihopedagogă se manifestă în mod constant la parametrii superiori, îmbunătățind performanțele individuale, asigurând obiectivitatea procesului formativ al specialistului din domeniul culturii fizice.

Acmeologia profesională a specialistului din domeniu se reflectă prin prisma măiestriei sale pedagogice (dacă facem referire la cariera unui cadru didactic). Problema esenței măiestriei pedagogice se reflectă în relația dintre talentele sale personale și utilizarea echipamentului metodologic de care dispune. Orientarea ideologică, modelează caracterul moral, nobil al profesorului, atitudinea sa conștientă față de activitatea desfășurată, consolidând totodată și tehnica sa pedagogică care se află în centrul abilităților pedagogice. Într-unul din articolele sale, „Educație într-o familie și școală” A.S. Makarenko scrie: „Oricine poate deveni un maestru dacă îl ajută și dacă el însuși lucrează. Este necesar doar să vorbim despre îndemânare, adică despre cunoașterea reală a procesului educațional, despre abilitățile educaționale „ ...Talentul aparține doar într-o mică măsură biologiei, care în strălucirea sa de bază se datorează întotdeauna influenței benefice a societății, muncii, culturii și cunoașterii” [<https://www.psychologos.ru/articles/view/vospitanie-v-seme-i-shkole-a.s.-makarenko>]. Autorul a subliniat importanța deosebită a pregătirii pedagogice, generale și speciale a viitorului profesor, în special sub aspectul formării abilităților din domeniul „tehnicii pedagogice”. Astfel, atitudinea și pregătirea sunt în centrul excelenței.

Literatura de specialitate abundă în metodele de predare și această „știință” continuă să evolueze până la punctul în care profesorii dezvoltă noi concepte educaționale bazate pe noi cercetări. Prin urmare, nu există o definiție unică și unanimă a măiestriei pedagogice. Pentru Daniel Hameline [149], cercetător francez și specialist în științe ale educației “măiestria pedagogică servește la promovarea anumitor scopuri educaționale și sugerează un set coerent de practici, un instrument important pentru a dezvolta învățarea și pentru a îndeplini un obiectiv educațional specific”.

Arta de a cunoaște și utiliza pedagogia este o strategie al cărei concept a fost dezvoltat de Benjamin Bloom în 1979 [11] și care se bazează pe presupunerea, că orice cursant poate obține deținerea totală sau cel puțin 85-90% din conceptele și operațiile predate dacă i se acordă suficient timp și o aplicare adecvată a mijloacelor didactice. Bloom nu neagă diferențele dintre cursanți (IQ, abilități și viteza de învățare), dar efectele acestora asupra nivelului de competență pot fi mult minimizate de condițiile eficiente de învățare. Teoriile lui Bloom au fost foarte mult influențate de lucrarea lui J.B Carroll (1963) în Guskey, T.R. [186, 187] conform căreia gradul de învățare este o funcție a timpului permis de a învăța, fapt pentru care nu există studenți buni sau răi, ci mai degrabă cursanți lenți sau rapizi. De regulă, o secvență pedagogică se încheie cu o evaluare, apoi se trece la următoarea etapă după o succintă corecție ce va permite cursanților de



a-și înțelege greșelile și pentru a-și complete golurile identificate pe parcursul învățării. Autorul preciza că „acest mod de a face lucrurile permite acumularea greșelilor în timp, dacă nu reușim să descoperim și să corectăm defectele de predare și învățare” [166].

Măiestria pedagogică presupune ca, profesorul să-și clarifice obiectivele și să-și stabilească condițiile preliminare necesare, ce vor fi evaluate printr-un „feedback” și completate de anumite remedii, care-i vor permite abordarea noii pedagogii secvențiale cu aplicarea instrumentelor metodologice adecvate. Fiecare unitate de învățare va fi, de asemenea, testată, urmată de feedback și remedii detaliate. Bloom, inspirându-se din situația privilegiată a îndrumării, care permite tutorelui să poată detecta și corecta erorile elevului în orice moment, afirmă că în mod similar, în cadrul predării colective, pentru a putea deține anumite concepte sau operații complexe, este necesar și de a se putea detecta și corecta erorile la fiecare etapă a învățării.

Măiestria pedagogică presupune artă și talent, știință, tact și pricepere, exprimând de fapt un nivel superior al competenței didactice a profesorului. Măiestria pedagogică este centrată pe student, iar cadrul didactic va fi perceput de către aceștia ca fiind centrul unui proces de predare-învățare, al cărui scop este perfecționarea potențialului uman. Învățarea presupune schimbare, în mediu sau în persoană și contribuie la noi potențiale umane. Deși calitatea relației educaționale este esențială în crearea condițiilor optime de învățare, în special în contextul măiestriei pedagogice [148], totuși aceasta este intermediară [185] și nu are un scop în sine. Dacă acceptăm ideea că educația este teleologică (axată pe o finalitate sau obiective) și că aceasta presupune dezvoltarea potențialului uman ce experimentează relația educațională, atunci învățarea devine un factor important al conexiunii educaționale. Dar nu ne putem concentra asupra învățării în vid sau în abstract, deoarece învățarea este întruchipată în cadrul fenomenologic al unei persoane. În acest sens, putem afirma, că studentul reprezintă centrul procesului de predare-învățare. În aplicarea măiestriei pedagogice, este important ca profesorul să implice activ studenții în diagnosticarea învățării lor (implicarea autoevaluării) și totodată, să-i angajeze activ în strategii didactice. Gravel H. și Vienneau R. [148], afirmau că “măiestria pedagogică este o investiție în dezvoltarea autonomiei personale a fiecărui student”.

Mulți autori au descris diferit măiestria pedagogică (Anderson S.A. [160]; Bégin Y. [143]; Block (1974); Block J.H. și Anderson L.W. [165]; Block J.H. [164]; Bloom B.S. [166]; Guskey T.R. [187, 188]; Huberman M. [150]; Kulik C.L. și Bangert-Drowns R.L. [198]; Landry R. [151]; Ryan D.W. și Schmidt M. [214]. Astfel, nu toți autorii acordă aceeași importanță elementelor specifice măiestriei pedagogice. Cercetările de specialitate au demonstrat eficacitatea și beneficiile măiestriei pedagogice, însă totuși aceasta a fost puțin practică. Profesorii nu resping bazele măiestriei pedagogice, dar această abordare, timpul și resursele necesare sunt aspecte importante de care depinde aplicarea și manifestarea acesteia într-un

context de predare – învățare de calitate. Cu toate acestea, o privire de ansamblu asupra scrierilor recente arată, că măiestria pedagogică are tendința de integrare cu alte inovații educaționale (Cawelti G. [180], Guskey T.R. [187]; Laney J.D. [199]; Motamedi V. și Sumrall W.J. [208] și depășește cadrul școlar pentru a se aplica, de exemplu, în învățământul superior (Krank H.M. și Moon C.E. [197]). În plus, se pare că aplicarea măiestriei pedagogice ar putea avea chiar efecte benefice în transferul învățării din clasă la locul de muncă [200]. În prezent, condițiile sunt mai favorabile aplicării măiestriei pedagogice, întrucât acceptarea premiselor asociate cu alte aspecte ale actualizării pedagogiei contribuie la schimbarea credințelor și permite integrarea condițiilor favorabile în procesul instructiv. Mai mult, profesorii recunosc din ce în ce mai mult importanța împuternicirii acordate studenților pentru învățare prin activități de lucru individual, prin lucrul în echipă, rolul esențial al evaluării formative, al tehnologiilor informaționale și comunicațiilor, care reprezintă condiții ce pot permite cadrelor didactice să ia în considerare cu mai multă încredere și forță, aplicarea principiilor măiestriei pedagogice. Cunoașterea finalităților educației specialistului din domeniul culturii fizice și sportului în ceea ce privește procesul de formare, manifestare și aplicare a competențelor generale și specifice de pe poziții acmeologice constituie o problematică cu semnificații deosebite. Acmeologia este știința legilor dezvoltării profesionale, iar scopul său principal este atingerea excelenței profesionale a individului. Concepțiile actuale privind procesul formativ în învățământul superior, la nivel național și internațional, se bucură de o nouă abordare acmeologică fiind subordonat exigențelor sistemului social și cultural-sportiv, axat pe realizarea obiectivelor ce pot asigura formarea de competențe și capacități formative de predare-învățare, evaluative și de comportament [Proiectul de cercetări științifice fundamentale, anii 2015-2019 Strategia acmeologică de pregătire profesională a specialistului de cultură fizică în contextul integrării europene a Republicii Moldova 15.817.06.25F]. Activitatea universităților din domeniu în direcția formării și dezvoltării tuturor competențelor profesionale la specialiștii de cultură fizică, va fi parte integrantă a educației pe tot parcursul vieții, ceea ce presupune acmeologia, atât a profesiei, cât și a personalității profesorului de educație fizică/antrenorului de sport.

În cadrul cercetărilor actuale, analizând programele de formare a profesorilor în țările europene, sunt amintite următoarele caracteristici: modelul simultan și consecutiv de formare pentru specialiștii de cultură fizică, durata programelor de formare, cota lecțiilor practice, criteriile de selecție, modalitatea finalizării studiilor. Analiza observațiilor din cadrul procesului pedagogic de pregătire a specialiștilor în domeniul culturii fizice a permis să stabilem, că posedarea competențelor specifice este mai eficientă și posibilă numai în cazul prezenței practicii de activitate profesională. Astfel, competențele și activitatea profesională se află într-o strânsă

conexiune. Competențele se formează în procesul instructiv fiind orientate spre activitatea profesională.

Modelul acmeologic de activitate profesională a specialistului de cultură fizică (elaborat și implementat în cadrul proiectului de cercetare științifică fundamentală) include un șir de module: structural, funcțional și didactic, precum și trei concepții de bază: recreativ-recuperatorie, educativ-formativă, utilitar-aplicativă.

Aceste concepții s-au regăsit în patru conținuturi ale instruirii, fapt ce este confirmat și prin conținuturile specifice în pregătirea tinerilor specialiști în domeniul culturii fizice la Universitatea de Stat de Educație Fizică și Sport: cultura fizică de bază, sportivă, recreativă și de recuperare. În rezultatul cercetărilor efectuate în derularea proiectului, a fost stabilit, că soluționarea problemelor utilizării tehnologiilor acmeologice în dezvoltarea competenței profesionale și de diagnostic a unui specialist în domeniul culturii fizice depinde de depășirea următoarelor contradicții:

- ✓ între intensitatea studierii problemelor de profesionalism și elaborarea științifică insuficientă a problemei utilizării tehnologiei acmeologice în dezvoltarea competenței profesionale de diagnosticare a funcționărilor publice;

- ✓ între nevoia de optimizare a procesului de aplicare a tehnologiilor acmeologice în dezvoltarea competenței de diagnosticare profesională și lipsa procedurilor acmeologice pentru aplicarea efectivă a metodelor specific în dezvoltarea competenței de diagnosticare profesională a unui specialist în domeniul culturii fizice;

- ✓ între nevoia de educație de cultură fizică într-un nivel înalt de dezvoltare a competenței de diagnosticare profesională și imposibilitatea de a diferenția acest tip de competență în cursul formării profesionale, educație suplimentară și independentă.

Acest lucru ne permite să ne imaginăm relevanța problemei investigate și să demonstrăm importanța utilizării tehnologiilor acmeologice în dezvoltarea competenței de diagnosticare profesională a unui specialist în domeniul culturii fizice. De asemenea, suportul acmeologic pentru optimizarea dezvoltării competenței profesionale diagnostice a unui specialist în cultură fizică, cuprinde un complex de metode psihologice și acmeologice care vizează dezvoltarea competențelor sale profesionale și de diagnosticare.

Modelul acmeologic pentru utilizarea eficientă a metodelor acmeologice în dezvoltarea competenței de diagnosticare profesională presupune parcurgerea a trei etape:

- ✓ prima etapă include diagnosticarea conținutului și a nivelului de dezvoltare al competenței de diagnosticare profesională;

✓ în cadrul celei de-a doua etape este utilizată tehnologia acmeologică pentru a se aplica în mod eficace metodele acmeologice în dezvoltarea competențelor de diagnosticare profesională;

✓ a treia etapă implică susținerea acmeologică a optimizării procesului de aplicare a metodelor acmeologice în dezvoltarea competenței de diagnosticare profesională a unui specialist în domeniul culturii fizice.

Profesionalismul activității este o caracteristică esențială a subiectului muncii, reflectând calificările și competențele profesionale înalte, creative, un nivel adecvat de aspirații, o sferă motivațională și orientări de valoare direcționate spre dezvoltarea personală. Nivelul acmeologic, caracterizat de nivelul de obținere al profesionalismului, este determinat de caracteristicile activității profesionale. Formarea unui specialist de calitate este întotdeauna asociată cu dezvoltarea personală și profesională. Prin urmare, formarea profesională pe mai multe niveluri în domeniul culturii fizice, ar trebui să se desfășoare în cadrul unui model acmeologic care să o dezvolte și să permită studenților să-și înțeleagă acme-ul la fiecare nivel de pregătire și, ca efect, să obțină facilitare în implementarea activității pedagogice sau în formarea subiectului acestei activități care intră în modul de autodezvoltare [Proiectul de cercetări științifice fundamentale, anii 2015-2019 Strategia acmeologică de pregătire profesională a specialistului de cultură fizică în contextul integrării europene a Republicii Moldova 15.817.06.25F]. Abordările conceptuale ale acmeologiei au implicații reale pentru practica învățământului superior de cultură fizică. Suportul acmeologic constant, respectiv utilizarea sistematică a datelor psihologice și acmeologice în scopul creșterii eficienței specialiștilor și a dezvoltării lor personale și profesionale, inclusă în procesul lor de formare și recalificare, conduce la eficientizarea personalului. În general, metodologia acmeologiei se bazează pe un set de idei cu referire la valoarea unei persoane, a lumii sale spirituale, la capacitatea sa de auto-dezvoltare creativă și auto-îmbunătățire [226, 227, 233, 234, 241].

La dezvoltarea conceptului acmeologic al dimensiunii manageriale și normative în formarea profesională inițială și continuă a specialistului din domeniul culturii fizice, un rol semnificativ a fost acordat abordării integrative a procesului de studii (sub aspect managerial și normativ) ce ne-a permis să stabilim elementele modelului acmeologic holistic în diversitatea relațiilor sale sistemice, structurale și spațio-temporale (Tabelul 1.5).

**Tabelul 1.5. Elementele modelului acmeologic holistic al dimensiunii manageriale și normative în formarea profesională inițială și continuă a specialistului din domeniul culturii fizice**

Etape	Conținutul procesului	Metoda de implementare	Forma de tehnologizare
Gnoseologic	Stabilirea obiectivelor	Atitudine exprimată în mod conștient față de procesul de cunoaștere, dezvoltare, autorealizare	Cunoștințe și modalități de dezvoltare a acestora în contextul sarcinilor educaționale și profesionale de rezolvat
Teoretic și aplicativ	Realizarea și implementarea operațiilor, abordărilor și a acțiunilor necesare	Proiectarea , managementul, prognozarea fenomenelor, proceselor, relațiilor	Calități, abilități, aptitudini, competențe
Practic	Artă tehnologică profesională și măiestrie	Stăpânirea metodelor tehnologice și aplicarea lor în practica educațională	Disponibilitate de experiență de la nivel teoretic până la cel specific independent și praxiologic

#### 1.4. Concluzii la capitolul 1

1. Formarea profesională a specialistului din cultura fizică și sport reprezintă un sistem pedagogic complex și dinamic a cărui funcționare eficientă depinde de mai mulți factori pedagogici și de buna lor gestionare. Tehnologiile didactice tradiționale de formare a studenților din instituțiile de învățământ superior de educație fizică, nu contribuie pe deplin la formarea independenței și a inițiativei - calități importante ale unui specialist modern.

2. Competența profesională insuficientă a personalului angajat la nivelul entităților sportive, inclusiv a celor manageriale, constituie o problemă ce ar trebui abordată într-un mod prioritar de către autoritățile publice naționale. Abordarea holistică a formării unui manager sportiv - profesor modern – antrenor, poate fi dezvoltată pe baza unor concepte, precum „competență managerial-normativă-sportivă”, care combină activitatea și aspectele personale ale activității, necesitând o formare managerială universală, o experiență în organizarea activităților sportive, inclusiv și cunoașterea, aplicarea și interpretarea cadrului normativ (juridic) ce reglementează domeniul de referință.

3. În prezent, formarea specialiștilor din domeniul culturii fizice și sportului, nu și-a pierdut relevanța, dar, în opinia noastră, specialitatea “Management sportiv” a devenit totuși mai solicitată pe piața forței de muncă, întrucât performanțele de succes ale sportivilor naționali pe arena mondială, reflectă nu numai profesionalismul antrenorilor lor, ci și nivelul de formare profesională a managerilor sportivi.

4. Formarea normativă a specialiștilor din domeniu se exprimă prin abilitatea și deprinderea acestora de a se folosi de drept, de a-și orienta propria activitate conform principiilor

legislative în domeniu, și nu în ultimul rând de a o centra pe conștiința juridică ce poate fi exprimată succint printr-o stare ce cuprinde viziuni sociale, economice, politice și combinate cu cele de drept.

5. Ținând cont de discutabilitatea problemei și de existența varietății de abordări, este importantă utilizarea conceptului de formare profesională (component normative) a specialiștilor din domeniu, tocmai pentru a fi limitată (prin anumite minime și maxime) față de cea juridică per ansamblu. De asemenea, această componentă caracterizează grupuri separate de acte normative specifice domeniului culturii fizice, dar și acte juridice care conțin normele mai multor ramuri de drept general. Mai mult, reglementarea juridică a raporturilor juridice din domeniu, datorită originalității activităților sportive, se bazează pe clasificatorul activităților și pe principii legale, generale și intersectoriale ale dreptului (de drept civil, administrativ, de muncă și penal).

## 2. CADRUL TELEOLOGIC AL FORMĂRII PROFESIONALE ÎNȚIALE ȘI CONTINUE A SPECIALIȘTILOR DIN DOMENIUL CULTURII FIZICE: PERSPECTIVA MANAGERIALĂ ȘI NORMATIVĂ

### 2.1. Competențe manageriale – cadru de referință al finalităților de formare profesională inițială și continuă a specialiștilor de cultură fizică

Sintetizând opiniile autorilor din domeniu și ținând cont de sugestiile formulate în cadrul European al calificărilor, inclusiv și în cel Național, competențele pentru învățământul superior se pot clasifica în formele reflectate în Figura 2.1. Competența reprezintă un concept întâlnit atât, în limbajul științific, cât și în cel tradițional. În acest context, literatura de specialitate anglo-saxonă atribuie acestui concept denumirea de “abilitate” și “deprindere” (prin englezescul skill), iar potrivit literaturii franceze, termenul respectiv este definit cu termenul de “capacitate” (capacité) [156]. Etimologic acest termen, inclusiv și folosirea sa în practică (în afara sistemului de învățământ), se reflectă prin categoriile de “cunoaștere” și “responsabilitate” [5].

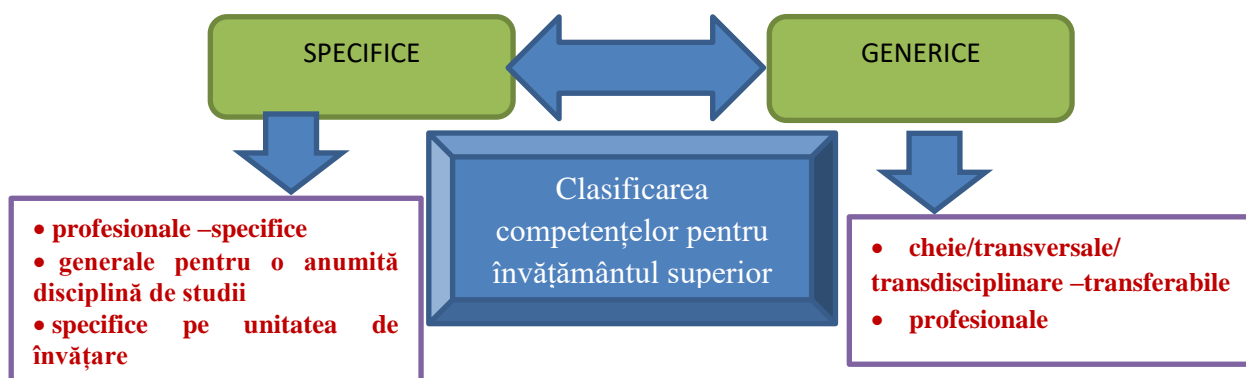


Figura 2.1. Clasificarea competențelor elaborate de noi, după Guțu Vl. (2015) [61]

Competența mai poate fi definită ca fiind “configurația specifică de cunoștințe, atitudini, deprinderi care duc la comportamente noi și care permit unui individ să realizeze o acțiune/sarcină data, într-un context dat, într-un anumit rol și având în vedere criteriile specifice” [5]. Relevanța actelor europene de reglementare a învățământului superior, aprobate în conformitate cu Procesul de la Bologna se identifică prin definirea competențelor pentru fiecare ciclu de studii: competențe de la Ciclului I (licență); competențe de la Ciclului II (nivelul masteratului); competențe de la Ciclului III (nivelul doctoratului) [5]. Astfel, putem stabili că de fapt, competențele reprezintă o combinație dinamică de cunoștințe, înțelegere și abilități, iar promovarea lor poate fi exprimată prin scopul programelor educaționale care le dezvoltă prin cursuri, prelegeri, seminare fiind evaluate în diferite etape. Totodată, putem menționa că într-un sistem de cicluri, fiecare ciclu ar trebui să dispună de propriul său set de rezultate ale învățării

formulate în termeni de competențe. Rezultatele învățării sunt formulate atât la nivel de program, cât și la nivelul unităților/modulelor individuale de predare. Rezultatele învățării fiecărei unități se adaugă la cele ale programului de studii, iar competențele pot fi dezvoltate într-un mod progresiv, ceea ce înseamnă că sunt formate în cadrul unui număr de unități/module didactice în diferite etape ale acestuia. Important de stipulat că, dezvoltarea competențelor în programele de studii inițiale, va contribui semnificativ la deschiderea unui spațiu european comun de muncă și de reflecție asupra noii paradigme educaționale, a cererii de calitate, a îmbunătățirii capacității de angajare și a cetățeniei, inclusiv, la crearea unui spațiu european de învățământ superior întrucât accentul pe competențe face diplomele mai compatibile la nivel internațional, încurajând astfel transparența în educația europeană. În Tabelul 2.1 prezentăm domeniul și competența de aplicare – operare cu entitățile de cunoaștere după opiniile autorului Guțu Vl. [61].

**Tabelul 2.1. Domeniul și competența de aplicare – operare cu entitățile de cunoaștere  
(Guțu Vl., 2015 [61])**

Nr. crit.	Categoriile de competențe specifice disciplinei academice (generale)	Competențele specifice pentru unitatea de învățare/concepte operaționale
1	<b>Competența de prelucrarea primară a datelor/informațiilor, observărilor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza și sinteza;</li> <li>• Compararea și discriminarea;</li> <li>• Stabilirea unor relații;</li> <li>• Categorizare și clasificare;</li> <li>• Inducție, deducție;</li> <li>• Investigarea;</li> <li>• Explorarea;</li> <li>• Experimentarea;</li> <li>• Rezolvarea exemplurilor simple.</li> </ul>
2	<b>Competența de modelare și algoritimizare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construirea schemelor, modelelor;</li> <li>• Aplicarea schemelor, modelelor și algoritmilor;</li> <li>• Rezolvarea de problem prin modelare, algoritimizare;</li> <li>• Anticiparea unor rezultate;</li> <li>• Reprezentarea datelor;</li> <li>• Structurarea;</li> <li>• Modelarea;</li> <li>• Transpunerea.</li> </ul>
3	<b>Competența de exprimare și argumentare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descrierea unor procese, fenomene, sisteme;</li> <li>• Generarea de idei, concept, soluții;</li> <li>• Argumentarea unor enunțuri;</li> <li>• Demonstrarea;</li> <li>• Interpretarea;</li> <li>• Ilustrarea;</li> <li>• Relatarea;</li> <li>• Explicarea.</li> </ul>
4	<b>Competența de prelucrare secundară a rezultatelor, datelor, observațiilor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concluzionarea;</li> <li>• Evaluarea rezultatelor;</li> <li>• Analiza sistemică a unor date, fenomene, procese;</li> <li>• Elaborarea de strategii;</li> <li>• Relaționarea între diferite tipuri de reprezentări;</li> <li>• Producerea de idei noi;</li> <li>• Extrapolare;</li> <li>• Extindere;</li> <li>• Abstractizare;</li> <li>• Apreciere;</li> <li>• Realizarea.</li> </ul>



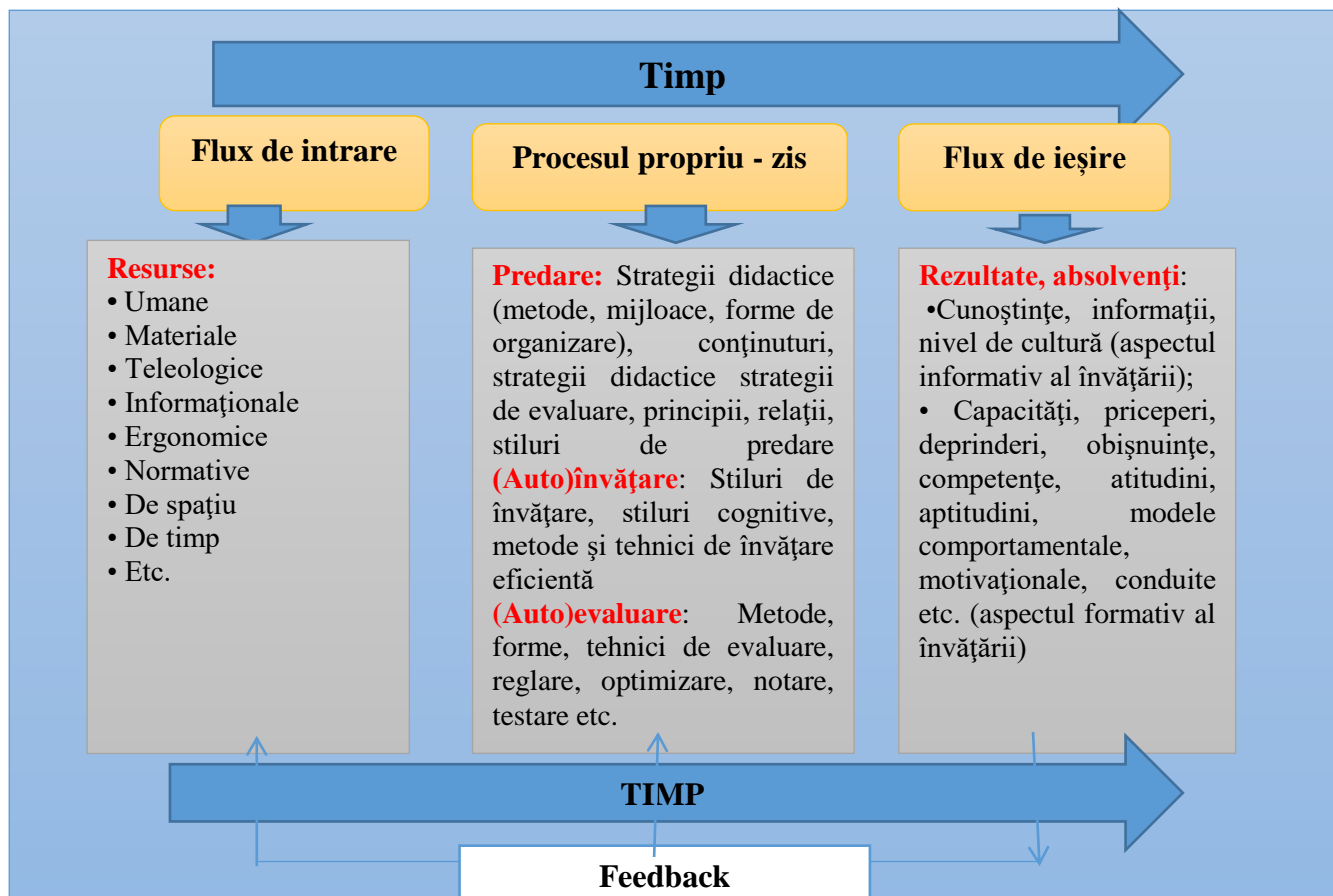
Plecând de la aceste date și informații putem sintetiza faptul că, proiectarea, formularea competențelor specifice specializărilor din domeniul educației fizice și sportului, a unor discipline de studii derivate din competențele generice ale acestui domeniu profesional, vor putea fi definite printr-o formă activă cu identificarea tipului de competență (în baza unei taxonomii), domeniului de referință, unităților de învățare și nivelului atins într-un cadru procesual. Astfel, în reflecția asupra profilurilor academice și profesionale (educația fizică și sport), competențele apar ca un element important, capabil să ghideze alegerea cunoștințelor adecvate unor scopuri particulare, oferind o capacitate de integrare, de a alege ceea ce este potrivit dintr-o gamă largă de posibilități. Totodată, important de precizat că, acest concept de competențe încearcă să urmeze o abordare integrată (în speță conceptul de competențe managerial-normative), analizând capacitățile printr-o asociere dinamică de atribute care, luate împreună, permit o performanță atinsă sau parțial realizată în cadrul unui proces pedagogic mai global. De asemenea, considerăm că, noțiunea de „aptitudini” trebuie înțeleasă ca generând ideea de cunoaștere și înțelegere (cunoașterea domeniului educație fizică, capacitatea de a cunoaște și înțelege), de a ști să acționeze (cunoașterea practică și operațională de aplicare a acestui domeniu, inclusiv sub aspectul managerial și de reglementare juridică la anumite situații), a ști, a fi (valori ca elemente constitutive ale modului de a percepe și de a trăi cu ceilalți și într-un context social). Astfel, competențele reprezintă o combinație de atribute (privind cunoștințele și aplicarea lor, atitudini, aptitudini și responsabilități) care descriu nivelul sau gradul în care o persoană este capabilă să le dobândească. Formarea viitorilor specialiști la o universitate de educație fizică și sport este asociată nu numai cu asimilarea unui anumit arsenal de cunoștințe direct legate de activitățile profesionale, ci, mai presus de toate, cu pregătirea unui tânăr pentru o viață cu drepturi depline și cu mai multe fațete într-o profesie, într-o familie etc. Este important nu numai să dispună de o formare inițială adecvată, generate de succes în specialitatea aleasă, dar este la fel de important să fie caracterizat de o stare de sănătate care îi asigură capacitatea de a-și realiza în mod optim, potențialul creativ și de muncă. Prin programele naționale de formare inițială de educație fizică și sport se formează un sistem de pregătire al tineretului studios, care din punctul nostru de vedere, este un factor social esențial în educație, asigurând sănătatea fizică, condiția fizică și sportivă necesară pentru realizarea unității dezvoltării corporale și spirituale a personalității studenților. Aceasta, constituie de fapt și o sursă importantă de pregătire a unei rezerve sportive pentru echipele naționale de succes. O importanță deosebită în procesul de formare inițială a specialiștilor din domeniu o are și componenta de pregătire psihologică. Pregătirea psihologică a unui sportiv are ca scop educarea trăsăturilor sale morale și a calităților volitive, a capacității acestuia de a-și gestiona starea psihică. Voința caracterizează activitatea conștientă a unui sportiv, care vizează depășirea obstacolelor și atingerea scopului. Voința este crescută în

procesul de antrenament și competiție: depășirea fricii constituie un element dificil, a senzațiilor dureroase sau a condițiilor de mediu nefavorabile (căldură, frig, umiditate ridicată etc.); respectarea regimului zilnic stabilit, a regulilor specifice competițiilor sportive, precum și îndeplinirea cerințelor disciplinare în cadrul antrenamentelor sportive etc. Eforturile de voință sunt întotdeauna conștiente. De asemenea, formarea teoretică a unui specialist din domeniul de referință îl echipează cu cunoștințe speciale legate de activitățile profesionale și îi dezvoltă abilități sale intelectuale. În acest context, specialistul din domeniul culturii fizice trebuie să dispună de competențe profesionale și transversale care să-i permită să realizeze cu succes munca în “noua economie” [44]. De asemenea, autorul menționa că „o unitate de competență definește o activitate majoră circumscrisă competenței propriu-zise și care conduce la un rezultat concret (produs sau serviciu) ce poate fi evaluat” [44]. Promovarea profesionalismului într-o anumită ocupație/ profesie [92] este necesar ca, fiecare resursă umană angajată să:

- ✓ cunoască exigențele domeniului de activitate în care lucrează;
- ✓ își îmbunătățească statutul profesional prin perfecționare și formare continuă;
- ✓ dispună de capacitatea de a ști cum să contribuie la dezvoltarea domeniului în care activează și la obținerea avantajului competitiv;
- ✓ contribuie la îmbunătățirea cunoașterii („create new knowledge”) și să se caracterizeze prin originalitate și creativitate în exercitarea profesiei;
- ✓ cunoască tehnicile și metodele esențiale (didactice și de cercetare) necesar a fi aplicate domeniului, inclusiv a limitelor sale;
- ✓ abordeze comunicarea eficientă, atât în interiorul, cât și exteriorul instituției pe care o reprezintă;
- ✓ acorde importanța și atenția cuvenită beneficiarilor (clienților) serviciilor educaționale.

În Figura 2.2 prezentăm schematic analiza sistemică a procesului instructiv în contextul abordării concepției de formare managerial – normative a specialiștilor din domeniu.

În cercetarea științifică și practica pedagogică, necesitatea de înțelegere a procesului pedagogic holistic din punctul de vedere al științei constituie o prioritate pentru cadrele științifico-didactice din domeniu. În contextul transformărilor educaționale, natura procesului de dirijare a instruirii, de creștere și dezvoltare personală a devenit o orientare direcționată spre concentrarea rezultatelor finale, care implică identificarea și aplicarea unor modalități de actualizare a principiilor, metodelor și conținutului învățării. În același timp, metodele de educație din sistemul învățământului superior de profil, inclusiv a celui pe tot parcursul vieții ar trebui să se bazeze pe principiile pedagogiei umaniste și pe abordări în procesul de predare, lipsite de reglementări stricte în selectarea formelor, metodelor, mijloacelor didactice și a activităților creative.



**Figura 2.2. Analiza sistemică a procesului instructiv în contextul abordării concepției de pregătire managerial – normative a specialiștilor din domeniu (Elaborată de noi după Mogonea F.R. [84])**

Astfel, criteriile de evaluare a activității profesorului ar trebui să se bazeze pe abordări sistemice și structurale a predării, întrucât umanizarea educației presupune orientarea ei către individ și luarea în considerare a procesului educațional ca un proces de dezvoltare și autoafirmare a acestuia, ca un mijloc de socializare și stabilitate într-o economie de piață.

Din experiența entităților sportive, putem distinge o tipologie amplă de dirijare la nivel instituțional: sportivă, socială, juridică, economică, administrativă aflate de altfel, într-o strânsă interconexiune. În acest context, necesitatea formării profesionale manageriale a studenților în instituțiile de învățământ superior de profil, presupune o abordare a învățării și predării în cadrul procesului de studii, îndeosebi prin asimilarea cunoștințelor cu referire la aplicarea în practică a funcțiilor de dirijare a organizației sportive. Mai mult, cercetările realizate în acest domeniu, reflectă, cu prioritate la nivel național, că procesul de studii specific învățământului superior de educație fizică și sport nu asigură într-o măsură suficientă formarea competențelor manageriale a studenților, în calitate de viitori specialiști. Astfel, modernizarea domeniului “Știința sportului” se poate realiza prin abordarea unei atitudini orientate spre dezvoltarea intelectuală, morală, managerială și sportivă a studenților de la facultățile de educație fizică. De asemenea, studenții

trebuie învățați a se orienta spre acumularea, selectarea și analiza informațiilor în mod independent și să-și dezvolte activ bazele gândirii creative, critice și moderne. Îmbunătățirea domeniului de referință se poate realiza cu succes dacă sunt cunoscute și interpretate corect diferitele problemele psihologice și pedagogice ce pot apărea pe parcursul conexiunii dintre aplicarea conceptelor: „cunoaștere”, „gândire”, „activitate sportivă”, „management sportiv” și „îmbunătățire educațională”. Abordarea interdisciplinarității în formarea profesională (managerială și normativă) a specialiștilor din domeniu, reprezintă o condiție esențială pentru acumularea de cunoștințe teoretico-practice de către studenți. Unii autori ce au abordat această problematică nu remarcă necesitatea existenței unei distincții clare între conceptele empirice și cele teoretice [229, p. 4-5].

În ultimul deceniu, teoreticienii și practicienii învățământului superior postmodern au evidențiat necesitatea formării unui specialist care dispune, nu doar de anumite cunoștințe și abilități, ci de un areal de „competențe”, centrate pe capacitatea acestuia de a le aplica în practică, în viața reală, de a crea produse inovative și competitive în diverse situații. Astfel, este nevoie de o nouă abordare în formarea specialiștilor din domeniu care să ofere cunoștințe fundamentale și tehnice, capacități de analiză și soluționare a problemelor cu utilizarea interdisciplinarității în procesul de formare, precum și consolidarea metodelor de management de proiect, de comunicare și lucru în echipă. De asemenea, literatura de specialitate ne oferă posibilitatea de a constata că, nu cunoștințele disparate sunt mai semnificative și mai eficiente pentru o activitate profesională de succes, ci competențele generalizate, manifestate în capacitatea specialiștilor de a rezolva probleme de viață și profesionale, în capacitatea lor de a comunica într-o limbă străină sau în cea de selectare, analiză și prelucrare a informației. În acest context, practica impune o abordare bazată pe competențe, în măsura în care educația modernă necesită o actualizare permanentă și semnificativă. Esența problemelor conceptuale ale implementării abordării bazate pe competențe este determinată de interesele multidireționale ale tuturor subiecților implicați în acest proces. Prin urmare, statul are experiență în dezvoltarea cerințelor de calificare a specialiștilor (prin adoptarea actelor normative de referință), stabilind cunoștințele, aptitudinile și competențele necesare a fi formate pentru a obține diploma/certificarea, în timp ce pentru angajator, competențele profesionale, inclusiv cele comunicative, informaționale, manageriale, normative și experiența de muncă într-o anumită specialitate, au o importanță mai mare. Totodată, absolvenții prin analiza rezultatelor învățării și a formării individuale, se ghidează mai mult de prestigiul diplomei obținute la finalizarea studiilor și de posibilitatea de a o continua prin diverse programe/traininguri specializate. De aceea, competențele profesionale, economice, științifice, manageriale și normative, nu numai că diferă

în componența lor, ci, mai important, acestea sunt legate de nevoile diferitelor subiecți în calitatea lor de angajatori.

Documentele și materialele UNESCO conturează gama de competențe care ar trebui să fie deja considerate de marea majoritate a formatorilor, drept rezultatul dorit al educației. În raportul Comisiei Internaționale pentru Educație pentru Secolul 21 se menționează că „Educația: e o comoară ascunsă”, iar Jacques Delors a formulat „cei patru piloni” pe care se bazează educația, definind, de fapt, principalele competențe globale: învață să știi; învață să faci; învață să trăiești împreună; învață să trăiești. Jacques Delors observă, în același timp, că este important a fi dobândite nu numai calificări profesionale, ci și, într-un sens mai larg, a se forma competențe, care să genereze posibilitatea de a se face față diverselor situații complexe și de a se lucra în echipă. Caracteristici care disting competența de conceptele tradiționale - cunoștințe, abilități, experiență: caracterul ei integrator; corelarea cu caracteristicile semantice ale personalității; orientare orientată spre practică.

Conceptul de „competență” include calități personale (motivaționale, calitative, voliționale etc.) fiind definită ca un concept mai larg care este corelat și cu valorile umaniste ale educației, motivaționale, etice, sociale și comportamentale. Acest concept include rezultatele învățării (cunoștințe și abilități), un sistem de orientări valorice și obiceiuri etc. Formarea competențelor exprimă așteptările și scopurile activităților educaționale, iar conținutul educației o experiență socială adaptată pedagogic, fiind identică ca structură cu cultura umană.

*Cadrul teleologic al formării profesionale inițiale și continue a specialiștilor din domeniul culturii fizice din perspectivă managerială și normativă*, constituie un ansamblu de acțiuni, obiective și finalități orientate spre realizarea lor calitativă în cadrul sistemului de învățământ superior de profil în vederea asigurării formării profesionale (inițiale și continue) a referențialului necesar inserției sale pe piața muncii.

Teleologia formării profesionale inițiale și continue (TFPIC) din perspectivă managerială și normativă se fundamentează pe:

- formarea profesională inițială și continuă (din perspectiva managerială și normativă) în universitățile și facultățile de profil (din țară și străinătate);
- valorile societății moderne și al practicii educaționale internaționale;
- dezvoltarea principiilor de constituire și dezvoltare a structurii conceptului axiologic al formării inițiale și continue în universitățile și facultățile de profil;
- identificarea nevoilor de formare inițială și continuă a specialiștilor din domeniu (din perspectiva managerială și normativă).

Universitatea de profil din Republica Moldova a dispus organizarea programelor de studii cu implementarea celor trei cicluri, conform schemei promovate de Procesul Bologna, după cum urmează studii universitare:

- ✓ de licență, cu o durată de 3-4 ani (minimum 180 și maximum 240 de credite).
- ✓ de masterat, cu o durată de 90-120 de credite.
- ✓ de doctorat cu o durată de 3 ani în cadrul Școlii Doctorale USEFS.

Demersurile strategice ale învățământului superior de cultură fizică s-au concentrat în principal pe îndeplinirea următoarelor obiective generale [34]:

- ✓ aplicarea bazei de calcul al creditelor de studii;
- ✓ individualizarea curriculum-ului în funcție de capacitățile și motivațiile studenților;
- ✓ optimizarea programului de învățare al studentului;
- ✓ flexibilitatea programului de studiu în cadrul planurilor de studii;
- ✓ facilitarea mobilității intrainstituționale a studenților și asigurarea cadrului organizațional și curricular pentru ca alegerea traseului de studii sau al celui profesional să devină una realizabilă.

În Tabelul 2.2 prezentăm caracteristicile cheie pentru domeniul Cultură fizică și sport în conformitate cu Cadrul Calificărilor pentru Învățământul Superior de profil). Planurile de studii au fost armonizate la cerințele pieței muncii prin acreditarea programelor de studii reflectate în Tabelul 2.3. Totodată, planurile de studii au fost actualizate și revizuite prin introducerea disciplinelor relevante pentru formarea competențelor profesionale, necesare pieței muncii

**Tabelul 2.2. Caracteristicile-cheie pentru domeniul Cultură fizică și sport (în conformitate cu Cadrul Calificărilor pentru Învățământul Superior de profil) (sursa: V.Calugher [34])**

Nivelul	Licență (ciclul I)	Masterat (ciclul II)	Doctorat (ciclul III)
Durata studiilor	3-4 ani	1,5 sau 2 ani	3 sau 4 ani
Credite de studii ECTS	180-240	90 sau 120	180 sau 240
Forma de organizare	Învățământ de zi sau frecvență redusă	Învățământ de zi	Învățământ de zi sau fără frecvență
Condiții de acces	BAC, colegii, studii superioare	Licență	Licență Masterat
Precondiții	Aptitudini speciale	La schimbarea domeniului	După necesitate
Stagii de practică	Cu titlul obligatoriu	Cu titlul obligatoriu	Nu se realizează
Reguli de examinare și evaluare	Examen la disciplinele prevăzute în planul de învățământ (evaluarea curentă și cea finală)	Examen la disciplinele prevăzute în planul de învățământ (evaluarea curentă și cea finală)	4 examene preliminare și 2 pentru absolvenții din alt domeniu decât cel de CFS Susținerea tezei de doctorat la nivelul Catedrei, Seminarului Științific Specializat și în cadrul Consiliului Științific Specializat

**Tabelul 2.3. Formarea inițială și continuă a studenților prin programe de licență și master (programe de studii acreditate/autorizate la Universitatea de Stat de Educație Fizică și Sport**

Nr.crit.	Programe de studii acreditate la USEFS	Domeniul general de studii
1	Specialitatea 0114.16 Educație fizică, 180 credite ECTS, ciclul I	<i>011 Științe ale educației</i>
2	Specialitatea 1000.1 Antrenament sportiv, 240 credite ECTS, ciclul I	<i>100 Științe ale sportului</i>
3	Specialitatea Educație, management și marketing în sport, 120 credite ECTS, ciclul II	<i>100 Științe ale sportului</i>
4	Specialitatea Teoria și metodologia culturii fizice, 120 credite ECTS, ciclul II	<i>100 Științe ale sportului</i>
5	Specialitatea Kinetoterapie în recuperarea motrică și somato-funcțională, 120 credite ECTS, ciclul II	<i>100 Științe ale sportului</i>
6	Specialitatea Tehnologii și management în fitness, 120 credite ECTS, ciclul II	<i>100 Științe ale sportului</i>
7	Specialitatea Managementul securității persoanelor și a proprietății,	<i>103 Servicii ale securității</i>
8	Specialitatea Educație fizică și dans sportiv, 240 credite ECTS, ciclul I	<i>011 Științe ale educației</i>
9	Specialitatea Biologie și educație fizică, 240 credite ECTS, ciclul I	<i>011 Științe ale educației</i>
10	Program de master dublu cu Universitatea «Stefan cel Mare» din Suceava: Psihopedagogia educației fizice și sportului, 120 credite ECTS, ciclul II	<i>011 Științe ale educației</i>

În Tabelul 2.4 prezentăm structura procesului de studii în cadrul USEFS reflectată prin prisma transformărilor multiple avute ca urmare a aderării la Procesul de la Bologna.

**Tabelul 2.4. Formarea inițială în cadrul instituției universitare de profil din Republica Moldova (sursa: V.Calugher [34], modificată de noi)**

<b>FORMAREA ÎNIȚIALĂ</b>			
	Pre Bologna	După semnarea Declarației de la Bologna	
Numărul și denumirea specialităților	Educația fizică și sport 1 (un domeniu și o specializare)	3 domenii Cultură fizică și sport Științe ale educației Protecție, pază și securitate 8 specialități Educație fizică și sport Dans sportiv Cultura fizică recreativă Cultura fizică de recuperare Educație fizică și psihopedagogie Servicii de securitate a proprietății Securitate civilă și ordine publică Servicii antiincendii	4 domenii Științe ale educației Științe ale sportului Servicii ale securității Servicii publice 8 specialități Antrenament sportiv Educație fizică Fitness și programe de recreere Kinetoterapie și terapie ocupațională Organizarea și dirijarea sportului Securitate civilă și publică Servicii hoteliere, turism și agrement

La nivel internațional, învățământul superior de cultură fizică și sport dispune de o structură diferită. De pildă, în Federația Rusă, specializări existente și profiluri de formare sunt reflectate în Tabelul 2.5.

**Tabelul 2.5. Specializări existente și profiluri de formare în domeniul culturii fizice și sportului existente în Federația Rusă**

Direcție	Specializări existente	Profiluri viitoare
Cultura fizică (Cultură fizică și sport)	Teoria și metodologia sportului ales Teoria și metodologia educației fizice Tehnologii de instruire sportivă Cultură fizică și tehnologii de sănătate Turism sportiv și de sănătate Recreere motorie Management în cultură fizică și sport	Antrenament sportiv Educație fizică Tehnologii sportive și de fitness Turism sportiv și de refacere Recreere motorie Management sportiv

Din 2009, în Federația Rusă, formarea specialiștilor în domeniul culturii fizice și sportului a fost efectuată la specialități extinse: Umanistice 030000; Educație și pedagogie 050000; Cultura și artă 070000; Sectorul serviciilor 100.000. De asemenea, Educația fizică profesională superioară (Rusia) dispune de următoarele niveluri: licență (4 ani), specialist (5 ani), master (4 + 2 ani). În Marea Britanie, structura organizațională a învățământului superior de profil este în mod formal în conformitate cu prevederile Declarației de la Bologna, accentu punându-se de fapt pe importanța praxiologica a diplomei de licență.

Odată cu anul universitar 1999-2000, universitățile germane au procedat la introducerea etapizată de noi programe de studii, întrucât calificările la Ciclul I și II existau într-un număr limitat de specializări. Astfel, a fost previzionată strategic extinderea programelor de studii „noi”, ceea ce a dat drept universităților de a-și hotărî independent domeniul și calendarul implementării acestora. Cu toate acestea, liderii universităților germane și reprezentanții comunității de afaceri au manifestat anumite reticențe cu referire la această problemă, exprimându-și nemulțumirea cu privire la existența unui eventual impact negativ al inovațiilor asupra calității învățământului superior.

*Competențele manageriale ale specialiștilor din domeniu se reflectă în rezultatele managerilor, antrenorilor, profesorilor, în competitivitatea lor care depinde în mare măsură de capacitatea de a-și gestiona starea lor psihică și fizică, de abilitățile cognitive specifice activității manageriale, inclusiv și de mobilitatea lor profesională. Dezvoltarea postmodernă a culturii fizice și sportului impune din ce în ce mai mult ca personalitatea managerului sportiv să fie reflectată prin eficiență și performanță, fapt pentru care influența sa asupra coechipierilor să fie direct proporțională cu un nivel înalt al formării abilităților lor manageriale. Un manager sportiv trebuie să fie capabil de a comunica clar și eficient cu resursele umane din subordine, să ia*



decizii corecte și oportune în diferite situații problematice apărute în procesul de dirijare, să procedeze la negocieri comerciale avantajoase entității sportive, să manifeste capacități de a asculta și înțelege interlocutorii etc. În acest sens, literatura de specialitate distinge mai multe roluri ale managerului, ce pot fi combinate în trei mari grupuri: *roluri interpersonale, informaționale și permissive*. Rolul este înțeles ca fiind un set de reguli comportamentale specifice aflate într-o conformitate cu anumite instituții sau ierarhii structurale.

Ca antreprenor, managerul sportiv caută oportunități în interiorul și în exteriorul organizației sportive, stabilește conexiunea dintre inovație și performanța instituțională, implementând „proiecte de modernizare” și de supervizare a dezvoltării lor. Managerul sportiv poate contracara modificările din afara sferei activității sale, fiind responsabil pentru acțiunile sale corective în cazul în care entitatea sportivă se confruntă cu necesitatea de a lua și aplica decizii importante. Diferitele sale ipostaze exercitate în procesul de dirijare sunt reflectate în calitatea sa responsabilă de a planifica și gestiona resursele și fondurile organizației sportive; de a negocia sau media oportunitățile de dezvoltare; de a reprezenta cu succes entitatea în cadrul negocierilor și de preveni/soluționa conflictele după caz. În ultimii ani, putem identifica un nou rol distinctiv al managerului - *rolul sportivului*. Astfel, putem observa că în rândul liderilor marilor întreprinderi, managerii de diferite niveluri sunt foarte activi în sport. Aceste roluri exercitate de manageri sunt interdependente și totodată, interacționează formând un întreg consolidat. Competența profesională a unui manager, cunoștințele, abilitățile sale se manifestă constant în două direcții principale: *tehnologică și socio-psihologică*.

*Direcția tehnologică* este asociată cu formarea și adoptarea deciziilor manageriale în implementarea funcțiilor de management (planificare, organizare, motivație, control). Având în vedere specificul activității managerului cu cea mai importantă „resursă” a organizației – cea umană, este necesar să se cunoască aspectele interacțiunii interumane din cadrul entității sportive.

*Direcția socio-psihologică* a activității profesionale a unui manager sportiv poate fi asociată cu capacitatea sa de a lucra cu oamenii și de a-i monitoriza în implementarea deciziilor manageriale.

În organizațiile sportive se pot distinge mai multe tipuri de management după cum urmează: managementul de producție; managementul achizițiilor și vânzărilor; managementul marketingului și promovării serviciilor/produselor sportive; managementul resurselor umane; managementul financiar; managementul schimbării și inovării; managementul comunicării etc.

Necesitatea de a excela este o caracteristică esențială a fiecăruia dintre noi, iar excelența este valabilă pentru orice profesie/ocupație. Totuși pentru ca fiecare resursă umană angajată să-și facă datoria excelent, atât japonezii, cât și americanii sunt de părere că organizația trebuie să le

asigure: *instruire* (pentru perfecționare individuală, pentru profesionalizare, pentru îmbunătățirea calității); *instrumente*; *timp* (în vederea păstrării echilibrului: muncă – familie - sine).

În acest sens, în învățământul superior de profil este nevoie de a dezvolta instrumente, de a elabora și aplica metode inovatoare și de a constitui programe de formare inițială și continuă a viitorilor specialiști, care să permită consolidarea cunoștințelor teoretice și praxiologice, ceea ce va avea ca efect și o reducere a decalajului dintre formarea academică și activitatea practică reală.

Studiile efectuate nu dezvăluie pe deplin esența, structura și manifestarea competențelor manageriale ale specialiștilor din domeniul culturii fizice în condiții moderne. În acest caz, putem identifica unele cauze care fac trimitere la apariția unor contradicții interdependente:

- fenomenul globalizării și noile condiții economice și educaționale impun necesitatea ca specialiștii din domeniul culturii fizice să facă față unor situații de dirijare a activităților sportive, a entităților sportive, respectiv de a asigura un management de succes la diferite niveluri, însă cu toate acestea, nu este oferită o abordare holistică a cunoștințelor și aptitudinilor manageriale în programele de formare profesională inițială și continuă;

- pe de o parte, abordarea managerială în educația fizică este recunoscută ca fiind cea de vârf, iar pe de altă parte, esența, conținutul aptitudinilor manageriale ale unui specialist din domeniu (manager sportiv, antrenor, profesor) nu sunt pe deplin dezvoltate în procesul de formare inițială și continuă a specialiștilor din domeniu.

În acest context, este necesar să se fundamenteze mijloacele de formare a competențelor manageriale care să corespundă tendințelor moderne de dezvoltare a educației și să se includă abordări noi ale formării inițiale și continue a viitorilor specialiști în domeniu, inclusiv perfecționarea pregătirii formatorilor. Relevanța managementului sportiv constă în faptul că sportul și cultura fizică funcționează în Republica Moldova contemporană sub forma organizațiilor sportive (cluburi sportive profesionale, școli sportive, federații sportive etc.). De asemenea, nici o organizație sportivă nu poate exista fără conducere, iar resursele umane angajate interacționează între ele. Managementul sportiv reprezintă teoria și praxiologia managementului eficient al entităților sportive în condiții moderne de piață. Managementul sportului ca știință complexă a început să se formeze în practica internațională - în ultimul deceniu al secolului XX. Acest fapt s-a realizat datorită unor motive centrate pe fundamentele istorice, ideologice și politice. Nu putem afirma că în Republica Moldova nu a existat un sistem de gestionare a culturii fizice și a sportului, însă nu exista o știință separată, sub forma managementului sportiv. Pornind de la aceasta, principiile generale ale managementului sportiv au fost formulate etapizat, iar datele empirice, normele obținute au fost generalizate și teoriile dezvoltate. Cunoașterea și înțelegerea condițiilor prealabile pentru formarea managementului

sportiv, ne impun să apelăm la o scurtă analiză istorică și managerială a formării culturii fizice și a industriei sportive, pentru a clarifica cultura și tradițiile naționale. La fel ca în multe alte țări, sistemul de educație fizică și sport a fost introdus în Republica Moldova ca parte a unei unități militare. Această circumstanță se explică prin faptul că, în primul rând, era necesară pregătirea sportivă a militarilor, iar sporturile din armată erau foarte solicitate. Elementele introducerii organizate a culturii fizice și a sportului în sistemul de pregătire militar-fizică a armatei au fost puse de la sfârșitul secolului al XVII-lea. În acest timp, echipa de unități individuale, conducerea instituțiilor de învățământ militare și civile au introdus exercițiile fizice obligatorii în procesele de antrenament care vizau creșterea forței, rezistenței, vitezei de reacție și dezvoltarea abilităților corp la corp. Pentru a contribui la creșterea capacității de luptă a armatei, în formarea forțelor terestre și navale au fost incluse garduri, trageri, gimnastică și alte sporturi. Acest fapt, a generat formarea unui sistem de management funcțional (management sportiv) al acestei industrii. Totodată, o pregătire fizică eficientă a personalului era imposibilă fără o gestionare adecvată a culturii fizice și a sportului în unitățile armatei, fără specialiști calificați și standarde, metode de predare și activități competitive etc. În acest context, cererea de cultură fizică și sport a fost inițial cauzată de nevoile armatei, unde experiența sportivă începe să se consolideze. Ulterior, sportul și educația, precum și gestionarea și autogovernarea industriei în sfera societății civile au căpătat conotații și modificări esențiale, asigurându-și un rol prioritar în dezvoltarea societății moderne.

Potrivit opiniei autorilor Budevici-Puiu L., Triboi V., Budevici-Puiu A. [31] “*managementul sportiv* reprezintă un proces care constă dintr-un sistem de funcții: proiectare (previziune, planificare, elaborare de programe, planuri, chiar strategii), organizare, coordonare, comandă, luarea de decizii, control – toate vizând determinarea și realizarea obiectivelor strategice, în legătura cu evaluarea unor performanțe, a unor activități specifice domeniului sau a unui sportiv (a unor sportivi) și lansarea lor pe piața sportivă”. Autorii stabilesc că “gestionarea unei organizații sportive presupune folosirea de mijloace tehnice, financiare, informaționale și umane, pentru îndeplinirea sarcinilor ei și realizarea obiectivelor propuse”, iar “mecanismul de dirijare din industria sportului implică un complex de forme, metode și mijloace care asigură implementarea eficientă a obiectivelor culturii fizice și ale organizațiilor sportive, completate de asigurarea satisfacției maxime a nevoilor angajaților și a consumatorilor serviciilor sportive, sociale și culturale” (Budevici-Puiu L., Budevici-Puiu A., Slobodeniuc E. [27]). Pentru sistemul de cultură fizică și sport, instruirea specialiștilor pentru formarea managerială, este de o importanță majoră, întrucât un element obligatoriu și constant al activității lor îl constituie, organizarea și desfășurarea de competiții/evenimente sportive, gestionarea și asigurarea unui proces de antrenament eficient al sportivilor, planificarea și dezvoltarea entității sportive în

consens cu factorii legislativi aflați într-o continuă ajustare și modificare. În ultimii ani, o secțiune importantă a activității specialiștilor din domeniul culturii fizice și sportului a devenit furnizarea de diverse servicii sportive pentru îmbunătățirea sănătății, prestate de regulă în condiții de concurență cu entități similare din domeniu. Pentru a opera cu succes în aceste condiții, specialiștii trebuie să dispună de cunoștințe în domeniul managementului sportiv, ale căror aspecte sunt asimilate pregătirii manageriale adecvate.

Potrivit opiniei lui Voicu S. [133] “managementul activității sportive se poate aplica atât organizației sau instituției sportive guvernamentale, cât și organizației sportive neguvernamentale. Integrarea României în structurile Europene (decembrie 1991) în domeniul sportului presupune o serie de adaptări esențiale din punct de vedere a concepției privind organizarea și dezvoltarea activității sportive. Acest fapt determină ca managementul sportiv să fie aplicat cu eficiență la tot ceea ce se referă la activitatea sportivă, antrenamentul, competițiile sportive, educația fizică școlară, instalațiile sportive și marketingul sportiv”. Apare o nouă categorie de resursă umană angajată în sfera managementului sportiv în condițiile în care organizațiile sportive sunt interesate să formeze un sistem de management care să asigure performanțe ridicate, oportunități de dezvoltare și o poziție stabilă pe piață. În ultimul deceniu, sistemul culturii fizice și de management sportiv a suferit modificări substanțiale [115, 222, 223], ca urmare a apariției de noi probe sportive, dezvoltării mișcării sportive, creării unor servicii inovative și producerii de echipamente/instalații speciale în conformitate cu legislația în vigoare, precum și datorită tendințelor moderne din activitatea antreprenorială în condițiile pieței. Îndeplinirea funcțiilor de management în condiții moderne, la un nivel superior, generator de performanță și succes poate fi asigurată numai de persoane calificate ce au primit o formare profesională inițială, specială (inclusiv suplimentară, de formare continuă) și de recalificare. Formarea inițială și continuă este necesară pentru toate activitățile specifice domeniului educației fizice și al managementului sportiv, pentru dezvoltarea și buna funcționare a organizațiilor sportive. Activitățile de management și marketing, inovatoare pentru cultura fizică și mișcarea sportivă națională, necesită cunoștințe speciale, abilități și o formare profesională eficientă a specialiștilor din domeniu. Chiar dacă diferite categorii de specialiști nu sunt talentați din punct de vedere sportiv pentru a practica sporturi profesionale, există o mulțime de oportunități de carieră pentru cei care doresc să lucreze în acest domeniu. Reajustarea sistemului economic, ținând cont de relațiile actuale de piață, afectează activitățile organizațiilor sportive. Acestea, la rândul lor, funcționând într-o economie modernă, sunt interesate să creeze un sistem de management care să le asigure performanțe ridicate, posibilitatea dezvoltării inovatoare, precum și o poziție financiară stabilă pe piață. Autonomia unei entități sportive în condițiile actuale de piață duce la o complexitate a specificului activității organizatorice și manageriale efectuate, la o

creșterea a volumului de muncă a personalului de conducere, atât în cadrul organizației, cât și în afara acesteia [222, 223]. Subiectul activității manageriale, scopul și rezultatul acesteia, coincid în cele din urmă cu munca de producție. Divizarea activității manageriale este asociată cu complexitatea și intensitatea acesteia, ceea ce a dus la apariția anumitor tipuri relativ independente de muncă de conducere - funcții de conducere, precum: planificare, organizare, motivație, control, reglementare, contabilitate etc. Specificitatea activității manageriale constă în faptul că, pentru a rezolva problemele unei organizații și a o gestiona eficient, are loc diviziunea sa orizontală, verticală și funcțională. Acest fenomen este caracteristic oricărei organizații, indiferent de dimensiunea și natura activităților sale. Ca urmare, se creează o anumită structură organizațională, concepută în cele din urmă pentru a îmbunătăți performanța organizației. Gestionarea unei organizații sportive presupune folosirea de mijloace tehnice, financiare, informaționale și umane, pentru îndeplinirea sarcinilor ei și realizarea obiectivelor propuse. Această finalitate se leagă în jurul celor cinci activități principale: proiectarea, organizarea, coordonarea, comanda și controlul [30]. *Funcția de proiectare* asigură determinarea obiectivelor generale și specifice ale entității sportive, precum și a mijloacelor și resurselor necesare în acest scop. Procesul de planificare trebuie să fie ghidat de obiectivele cu care se confruntă organizația sportivă, iar determinarea activităților, a căror implementare va contribui la atingerea cu succes a etapelor planificate, este scopul care stă la baza stabilirii activităților, acest principiu definind în mod clar cadrul pentru construirea unui document de planificare. *Organizarea* este a doua funcție la fel de importantă a managementului, care prevede sistematizarea activităților specifice ale organizațiilor sportive, în vederea punerii la dispoziție a tot ceea ce este necesar pentru funcționarea lor normală, respectiv personal, infrastructură, finanțe, echipamente etc. *Coordonarea* este o etapă a procesului de management care asigură stabilitatea și continuitatea acestuia, iar sarcina sa principală este de a obține coerență în activitatea tuturor resurselor angajate, prin stabilirea de conexiuni eficiente și raționale între acestea. *Controlul* este o etapă de dirijare, al cărei scop este o evaluare calitativă a punerii în aplicare a deciziilor luate și o evaluare cantitativă a rezultatelor activității unei organizații sportive, inclusiv și o analiză a muncii desfășurate.

Există funcții de management în industria sportului, care se disting prin conținutul impactului asupra obiectului, care sunt de obicei numite funcții de management specifice. Funcțiile specifice ale managementului într-o organizație sportivă relevă specificul conținutului managementului în domeniul culturii fizice și sportului ca sistem socio-pedagogic special. Funcțiile specifice managementului sportiv sunt rezultatul diviziunii muncii manageriale. Aceste funcții includ: educația fizică a tinerii generații; organizarea muncii cu resursele umane angajate în sistemul culturii fizice; pregătirea sportivilor calificați; pregătirea rezervei sportive;

organizarea de competiții sportive/evenimente sportive și de divertisment etc. [222]. Funcțiile managementului sportiv operează într-un sistem bine coordonat, constituind un singur complex organizatoric și tehnologic [224]. Pornind de la aceasta, sistemul de funcții de conducere într-o organizație sportivă reprezintă un complex de tipuri de activități de management interdependente ce se realizează de către personalul de conducere al entității. Pentru o înțelegere corectă a procesului de interacțiune între funcțiile managementului sportiv, este important să se sublinieze relația strânsă a acestora cu structura organizatorică a organizației sportive. Sistemul de funcții reprezintă fundamentul creării culturii fizice și a organizațiilor sportive, respectiv a funcționării lor eficiente și sustenabile [225]. Important de menționat că, sumele atribuite resurselor umane pentru implementarea funcțiilor manageriale per ansamblu pot fi uneori egale cu costurile pentru îndeplinirea unor funcții specifice [80, 81, 227].

Apariția managementului sportiv ca profesie este asociată cu apariția posturilor de conducere în domeniul culturii fizice și în organizațiile sportive (manageri profesioniști). În prezent, devine evident că este necesar să se formeze specialiști în instituțiile de învățământ superior de cultură fizică și sport, cu luarea în considerare a schimbărilor din mediul social, a noilor cerințe și oportunități socio-economice și a climatului socio-cultural și psihologic. Astfel, personalul cu înaltă calificare a managerilor din industria sportului, trebuie să fie capabili de a asigura succesul sportiv și comercial prin nevoia de a gestiona eficient investițiile sportive ale cluburilor, echipelor și sportivilor individuali, să dezvolte o strategie de dezvoltare a organizațiilor sportive și să ia decizii informate pe baza unei analize cuprinzătoare a situației și cunoștințelor pe probleme relevante ale sportului și industriei sportive. Pentru aceasta, se impune ca sistemul de formare a specialiștilor să fie mai dinamic și mai flexibil, capabil să răspundă cererii în schimbare a economiei de piață, pentru inteligență și cultură, indisolubil legată de cerința de diferențiere a procesului educațional. Tranziția culturii fizice și a sportului de la un model planificat administrativ la unul de piață, consolidarea motivației economice și creșterea intereselor comerciale, schimbarea funcțiilor culturale generale ale domeniului, dezvoltarea industriei sportive, atât în plan național, cât și internațional, impun cerințe înalte ale formării managerilor sportivi [114, 138, 140]. Din păcate, în prezent, mulți specialiști în sport nu sunt pregătiți să-și schimbe cultura activității manageriale, nefiind capabili să se adapteze rapid la schimbările din mediul extern [73].

În societatea de azi, putem afirma că, instituțiile de învățământ superior din Republica Moldova nu asigură într-o măsură suficientă formarea inițială a managerilor sportivi în comparație cu cele internaționale/europene. Dezvoltarea acestei direcții în Republica Moldova, a primit un nou impuls după deschiderea și autorizarea provizorie a programului de studii „Organizarea dirijării sportului” în USEFS. Apariția sa necesită clarificarea teoriei și

metodologiei activităților educaționale speciale, dezvoltarea unui model al viitorului specialist, definirea obiectivelor, conținutului, formelor și metodelor de predare de bază. Până la apariția acestui program, pregătirea managerială a studenților se desfășura în cadrul specialităților “Educație fizică și sport”, “Kinetoterapie”, “Turism”, prin studierea diferitelor discipline de specialitate. Conform planurilor de studii ale programelor de învățământ superior aprobate și acreditate în cadrul Universității de Stat de Educație Fizică și Sport pentru specializările “Antrenament sportiv”, “Educația fizică” și “Organizarea și dirijarea sportului” (Ciclul 1) cele două componente ale formării specialiștilor sunt asigurate corespunzător numărului de ore și credite transferabile reflectate în Anexa 1.

Din Anexa 2 putem observa că formarea managerială pentru primele două specialități (“Antrenament sportiv”, “Educația fizică”) este asigurată cu un număr de credite destul de mic (27 și 3), ceea ce reprezintă din punct de vedere procentual la numărul total de credite (240 și 180) pe program un quantum de 11,2% și 1,66%. Pentru programul “Organizarea și dirijarea sportului” componenta de pregătire managerială a specialiștilor este prevăzută într-un număr de 30 credite, ceea ce constituie un procent de 16,7%.

Formarea normativă a specialiștilor din domeniu este asigurată într-un procent nesemnificativ, dacă facem trimitere la numărul mic al disciplinelor de studii predate în cadrul celor trei programe (6, 3 și 7 credite). Procentual această componentă este asigurată într-un quantum de 2,5%, 1,67% și 3,89%.

În comparație cu Universitatea de Educație Fizică și Sport din Republica Moldova, facultățile de profil din cadrul instituțiilor de învățământ superior din Iași, Universitatea Al.I.Cuza - (Anexa 3) și Cluj Napoca (Universitatea Babeș-Bolyai), cele două componente ale formării inițiale și continue a specialiștilor din domeniu, managerială și normativă, pentru programele de licență, ocupă un procent nesemnificativ (Anexa 4).

În Tabelul 2.6. reflectăm asigurarea formării managerial-normativ a specialiștilor prin programe de master la USEFS, iar în Tabelul 2.7 la universități din România (Iași și Cluj Napoca).

Din Tabelul 2.6 și 2.7 putem observa că în general, se acordă o atenție semnificativă a formării managerial-normative, îndeosebi prin programele de studii universitare de master. Astfel, în cadrul USEFS a fost acreditat programul de master de profesionalizare “Educație, management și marketing în sport” (orientat pe asigurarea formării managerial-normative a specialiștilor din domeniu).

**Tabelul 2.6. Asigurarea formării managerial-normative a specialiștilor prin programe de master la USEFS (www. usefs.md)**

Universitatea de Stat de Educație Fizică și Sport Program master de profesionalizare – Educație, Management și Marketing în sport Domeniul general de studii: Științe ale sportului Pregătirea Managerială și legislativă	
Concepția formării specialistului	Programul de studii este orientat spre formarea specialiștilor pentru domeniul științe ale sportului, al educației, managementului și marketingului sportiv și este axat pe studierea unor cursuri generale și specifice cu aplicații practice.
Scopul și misiunea programului	Formarea și dezvoltarea competențelor generale și specifice necesare absolvenților pentru domeniul științe ale sportului, capabili să conducă instituțiile școlare (inclusiv și cele sportive - federațiile, cluburile sportive, centrele de pregătire olimpică) și resursele umane angajate (copii/elevii, profesori, antrenori și resursele auxiliare). Este o cerință ce s-a făcut resimțită pretutindeni în lume, unde există chiar o profesionalizare a statutului de manager școlar și manager sportiv [Plan de studii la programul de master Educație, Management și Marketing în sport].
Profilul ocupațional al absolventului	Absolvenții acestui program vor fi persoanele indicate pentru angajare în subdiviziunile structurilor guvernamentale (Ministerul Educației, Culturii și Cercetării, Direcțiile generale, educație, cultură, tineret și sport) și instituțiile non-guvernamentale pentru evaluarea și monitorizarea activității în domeniul educației și sportului (federații sportive, școli sportive, cluburi sportive etc.)

**Tabelul 2.7. Asigurarea formării managerial-normative a specialiștilor prin programe de master la universități din România**

Universitatea “Al.I.Cuza” Iași		Universitatea “Babeș Bolyai” Cluj Napoca	
Formarea managerial-normativă (Managementul și marketingul evenimentelor sportive Reglementări organizatorice și legislative în activitățile motrice Proiectarea și organizarea activităților de timp liber Didactica predării ramurilor sportive școlare)	Domeniul: Știința sportului și educației fizice  Programe de studii universitare de master:  Activități sportive de timp liber și sporturi extreme  Educație fizică și sportive școlare	Formarea managerial-normativă (programarea și dirijarea antrenamentului sportiv, a competiției sportive, management și marketing în organizațiile sportive, legislație și etică în sport, managementul evenimentelor sportive, managementul contabil și financiar în organizațiile sportive. Practică managerială)	Domeniul: Știința sportului și educației fizice  Programul de studii universitare de master: Antrenament și performanță  Managementul organizațiilor sportive

De asemenea, în România la universitățile “Al.I.Cuza” Iași și “Babeș - Bolyai” (facultățile de Educație Fizică și Sport) sunt acreditate diverse programe de studii la Ciclul II care asigură formarea studenților pentru a deveni profesori de educație fizică și sport, antrenori, manageri sportivi și instructori sportivi calificați. Totodată, putem menționa, că procesul de pregătire managerială-normativă a specialiștilor din domeniu se impune a fi organizat, fundamentat pe baze științifice și ordonat în conformitate cu principiile și legitățile disciplinelor de studii.



Conexiunea dintre teoria și practica culturii fizice și sportului (aplicarea cunoștințelor teoretice în practica educațională de profil) se desfășoară, în unele situații, cu unele imperfecțiuni generate de o formare insuficientă a celor instruiți. Una dintre cauzele acestei imperfecțiuni, o poate constitui și acordarea unei importanțe ne semnificative dobândirii de cunoștințe teoretice fundamentale de specialitate (management sportiv, legislație sportivă), și care din prisma noastră sunt absolut necesare.

Analizând literatura de specialitate [31, 78, 108] putem menționa că, resursele umane angajate în domeniul culturii fizice și sportului, de regulă, nu dispun de o formare profesională pentru conducerea afacerilor sportive, respectiv nu au cunoștințe despre tehnologia antreprenorială. Instrumentele și modalitățile de soluționare a problemei pot fi identificate prin dezvoltarea și implementarea în practică a măsurilor organizatorice și pedagogice care pot asigura buna funcționare a activităților specifice culturii fizice naționale, precum și în cadrul organizațiilor sportive de diferite niveluri regionale și locale [223, 225].

Specialiștii din domeniu (managerul sportiv, profesorul modern sau antrenorul) trebuie să dispună nu doar de un nivel necesar de cunoștințe profesionale și abilități în domeniu, ci ar trebui să fie capabili să gestioneze oamenii, să ia decizii informate și competente, să implementeze un sistem de recompense și sancțiuni și să prevadă tendința de dezvoltare a industriei „Culturii fizice și sportului”. Astăzi, managerii sportivi-profesori cu înaltă calificare sunt unul dintre factorii cheie în reformarea culturii fizice și a mișcării sportive din Republica Moldova. Din păcate, formarea unor astfel de specialiști se desfășoară cu un decalaj clar față de nevoile practicii; îmbunătățirea acesteia depinde în mare măsură de dezvoltarea de noi cursuri educaționale, tehnologii informaționale moderne și metode de predare inovatoare. Formarea competențelor manageriale punctele de vedere contradictorii ale specialiștilor cu privire la modalitățile eficiente de formare a managerilor sportivi-profesori-antrenori, au constituit principalul motiv pentru revizuirea abordărilor de formare inițială a studenților din instituțiile de învățământ superior de cultură fizică. Măsurile organizatorice și pedagogice constituie factori obiectivi și subiectivi ce determină conținutul și ordinea activității umane în condiții specifice constante ale funcționării unui sistem cu ajutorul unei echipe formată pentru acțiuni comune [138]. Astfel de condiții oferă unei persoane o idee clară a drepturilor și obligațiilor sale, a obiectivelor și planurilor de acțiuni ale organizației sportive, a sistemului de evaluare necesar a fi aplicat pentru măsurarea performanței muncii la un anumit moment dat. Cultura fizică și sportul este una dintre industriile cu cea mai rapidă creștere a sferei sociale. De-a lungul secolului al XX-lea, globalizarea competițiilor sportive a generat un impact pozitiv al sportului asupra maselor. Conform cercetărilor lui O.V. Matytsin [<http://moscowsportsummit.ru/dokladchiki/17-oleg-matytsin.html>], în prezent tendințele mondiale în domeniul culturii fizice și al sportului sunt

concentrate cu prioritate pe următoarele aspecte: dezvoltarea durabilă a managementului și antreprenoriatului în sport; creșterea rolului statului și al autorităților publice centrale/locale în dezvoltarea sporturilor de masă în vederea îmbunătățirea sănătății a populației și pentru a se depăși criza demografică propriu-zisă; dezvoltarea interesului pentru sportul de performanță; internaționalizarea competiției; dezvoltarea activă a sportului studențesc etc.

În noile condiții ale dezvoltării Republicii Moldova în era globalizării, un factor important în creșterea calității managementului sportiv, îl constituie implementarea formării profesionale specializate. Acest fapt, necesită crearea aspectelor organizatorice și pedagogice care să asigure o pregătire adecvată a specialiștilor deja încadrați în sistemul culturii fizice și care au parcurs un program de formare (Ciclul I și II), de pregătire avansată (Ciclul III, formare continuă) și recalificare utilizând mici forme organizaționale și pedagogice de educație (cu accent pe formarea competențelor manageriale și normative).

*Concepția formării manageriale și normative* a specialiștilor din domeniu implică abordarea conținutului său pe principii eficiente organizatorice și pedagogice care să contribuie la perfecționarea corpului profesoral angajat în sistemul de referință. În acest context, putem menționa că managementul și legislația în educația fizică și sport au un obiectiv principal al cărui conținut poate fi sintetizat la familiarizarea studenților cu principalele paradigme științifice ale domeniului culturii fizice, a cadrului normativ care îl reglementează, inclusiv și cu terminologia particulară a acestuia. Mai mult, studenții prin formarea unor competențe generale și specifice în acest sens, vor avea capacitatea de a opera cu principalele concepte de specialitate, să elaboreze lucrări originale, referate științifice pornind de la aplicarea practică a teoriei și metodologiei specifice domeniului.

Unele programe de formare a managerilor sportivi sunt o sinteză a experienței internaționale în domeniu. Astfel, instituțiile de învățământ superior de profil sunt orientate spre asigurarea formării specialiștilor cu un nivel ridicat de competențe profesionale și manageriale, necesare pentru sferele culturale, sociale și economice ale unui stat în dezvoltare [140]. Rolul principal în construcția și dezvoltarea modernismului în acest domeniu îl are consolidarea relațiilor economice și culturale a specialiștilor cu agenții economici, în calitatea lor de promotori ai durabilității și sustenabilității sferei culturii fizice. Mai mult, formarea liderilor sportive, presupune aplicarea unei abordări integrate și identificarea stringentă a unor modalități specifice și reale de îmbunătățire. În diferite țări ale lumii, sistemul de formare a managerilor sportivi din cadrul instituțiilor de învățământ superior au început să prindă contur în a doua jumătate a anilor 80. Cercetătorul M.V. Dutchak [53] menționa că formarea managerilor sportivi din această perioadă a inclus două direcții principale. În SUA și Canada, cea mai mare instituție de învățământ superior era axată pe formarea managerilor sportivi specializați ce ar putea activa

în principal în ramuri sportive, precum: baseball, box și golf. Practica educațională de formare a managerilor în instituțiile de învățământ din Europa de Vest s-a bazat pe principiul universalității. Astfel, în Marea Britanie, Franța, Elveția și Germania, a fost introdus sistemul de învățământ pe niveluri, discipline de studii și cursuri specializate, fiind totodată formulate obiective clare cu privire la teoria generală și aspectele aplicate ale managementului și specificului culturii fizice și sportului, al organizațiilor sportive cu revizuri periodice pentru a îmbunătăți conținutul pregătirii manageriale.

În opinia noastră, în prezent nevoia organizațiilor sportive pentru manageri nu mai poate fi satisfăcută, din cauza lipsei de absolvenți în acest domeniu, a insuficienței financiare alocate în acest sens și a inexistenței personalului calificat ca urmare a blocajelor din sistemul național de învățământ superior. Totodată, considerăm că, existența conceptului academic care predomină în sistemul de învățământ superior, cu excluderea specificului activității profesionale a managerilor sportivi, orientați spre practică, precum și fără a se lua în considerare nevoile specifice ale consumatorilor acestui tip de educație – entități sportive și persoane fizice – poate fi identificat ca fiind un factor esențial în modificarea cerințelor specifice pregătirii manageriale de profil. De asemenea, considerăm că pentru îmbunătățirea sistemului de formare a managerilor sportivi din Republica Moldova este indicat de a se ține cont și de experiența internațională în această direcție. Astfel, putem reflecta opiniile autorilor ruși T.E. Kruglova, V.B. Myakonkov [73] conform cărora una dintre principalele probleme pentru formarea și implementarea de programe de studii specializate în această direcție (formarea managerilor în domeniul culturii fizice și sportului) o constituie subestimarea dezvoltării personalității viitorului specialist din domeniu, a idealurilor sale, a viziunii asupra lumii și valorilor care ar putea fi implementate în activitățile lor profesionale. Autorii au dezvoltat un model generalizat de formare a studenților din instituțiile de învățământ superior de cultură fizică pentru exercitarea funcției de manager. De asemenea, au subliniat faptul, că acest model a fost elaborat prin prisma unei abordări sistematice. Potrivit opiniei lui I.I. Pereverzin [102] (cu lucrări relevante în domeniul managementului sportiv, 2003), principalele modalități de îmbunătățire a formării managerilor sportivi sunt:

- ✓ formarea de competențe generale și specifice în tehnologiile informatice pentru a putea fi gestionat într-un mod corespunzător suportul informațional din industria culturii fizice și sportului;
- ✓ dobândirea unor cunoștințe aprofundate într-o limbă de circulație internațională;
- ✓ completarea planurilor de studii cu discipline de management aplicat;

✓ dobândirea de cunoștințe normative, astfel încât viitorii specialiști din domeniu să dispună de capacități de înțelegere și aplicare a cadrului legal național și internațional ce reglementează domeniul de referință;

✓ completarea arealului de cunoștințe cu cele privind auditul și contabilitatea/finanțelor publice specifice culturii fizice și a organizațiilor sportive;

✓ formarea de competențe generale și specifice în cultura comunicării.

Profesorul Frank Jacobs [65, p. 1] afirmă că “un bun manager ar trebui să fie și un bun organizator, un prieten, un expert, un lider și un bun ascultător“. Potrivit unui punct de vedere personal, suntem de părere, că aceste calități și valori pot fi formate și furnizate, nu numai prin conținutul procesului educațional implementat în cadrul programelor de studii, dar și de personalitatea, voința, motivația și abilitățile managerului per ansamblu.

Potrivit autorilor, Koltinova V. și Gudyma O.I. [240], cele mai importante abilități pentru activitățile de management ar putea fi: autoritatea, încrederea în sine, echilibrul emoțional, sociabilitatea, rezistența la stres, creativitatea, eforturile consolidate pentru realizarea obiectivelor, spiritul antreprenorial, lucrul în echipă, responsabilitatea, fiabilitatea în îndeplinirea sarcinilor, independență și gândirea critică.

În opinia noastră, o problemă importantă în formarea managerilor din domeniul culturii fizice și sportului este lipsa din Nomenclatorul specialităților științifice, publicat în 2013 în Monitorul Oficial Nr. 60-63 a specialității “Management sportiv” și respectiv a profesiei de manager sportiv din domeniul culturii fizice din Clasificatorul ocupațiilor din Republica Moldova. În acest context, considerăm că, pentru a se îmbunătăți calitatea formării profesionale inițiale și continue a managerilor din Moldova, este necesar să se acorde o atenție specială procesului educațional de profil, formării abilităților manageriale în rândul studenților, utilizarea activă a instrumentelor inovatoare și a metodelor de predare axate pe cercetarea științifică, actualizarea într-un mod constant a conținutului învățării cu unități educaționale în conformitate cu cerințele practicii de specialitate, fapt ce va contribui la creșterea competitivității specialiștilor în condițiile actuale ale pieței concurențiale.

Potrivit opiniei autorilor V.Yu. Karpov, M.V. Eremin, G.A. Abramishvili [68] începând cu anul 2014, speranța medie de viață a bărbaților este de aproximativ 62 de ani. Rata mortalității rămâne ridicată în rândul bărbaților de la 18 la 60 de ani - de două ori mai mare, decât a femeilor. Motivele acestei stări negative sunt bine cunoscute: activitate motorie insuficientă, stresul, completat de prezența unor obiceiuri negative (abuzul de alcool, consumul de droguri și fumatul). Pentru a inversa tendința negativă predominantă în țară, este necesar să se adopte acte normative și să se desfășoare o activitate eficientă pentru promovarea educației fizice în rândul tinerilor. Astăzi, profesia de manager este una dintre cele mai solicitate și cele mai populare, iar

interesul pentru managementul sportiv este în continuă creștere în Europa și Statele Unite ca urmare a promovării pe scară largă și activă a stilurilor de viață sănătoase [69].

Sportul coroborat cu educația fizică, reprezintă activitatea fundamentală specifică a sistemului național de cultură fizică și sport, și potrivit Legii cu privire la cultura fizică și sport nr.330 – XIV din 25.03.1999, cuprinde următoarele componente specifice: educația fizică, sportul pentru toți, sportul de performanță, exercițiile fizice practicate cu scop de întremare, profilactic și terapeutic (Art.1, al.3). Schimbările produse în evoluția societății moderne, complexitatea acesteia generate de competitivitate și competiție, de îmbunătățire continuă a calității în domeniul activității sportive implică, perfecționarea proceselor tehnice de realizare a produsului sportiv și a proceselor de organizare și conducere științifică a activității la toate nivelurile și în toate domeniile [205], inclusiv și în sfera educației fizice și sportului. În prima jumătate a secolului al XIX-lea, cultura fizică și sportul au putut fi observate și în instituțiile publice și educaționale, iar pentru prima dată în țara noastră s-au format școli, cluburi și gimnazii sportive, iar ulterior au început primele competiții sportive [121].

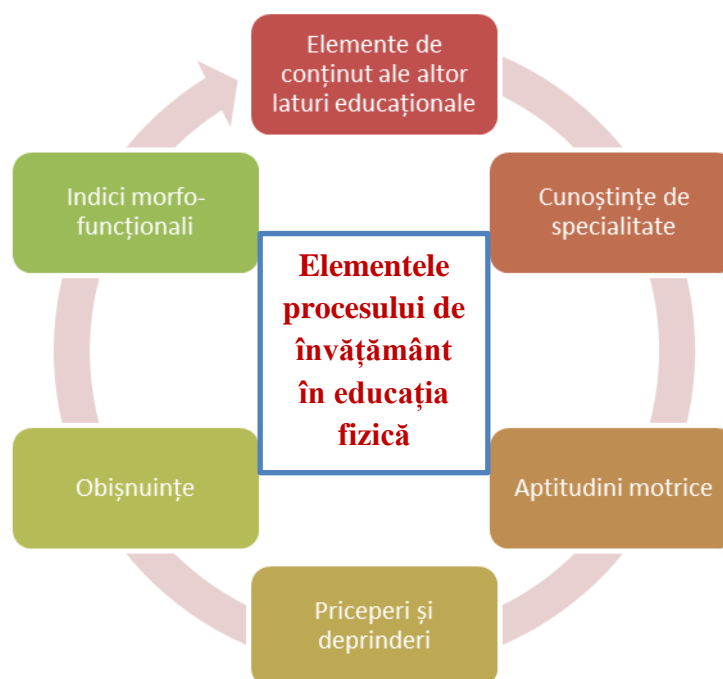
În acest context, putem menționa că sistemul de educație fizică și sport din Republica Moldova este structurat pe ramuri de sport (fotbal, judo, atletism, baschet, handbal, box etc.). Practicarea diferitelor ramuri sportive se face pentru agrement și pentru performanță. Politica socială a sportului pentru toți vizează realizarea scopurilor și obiectivelor de educație fizică prin sport pentru valorificarea potențialului eredo-nativ al capacităților psihomotrice și dezvoltarea capacităților și însușirilor psihomotrice, a însușirilor psihomorale și de personalitate și selecția celor cu aptitudini și talente pentru performanță. Pentru sportul de performanță – la nivel școlar și universitar, zonal, național – s-au creat structuri organizatorice (cluburi, asociații, federații) menite să realizeze managementul selecției, antrenamentului și participării la competiții în vederea modificării clasamentelor și obținerii recordurilor, criterii de apreciere a valorii individuale și de echipă și modalitate de recunoaștere a prestigiului de zonă, pe plan național, continental, mondial. Politica socială a sportului de performanță se realizează prin instituțiile naționale administrative centrale și locale (ministere, direcții), instituțiile de organizare a activității sportive (cluburi, asociații, federații), instituțiile pentru pregătirea personalului specializat – profesori, instructori, antrenori, manageri sportivi (școli, licee sportive, universitatea de profil), instituții de pregătire efectivă a performerilor (școli sportive) [3]. Din prisma politicului, succesul obținut în competițiile sportive reprezintă un instrument util pentru a crea imaginea adecvată și credibilitatea națională. Astfel, se impune alocarea unor resurse financiare și umane substanțiale ce pot asigura dezvoltarea sportivă și succesul în sfere de activitate conexe [207]. Autorii Naderian M. și Soltan Hoseini [210, p. 11], în lucrarea lor intitulată „Abilități pentru managerii sportivi” a menționat că pentru a fi eficienți în îndeplinirea

sarcinilor lor și pentru a avea succes, cadrele de conducere în sport trebuie să dispună de capacități, precum: monitorizarea implementării calendarului sportiv, dirijarea facilităților în această direcție, capacitatea de a organiza sporturile pe echipe, gestionarea eficace a evenimentelor sportive, a taberelor și călătoriilor sportive, planificarea exercițiilor sportive etc.”. Astfel, putem menționa că nivelul superior al sportului în societatea postmodernă, impune și necesită programe de management în sport conturate recent în managementul internațional și adaptate posibilităților, condițiilor și necesităților moldovenești [25].

Metodologia utilizată în formarea managerial-normativă a specialiștilor din domeniul culturii fizice și sportului are un rol esențial în asigurarea calității, selectării și abordării adecvate a deciziilor de dirijare în acest sens. Rezolvarea unor situații problematice complexe pe baza metodologiei științifice generale, incluzând abordări sistemice și integrate, modelare, experimentare, metode economice și matematice, cercetări sociologice în procesul de învățare al viitorilor specialiști, constituie aspecte importante în acest context. Sistematizarea metodelor necesare pentru pregătirea managerial-normativă și luarea deciziilor de dirijare, implică existența unui sistem consolidat al procesului instructiv-educativ. Astfel, prin aplicarea metodelor de pregătire și dirijare structurate în condiții specifice de predare, învățare, mediu, a informațiilor curriculare disponibile, precum și a altor resurse utilizate pentru formarea competențelor generale și specifice a specialiștilor, cu luarea în considerare a aspectelor lor comportamentale, psihofiziologice, personale și a caracteristicilor factorului de decizie, se poate asigura adecvarea, gradul ridicat de eficiență și calitatea procesului de studii.

*Formarea managerială în sport* poate fi realizată prin organizarea de prelegeri, discuții în echipe mici, analizarea unor situații specifice de dirijare a entității sportive, analiza literaturii de specialitate, jocuri de afaceri, de rol, de organizare-consolidare și didactice. Varietatea acestor metode sunt activități organizate anual în procesul de studii al studenților de la facultățile cu profil în educația fizică și sport. De asemenea, viitorii specialiști care dispun de un loc de muncă în domeniu au posibilitatea ca prin permutarea lor pe diferite funcții de conducere, să le fie asigurată componenta practică din aria competențelor profesională, să înțeleagă nevoia de coordonare, organizare informală și a conexiunii dintre obiectivele diferitelor departamente. O astfel de cunoaștere este vitală pentru activitatea de succes în funcții superioare, dar și utilă în special managerilor de la nivelurile inferioare ale ierarhiei existente în organigrama instituțională. Mai mult, programele de gestionare a carierei ajută organizațiile sportive să profite la maximum de capacitățile angajaților lor. Având în vedere caracterul practic-aplicativ al educației fizice, acesta se încadrează perfect în rândul disciplinelor cu posibilități înalte de îndeplinire a obiectivelor generale ale învățământului superior. În acest context, ea contribuie la stimularea creșterii capacității de muncă, a formării la studenți a variatelor priceperi, deprinderi

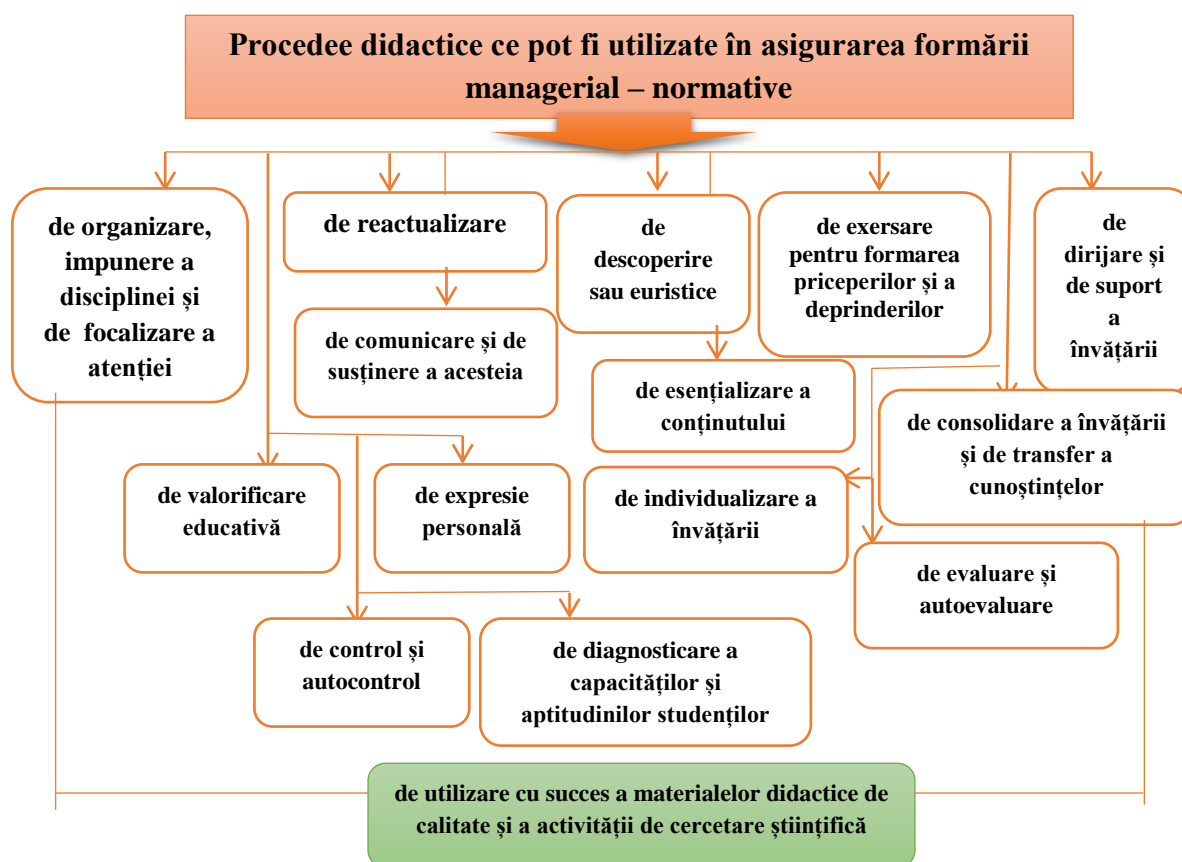
și obișnuințe transferabile în activitatea profesională, la dezvoltarea unor calități motrice, obișnuințe (de exemplu spiritul de echipă, fair-play-ul, disciplina, toleranța, ordinea și exigența). Finalitățile educaționale, “integrate în formarea armonioasă a personalității, presupun educație intelectuală, estetică, fizică, tehnologică, profesională, moral-civică și religioasă. Existența unor elemente de conținut specifice acestor laturi ale educației în activitatea de practicare a exercițiilor fizice, este obligatorie, iar măiestria pedagogică determina eficiența lor” (Figura 2.3). Necesitatea și evidențierea conexiunii metodelor didactice utilizate în vederea eficientizării procesului de învățământ a fost abordată în lucrările mai multor specialiști [36, 44, 108, 109, 176]. Astfel, eficientizarea nu se realizează în „general”, ci ea implică o raportare la activitatea de dirijare per ansamblu. Potrivit opiniei autorului C. Cucuș, “îndeplinirea în mod creator a funcțiilor exercitate de către profesor este principala condiție de eficientizare a activității instructiv-educative”. Totodată, pentru eficientizarea activității instructiv-educative, cadrul didactic are posibilitatea de a utiliza o varietate de metode, instrumente și mijloace, de la proiectarea didactică, la elaborarea și implementarea conținutului curricular, până la ajustarea, actualizarea și adaptarea acestuia la nivelul de înțelegere al studenților și la aplicarea cercetării științifice în procesul de predare. Un alt aspect important al acestei problematice, după cum menționa Colibaba-Evuleț D. [39] îl constituie și “respectarea corelației (obiective – conținut – strategii didactice – metode de evaluare), folosirea mijloacelor moderne de învățământ și a metodelor activ-participative de descoperire, realizarea în lecții a principiilor didactice sunt, de asemenea, importante căi de eficientizare a proceselor de predare-învățare-evaluare”.



**Figura 2.3. Elementele procesului de învățământ în educația fizică**

[<https://www.rasfoiesc.com/hobby/sport/Componentele-procesului-de-inv42.php>]

Sintetizând mai multe opinii din literatura de specialitate [37, 58, 66], putem afirma că în selectarea și adecvarea unei metode, cadrul didactic trebuie să țină cont de factorii obiectivi (natura finalității, logica internă a științei, legitățile învățării) și de cei subiectivi (determinați de contextul uman și al aplicării ei, de personalitatea profesorului, de psihologia elevului și de psihologia clasei etc.). Cunoașterea acestora îi va permite profesorului să ia o decizie de ordin metodologic corectă, în conformitate cu cea mai bună combinație a variabilelor care concură la realizarea acțiunii date. Astfel, metodologia pregătirii managerial-normative a specialiștilor din domeniu implică acțiuni corespunzătoare și eficiente din partea cadrelor didactice axate pe o bună cunoaștere a procedeelelor didactice, care de fapt constituie elemente importante ale metodelor selectate. De asemenea, o metodă apare ca un ansamblu corelat de procedee considerate a fi cele mai oportune pentru o situație de învățare. În acest context, putem prezenta în Figura 2.4 procedeele didactice ce pot fi utilizate cu succes în asigurarea pregătirii managerial-normative. Un rol semnificativ în asigurarea pregătirii managerial-normative a specialiștilor din domeniu îl are și tehnologia didactică, respectiv sistemul de predare – învățare, tehnicile moderne de lucru, formele de organizare a activităților didactice, tipurile de relații dintre profesori și studenți, structurate în raport cu obiectivele instructiv-educative și pentru formarea competențelor.



*Figura 2.4. Procedee didactice utilizate în pregătirea managerial – normativă elaborată de noi în baza literaturii de specialitate*



În acest context, putem afirma că, metodologia didactică selectată de profesor în asigurarea formării managerial-normative, reprezintă de fapt, „o știință, tehnică și artă în același timp”. Totodată, important de menționat că, metodologia didactică este diferită de cea a cercetării științifice, și prin urmare orientând personalul didactic de specialitate spre cercetarea științifică a experienței personale, metodologia didactică face din didactică un proces de creație. Mai mult, în măsura în care „metodologia didactică constituie o întruchipare sistematică a unor cunoștințe științifice despre acțiunea instructiv-educativă, ea devine o parte integrantă a tehnologiei educaționale” [66]. Dezvoltarea serviciilor de management în sport necesită totuși din partea cadrelor didactice de a utiliza diverse metode în procesul de formare profesională managerială a specialiștilor, ce le-ar putea asigura acestora din urmă o aplicare eficientă în activitatea lor profesională.

Tehnologia în management reprezintă un set de metode, tehnici pentru reorganizarea subiectului muncii într-un produs al acesteia cu utilizarea anumitor mijloace și software concretizate prin acțiuni, etape, faze, operații și tranziții în practică. Termenul de competitivitate apărut în perioada anilor 1987 – 1988, urmat de cel de competiție în anii 1990, au impus o accelerare în procesul de evoluție a organizațiilor, fapt ce le-a generat schimbarea. Astfel, apar întrebările “Se poate aplica unei organizații care oferă servicii (sportive) aceleași metode de management ca și unei organizații de marketing ce promovează serviciile sportive?” sau “Putem aplica unui serviciu sectorial public, non-profit (sportiv), aceleași metode ca unui serviciu din sectorul privat centrat pe obținerea de profit și, prin urmare, piață?. Astfel, pe baza unei metodologii interactive de predare, această instruire contribuie la dezvoltarea abilităților manageriale a specialiștilor din domeniu: consolidarea echipei, structurarea comunicării lor interne, dezvoltarea relațiilor de încredere în cadrul echipei, încurajarea angajaților de a avea inițiative; utilizarea de instrumente eficiente în dirijarea unui grup; folosirea unor acțiuni de promovare a lucrului în echipă. Pe baza feedback-ului din partea formatorului și a schimburilor de bune practici între managerii sportivi, instruirea îl va propulsa pe manager într-o viziune inovatoare a entității sportive. Prin urmare, instruirea ar trebui să fie un proces care propune practici și experiențe directe pentru a motiva învățarea. Dintre diversitatea *metodelor manageriale* ce pot fi utilizate în procesul de formare managerială a specialiștilor le putem menționa pe următoarele:

- *analiza organizațională* – dă posibilitatea specialiștilor de a identifica schimbările și evoluțiile care vor crea nevoi de instruire pentru întreaga entitate sau doar pentru unele departamente; să cunoască modificările aduse politicii de sector, de restructurare sau de reorganizare; apariția noilor tehnologii în domeniu; identificarea schimbărilor apărute în climatul

social în care funcționează organizația și ale grupului de clienți; schimbări în controlul politic, de management și a surselor de finanțare;

- *braimstoringul și experiența personală* – presupune activități creative;

- *simulările, studiile de caz, jocurile de rol, discuțiile* – stimulează activitățile participative;

- *exerciții de grup, discuțiile bidirecționale, formularea întrebărilor/răspunsurilor* - generează o reflecție generală asupra problemei abordate;

- *elaborarea unor prezentări scurte de către studenți* cu utilizarea unor documente justificative, diapozitive, video sau a tehnologiilor informaționale – metode ce asigură analiza conceptelor și principiilor de bază implicate în dezvoltarea unui cadru conceptual;

- *experimentarea sau utilizarea practică a unor concepte, abilități, atitudini dezvoltate în timpul învățării*;

- *rezolvarea de probleme: analiză și evaluare; analiza SWOT; tabloul de bord; diagnoza; planificarea (planul de acțiuni și măsuri) și strategia (planul strategic); utilizarea de diagrame*;

- *proiectul (elaborare, monitorizare, evaluare, sustenabilitate)*;

- *revizuirea, feedbackul sau evaluarea* contribuie la consolidarea cunoștințelor dobândite de studenți în procesul de formare;

- *metoda competiției (jocuri de organizare - consolidare)*.

În ceea ce privește *formarea normativă* a specialiștilor din domeniu, putem menționa că în acest caz se plasează activitatea de predare într-o relație în care studentul are un rol activ în plan cognitiv și social. Mai mult, un model de predare a dreptului sportiv se identifică, atât prin dimensiunea sa academică, cât și cea pedagogică. Dintre metodele inovatoare utilizate în predarea legislației se pot enumera:

- *experimentele* – care presupun anumite încercări empirice de inovații educaționale inspirate din protocoale și practici internaționale de drept comun și din dreptul sportiv pentru a fi adapta la cultura și instituțiile locului de predare (naționale);

- *simulările* - vizează imitarea practicii juridice; de exemplu prezentarea de către studenți a unor discursuri scurte și care îi pot pune într-o situație de simulare a practicii profesionale - cea a juristului – care să reprezinte un client în fața unei instanțe de judecată și să pledeze în fața unei instanțe ce judecă o cauză bazată pe o speță juridică din practica sportivă. La finalul pledoariilor, judecătorii devin profesorii, comentați și evaluați de performanța juriștilor simulați.

- *jocurile didactice* - care vor simula o audiere, o cauză juridică;

- *utilizarea platformelor legislative* - utilizarea tehnologiilor multimedia și a Internetului pentru achiziționarea, consolidarea și aplicarea cunoștințelor legislative în domeniul de referință.

Aceste practici inovatoare de predare a dreptului sportiv prezintă patru elemente comune: organizarea predării într-un curriculum; utilizarea internetului și a platformelor online; stabilirea competențelor specifice și transmiterea acestor competențe în simulări care arată ca niște repetiții de teatru și jocuri de rol. Descrierea fiecăruia dintre aceste elemente esențiale este realizată pentru a se asigura înțelegerea practicilor inovatoare în domeniu.

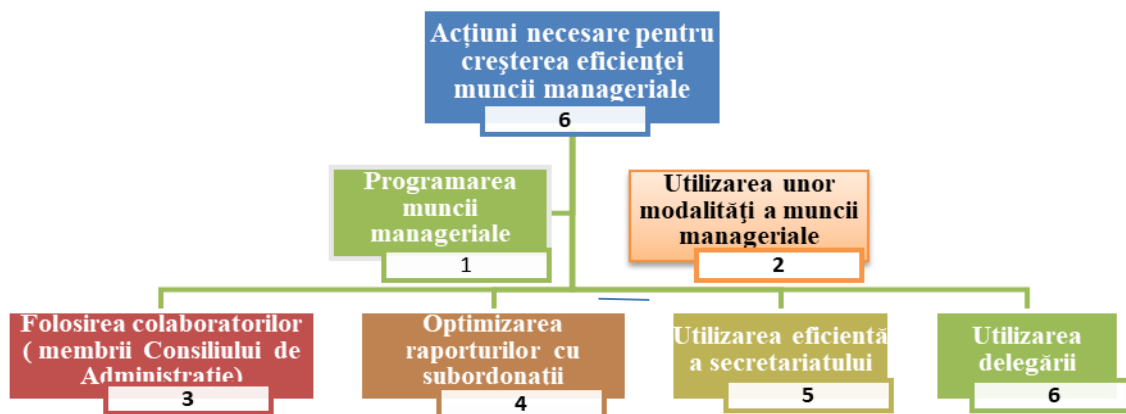
În procesul instructiv-educativ selectarea metodelor, constituie o acțiune ce este grefată de o mare răspundere din partea profesorului. Pentru desfășurarea lecției școlare, este necesară proiectarea activității unde se folosește algoritmizarea și modelarea, dar și folosirea metodelor ce să stimuleze învățarea prin descoperire (brainstormingul), interesul și motivația. Prin evaluare (aprecierea, notarea) este “evidențiată eficiența metodelor folosite, dar și evoluția și transformarea comportamentului uman” [108].

Problematika eficienței activității manageriale reprezintă în același timp problematica eficienței activității instituționale, fapt ce determină acordarea unor atenții sporite cauzelor sau factorilor care influențează activitatea managerului. Dintre aceștia, timpul este resursa cea mai importantă, care este utilizată în mod necorespunzător [91].

Cunoașterea, înțelegerea și aplicarea conceptelor de eficiență, eficacitate, performanță, competitivitate, management, marketing, schimbare, dezvoltare pot forma la viitorii specialiști din domeniul culturii fizice o serie de competențe generale și specifice solicitate tot mai mult pe piața forței de muncă. Competențele-cheie și competențele din curriculumul academic presupun o concepție nouă a instruirii (bazată pe acestea), fapt ce impune și o abordare nouă a didacticii. Demersul didactic centrat pe competențe presupune focalizarea pe achiziția de cunoștințe sau pe formarea și consolidarea de abilități la studenți, însă un accent deosebit trebuie să cadă pe situații de învățare necesitând mobilizarea și transferul de resurse dobândite formal și informal [174]. Creșterea eficienței activității manageriale se poate realiza prin acțiunile reflectate în Figura 2.5, iar competența managerului sportiv prin cele două componente esențiale reflectate în Figura 2.6 respectiv:

a) competența acordată (atribuită) – reprezintă autoritatea oficială care îi conferă dreptul de decizie;

b) competența propriu-zisă – se realizează prin autoritatea personală dobândită, care reflectă cunoștințele, calitățile și aptitudinile managerului.



*Figura 2.5. Acțiuni necesare pentru creșterea eficienței muncii manageriale*

Autoritatea personală are doi vectori:

- ✓ competența profesională, cunoștințe profesionale – știința – și calități și aptitudini profesionale – arta;
- ✓ competența managerială, cunoștințe de management – știința – și calitățile și aptitudinile manageriale – arta.



*Figura 2.6. Abordarea dimensională a competenței managerului sportiv (adaptare după O. Nicolescu, I. Verboncu, [91, p. 319])*

Investigațiile științifice ne permit să prezentăm și eficiența managerului sportiv care constă în a face lucrurile cum trebuie și exprimă raportul dintre efecte și eforturi, „altfel spus: cu ce preț, exprimat în resurse consumate, se ating obiectivele [110]. Potrivit autorilor aceasta presupune: derularea cu succes a tuturor demersurilor manageriale întreprinse; dimensionarea eforturilor (resurselor) umane, financiare (costuri), materiale presupuse de acțiunile întreprinse; evaluarea

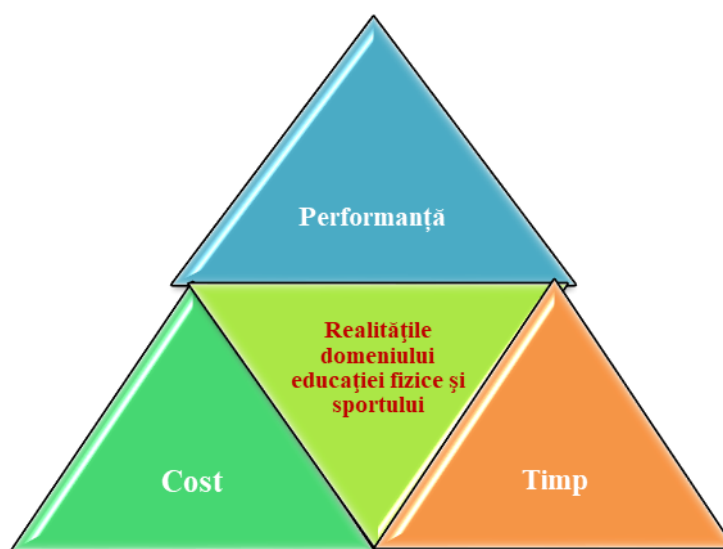
efectelor: obiectivele instructiv-educative, performanța sportivă, economie de cheltuieli. Eficacitatea managerului constă în a face toate lucrurile care trebuie, preocuparea pentru o selecție corespunzătoare a problemelor care sunt cu adevărat esențiale (din multitudinea problemelor mai puțin importante care îl suprasolicită pe manager), în demersul privind atingerea obiectivelor în condiții de timp și de calitate. Aceasta înseamnă:

- ✓ planificare și organizare corespunzătoare;
- ✓ armonizarea acțiunilor și exercitarea controlului;
- ✓ evaluarea și aplicarea corecțiilor prin decizii corespunzătoare.

Eficacitatea managerului constă în a face toate lucrurile care trebuie, preocuparea pentru o selecție corespunzătoare a problemelor care sunt cu adevărat esențiale (din multitudinea problemelor mai puțin importante care îl suprasolicită pe manager), în demersul privind atingerea obiectivelor în condiții de timp și de calitate. Aceasta înseamnă:

- ✓ planificare și organizare corespunzătoare;
- ✓ armonizarea acțiunilor și exercitarea controlului;
- ✓ evaluarea și aplicarea corecțiilor prin decizii corespunzătoare.

Triunghiul performanță – cost – timp exprimă sugestiv realitățile domeniului educației fizice și sportului (Figura 2.7).



**Figura 2.7. Realitățile domeniului educației fizice și sportului**

Preponderențele de dirijare se vor concentra diferit în corespundere cu necesitatea de a reflecta și obține unul dintre cei trei piloni: performanță, cost, timp. Resursele financiare limitate impun atenția crescută față de costuri, iar altele orientate spre o competiție oficială (dată fixă) sunt dependente de timp. De asemenea, performanța (calitatea), reprezintă un obiectiv esențial pentru orice entitate sportivă, fiind prioritară în anumite limite față de timp și cost.

Structura și conținutul formării inițiale și continue au fost determinate pe baza analizei și generalizării opiniilor unor cercetători științifici precum M.N. Artsev (competențe ale activității manageriale), V.I. Zholdak, V.A. Teplov (conținutul cognitiv-operațional).

## **2.2. Competențe normative (juridice) – cadru de referință al finalităților de formare profesională inițială și continuă a specialiștilor de cultură fizică**

Nevoia de formare juridică (normativă) a specialiștilor din domeniul culturii fizice și sportului este impusă de instigările și presiunile la care sunt supuse în prezent, resursele umane din această sferă de activitate, precum și de necesitatea formării unei culturi juridice care oferă oamenilor modele culturale, oferindu-le totodată cunoștințe despre standarde profesionale, inclusiv și experiența generațiilor anterioare în modul de a gândi, a trăi și a se comporta. De asemenea, remarcăm faptul că autoritățile competente trebuie să ia măsuri care se impun în vederea consolidării protecției legale, atât a sportivilor, cât și a altor specialiști ce asigură dezvoltarea și sustenabilitatea culturii fizice și a sportului, ca sistem orientat spre menținerea sănătății populației, a prestigiului statal în plan internațional. În acest context, cultura juridică în sport își găsește expresia în cunoașterea de către resursele umane din domeniu, a bazelor reglementării juridice, “în necesitatea transpunerii în practică a normelor juridice, în înțelegerea de către fiecare persoană a responsabilității sociale, în intransigența față de contravenții, infracțiuni și combaterea lor” [86]. Conform opiniei lui T.Popovici, cultura juridică definește “totalitatea cunoștințelor juridice, a proceselor, a normelor și posibilităților de a folosi legislația și de a le respecta în practica cotidiană social-juridică de către membrii unei societăți” [106]. Plecând de la perspectiva modernă a educației, apare necesitatea ca studenții să-și asume responsabilitatea propriei învățări, dezvoltându-și pe parcursul întregului traseu educațional, competențe metacognitive și autoevaluative (competențe de educație permanentă). Astfel, accentul cade asupra modalităților alternative de învățare, pe introducerea în procesul instructiv-educativ al ideilor, principiilor și faptelor care pot fi utilizate și înțelese într-un context semnificativ [147, 172].

Formarea normativă a specialiștilor din domeniu implică formarea competențelor generale și specifice centrate pe capacitatea acestora de a aborda și aplica cadrul legal ce reglementează sfera culturii fizice și sport, precum și pe înțelegerea adecvată a anumitor problematici precum: egalitatea de gen în activitatea sportivă, libera circulație a sportivilor sau mobilitatea acestora, integritatea sportului (în special din prisma combaterii dopajului, corupției și a aranjării meciurilor sportive), autonomia și fair play-ul financiar în sport, aspecte legale privind finanțarea durabilă a activităților sportive și elaborarea de politici bazate pe elemente și măsuri concrete, consolidarea mecanismelor de solidaritate financiară între sportul profesionist și sportul de masa

[Rezoluția Consiliului UE privind un plan de lucru european pentru sport pentru perioada 2011-2014], drepturile și obligațiile sportivului de performanță, particularități ale contractului sportiv și a parteneriatelor specifice domeniului, renta viageră a sportivilor, arbitrajul în sport, jurisdicția sportivă etc. Înțelegerea importanței metodelor alternative de soluționare a litigiilor și al arbitrajului în mod special în domeniile specializate ale sportului, conștientizarea necesității perfecționării continue a reglementărilor în materie și adaptarea acestora la specificul relațiilor specifice fiecărui domeniu de nișă determinarea relației subiecților și obiectelor din domeniul sportiv, analizarea factorilor care influențează protecția legală a angajaților în industria sportivă, reprezintă aspecte ce completează aria cunoașterii în această materie. Pentru a înțelege problematica luată în considerare în această direcție, este necesar să se definească termenii principali utilizați în sfera dreptului sportiv. Conceptele presupun un complex de relații între reprezentanți ai organizațiilor de stat, publice, specializate și private și, în consecință, cadrul legal care guvernează acest domeniu de referință. Relațiile juridice pot apărea la nivel regional, național și internațional. Fiecare nivel presupune prezența, atât a specialiștilor, cât și a cunoașterii generale a cerințelor legale ale tuturor participanților la activitățile sportive. În acest context, problema pregătirii juridice, respective a formării la studenții de la facultățile de profil a competențelor normative, trebuie cercetată etapizat, începând cu o evaluare a cadrului legislativ și finalizând cu problemele cu care se confruntă industria sportivă, atât în ceea ce privește dezvoltarea personalului, cât și organizarea educației fizice în acest domeniu. De asemenea, este important de a se lua în considerare aspectele legate de formarea juridică (dimensiunea normativă) a specialiștilor ce activează în domeniul culturii fizice și sportului în coroborare cu principiile de bază ale dreptului sportiv. De pildă, putem întâlni dreptul de a participa la o competiție sportivă doar în domeniul sportului, prin urmare, studiile cu privire la natura și conținutul acestuia din urmă, vizează exclusiv dreptul sportului. Astfel, această temă (ca toate cele enumerate mai sus) este specială pentru dreptul sportului și nu este analizată nici în dreptul civil, nici în alte ramuri de drept. În prezent, în Federația Rusă un grup de cercetători științifici sunt implicați în studierea problemelor legate de reglementarea normativă a sportului. Printre aceștia, putem evidenția cercetători precum S.V. Alekseev, S.N. Bratanovsky, A.M. Brilliantova, A.V. Iglin, V.S. Kamenkov, V.V., S.I. Nagikh, S.V. Nikolyukin, N.A. Ovchinnikova, A.I. Redkina, A.R. Osipov, E.V. Pogosyanga, I.V. Ponkin, D.I. Rojoanga, A.A. Soloviev, V.V. Chubarov și O.A. Shevchenko. Acești juriști au adus un aport substanțial în școala științifică națională de drept sportiv. Putem afirma că, dreptul sportiv este un domeniu de cunoaștere nou, determinat de actele juridice naționale ce reglementează această sferă de activitate. Astfel, reglementarea normativă a sportului conține, atât legi adoptate prin voința statului, cât și un set de prevederi ale regulamentelor aprobate de organizațiile sportive. Principiile legate de acest tip

de reglementare, include, atât dispoziții specifice, cât și dispoziții generale acceptate, a căror relevanță este ridicată la rangul de cerințe: toți cei care practică sportul ar trebui să aibă acces la infrastructura utilizată public; este necesar să se asigure egalitatea diferitelor forme de reglementare a relațiilor; discriminarea este inacceptabilă și interzisă la toate nivelurile; orice influență asupra rezultatelor competiției este interzisă, cu excepția celor specificate în documentele speciale de reglementare; toți participanții la activități sportive trebuie să beneficieze de protecție și siguranță; obligațiile contractuale trebuie protejate prin lege la toate nivelurile; persoanele cu dizabilități ar trebui să aibă oportunități de educație fizică și sport pe o bază egală cu ceilalți cetățeni; trebuie asigurată interacțiunea ramurilor guvernamentale la nivel internațional, național și regional; cetățenii de diferite vârste ar trebui să aibă acces egal la educația fizică și nu în ultimul rând este necesar să se asigure asistență continuă pentru dezvoltarea sportului, luând în considerare misiunea sa socială și educativă. Analiza teoretico-juridică a problemelor legate de dreptul sportiv este necesară pentru elaborarea și îmbunătățirea cadrului legal național, a prevederilor normative ale organizațiilor sportive, care au drept scop protejarea efectivă a drepturilor și intereselor legitime ale sportivilor. Mai mult, Legea cu privire la cultura fizică și sport nr. 330 din 1999 constituie baza legală a relației dintre participanții la activitățile sportive. În funcție de rolul specialiștilor, este important să se evidențieze nivelul necesar de formare și cunoștințe. Astfel, specialiștii din domeniul educației fizice și sportului au un statut diferit și desfășoară tipuri de activități variate ce includ: direct sportivii, atât în domeniul sportului profesional, cât și al sportului amator; formatorii; medicii sportivi sau alte resurse umane din domeniul sănătății ce activează în sfera culturii fizice; personalul administrativ și managerial, la toate nivelurile, din instituțiile publice și structurile sportive la echipele naționale; reprezentanți ai jurnalismului sportiv; profesioniști în domeniul comunității sportive pentru copii și tineri - o parte obligatorie a dezvoltării armonioase a personalității; voluntarii și personalitățile publice din sport; liderii și participanții ai asociațiilor și sindicatelor sportive.

La o analiză simplă a Legii cu privire la cultura fizică și sport nr. 330-XIV din 25.03.1999, se poate remarca faptul, că subiectul acesteia constă în relațiile publice aferente dezvoltării acestei sfere de activitate, pentru asigurarea protecției drepturilor și intereselor legitime ale subiecților din sport. Astfel, putem menționa, că dreptul sportiv, ca ramură complexă a dreptului are ca obiect relațiile sociale ce se dezvoltă în primul rând în corespundere cu desfășurarea activităților de antrenament și cu participarea la competițiile sportive, precum și cu alte aspecte legate de cultura fizică și sport. De asemenea, dreptul sportiv dispune de un aparat conceptual propriu, călăuzindu-se după anumite principii și metode. Relațiile dintre reprezentanții



comunității sportive sunt bazate pe norme juridice general acceptate fiind caracterizate prin următoarele trăsături:

- ✓ dominarea subiectivității bazată pe statutul participantului la relație (rezultatele sportive având un rol important);
- ✓ din punctul de vedere al jurisprudenței, participanții la relații pot fi nu numai oameni, ci și asociațiile, bunurile și drepturile;
- ✓ ținând cont de semnificația socială a industriei sportive, statul într-o formă sau alta participă la relațiile juridice;
- ✓ procedura de protecție a intereselor legitime ale părților la litigiile sportive (de pildă în cazul arbitrajului);
- ✓ etica profesională joacă un rol decisiv în rezolvarea conflictelor dintre participanții la relațiile juridice.

Cercetările științifice realizate de M.O. Buyanova (2019) sugerează că prin subiect al dreptului sportului pot fi înțelese relațiile în domeniul culturii fizice și sportului (relații sportive) privind:

- a) organizarea educației fizice, pregătirii sportive, evenimentelor sportive;
- b) organizarea culturii fizice și a activităților sportive și cooperarea internațională în domeniul sportului;
- c) soluționarea litigiilor sportive [33, p. 159, 160].

Expertii din domeniul teoriei dreptului menționează, că pentru a caracteriza ramura dreptului trebuie de luat în calcul, nu doar subiectul ca atare, ci și originalitatea acestuia și proporția relațiilor reglementate [116]. Se pare că și subiectul dreptului sportiv îndeplinește acest criteriu, deoarece cuprinde conexiuni care nu pot fi reglementate de alte ramuri de drept. În plus, în cadrul conceptului integrat de dezvoltare sportivă, volumul acestor relații este în prezent destul de semnificativ. În opinia noastră, este important să ne concentrăm asupra conținutului Legii cu privire la cultura fizică și sport a Republicii Moldova, care enumeră subiectele culturii fizice și sportului, respectiv organizațiile sportive. Plecând de la aceste argumente, putem afirma că formarea juridică a specialiștilor de toate nivelurile care activează în domeniul sportului ar trebui să devină un fundament esențial pentru îndeplinirea cerințelor definite în principalele acte normative ce reglementează sportul. În acest context, putem afirma că, prin *subiectul dreptului sportiv* înțelegem un complex organic de relații sociale apărute în domeniul culturii fizice și sportului - civil, muncii și asigurărilor sociale, managementului public, suportului financiar acordat entităților sportive, economic (antreprenorial), drept penal, în domeniul medicinei sportive și a protecției sănătății cetățenilor implicați în sport, contracararea dopajului, corupției, a manipulării sportive la nivel național/internațional, precum și procedural (cu privire la

soluționarea litigiilor sportive). Se poate observa varietatea tipurilor de relații sociale din domeniul culturii fizice și sportului, care nu pot fi atribuite, luate în ansamblu, subiectului nici uneia dintre ramurile tradiționale de drept. În ciuda faptului, că diverse tipuri de relații sociale din acest domeniu, nu constituie un substrat organic unic, ci sunt strâns legate între ele, atunci ar putea fi considerată ca o *educație integrală*. Fiecare ramură a dreptului ar trebui să se caracterizeze prin propriile metode de reglementare juridică a subiectului său, inerente doar acesteia; acestea sunt denumite în mod obișnuit în literatura juridică ca metode de ramură. Ele completează metodele generale juridice și interdisciplinare pe care le posedă alte ramuri ale dreptului. În dreptul sportiv pot fi definite următoarele metode de ramură:

- asigurarea de șanse egale reprezentanților tuturor segmentelor populației de a se angaja în cultura fizică și sport, indiferent de veniturile și averea lor, rasă, culoarea pielii, sex, limbă, religie, convingeri politice sau de altă natură, origine națională și socială etc.;

- utilizarea mijloacelor de cultură fizică și sport în prevenirea bolilor, îmbunătățirii fizice a cetățenilor, formarea unui stil de viață sănătos al populației, prevenirea fumatului, beției, dependenței de droguri, criminalității și a altor forme de comportament antisocial;

- utilizarea culturii fizice și a sportului ca mijloc de pregătire pentru activitățile de producție și serviciul militar;

- relația educației fizice cu alte tipuri de educație;

- asigurarea respectării principiilor de mediu în dezvoltarea culturii fizice și a sportului, a unui mediu sănătos și a condițiilor de viață active, la autorealizarea și educarea sentimentului de valoare de sine și, de asemenea, să permită cetățenilor să-și realizeze pe deplin potențialul de viață;

- consolidarea societății, a unității și coeziunii națiunii prin cultura fizică și sport;

- influența complexă a statului asupra culturii fizice și a relațiilor sportive printr-o combinație de mecanisme sociale, economice, organizaționale, administrative și politice care fac posibilă direcționarea intenționată a motivației activităților subiecților din domeniul culturii fizice și sportului spre realizarea priorităților industriei;

- impactul intenționat asupra realizării intereselor reciproce ca urmare a activităților subiecților din sfera culturii fizice și sportului;

- crearea condițiilor favorabile pentru dezvoltarea și finanțarea organizațiilor din domeniul culturii fizice și sportului;

- oferirea de suport material și de protecție socială pentru sportivii de performanță în timpul și după încheierea carierei lor sportive;

- încurajarea și menținerea măsurilor de protecție a sănătății sportivilor, compensarea daunelor aduse sănătății asociate cu consecințele activităților sportive;

- restabilirea funcțiilor pierdute după accidentări sportive și boli profesionale;
- extinderea sistemului de garanții legale pentru libertatea economică a afacerii sportive;
- respectarea drepturilor de proprietate intelectuală în domeniul culturii fizice și sportului;
- asigurarea dezvoltării sistemelor naționale de educație fizică și antrenament sportiv;
- asigurarea promovării culturii fizice și sportului, inclusiv și a dezvoltării educației și științei în acest domeniu;
- combinația optimă a reglementării relațiilor sportive prin normele de „hard” și „soft law” la nivel internațional și național;
- asigurarea pregătirii eficiente pentru competiții, participarea la activități competitive și obținerea celor mai înalte rezultate sportive posibile;
- contracararea utilizării dopajului, inclusiv prin controlul și monitorizarea acestuia, asigurând condiții egale și reguli de fair-play în cadrul competițiilor;
- menținerea legii și ordinii sportive, inclusiv a metodelor de reglementare procedurală și juridică de soluționare a conflictelor sportive, în special, printr-un sistem specializat de soluționare a litigiilor - organe disciplinare ale organizațiilor sportive și organizații conexe și instanțe de arbitraj (arbitraj) sportive specializate etc.

Mai mult, formarea juridică (normativă) în sport caracterizează un anumit nivel de instruire și educație juridică specifice domeniului culturii fizice, a fiecărei persoane (juridice și fizice). Principalii indicatori ai acesteia ar putea fi exemplificați prin: eficiența activității legislative și de aplicare în practică a legilor specifice (naționale și internaționale); calitatea conștiinței juridice și morale ale indivizilor din această sferă (manageri, sportivi, antrenori, cadre didactice, inclusive și alte categorii de specialiști din domeniu); nivelul de conștientizare a drepturilor, obligațiilor și responsabilităților de către putere și societate, stat și cetățean, de către cetățeni în mod reciproc; eficiența sistemului judiciar și a organelor de drept comun sau a celui alternative (arbitrajul în sport). Totodată, s-ar putea avea impresia că, de fapt cunoștințele enumerate anterior aparțin categoriei juridice specializate în drept și nu se referă direct la specialiștii care activează în domeniul culturii fizice și sportului. Această concepție, din prisma noastră este eronată, fiind una tradițională. Astfel, o bună cunoaștere detaliată a cerințelor actelor normative se află într-adevăr în domeniul jurisprudenței, dar cunoașterea existenței acestor cerințe și a semnificației acestora ar trebui să fie de competența fiecărui angajat al organizațiilor sportive.

Sistemul tradițional de educație trebuie să dispună de un rol decisiv în dezvoltarea cunoștințelor juridice. Pe măsură ce învață la școală și apoi în instituțiile academice de profil, unui specialist este important să i se ofere un complex de cunoștințe cu privire la cadrul legislativ național în vigoare. Astfel, până la începutul carierei sale profesionale, specialistul în domeniul culturii fizice va avea cunoștințele de bază necesare despre sistemul de asistență juridică. Astfel,

un absolvent al unei instituții universitare de profil va avea o cunoaștere inițială a cadrului legislativ care guvernează activitățile din această industrie. În plus, desfășurând activități profesionale, angajații trebuie să fie trimiși la cursuri de formare specializată. Mai mult, este important ca această practică să nu fie episodică, îmbunătățirea cunoașterii și aplicării cadrului normativ ce reglementează domeniul de referință, ar trebui să fie o parte integrantă a creșterii profesionale a unei resurse umane angajate în această sferă, întrucât fără dezvoltarea profesională în domeniul legislativ, este imposibil să se îmbunătățească statutul lor profesional (acesta ar trebui să fie principiul creșterii carierei pentru funcționarii sportivi).

Problema instruirii normative în mod direct a sportivilor este mai complexă, întrucât adesea cunoștințele lor insuficiente în domeniul legislației sportive naționale și internaționale nu le poate asigura un suport în recunoașterea rezultatelor (realizărilor lor sportive), a reputației societăți sau a federației sportive care l-a promovat. În acest context, pentru a pune în aplicare sarcinile de eliminare a cunoștințelor juridice în rândul specialiștilor în sport, este necesar să se creeze un sistem de formare avansată și recalificare a angajaților de toate nivelurile, începând cu cel regional și finalizând cu Ministerul de resort din Moldova. Este important ca această abordare să fie extinsă la angajații organizațiilor sportive necomerciale, iar implicarea angajaților din cadrul acestor structuri în procesul educațional ar putea fi realizată prin implementarea mecanismului de elaborare a criteriilor de conformitate a unei entități sportive sau a unei federații cu cerințele clare de calificare adoptate la nivel național. Mai mult, credem că entitatea sportivă necomercială nu ar trebui să se înregistreze la autoritățile competente, până când angajații săi nu își dovedesc cunoștințele despre dreptul sportiv. În prezent, nu există astfel de instituții de învățământ la nivel național ce ar putea contribui la consolidarea cunoștințelor de formare inițială și continuă, îndeosebi pe componenta de specializare în dreptul sportiv. Universitatea de Stat de Educație Fizică și Sport din Chișinău prin autorizarea programului de studii “Organizarea și dirijarea sportului” a prevăzut în planul de studii aferent predarea disciplinei de studii Drept sportiv, inclusiv și în cadrul programului de master “Educație, management și marketing în sport”.

Statul trebuie să acorde o atenție semnificativă insuficienței bazei de formare a specialiștilor, astfel că este necesar să se aprobe cerințele pentru organizarea unor astfel de programe de formare continuă cu implicarea cadrelor științifico-didactice ce au suficientă experiență și bază metodologică pentru pregătirea, atât a profesioniștilor în domeniul jurisprudenței sportive, cât și pentru dezvoltarea competenței normative a sportivilor și a altor specialiști din această industrie [158, 159].

Precizăm că, problema formării juridice a specialiștilor în cultura fizică și sport nu poate fi soluționată fără o intervenție metodică adecvată din partea statului și a instituțiilor de învățământ

superior de profil. Ca nivel de dezvoltare specifică a specialistului din domeniu, pregătirea normativă se exprimă, mai întâi de toate, în nivelul de formare al acestuia de a percepe ideile juridice și legile progresive, în capacitatea și abilitatea acestuia de a se folosi de dreptul sportiv, precum și în evaluarea propriilor cunoștințe juridice. În același timp, pregătirea normative și formarea competențelor normative, presupun un anumit nivel de activitate creativă a individului, în procesul căreia sunt dobândite și dezvoltate cunoștințe juridice, sunt formate aptitudini și deprinderi legislative, de utilizare și aplicare a acestora.

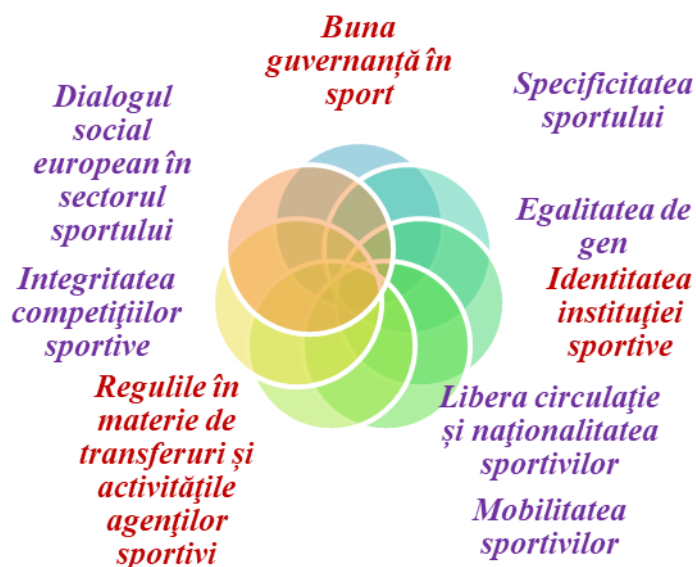
Puterea legislativă în stat este exercitată de Parlamentul Republicii Moldova care elaborează și adoptă legi, reglementează inclusiv, relațiile din domeniul culturii fizice și sportului, determinând principiile și obiectivele sale de dezvoltare. De asemenea, menționăm că, statul are misiunea de a finanța și administra sfera relațiilor culturii fizice și sportului în corespundere cu programele elaborate, să asigure dezvoltarea industriei sportive, să contribuie la subvenționarea formării inițiale și continue a specialiștilor, să asigure protecția drepturilor și intereselor cetățenilor țării în acest domeniu; să stimuleze activitățile organizaționale ale administrației publice și ale celor necomerciale, orientate spre dezvoltarea culturii fizice și sportului în instituțiile de învățământ, de ocrotire a sănătății, în armată și în alte structuri de forță, la întreprinderi etc. Guvernul Republicii Moldova promovează politica statului în domeniul culturii fizice și sportului, dirijează dezvoltarea lui prin intermediul organelor de puterii centrale și locale [172].

Dreptul sportiv reglementează drepturi și interese de natură oneroasă, patrimoniale, dar și personal-nepatrimoniale. Sportul este o activitate socială care are reguli de desfășurare și un minim de cadru instituțional. Conform Legii cu privire la cultura fizică și sport nr. 330 – XIV din 25.03.99, propagarea pe scară largă a culturii fizice și sportului cade în sarcina tuturor autorităților de specialitate, a agenților economici și a asociațiilor necomerciale. Acest act normativ structurează organizațiile sportive în federații naționale, în ligi, cluburi, asociații iar, la baza acestora regăsim, actorii principali – sportivii amatori și profesioniști. Astfel, federațiile sportive naționale sunt constituite din asocierea asociațiilor și cluburilor sportive, iar misiunea lor de bază este organizarea și dezvoltarea unei anumite ramuri de sport [172]. Totodată putem spune că dreptul sportiv reglementează în spiritul principiului fondator de fair-play cu referire directă la: drepturi și interese de natură oneroasă, patrimoniale, dar și personal-nepatrimoniale. De asemenea, Dreptul sportiv a căpătat o importanță majoră mai ales pentru cei implicați în managementul sportiv. Acest lucru este evident și datorită faptului că majoritatea pozițiilor de conducere în managementul federațiilor sportive naționale și internaționale, a marilor cluburi sportive de ambele părți ale Oceanului Atlantic și chiar și în cele din Asia sunt deținute de avocați. Treptat această specializare ar putea lua amploare și în țara noastră, întrucât fenomenul

sportiv se manifestă destul de pregnant și în Republica Moldova. De regulă, la nivel internațional, marile cluburi se transformă în societăți pe acțiuni, fapt ce remarcă existența unei intenții clare exprimată în sensul de a se face listarea lor la Bursă. Astfel, este evident faptul că viitorul aparține acestui model organizațional, iar modelul tradițional al președintelui - managerului care conduce la modul autoritar este preconizat a fi eliminate [172].

Tendința dezvoltării unei piețe concurențiale în domeniul sportiv, este stringentă și datorită faptului că în statele europene (ca de exemplu și în România) au început să apară avocații specializați în drept sportiv, care să poată să gestioneze în mod eficient și în același timp să apere interesele tuturor celor implicați, atât sportivi, cât și reprezentanți ai managementului. Mai mult, normativele stricte, promovate de agențiile internaționale în ceea ce privește transferurile, modul în care se realizează acestea, organizarea de evenimente sportive și modul în care sunt gestionate veniturile realizate din sport necesită în mod evident implicarea în conducerea acestor organizații a specialiștilor familiarizați cu acestea și cu experiență în rezolvarea acestor reglementări complexe. Ramura de drept sportiv ar putea funcționa ca orice alt domeniu, după principiul armonizării cererii cu oferta. Prin urmare, serviciile puse la dispoziție de consultanți specializați sunt dintre cele mai variate. De la reprezentarea în fața jurisdicțiilor sportive sau a instanțelor de judecată, la servicii de asistență și negocierea convențiilor încheiate de club cu jucătorii. Ceea ce este specific dreptului sportiv este existența jurisdicției din cadrul federațiilor sportive organizate potrivit legii, avocații oferind, servicii de reprezentare în fața acestor foruri. De asemenea, se poate oferi consultanță cluburilor sportive cu privire la situații juridice ce apar în desfășurarea activității lor, mai ales în domeniul dreptului muncii și dreptului fiscal. Totodată, pe lângă consultanță și reprezentarea care vizează strict aspecte de drept sportiv, pot fi soluționate și probleme legate de publicitate, sponsorizări, proprietate intelectuală, cât și în probleme referitoare la piața jucătorilor sau la vânzări și insolvențe ale cluburilor sportive. Aplicarea legii în sport a creat de multe ori noi și dificile spețe legale pentru judecători, avocați, sportivi și administratori. Astfel, a apărut necesitatea ori oportunitatea apariției de reglementări specifice la început înguste, dar cu o acoperire în creștere pe parcursul ultimilor ani. Ulterior, pe măsură ce amploarea fenomenului a crescut această problematică unică a necesitat promulgarea de reguli, regulamente și noi modalități care să reglementeze activitatea sportivă și modul în care ea se desfășoară. La nivel internațional dreptul sportiv se dezvoltă. Astfel, dreptul instituțiilor sportive este recunoscut de către stat, dacă nu integral, cel puțin practic (cazul dreptului elvețian, dreptul spaniol, dreptul belgian, dreptul austriac etc.). Dintre principiile de drept sportiv le putem menționa pe cele reflectate în Figura 2.8.

Prin aplicarea dreptului sportiv se înțelege acea formă de îndeplinire a dreptului ce presupune activitatea practică prin care autoritățile statului competente asigură realizarea conținutului prescris în norma de drept. Aceasta presupune de fapt, elaborarea actului de aplicare a dreptului. Actul de aplicare a dreptului implică actul juridic concret care creează, modifică, transmite sau înceta un raport juridic specific domeniului de referință. Aceste acte sunt de fapt operațiuni de aplicare a legii și a celorlalte acte normative [172]. Globalizarea fenomenului sportiv a concentrat reglementările legale cu mare precădere către federațiile sportive internaționale.



**Figura 2.8. Principii de drept sportiv**

În Anexa 5 sunt reflectate actele normative naționale ce reglementează activitatea sportivă din Republica Moldova, precum și unele acte normative ce reglementează activitatea sportivă europeană. Acestea controlează și guvernează sportul internațional la momentul actual. De aceea o mare importanță o are, atât modul în care sunt ele conduse, cât și modul în care este reglementată activitatea lor. Astfel, în monografia “Buna guvernare în sport” [31] - “organizațiile sportive se bucură de o autonomie organizațională considerabilă în ceea ce privește alegerea și reglementarea sportului. Această autonomie înseamnă libertatea de a defini regulile sportului și de a asigura protecția valorilor sportive inerente de influența externă. De trei decenii în urmă, această autonomie a fost din ce în ce mai contestată de intervențiile instanțelor naționale și europene și ale guvernelor naționale, precum și ale companiilor comerciale. Astfel, autonomia sportului a fost condiționată nu doar de respectarea principiilor evolutive ale statului de drept, ci și de respectarea celor atribuite bunei guvernări, inclusiv în special a celor ale democrației, transparenței, responsabilității în luarea deciziilor și incluziunii reprezentative. Ele controlează și guvernează în prezent, sportul internațional, având un efect scontabil asupra carierei jucătorilor cu importante consecințe economice la nivel mondial. În acest context, apare

întrebarea dacă federațiile sportive internaționale pot să se conducă după cerințele dreptului internațional, importantă fiind în acest sens și distincția între dreptul internațional sportiv și dreptul sportiv global. Dreptul internațional poate fi aplicat în sport și de către instanțele naționale, în timp ce dreptul sportiv global implică o anumită independență față de legislația autohtonă. Totodată, dreptul internațional abordează relațiile dintre state, iar cel sportiv internațional poate fi explicat printr-o aplicare a principiilor de drept internațional în acest domeniu. Dreptul sportiv global pe de altă parte, poate fi definit ca fiind reglementarea legală autonomă la nivel transnațional creată de către instituțiile care guvernează sportul internațional. Particularitățile sale sunt reflectate prin ordinea lor contractuală, a forței lor exercitate prin aceea că toate conflictele se soluționează de către autoritatea și jurisdicția federațiilor sportive internaționale, fără vreo influență a sistemelor și legislației naționale. Dreptul sportiv global reprezintă un set de principii apărute prin aplicarea la nivel transnațional a reglementărilor legale și prin modul în care acestea sunt interpretate de către federațiile sportive internaționale. Federațiile sportive internaționale reglementează și creează astfel propriul lor “sistem de legi”. Astfel, se poate spune că aceasta creează un fel de “guvernare internațională a sportului”, regulile create în acest sens putând fi aplicate domeniului și clasificate în patru tipuri [172]:

✓ *Regulile jocului* – fiecare probă sportivă dispune de propriile sale reglementări de ordin tehnic și legi aplicabile acestui joc. De regulă le stabilesc, federațiile sportive internaționale fiind de necontestat.

✓ *Principiile etice ale sportului* –reglementări de ordin tehnic, ce guvernează jocul din punct de vedere al integrității și fair-play-ului. Aceste principii pot fi invocate în orice moment de către oricine, având un caracter specific fiecărei probe sportive în mod individual.

✓ *Principiile de drept internațional* (principii generale de drept internațional public) ce se aplică în mod automat și în sport.

✓ *Principiile de drept sportiv global* –principiile ce se dezvoltă din legile și reglementările federațiilor sportive internaționale, fiind astfel unice.

Dintre elemente *dreptului sportiv global* reflectate de literatura de specialitate le putem menționa pe cele cu referire la: normele transnaționale ale jurisprudenței federațiilor sportive internaționale; jurisprudența unică, rezultat al Curții de Arbitraj în Sport, precum și autonomia față de legile naționale.

Acceptarea Curții de Arbitraj Sportiv ca și instanță supremă se reflectă în esența “lex sportivă”, fapt ce constituie un argument esențial în ceea ce privește existența unui sistem privat de guvernare și aplicare a legislației în domeniu. De asemenea, o importanță semnificativă în acest sens este ca și Republica Moldova, prin reprezentanții săi în aceste organisme (neexistența acestora de altfel) să susțină și să contribuie la formarea și dezvoltarea durabilă a dreptului



sportiv global. Modul în care înțeleg conducătorii federațiilor naționale să gestioneze problemele de natură juridică apărute la nivelul ramurilor sportive pe care le guvernează este de cele mai multe ori primar și oarecum anarhic. Neimplicarea la nivel de conducere a federațiilor a specialiștilor în drept (chiar dacă nu sportiv, dar juridic) duce de multe ori la rezolvarea dificilă sau uneori chiar imposibilă a problemelor ce țin de aplicarea coerentă a reglementărilor internaționale. În acest context, se recomandă formarea normativă și recrutarea, la nivel național, a specialiștilor care să poată cunoaște, înțelege și aplica eficient, dreptul sportiv global conform tendințelor și recomandărilor internaționale.

Cunoștințele normative ale specialiștilor din domeniu pot fi consolidate și prin lucrările “Drept, etică și deontologie în sport” [Budevici-Puiu L., 2018]; “Eradicarea corupției și a dopajului în sport” [Budevici-Puiu L., 2020]; “Fundamente teoretice ale statului și dreptului” [Budevici-Puiu L., 2021]; “Ghid metodologic de drept sportiv” [Budevici-Puiu L., 2020].

### **2.3. Concluzii la capitolul 2**

Teoreticienii și practicienii învățământului superior modern au evidențiat necesitatea formării unui specialist care dispune, nu doar de anumite cunoștințe și abilități, ci de un areal de „competențe”, centrate pe capacitatea acestuia de a le aplica în practică, în viața reală, de a crea produse inovative și competitive în diverse situații.

Cadrul teleologic al formării profesionale inițiale și continue a specialiștilor din domeniul culturii fizice din perspectivă managerială și normativă, constituie un ansamblu de acțiuni, obiective și finalități orientate spre realizarea lor calitativă în cadrul sistemului de învățământ superior de profil în vederea asigurării pregătirii profesionale (inițiale și continue) a referențialului necesar inserției sale pe piața muncii.

*Competențele manageriale ale specialiștilor din domeniu* se reflectă în rezultatele managerilor, antrenorilor, profesorilor, în competitivitatea lor care depinde în mare măsură de capacitatea de a-și gestiona starea lor psihică și fizică, de abilitățile cognitive specifice activității manageriale, inclusiv și de mobilitatea lor profesională. Formarea managerială pentru primele două specialități (“Antrenament sportiv”, “Educația fizică”) este asigurată cu un număr de credite destul de mic (27 și 3), ceea ce reprezintă din punct de vedere procentual la numărul total de credite (240 și 180) pe program un quantum de 11,2% și 1,66%. Pentru programul “Organizarea și dirijarea sportului” componenta de pregătire managerială a specialiștilor este prevăzută într-un număr de 30 credite, ceea ce constituie un procent de 16,7%.

Formarea normativă a specialiștilor din domeniu implică formarea competențelor generale și specifice centrate pe capacitatea acestora de a aborda și aplica cadrul legal ce reglementează sfera culturii fizice și sport, precum și pe înțelegerea adecvată a anumitor problematici precum:

egalitatea de gen în activitatea sportivă, libera circulație a sportivilor sau mobilitatea acestora, integritatea sportului (în special din prisma combaterii dopajului, corupției și a aranjării meciurilor sportive), autonomia și fair play-ul financiar în sport, aspecte legale privind finanțarea durabilă a activităților sportive și elaborarea de politici bazate pe elemente și măsuri concrete, consolidarea mecanismelor de solidaritate financiară între sportul profesionist și sportul de masa [Rezoluția Consiliului UE privind un plan de lucru european pentru sport pentru perioada 2011-2014], drepturile și obligațiile sportivului de performanță, particularități ale contractului sportiv și a parteneriatelor specifice domeniului, renta viageră a sportivilor, arbitrajul în sport, jurisdicția sportivă etc. Formarea normativă a specialiștilor din domeniu este asigurată într-un procent ne semnificativ, dacă facem trimitere la numărul mic al disciplinelor de studii predate în cadrul celor trei programe (6, 3 și 7 credite). Procentual această componentă este asigurată într-un cuantum de 2,5%, 1,67% și 3,89%.

### 3. CADRUL CONCEPTUAL AL FORMĂRII MANAGERIALE ȘI NORMATIVE A SPECIALIȘTILOR DIN DOMENIUL CULTURII FIZICE

#### 3.1. Conceptualizarea formării manageriale și normative a specialiștilor din domeniul culturii fizice

Metodologia cercetării ne-a permis să utilizăm modalitățile, mijloacele și instrumentele care au contribuit la dobândirea de noi cunoștințe și abilități, la extinderea bazei teoretice, precum și la confirmarea în practică a obiectivelor planificate.

Metodologia cercetării științifice a implicat utilizarea unui complex de metode teoretice (analiza, generalizarea și sistematizarea literaturii de specialitate, abstractizarea și modelarea teoretică), metode praxiologice (observarea, chestionarea, acumularea și interpretarea datelor obținute, comparația, experimentul pedagogic), metode statistico-matematice (analiza datelor experimentale).

La elaborarea cadrului conceptual al formării manageriale și normative a specialiștilor din domeniul culturii fizice un aport substanțial se reflectă din activitățile de cercetare științifică realizată de personalul științifico-didactic de la universitățile și facultățile de profil. În societatea contemporană, cunoașterea a devenit un proces continuu ce diferențiază indivizii, prin motivație și prin capacitatea lor individuală de a cunoaște [163]. Cunoștințele sunt informații procesate în scopul înțelegerii evenimentelor care se produc în mediul înconjurător sau în speță, într-un anumit domeniu. Potrivit opiniei lui Drucker, P. [184] „Cunoașterea (Knowledge) este definită, de regulă, drept puterea de a înțelege și de a surprinde esența faptelor, valorificarea certitudinilor și a informației, obținută sub forma unor experiențe sau învățăminte. În funcționarea unor asemenea organizații, determinante sunt procesele desemnate generic prin sintagma celor “3 I”, respectiv inovare (crearea de cunoștințe noi), învățare (asimilarea de cunoștințe noi) și interactivitate partenerială referitoare la cunoaștere”.

*Cadrul conceptual al formării manageriale și normative a specialiștilor din domeniul culturii fizice se referă la în primul rând la integritatea și reglementarea sistemului educațional de profil. Acesta se caracterizează prin implementarea și acreditarea diverselor programe de formare inițială și continuă, realizând astfel și diversitatea conexiunilor cu societatea. Un al doilea parametru important al acestui cadru conceptual se referă direct la calitatea studiilor, a procesului educațional prin prisma asigurării: principiilor de selectare a conținutului ariilor de învățământ în programele de formare inițială și continuă; domeniului de referință cu baza cognitivă necesară pentru rezolvarea sarcinilor semnificative ale personalului implicat, ce presupune nu doar un set de programe coordonate, ci și utilizarea surselor și a metodelor de*

cunoaștere; a condițiilor manageriale și organizatorico-pedagogice ale activității instituției de învățământ superior de profil, contribuind astfel, la selecția și implementarea programelor de formare profesională a specialiștilor din domeniu; nivelului de formare a pregătirii profesionale a specialiștilor, respectiv a nivelului lor de competență profesională în ansamblu; conștientizării și satisfacției subiecților implicați în procesul de învățământ superior de profil cu rezultatele așteptate în acest sens. Al treilea parametru al cadrului conceptual se reflectă în eficacitatea educației în general și în sistemul de învățământ superior de cultură fizică. O evaluare cantitativă și calitativă a rezultatelor învățării este determinată și prezentată de următoarele aspecte esențiale: determinarea și evaluarea nivelului de formare profesională al studenților prin metode axate pe abordări integrate, în detrimentul celei structural-cantitative. În acest caz, se pune accent nu pe asimilarea unei anumite cantități de cunoștințe de către studenți, ci pe dezvoltarea capacității lor de a rezolva în mod independent probleme de diferite grade de complexitate, precum și pe construirea unui referențial al specialistului din domeniu solicitat pe piața muncii. În prezent, într-o economie de piață, cerințele angajatorilor și ale societății pentru nivelul de calificare al specialiștilor se află într-o creștere semnificativă, mai mult decât atât, datorită faptului că nivelul efectiv de formare profesională a acestora nu îndeplinește întotdeauna aceste cerințe. Esența dezvoltării profesionalismului unui student în contextul educației profesionale suplimentare este creșterea profesională conștientă, care determină încrederea profesională și crește responsabilitatea studentului față de rezultatele propriilor activități, ceea ce îl face competitiv. Astfel, politica educațională, ce reflectă interesele naționale în domeniul educației, definește calitatea „capitalului uman” drept o prioritate pentru dezvoltarea bunăstării naționale, ceea ce duce la o dezvoltare intensivă, mai rapidă a educației atât pentru tineri, cât și pentru adulți. Factorii care influențează nivelul stabilității profesionale, a competitivității unui student modern includ: prezența unui cadru științifico-didactic cu scopuri clar definite în formarea tinerilor specialiști; dezvoltarea continuă a competențelor profesionale; obținerea feedback-ului necesar și permanent în dobândirea, selectarea și difuzarea cunoștințelor; evaluarea și autoevaluarea activităților desfășurate de studenți; prezența unei motivații în direcția actualizării cunoștințelor atât la profesori, cât și la studenți.

În acest sens, este relevantă identificarea unor noi modalități de creștere a eficienței instituțiilor care implementează programe noi de studii în direcția îmbunătățirii calității recalificării profesionale a specialiștilor. Una dintre aceste căi este fundamentarea științifică a abordării formării manageriale și normative a specialiștilor din domeniu. Dezvoltarea și justificarea abordării formării manageriale și normative a specialiștilor din domeniu în sistemul național de pregătire este asociată cu anumite dificultăți, care se pot identifica, datorită inexistenței unor lucrări fundamentale în domeniul de referință, precum și ca urmare a procesului

de modernizare a învățământului superior din Republica Moldova. În prezent, știința s-a dezvoltat din punct de vedere teoretic, metodologic și aplicativ, fapt pentru care a apărut necesitatea fundamentării și implementării formării manageriale și normative în sistemul național de pregătire profesională, îndeosebi cea continuă. Implementarea eficientă a acestora implică:

- conceptualizarea formării manageriale și normative a specialiștilor din domeniu care se poate realiza prin abordarea integrată a competențelor, contextelor și situațiilor de învățare acmeologice;

- înțelegerea științifică a rezultatelor unei analize multifactoriale și sistematice a cerințelor formării manageriale și normative, la nivel de competență profesională (manageriale și normative) a specialiștilor din domeniul culturii fizice, inclusiv și a analiza nevoilor actuale și viitoare ale pieței muncii a managerilor sportivi, antrenorilor, profesorilor de diferite niveluri de calificare și specializare;

- interpretarea diagnostică obiectivă a specificului contingentului de studenți, în calitatea lor de viitori specialiști și a logicii dezvoltării lor profesionale și personale în sistemul de formare continuă, ținând cont totodată de corelarea și interconectarea evaluărilor experților și de autoevaluările reușitei învățării lor în cadrul programelor specializate;

- conceptualizarea formării manageriale și normative ce reflectă pe deplin cerințele caracteristicilor de calificare și specificul funcționalității specialiștilor din domeniu culturii fizice;

- susținerea dezvoltării profesionale și personale a unui specialist, care se efectuează prin monitorizarea constantă, a traseului lor educațional/ profesional, respectiv a acțiunilor adecvate cu privire la îmbunătățirea permanentă a acestuia;

- asigurarea resurselor necesare sistemului de formare managerială și normativă la nivelul universității de profil prin: formarea adecvată a resurselor umane antrenate în asigurarea managementului de personal, organizațional, social și de mediu, material și tehnic, inclusiv și de cercetare.

Cadrul conceptual al formării manageriale și normative se realizează în cadrul instituțional al universităților/facultăților de profil prin procesul de studii realizat de către formatori și formabili, în mod organizat și sistematic, pe baza unui program, în vederea desfășurării unor scopuri instructiv-educative. Conceptul de formare managerială și normativă a specialiștilor din domeniu definește direcțiile esențiale de instruire pentru activitatea de pregătire de specialitate (managerială și normativă, juridică) a cadrelor, conturate la nivelul sistemului de învățământ superior de profil, prin consolidarea reformelor educaționale și reevaluarea priorităților într-o societate bazată pe cunoaștere și tehnologii informaționale. Formarea

managerială și normativă a specialiștilor din domeniu răspunde în special exigențelor specifice unei educații permanente, ulterioară celei inițiale și care poate asigura acestora dezvoltarea competențelor profesionale sau dobândirea de noi competențe (manageriale și normative).

Direcțiile generale care reglementează formarea managerial-normativă a specialiștilor în domeniu potrivit actualelor strategii educaționale, în contextul descentralizării și asigurării calității în învățământul superior de profil, vizează activizarea mecanismelor moderne de formare de la nivel central la nivel local, a specialiștilor din domeniu, cu prioritate în instituțiile de învățământ de profil (școli, universități, federații, cluburi sportive), precum și asigurarea șanselor egale de participare a acestora la programe de formare continuă.

Oamenii de știință din Republica Moldova V. Andrițchi [4], V. Cojocaru [38], Vl.Guțu [61], A. Cara [35] ș.a. au abordat în cercetările proprii, tendințele contemporane în sistemul național de formare continuă. Astfel, autorii, au constatat ”necesitatea reconceptualizării sistemelor de formare continuă prin: promovarea procesului de învățare bazat pe rezultatele învățării – competența pedagogică, prin implementarea sistemelor de credite profesionale transferabile; prin asigurarea mobilității și dezvoltării profesionale; extinderea pachetelor de programe de formare continuă în funcție de categoriile de beneficiari (debutanți, cu experiență; posibilitățile de alegere a programelor conform nevoilor de formare etc.)” etc.

Formarea managerială și normativă este bazată pe competențe și are o importanță majoră pentru societatea aflată în permanent schimbare. Competențele managerial-normative, ale specialiștilor din domeniu sunt esențiale pentru stimularea creșterii economice și a competitivității, întrucât „competențele pot stimula inovarea și creșterea economică, pot da valoare adăugată producției în cadrul lanțului valoric, pot stimula concentrarea de competențe de un nivel mai înalt în UE și pot șlefui viitoarea piață a forței de muncă, duce la creșterea inovării învățământului la diferite trepte” [Comisia Europeană, 2015].

Plecând de la misiunea învățământului superior reglementată prin art.75 al Codului Educației al Republicii Moldova din 2014, putem menționa că pregătirea managerial – normativă a specialiștilor din domeniu vizează formarea la aceștia a competențelor manageriale și normative. Acest tip de formare se realizează prin programele de studii acreditate la universitatea de profil ce include activități de instruire și de cercetare, orientate în direcția asigurării conținutului academic de specialitate în domeniul culturii fizice, în conformitate cu cadrul normativ în vigoare. Programele de studii acreditate se diferențiază după ciclul de învățământ superior; domeniul de formare profesională și forma lor de organizare (Art.77, al 4 din Codul Educației).

Competențele specifice (cele manageriale și normative) includ trei elemente definitorii: cunoașterea conținutului curricular aprobat și predat de cadrul didactic în procesul de studii;

determinarea conexiunilor dintre teorie și practică; capacitatea de a actualiza conținuturile didactice, în corespundere cu noile apariții științifice din domeniul culturii fizice. Totodată, competențele manageriale ale specialiștilor din domeniu sunt reflectate prin: capacitatea de a organiza, planifica și dirija procesul instituțional, de a conduce și îndruma resursele umane în funcție de obligațiile atribuite și de a concretiza/aproba responsabilități în echipă; capacitatea de a promova relații de cooperare în cadrul echipei manageriale și de a rezolva potențialele conflictele apărute din varia motive; capacitatea de a-și asuma răspunderea; capacitatea de a direcționa, organiza, coordona și motiva eficient, inclusiv și de a lua decizii în corespundere cu situațiile apărute în procesul managerial. Un rol important în formarea managerial-normativă a specialiștilor din domeniu îl are și cercetarea științifică. Conform opiniei autorilor Jinga I. și Istrate E. [66, p. 323] ”cercetarea științifică a reprezentat dintotdeauna o sursă extrem de importantă de dezvoltare a gândirii și practicii creatoare, de progres în cunoaștere și de soluționare a multor probleme ale practicii sociale.” Astfel, putem confirma faptul că dezvoltarea științei pedagogice și implicit și a învățământului superior de profil este legată de cercetarea științifică. Transformările la nivel social și economic, volumul tot mai mare de informații și tendință emergentă de extindere a funcțiilor manageriale în activitățile profesionale din Republica Moldova au contribuit esențial la producerea unei schimbări esențiale a orientărilor valorice în societate și la modificarea cerințelor de calificare a cadrelor și profesioniștilor, respectiv la perfecționarea pregătirii lor continue. Un rol important în procesul actual de globalizare a noii economii, în care sunt implicate și instituțiile superioare de învățământ din Republica Moldova, îl au tehnologii informaționale, digitale și de comunicații, care modifică esențial activitățile economice și sociale, în corespundere cu posibilitățile de achiziție, creare, diseminare și utilizare a cunoștințelor. Sistemele educației sunt într-o schimbare continuă. Globalizarea și revoluția informațională sunt factori care contribuie la revizuirea misiunilor învățământului superior în direcția adaptării lor la noile schimbări generate de cerințele piețe.

Dacă formarea managerial-normativă este un domeniu de intervenție cheie, cantitatea și calitatea perfecționării a fost neglijată. În întreaga lume, s-a accentuat tendința ca managerii (inclusiv și cei din domeniul culturii fizice) să dispună de o pregătire de specialitate. Formarea managerial-normativă constituie de asemenea, o componentă tot mai esențială a programelor universitare și a cursurilor profesionale. Totuși, creșterea cantitativă a formării managerial-normative în sistemul universitar de cultură fizică este una ne semnificativă, iar asigurarea eficienței acestei pregătiri se află într-o fază incipientă în comparație cu sistemul educațional de peste hotare. Formarea managerial-normativă a specialiștilor din domeniu poate fi adesea inefficientă dintr-o diversitate de motive. Printre acestea se numără diagnoza inexactă a necesităților, slaba calitate a selecției și formării. O problemă particular legată de formarea

managerial-normativă a specialiștilor din domeniu o constituie necesitatea ca cei care o primesc, să integreze cele învățate cu comportamentul lor personal. Adesea, ajustările pe care trebuie să le facă managerii sportivi, îi depășesc în anumite situații. De asemenea, bugetele destinate formării inițiale în cadrul instituției de învățământ superior nu sunt de multe ori suficiente. Astfel, managerilor sportivi le revine misiunea de a se asigura că pregătirea și perfecționarea lor este una adecvată, sau de multe ori aceasta să fie dezvoltată prin programe de formare continuă/ cercetare științifică. Aceste activități le pot asigura reconturarea profilului profesional și completarea sa cu noi competențe manageriale și normative, după caz. Managementul performant, învățarea la locul de muncă, evaluarea, antrenarea și formarea continuă, toate aceste activități trebuie să fie integrate. Numai prin conștientizarea acestor probleme, specialiștii din domeniul culturii fizice pot înțelege presiunile exercitate asupra lor în cazurile în care se află în situații de a face față responsabilităților manageriale și de aplicare a cadrului normativ ce reglementează domeniul de referință. Astfel, am putea menționa că factorii determinanți ai formării manageriale și normative ar putea fi reprezentați de rolurile manageriale ce trebuie exercitate la nivel instituțional, de selecția managerială eficientă a cadrelor din domeniu, și nu în ultimul rând de o bună pregătire profesională și o perfecționare managerială adecvată în consens cu monitorizarea eficace a responsabilităților manageriale. Pentru specialiștii din domeniu nu este suficient de a-și planifica sistematic activitatea, ci ei trebuie să-și creeze un cadru rațional de acțiune. Ca urmare, este luată în considerare și necesitatea unei planificări strategice eficiente. De asemenea, putem afirma că reușita unei entități sportive în procesul de dirijare pentru asigurarea bunei sale funcționări, nu mai depinde doar de managementul de vârf sau de autoritățile publice ce le monitorizează activitatea, ci, și de existența unui mediu intern orientat spre obținerea de cunoaștere nouă, reflectată prin talentul și motivația resurselor umane angajate de a crea idei noi, de a asigura suportul necesar pentru evoluția în dinamică a acestora și, pentru a le transforma în produse și servicii sportive în vederea beneficiarii lor de către potențialii clienți interesați. Noile tehnologii informatice și de comunicații, precum și cercetarea științifică, determină modificări substanțiale în organizarea entităților sportive, a agenților economici, producători de bunuri și furnizori de servicii sportive. Relevanța și necesitatea activității de cercetare sunt evidente: nicio decizie de management nu poate fi luată fără o fundamentare științifică și fără o înțelegere adecvată a situației actuale. Cercetarea științifică în bibliotecile științifice universitare pot avea un caracter teoretic și aplicat (empiric). Aceasta contribuie la soluționarea, atât a problemelor globale, conceptuale, cât și la cele instituționale. Totodată, cercetarea științifică generează beneficii practice reale în pregătirea profesională a specialiștilor din domeniu și contribuie la optimizarea serviciilor educaționale, fiind necesară o abordare profesională foarte serioasă a organizării și conduitei celor implicați în investigațiile științifice.



În pregătirea și desfășurarea cercetării științifice, ca metodă de realizare a învățării și acumulării de cunoștințe, se disting mai multe etape, care diferă între ele prin natura și conținutul lor, prin formele și procedurile activităților de cercetare. Aceste etape sunt interconectate și unite de logica unui singur concept de cercetare.

Studiile psihologice și pedagogice autohtone din ultimele decenii, indică faptul, că sistemul de învățământ superior nu asigură dezvoltarea corespunzătoare a viitorilor specialiști din domeniu. Prin urmare, una dintre principalele prevederi ale conceptului de modernizare și actualizare a științei educației fizice ar trebui să fie asociată cu atitudinea, că aceasta din urmă, în primul rând, ar trebui să vizeze dezvoltarea intelectuală, morală și fizică a studenților din instituțiile de profil. Este necesar să învățăm viitorii specialiști să se orienteze independent în informații și, cel mai important, să-i învățăm să gândească, adică în procesul de învățare, suntem obligați să le dezvoltăm activ bazele gândirii moderne. Cu alte cuvinte, este necesar să se organizeze o educație care are un caracter științific de dezvoltare. Astăzi, este posibil să se îmbunătățească cu adevărat sistemul de educație a culturii fizice numai dacă este asigurată înțelegerea problemelor psihologice și pedagogice ale relației unor concepte precum „cunoaștere”, „gândire”, „activitate sportivă”, „dezvoltare pedagogică” și „cercetare științifică”. Transformarea cunoștințelor științifice, în special pedagogice, într-o forță practică universală, care este extrem de necesară pentru întreaga viață a societății moderne, consolidează, fără îndoială, interesul oamenilor de știință pentru un studiu cuprinzător al științei. Știința pedagogiei sportive în condiții moderne nu este doar cunoașterea în sine. Aceasta este o instituție socială și activitățile diferitelor echipe de cercetare și un anumit mod de interacțiune între un om de știință și societate. În prezent, toate aspectele vieții reale a științei pedagogice a sportului sunt studiate în mod activ de specialiști în domeniul fiziologiei, psihologiei, economiei, sociologiei, biomecanicii, managementului și dreptului, precum și în multe alte domenii de cunoaștere.

Pentru aceasta, totuși, este necesar ca subiectul unei cercetări logice și filosofice aprofundate să devină teoriile științifice propriu-zise ale domeniilor de cunoaștere, care exprimă cel mai mult trăsăturile inerente cunoașterii teoretice a pedagogiei sportului ca meta-subiect în general mecanismul desfășurării și funcționării lor, relațiile lor și, în plus, orizontul intelectual creat de lupta lor reciprocă, care corespunde de obicei acceptării de noi teorii.

Activitățile de cercetare câștigă din ce în ce mai mult teren, se valorizează și devin una dintre principalele componente ale profesionistului, ocupând un rol esențial în instruirea viitorului specialist. Pregătirea studenților pentru activități de cercetare se reflectă în standardele naționale educaționale și reprezintă o componentă obligatorie a modelului de pregătire specifică și al referențialului specialistului din domeniul culturii fizice și sportului. Problema luată în considerare nu este nouă. Organizarea activităților de cercetare a studenților din universitățile de

profil și sprijinul metodologic al acestora sunt dedicate lucrărilor L.F. Avdeeva, G.N. Alexandrova, A.N. Alekseeva, V.I. Baburova, M.A. Baydan, IN SI. Grosheva, V.E. Evlyutina, V.I. Zagvyazinsky, S.I. Zinovieva, N.V. Kuzmina, V.S. Kuznetsova, I.Ya. Makarova, M.I. Makhmutova, G.A. Nikolaeva, E.S. Spitsina, G.M. Khramova și alții. În cadrul acestei direcții, problema formării abilității de cercetare o regăsim și în lucrările autorilor D.B. Bogoyavlenskaya, E.G. Bushkanets, N.E. Varlamova, V.P. Kvasha, O.I. Mitrosh, A.I. Tsesnik. Activitatea de cercetare ca mijloc de dezvoltare a personalității este prezentată în operele lui V.I. Ginetsinsky, V.I. Zhuravlev, V.I. Zagvyazinsky, I.A. Iarna, T.I. Erofeeva, I.I. Ilyasova, A.V. Korzhuev, V.V. Kraevsky, A.M. Novikova, V.A. Popkova, V.A. Slastenin, M.G. Yaroshevsky și alții.

Din cercetările efectuate de Yu.D. Amirova, O.I. Alekseeva, G.M. Dergach, E.S. Zharikova, T.V. Kudryavtseva, E.A. Milerian, V.M. Petrova, G.A. Posadova, I.E. Risin, D.M. Rukhlyadeva, L.P. Tarvid, Z.A. Shakhmardanova, P.M. Jacobson, se poate observa că latura determinantă a eficacității activității de cercetare este cea de organizare și management.

În ceea ce privește dezvoltarea cunoștințelor fundamentale și aplicate în formarea managerial-normativă a studenților prin cercetare științifică putem menționa că în opinia noastră:

✓ *cercetarea managerială* nu ar trebui considerată ca un „instrument” de unificare a practicilor și de reflectare a „celor mai bune practici”, ci ca o abordare contextuală ce face posibilă analiza, înțelegerea sau chiar construirea unui proiect, a unei acțiuni reflexive (punând sub semnul întrebării condițiile rezultatelor sale și, prin urmare, producând învățare) cu suportul activităților de cercetare științifică. Mai mult, procesul de dirijare al cercetării științifice poate fi sintetizat în: realizarea primilor pași (dezbaterilor sau opțiunilor științifice) de cercetare, recurgera la selectarea epistemologică și la asumarea rolului de cercetător în obținerea rezultatelor, a cunoștințelor, la proiectarea cercetărilor și ulterior la concretizarea metodologiei de colectare și analiză a datelor, ca spre final să se recurgă la interpretare, argumentare și validare a rezultatelor obținute;

✓ *știința dreptului*, reprezintă un ansamblu de norme juridice ce dispun de un rol de dirijare și orientare a comportamentului uman (conform legislației în vigoare) a făcut obiectul unor reflecții și cercetări științifice încă din antichitate, realizându-se studii filosofice (Platon, Aristotel, Toma d’Aquino, Hugo, Locke, Montesquieu, Rousseau, Kant, Hegel, Marx etc.) și juridice (Gaius, Ulpian, Modestin) sau înființarea unor școli juridice (Italia, Franța; Anglia). Metodologia cercetării științifice juridice este o componentă a științei juridice, fapt pentru care recurgera la astfel de activități, implică o cunoaștere adecvată a celor mai generale principii de investigație, deduse din sistemul celor mai generale legi obiective, a metodelor de maximă generalitate, specifice tuturor științelor, precum și a metodelor proprii și specifice științei juridice [105]. Domeniul culturii fizice este reglementat prin legi și acte normative, astfel încât formarea

normativă a specialiștilor din educația fizică și sport ar trebui să includă și componenta de cercetare științifică cu utilizarea metodelor generale de investigație, dar și a celor specifice: metoda analizei sistemice (ce permite abordarea structurii întregii ramuri a culturii fizice și sportului ca un sistem, creat din elemente interdependente); metoda dialectică (extinderea procesului de cunoaștere ca urmare a utilizării categoriilor și fenomenelor ce guvernează sportul în interacțiunea și dinamica activităților sale specifice); metoda analizei sociologice (cunoașterea și aplicarea metodei statistice, a anchetării și sondajului de opinie, a experimentului pedagogic etc.). Cercetarea științifică aplicată în știința dreptului va contribui cu precădere la valorificarea mai ales a analizei cantitative și a datelor factologice prin studierea opiniei publice și a dinamicii sale, prognozându-se astfel, dezvoltarea diferitor procese și fenomene din domeniul culturii fizice și sportului.

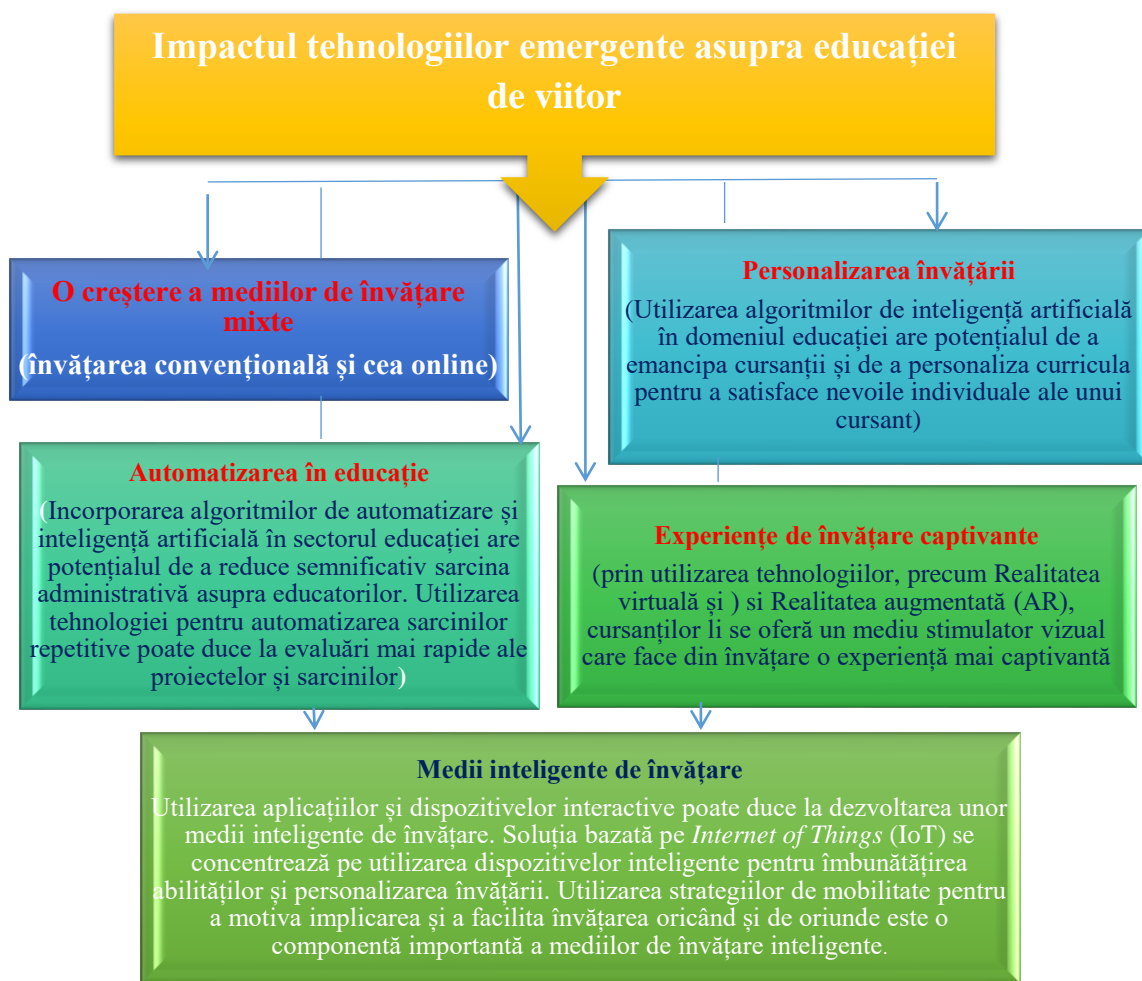
✓ *Știința sportului* include niveluri empirice și teoretice, precum și aspecte ale cunoașterii care presupun cunoașterea modelelor teoretice, a conceptelor și formularea unor ipoteze, analize a datelor primare și finale. Obiect al cercetărilor științifice din domeniu pot constitui o serie de tematici variate, precum: dopajul și corupția în sport, buna guvernare în sport, managementul și buna funcționare a entităților sportive, fair play-ul financiar și autonomia financiară în sport, etica competițiilor sportive, relațiile juridice, patrimoniul organizației sportive și sustenabilitatea acesteia, dezvoltarea lor durabilă în condițiile globalizării etc.

Obținerea și dezvoltarea cunoștințelor noi pot fi realizate prin existența/analiza unor surse de informare centrate pe anumite metodologii sau tehnologii, prin utilizarea instrumentelor de management a acestora, inclusiv și prin diseminarea cunoașterii. Astfel, instrumentele de management al cunoștințelor implică “un ansamblu al deciziilor tehnologice necesare pentru identificarea, păstrarea, transmiterea, structurarea, procesarea, diseminarea și desfășurarea altor operații asupra cunoștințelor și informației, ansamblul metodelor și deciziilor organizatorice, care permit crearea condițiilor pentru asigurarea schimbului eficient de cunoștințe și informație” [85], iar diseminarea de cunoaștere (Knowledge Sharing) potrivit aceluiași autori “este procesul de circulație a cunoștințelor în cadrul unei comunități, asigurat prin diverse mijloace, după anumite reguli și proceduri, cu ajutorul unor soluții tehnologice sau al unor metode organizatorice”. Cu suportul cercetării științifice, prin elaborări de demersuri științifice și prin participări la conferințe, mese rotunde, seminarii, studenții de la facultățile de profil își pot îmbogăți bagajul de cunoștințe fundamentale și aplicative în domeniul de referință. De asemenea, prin activități de practicare a managementului cunoașterii, aceștia își pot crea baze de date științifice într-un domeniu interesat, își pot structura informațiile potrivit unei logici/baze de date specializate, își pot constitui/consolida o echipă sau grupuri de resurse pentru diseminarea și

difuzarea de bune practice, pot accesa/instala unele tehnologii colaborative (intranet) în vederea dezvoltării cunoștințelor noi/a informațiilor, inclusiv prin comunicarea interpersonală [85].

În acest context, putem menționa că, în sistemul educației fizice continue - general și profesional - componenta științifică și metodologică a educației ocupă un loc central. În procesul de formare (Ciclul I și II) al studenților de la facultățile de profil, aspectul metodologic și cel științific sunt corelate, iar în procesul studiilor de doctorat (Ciclul III) prioritatea cade pe componenta științifică, sub rezerva unor importante recomandări practice bazate pe cunoștințe științifice. Componentele științifice și metodologice sunt, de asemenea, incluse organic în conținutul activităților profesionale și în procesul de dezvoltare profesională (forme organizate, autoeducare, autocontrol). Concepția formării profesionale a specialistului din domeniu se realizează prin beneficiul adus studenților reflectat în următoarele oportunități: pregătirea obligatorie, prin care se acumulează cunoștințele și abilitățile general-profesionale; pregătirea opțională, la liberă alegere, prin valorificarea propriilor interese. Domeniile de formare au revoluționat prin existența din ce în ce mai mult a tehnologiilor inovatoare în procesul de învățare. Astfel, “învățarea a progresat deja din abordarea tradițională bazată pe manuale către una bazată pe tehnologie mai mult decât înainte. Se estimează că, în fiecare an, institutele educaționale cheltuie pe EdTech aproape 13,2 miliarde de dolari. Accesul pe scară largă la tehnologie și internet prin smartphone-uri și computere a transformat modul în care funcționează sistemul educațional convențional” [<https://epale.ec.europa.eu/ro/blog/tehnologii-emergente-o-noua-conceptie-despre-cum-se-invata-prin-elearning>]. Vinati Kamani prezintă 5 moduri cheie în care tehnologiile emergente ar putea avea impact asupra educației în viitor și pe care le reflectăm în Figura 3.1.

Concepția formării profesionale a specialistului din domeniu (Figura 3.2) presupune o conexiune eficientă a activităților științifice, metodologice și educaționale. Dezvoltarea de noi cunoștințe are loc în procesul instructiv-educativ, cu prioritate în cel de cercetare științifică, iar rezultatele se reflectă sub forma unui sistem de concepte, legi și teorii. În aspectul său didactic general, concepția este înțeleasă ca fiind procesul de dezvoltare (fundamentare) și implementare practică a sistemului didactic al disciplinelor academice, axat pe realizarea necondiționată a obiectivelor predării sale. Tehnologiile pedagogice, fiind adaptată la această concepție, vizează o schimbare radicală a naturii gândirii didactice și a acțiunilor practice ale profesorilor și studenților. Abordarea tehnologică este plină de mari rezerve de abordare extraordinară și productivă a modernizării procesului educațional nu numai într-un subiect specific, ci și în multe altele, la toate nivelurile funcționării educației.



**Figura 3.1. Impactul tehnologiilor emergente asupra educației de viitor**  
(Sursa: elaborată de noi după Vinati Kamani) [<https://epale.ec.europa.eu/ro/blog/tehnologii-emergente-o-noua-conceptie-despre-cum-se-invata-prin-elearning>].

Astfel, consistența elementelor specifice concepției formării managerial-normative, care formează un sistem didactic, a fost concepută pentru a le integra într-o integritate operațională funcțională care să asigure realizarea practică a obiectivelor disciplinelor academice și formarea de competențe.

Pe baza principiilor enunțate, *Concepția poate fi definită ca un ansamblu ordonat de autodirijare a elementelor ce funcționează energic și a căror interacțiune este centrată pe îndeplinirea obiectivelor de formare și evaluare a finalităților (competențelor managerial – normative a studenților/specialiștilor din domeniu).*

De exemplu „Dezvoltarea competențelor manageriale și normative” în structura concepției de formare a specialistului din domeniu, poate fi reprezentată de următoarele: subiecte de activitate (profesor, educator, antrenor și studenți, sportivi); subiectul către care se îndreaptă activitatea umană - scopul și conținutul educației din disciplinele academice care pot asigura formarea/dezvoltarea competențelor manageriale și legislative; mecanismul de desfășurare a activităților subiecților - procese didactice. Ultimul element integrează formele de organizare a

activităților subiecților, metodele și mijloacele de implementare practică a acestuia și alte componente semnificative ale proceselor didactice. Cunoașterea științifică se caracterizează prin obiectivele și metodele utilizate pentru a se obține și testa noi cunoștințe. Astfel, concepția formării profesionale poate fi luată în considerare în sensul metodologie de cunoaștere care funcționează într-un anumit domeniu de calificare sau într-o serie de științe conexe, în sensul predării și formării de competențe. În sistemul învățământului superior de educație fizică, componenta științifică și metodologică ocupă un loc semnificativ.

*Scopul acestei concepții* îl constituie în principal formarea și dezvoltarea unui ansamblu de competențe generale și specifice, care asigură formarea profesională a absolventului pentru domeniul „Știința sportului” și care dispune de capacitatea de a dirija instituțiile școlare (inclusiv și cele sportive), de a dezvolta și asigura sustenabilitatea organizațiilor sportive (a federațiilor, cluburilor sportive, centrelor de pregătire olimpică), inclusiv și a resurselor umane implicate în îndeplinirea strategică a obiectivelor planificate. Formarea specialiștilor pentru domeniul de referință presupune realizarea a două componente: obligatorie (psihopedagogică și managerial - normativ - sportivă) și opțională (la alegere și de valorificare a propriilor interese). Profesionalismul unui specialist este caracterizat de competențe ce-i permit acestuia să fie mai flexibil pe piața muncii. Având în vedere caracteristicile esențiale ale competențelor, ca elemente constitutive ale celei profesionale, este important să se acorde o atenție deosebită raportului - competență, cunoștințe și abilități. Dacă prin procesul instructiv-educativ se asigură la viitorii specialiști abilitățile necesare, se asimilează și se aplică cunoștințele, atunci competențele sunt formate, în special sub aspectul lor practic. Educația a fost întotdeauna orientată, spre anumite finalități (competențe), de regulă determinate de cerințele sociale ale fiecărei perioade de tranziție și dezvoltare a societății și care tindea spre promovarea unui anumit tip de personalitate.

Raportul UNESCO asupra educației pentru secolul XXI-lea preconizează cu claritate patru direcții ale dezvoltării specialistului modern, actual, respectiv: a învăța să înveți, a învăța să faci, a învăța să fii și a învăța să cooperezi. Printre progresele pedagogiei contemporane se înscrie noua valoare teoretică și practică pe care a dobândit-o problema anticipării efectelor procesului instructiv-educativ. În ultimele decenii s-a afirmat [122] tendința unei diferențieri cât mai detaliate a intențiilor educative, în special în direcția formării și dezvoltării competențelor necesare pentru un anumit referențial, în corespundere cu domeniul profesional în care se activează. În conceperea unui curriculum, de regulă se pornește de la obiective bine definite și se reflect apoi activitățile (demersurile) prin care studenții le vor atinge, sub impulsul situațiilor educative create; disciplinele de studii sunt private nu ca scopuri, ci ca materialul de construcție a situațiilor. În acest context, putem menționa că simpla stocare de informație, fără efect formativ

la studenți, fără cultivarea capacităților, a abilităților practice și în special fără dezvoltarea de competențe, pot avea repercursiuni negative asupra educației.

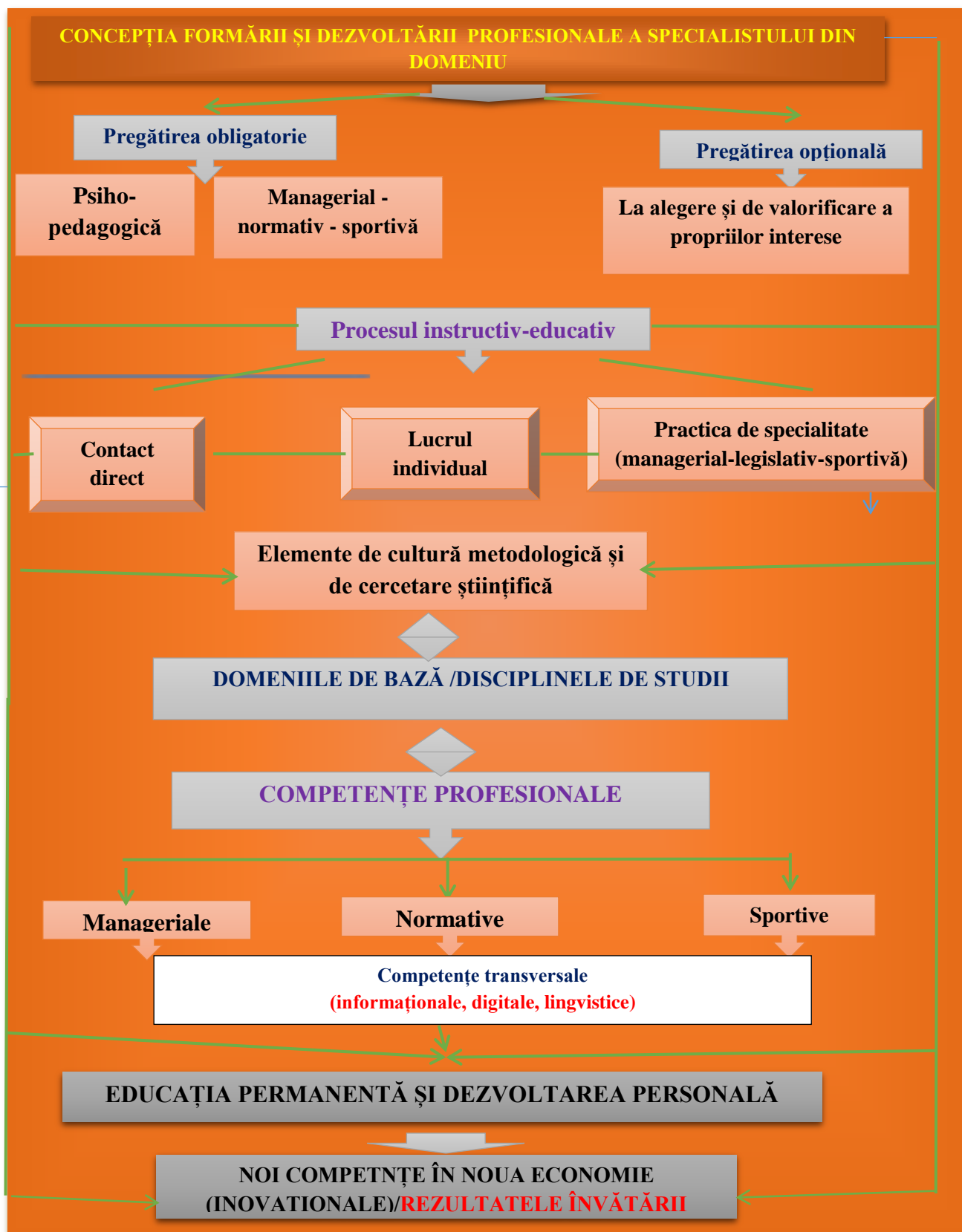


Figura 3.2. Concepția formării și dezvoltării profesionale a specialistului din domeniul educației fizice și sportului (elaborată de noi în baza analizei documentare)

Astfel, dacă vom considera că, o anumită cantitate rațională de cunoștințe sistematice și transferabile (fără supraîncărcare) este necesară nu numai pentru a cultiva euristica, dar și ca scop în sine, pentru ca studentul să devină un specialist, capabil de a folosi fondul de cunoștințe de care are nevoie în viață și pentru a activa cu succes într-un domeniu profesional, atunci riscul de a considera că rolul educației este doar soluționarea de probleme, va dispărea. Un argument în acest sens a fost adus și de specialiștii americani în psihologia pedagogică, care sunt convingeți că “dezvoltarea capacității de rezolvare a problemelor constituie un obiectiv pedagogic legitim și important în felul său” [6]. De asemenea, menționau autorii că “orice program realist în domeniul științei trebuie să aibă în vedere prezentarea sistematică a unui corp organizat de cunoștințe, ca un scop explicit în sine” [6]. Situațiile de învățare care au drept obiectiv dezvoltarea structurii cognitive pot fi variate, în raport cu conținutul de cunoaștere. O parte din ele vizează formarea reprezentărilor și a finalităților (competențelor). Considerând valorile profesionale ca fiind interne atitudinii de personalitate pe care își construiește activitatea profesională specialistul din domeniul culturii fizice, asociat cu dezvoltarea profesiei de „profesor” - „manager” - „antrenor”, nu au fost cercetate până în prezent într-un format unic. Sistemul avansat de instruire aflat într-o continuă modernizare și îmbunătățire prin soluționarea problemei de tranziție de la instructiv și informațional, la dezvoltarea personalității creative, a generat o creștere a interesului pentru știința pedagogică. Astfel, putem menționa, că pedagogia nu mai poate fi considerată doar o “disciplină/știință care studiază exclusiv educația copilului, ci își extinde aria de cercetare și obiectul de studiu, referindu-se la educația individului de-a lungul întregii vieți, ocupându-se deci de problematica educației permanente” [84].

Concepția pedagogică de formare și dezvoltare a specialistului din domeniul culturii fizice, reprezintă un sistem pedagogic predominant de fenomene și procese pedagogice, formată din componente de bază, precum: scop, abordări bazate pe principii, conținut semnificativ, suport metodologic, un complex de condiții organizatorice și pedagogice pentru eficacitatea acestora.

*Problema formării managerial-normative în știința pedagogică este considerată în principal în procesul instructiv-educativ, formarea și perfecționarea cadrelor didactice de profil, a managerilor sportivi și a antrenorilor.* Mai mult, restricțiile impuse la nivelul societății în condițiile pandemiei provocate de COVID 19 și în contextul dezvoltării tehnologiilor digitale care implică o cunoaștere adecvată a formelor și metodelor de utilizare a instrumentelor TIC în procesul instructiv-educativ, inclusiv în instruirea la distanță, generează de fapt, imposibilitatea continuării procesului de instruire în format tradițional. Dezvoltarea mediilor de comunicare digitală, a platformelor electronice, a manualelor și resurselor digitale pentru educație, completate de aplicațiile specializate soft și de dispozitivele digitale capătă o importanță tot mai mare pentru folosirea lor adecvată în condițiile actuale ale învățământului superior de profil.



Cercetarea surselor teoretice și praxiologice a făcut posibilă elaborarea concepției pedagogice pentru formarea managerial – normativă a specialiștilor, a dezvoltării valorilor profesionale semnificative în procesul de dezvoltare individuală, sub forma unui sistem științific bazat pe idei și constructe pedagogice. Dintre repererele de bază care definesc rațiunea științifică a acestei concepții pedagogice pentru formarea și dezvoltarea specialistului din domeniu pe cele trei componente de formare putem reflecta: fundamentarea relațiilor între componentele sistemului pentru formarea specialiștilor în procesul de dezvoltare profesională; concretizarea prevederilor fundamentale, a metodelor, funcțiilor și a organizării instruirii; stabilirea oportunităților de dezvoltare și perfecționare [82].

Sub aspect procedural, *conceptualizarea formării manageriale și normative a specialiștilor din domeniul culturii fizice* presupune un sistem de funcții de bază care formează un model conceptual în acest sens. Fundamentarea punctelor de vedere conceptuale asupra formării manageriale și normative creează totodată, un set de condiții organizatorice și pedagogice pentru creșterea eficacității procesului instructiv-educativ de specialitate. Concepția pedagogică elaborată se concentrează pe valori semnificative ale specialistului în procesul de formare și dezvoltare profesională, a cărei bază teoretică și metodologică se concentrează și se axează pe ideile de integritate, subiectivitate și stimulare a individului pentru abordarea unui model pedagogic creativ, conștient pentru a fi implementat în practică prin tehnologii pedagogice inovatoare. Standardul de calificare a specialiștilor din domeniu stă la baza conceptualizării Curriculumului programului de studii/de formare profesională, în speță la baza formării managerial-normative. Astfel, o importanță deosebită în asigurarea formării managerial-normative a specialiștilor o au planurile de studii, curricula pe discipline și suportul curricular necesar realizării procesului de studii și obținerii finalităților planificate. Planurile de studii aferente programelor de formare profesională a specialiștilor din domeniu, care include și pregătirea managerială și normativă, ce reglementează realizarea procesului didactic, trebuie să prezinte: componenta temporală (repartizarea pe ani de studii, semestre); componenta formativă (curs/module/discipline), formele de organizare a activității didactice (activitățile teoretice și practice: lucrări de laborator, seminare), lucru individual, stagiile de practică); componenta de acumulare (credite de studii); componenta de evaluare (evaluarea pe parcurs și finală). Actualmente în procesul de studii asigurat prin programele de formare acreditate la universitatea de profil aceste două tipuri de formare este asigurat de un număr redus de discipline de studii.

În Tabelul 3.1 prezentăm disciplinele de studii ce completează blocul componentei manageriale de formare, iar în Tabelul 3.2 pe cel al componentei normative. Din Tabelul 3.1 putem observa că acest bloc aferent componentei manageriale a formării profesionale a studenților este asigurat de un număr de șase discipline de studii, dintre care patru cu un număr

de 120 de ore (contact direct și lucrul individual în proporție egală); o disciplină cu un număr total de 90 de ore (45 ore contact direct și 45 ore lucrul individual) și una cu 60 de ore (30 de ore contact direct și 30 ore lucrul individual).

**Tabelul 3.1. Blocul disciplinelor de studii ce asigură formarea competențelor manageriale la Ciclul I (programele “Antrenament sportiv” și “Educație fizică și sport”)**

Codul disciplinei	Denumirea disciplinelor	Total ore	Inclusiv		Numărul de ore pe tipul de activități			Forma de evaluare	Nr.de credite
			Contact direct	Lucrul individual	C	S	LP		
S 03 O. 20	Management și legislație în educația fizică și sport	120	60	60	2	2		E	4
S 03 O. 21	Evoluția managerială în sport	120	60	60	2	2		E	4
S 04 O. 26	Marketing în sport	120	60	60	2	2		E	4
S 05 O. 35	Managementul comunicării	60	30	30	1	1		E	2
S 06 O. 36	Strategii manageriale în sport	120	60	60	2	2		E	4
F 06 O. 38	Consultanță managerială	90	45	45	2	1		E	3

Din Tabelul 3.2 putem observa că doar două discipline de studii asigură componenta normativă a formării profesionale a studenților, care din prisma noastră este insuficientă.

**Tabelul 3.2. Blocul disciplinelor de studii ce asigură formarea competențelor normative la Ciclul I (programele “Antrenament sportiv” și “Educație fizică și sport”)**

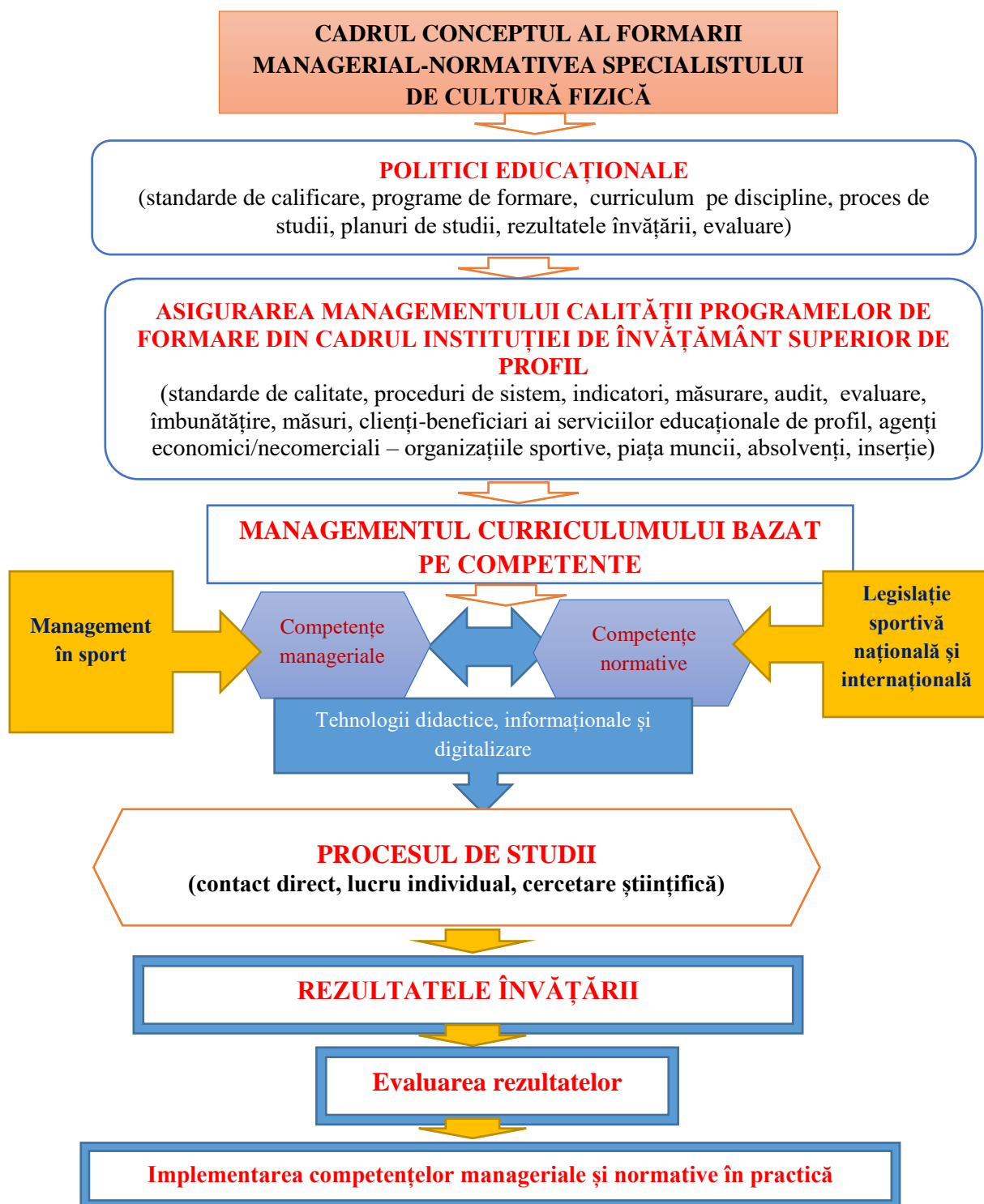
Codul disciplinei	Denumirea disciplinelor	Total ore	Inclusiv		Numărul de ore pe tipul de activități			Forma de evaluare	Nr.de credite
			Contact direct	Lucrul individual	C	S	LP		
U 05 A. 30/ U 07 A. 49	Bazele statului și dreptului/ Dreptul afacerilor	90	45	45	2	1		E	3

În Tabelul 3.3. prezentăm conținutul curricular al formării managerial-normative a studenților de la programele de studii de la Ciclul I.

**Tabelul 3.3. Conținutul curricular al formării managerial-normative a studenților de la programele de studii de la Ciclu I**

Conținutul formării manageriale a specialiștilor din domeniul culturii fizice	Conținutul formării normative a specialiștilor din domeniul culturii fizice
Fundamente teoretice ale managementului	LEGISLAȚIA SPORTIVĂ NAȚIONALĂ ȘI INTERNAȚIONALĂ
Sistemul de management al organizației sportive. Politica europeană în domeniul educației	Aspecte legale privind participarea sportivilor la competițiile sportive oficiale, locale sau naționale
Organizațiile sportive. Structuri organizatorice în management	Aspecte legale privind organizarea și înființarea instituțiilor sportive internaționale
Activitatea profesională a resurselor umane din domeniul educației fizice și sport	Clasificarea organizațiilor sportive internaționale
Managementul financiar și finanțarea sportului în Republica Moldova	Comitetul Internațional Olimpic
Managementul schimbării	Aspecte de drept ale marketingului în Mișcarea Olimpică
Decizia managerială și procesul de luare a deciziilor	Organizarea Federațiilor Sportive Internaționale
Managementul comunicării. Comunicația în sport	Asociațiile Federațiilor Sportive Internaționale
	Federațiile continentale pe ramuri de sport (F.C)
	Organizația Națiunilor Unite pentru Educație, Știință și Cultură
	Federația Internațională a Sportului Universitar (FISU)
	Agenția Mondială Anti-doping
	Carta Europeană a Sportului
	Codul Eticii Sportive
	Carta Europeană a Sportului pentru Toți
	Extras din Recomandarea nr. R (95) 17 cu privire la rolul sportului în societate
	Extras din Carta europeană împotriva dopajului în sport
	Uniunea Europeană și sportul
	Structuri responsabile cu sportul în Uniunea Europeană

În Figura 3.3. prezentăm cadrul conceptual al formării managerial-normative al specialistului din domeniu. Pentru formarea managerial-normativă a specialiștilor de cultură fizică este important a fi abordate strategii de învățare integrate după cum urmează: *învățarea prin dezbateri* (problematizare, încercări, erori depistate); *învățarea prin cercetare* (studii de caz, descoperiri, idei, inovații); *învățarea prin rezolvarea de probleme* (formularea problemei, identificarea de soluții la rezolvarea problemei, decizii); *învățarea prin descoperire* (explicații și semnificații, învățarea structurată, etapizată); *învățarea prin proiecte* (formularea unei idei de proiect, colectarea informațiilor, analiza și sistematizarea informațiilor, interpretare, cooperarea în echipă). În acest context, putem menționa că formarea managerial-normativă a specialiștilor de cultură fizică include ansamblul acțiunilor intenționat educative, organizate și realizate în mod planificat, sistematic în cadrul programelor de studii universitare, prin intermediul procesului de învățământ structurat și ierarhizat pe ani de studii. Acest tip de formare permite o asimilare sistematizată a cunoștințelor de management și legislație sportivă, facilitând dezvoltarea unor capacități, priceperi, deprinderi, aptitudini și atitudini necesare pentru inserția specialistului pe piața muncii. Ea se realizează în funcție de planuri, programe și material științifico-didactic, pe bază de evaluări (exprimate în moduri diferite: note, calificative, aprecieri, caracterizări, itemi etc.).



*Figura 3.3. Cadrul conceptul al formării managerial-normative a specialistului de cultură fizică*

Totodată, putem afirma că formarea managerial-normativă a specialiștilor de cultură fizică este puternic expusă și influențată de exigențele factorilor socio-politici. Realizarea formării managerial-normative presupune prezența și acțiunea unui corp profesoral specializat, care se adresează competent celor ce beneficiază de serviciile educaționale, respectiv studenții, în calitate de viitori specialiști în domeniu. Ca atare, formarea managerial-normativă este încredințată unor profesioniști și pedagogi asumați în realizarea eficientă a predării disciplinelor

de studii ce asigură prin conținutul lor curricular, formarea de competențe managerial-normative. Volumul cunoștințelor de transmis este bine determinat, marja de libertate acordată cadrelor didactice la elaborarea conținutului curricular fiind, în funcție de caracteristicile sistemului, mai mare sau mai mică; ca urmare, profesorii au ca preocupare principală elaborarea și implementarea curriculei în procesul de studii și asigurarea reușitei reflectată în rezultatele învățării ale studenților. O acțiune nu mai puțin importantă a conceptualizării formării managerial-normative, o constituie evaluarea care este realizată în forme, moduri și etape, anume stabilite pentru a facilita reușita academică, succesul formării studenților și competențele managerial-normative. Astfel, componenta tehnologiei didactice, evaluarea în procesul de studii vizează cunoașterea rezultatelor activității instructiv-educative, explicarea acestora prin factorii și condițiile care le-au produs, precum și prevederea desfășurării activității în secvențele următoare de instruire. Mai mult decât atât, evaluarea trebuie însoțită de dezvoltarea capacității de autoevaluare a studenților, de autoaprecierea adecvată a rezultatelor obținute. Participarea studenților la aprecierea propriilor rezultate ale învățării, cultivă motivația față de acumularea de cunoștințe și atitudinea pozitivă, responsabilă față de propria activitate. Cu toate acestea, putem menționa, că învățământul superior de cultură fizică se confruntă cu problema creării unui sistem continuu și unificat de educație pentru o persoană pe tot parcursul vieții. În cadrul unui astfel de sistem, o persoană ar putea să-și selecteze traiectoriile de formare continuă în funcție de nevoile sale individuale și ale pieței muncii, de mediul competitiv și de perspectivele de dezvoltare a instituției de învățământ superior de profil. În stadiul actual de dezvoltare socială, devine necesar să se evidențieze managementul profesionalismului absolventului instituției de învățământ superior de cultură fizică, ca o funcție specială, independentă a managementului resurselor umane. Alocarea funcției de gestionare a profesionalismului este o tendință nouă pentru managementul educațional din Republica Moldova. Procesele macroeconomice moderne, schimbarea orientărilor socio-politice și economice, aderarea Republicii Moldova la spațiul european și mondial, în care informațiile și cunoștințele acționează ca o resursă strategică, duc la creșterea cerințelor atribuite competitivității specialistului din domeniu, inclusiv și a profesorului. Mai mult, accelerarea ritmului de schimbare a parametrilor mediului concurențial extern, creșterea în timp a incertitudinii parametrilor acestuia, determină necesitatea obiectivă de a înțelege natura generală și cauzele care stau la baza acestor schimbări, de a realiza prognoza acestora, de a identifica măsura în care este posibil, să se simuleze opțiunile de piață pentru alegerea obiectivelor de dezvoltare a profesionalismului profesorilor și să se stabilească prioritățile adecvate pentru atingerea acestor obiective. Toate acestea conduc la o creștere a rolului unei abordări strategice a gestionării profesionalismului unui specialist din domeniul culturii fizice. Esența acestor strategii constă în faptul că însăși metoda de promovare asigură

utilizarea optimă a mecanismelor de antrenare și scade efectul oricăror descurajări și rezistențe. Asigurarea sustenabilității procesului de dezvoltare profesională, devine astfel un obiectiv strategic și necesar.

*Principii și valori ale formării managerial – normative.*

Uniunea Europeană a stabilit ca cerință fundamentală exploatarea eficientă a activității didactice pentru ca învățământul superior să devină competitiv, performant și conectat la societate și economie, capabil să transfere cunoștințe, produse și tehnologii inovative spre mediul economic. Plecând de la acest deziderat prezentăm în continuare principiile formării managerial-normative a specialiștilor din domeniu. Un prim principiu se reflectă în *eficiența* acestuia, care potrivit cerințelor trebuie să stimuleze și să asigure o creștere a calității cunoștințelor ce se transmit studenților, în calitate de viitori specialiști în domeniu. Se pare, că dintre toate măsurile îndreptate în această direcție, spre îndeplinirea acestui scop și care atrag în mod direct sau indirect, consumuri mari de timp, resurse materiale și financiare, *îmbunătățirea calității informațiilor* (un alt principiu al formării managerial-normative) emise de cadrele științifico-didactice din domeniu este considerată o regulă de aur, mai puțin costisitoare, cu alte cuvinte ar fi cea mai ieftină resursă pentru creșterea eficienței managementului universitar. Totodată, dacă facem trimitere la faptul că studentul devine din ce în ce mai bine pregătit, prin formarea de noi competențe (transversale, manageriale, normative), avem de-a face cu eficiența reală, completă a calității cunoștințelor propagate prin învățământul superior de profil. Îmbunătățirea calității cunoștințelor depinde, aproape în exclusivitate, de corpul științifico – didactic, atât prin consistența cursurilor și seminariilor, cât și prin orientarea studenților în documentare și studiu individual [8]. Un principiu reprezentativ pentru domeniul de formare profesională managerial-normative îl constituie “*învățarea învățătorilor*”. Conform acestui principiu calitatea profesorului se reflectă în principal la “bagajul de cunoștințe” pe care îl posedă, la modul de a-l expune și de a-l transmite studenților. Astfel, unii cercetători consideră informația ca pe o resursă importantă la înfăptuirea unui proces [52]. Spre deosebire de celelalte resurse, însă, informația are proprietatea ca în orice proces, să nu se consume, să nu se epuizeze ci, dimpotrivă, să se multiplice în funcție de numărul participanților. Prelegerea ținută de un profesor reprezintă o construcție intelectuală prin care se angrenează unitar un set de informații. Receperea de către studenți a informațiilor și difuzarea lor în practică, depinde de numărul celor care audiază cursul respectiv. Într-o astfel de imagine a formării managerial-normative a specialiștilor din domeniul culturii fizice, este clar, că profesorul reprezintă cheia problemei. Astfel, orice măsură întreprinsă pentru îmbunătățirea calității informațiilor emise de profesor are drept rezultat direct, creșterea eficienței învățământului superior de cultură fizică.

Carnall A.C. [179] susține că măsurarea eficienței este necesară din cel puțin două motive:

✓ pentru că ea permite identificarea surselor de ineficiență, ceea ce ar contribui la restructurarea sau reorganizarea grupurilor și a organizației în vederea îmbunătățirii activităților lor;

✓ deoarece organizațiile ineficiente prezintă un context inadecvat pentru implementarea schimbărilor de tehnologie, produse sau servicii.

Problema devine și mai dificilă, dacă avem în vedere faptul că tipurile de eficiență/eficacitate ce urmează a fi măsurate și evaluate sunt destul de numeroase. Dintre cele mai des întâlnite în practică sunt cele cu referire la personal, grupal, organizațional, completate cu eficiența economică, eficiența decizională (managerială) sau eficiența unor programe [42]. În Tabelul 3.4. reflectăm o serie de criterii ce ar putea servi la măsurarea eficienței/eficacității unei entități sportive. În acest context, putem menționa că universitatea trebuie să devină o instituție de inovare, mult mai activă în sistemul național de cercetare, precum și în mediul competitiv internațional. Totodată, este esențial ca dezvoltarea și transferul de cunoaștere să se realizeze continuu și în principal prin competențe profesionale cu care absolvenții se vor integra în mediul economic, inclusiv și prin brevete patentate. Dinamica acestor activități devine insuficientă pentru era globalizării, pentru cerințele actuale ale societății, fapt pentru care universitatea trebuie să-și dezvolte noi activități prin care să intensifice transferul de cunoaștere spre mediul de afaceri și societate. Prin realizarea unor parteneriate active între universități, prin intensificarea cercetării, a inovării, prin parteneriatele public – privat, universitățile devin actori economici importanți la scară națională [168, p.65]. Un alt principiu esențial pentru învățământul superior de cultură fizică îl constituie cel *de a deveni modern*, statut ce-i poate asigura producerea de generații de absolvenți ce vor putea face față cerințelor profesionale aflate într-o permanentă schimbare și care impun noi cunoștințe, mai utile ce nu contravin progresului general al domeniului. În activitatea practică ei vor fi capabili de a produce elemente inovatoare, creative și de calitate. Cultura fizică și sportul poate fi privită sub aspectul îmbunătățirii sănătății populației, al educației pe componenta de formare și dezvoltare, precum și, din punct de vedere economic, al competitivității, respectiv prin furnizarea de servicii. Un subiect important al relațiilor de piață din industria sportivă îl constituie organizațiile de profil ce sunt reprezentate de forme diferite (asociații/fundații sportive; școli sportive; cluburi sportive; federații sportive etc.). După cum am menționat, conceptul de eficiență reprezintă o categorie economică ce reflectă raportul dintre rezultatele obținute și resursele utilizate, fiind astfel, caracterizată de performanță.

**Tabelul 3.4. Criterii ce ar putea servi la măsurarea eficienței/eficacității unei entități sportive**

<b>Tip</b>	<b>Definiții operaționale</b>
<b>1.Mărimi de ieșire</b>	
<b>Atingerea scopului</b>	<b>Succes/Eșec</b>
<b>Cantitatea ieșirilor</b>	<b>Productivitate (unități de produse sportive obținute, timp acordat, valori ale vânzării serviciilor sportive)</b> <b>Profit obținut (câștiguri minus costuri)</b> <b>Câștiguri ca procentaj de investiție</b> <b>Procentajul grupului țintă atins prin monitorizarea serviciilor sportive și a mesajelor recepționate</b>
<b>Cantitatea ieșirilor</b>	<b>Numărul respingerilor, reclamațiilor parvenite</b> <b>Satisfacția clienților</b> <b>Rata serviciilor reflectată prin prisma performanței în muncă sau în cea sportivă</b> <b>Impactul serviciilor / produselor sportive pe populația – țintă</b> <b>( de pildă impactul organizației împotriva dezordinii identificate</b>

Potrivit literaturii de specialitate [218] performanța este “un concept de bază, chiar cheie, în psihologia muncii și în psihologia organizațional - managerială”. Cei mai mulți autori [177, 178, 213] sunt de părere că, în conceptualizarea performanței, trebuie diferențiate aspectele acționale (comportamentale) de cele finale (rezultatele obținute). Din perspectiva primelor aspecte, nu orice comportament se subsumează performanței, ci doar cel care este relevant pentru scopurile organizației. “Performanța este ceea ce organizația angajează pe un individ să facă și acesta face bine” [177]. Performanța, fiind obiectivul principal al activității de educație fizică și sport, este prioritară în fața costului și timpului, în anumite limite. Problemele de performanță țin, în primul rând, de responsabilități și datorie și, în al doilea rând, de calitatea evaluării, controlului și corecțiilor. „Efectul total este dat de monitorizarea atentă a muncii, încât aceasta să se desfășoare fără întreruperi, conform unui plan rezonabil [201].

Un alt principiu important ce ar trebui de precizat este *diferențierea dintre performanță, eficacitate și productivitate*. Același Campbell J.P. [178] arată că eficacitatea se referă “la o evaluare a rezultatelor performanței”, iar productivitatea la “raportul dintre eficacitate și costul atingerii acelu nivel de eficacitate”. Totodată, o consecință importantă a diferențierii performanței de eficacitate a fost relatată de Muchinsky care menționa că “eficacitatea ca evaluare a rezultatelor performanței este dincolo de influența sau controlul individual”. Autorul dă un exemplu sugestiv referitor la numărul promovărilor unui individ într-o perioadă determinate de timp [209]. În consecință, evaluarea performanței angajatului trebuie să fie în conexiune cu comportamentul legat de activitatea de muncă, întrucât acesta este cel care depinde de angajat. În ceea ce privește conceptul de productivitate, conform opiniei lui Sparrow P. și West M. [219], acesta este introdus în sfera noțiunii de eficiență.

În ultima perioadă, organizațiile sportive au suportat un proces de modificări importante, reflectat prin tranziția de la un sistem de management tradițional la o profesionalizare. Astfel,



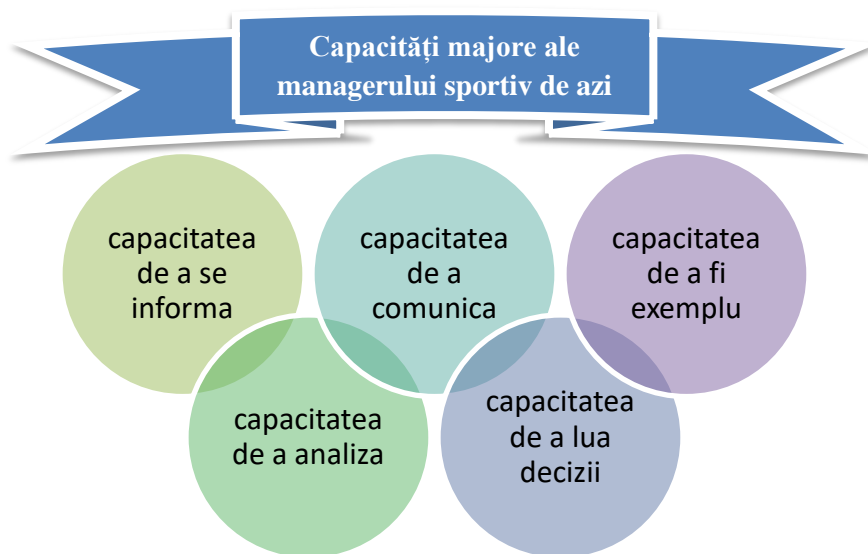
mișcarea sportivă poate fi analizată ca un sistem autonom, dar care face parte dintr-unul mai amplu - domeniul sportiv per ansamblu – integrat la rândul său în sistemul politic, economic și social național și internațional. Important de precizat că, concurenței în sectorul sportiv este cu atât mai problematică cu cât practica sportivă autorizată a stagnat în general în ultimii treizeci de ani. Dacă în țările dezvoltate organizațiile sportive caută performanță sportivă și financiară, în Maroc mai degrabă caută un anumit echilibru între cheltuieli și venituri, venituri care provin adesea din câteva subvenții financiare acordate de autoritățile publice. Astfel, lipsa viziunii și lipsa strategiei manageriale fac ca aceste organizații să fie din ce în ce mai dependente de aceste subvenții care nici măcar nu acoperă cheltuielile, ceea ce le pune în dificultăți financiare și blochează orice perspectivă a dezvoltării lor. Acest lucru ar putea explica incapacitatea lor de a obține un rezultat sportiv și financiar bun, dar și de a satisface o cerere semnificativă de practică sportivă din partea tinerilor care doresc să devină membri ai acestor organizații sportive. Această lipsă de creștere poate fi explicată în special prin competiția multifacetică cu care trebuie să se confrunte sportul. Natura multiplă a sportului, care depășește vocația sa competitivă, ne invită să nu-l mai considerăm ca un sector specific și autonom, ci dimpotrivă, să explorăm alte căi care să permită sportului să integreze diferite sectoare, astfel îl putem lega astăzi societății, economiei, sănătății, educației, turismului. Această recunoaștere pune în discuție capacitatea jucătorilor sportivi (mișcarea sportivă și olimpică, autoritățile locale, sectorul privat etc.) de a se organiza pentru a face față acestor noi provocări. Prin urmare, rămâne să se dezvolte condițiile necesare și suficiente pentru a permite diferitelor discipline sportive „cercetători universitari, lideri sportivi, decidenți politici, sportivi, lideri de afaceri interesați de domeniul sportului” să participe în mod eficient la sport. În acest sens, Grupul de cercetare în management organizațional (GREGO), al Școlii Naționale de Comerț și Management din Marrakech (ENCGM), a organizat și desfășurat în perioada 3 - 4 mai 2018, cea de-a doua ediție a conferinței internaționale despre guvernare și performanță. Această ediție, plasată sub tema „Guvernarea și performanța organizațiilor sportive”, a fost destinată unui loc de întâlnire între cercetători și profesioniști pentru a stabili puncte de reflecție asupra conceptului de performanță și guvernare în organizațiile sportive. Desigur, această temă a cunoscut o oarecare evoluție în ultimii ani, evenimente științifice fiind organizate în întreaga lume pentru a discuta aceste două concepte într-un mediu atât de complex. Dezbateră științifică care înconjoară această temă apare cu zeci de întrebări sau mai multe: Ce este performanța? Care sunt obiectivele unei organizații sportive? Care sunt mijloacele utilizate pentru a-și măsura performanța? Cum sunt guvernate organizațiile sportive? Cine sunt părțile interesate ale organizațiilor sportive?. Atât de multe întrebări care fac din această temă un domeniu de cercetare inepuizabil și o mină de dezacord între cercetători. Atât organizațiile sportive, cât și sportivii sunt în căutarea *exceleței*. Acest concept, reprezintă după cum afirma

A.O.Paraschivescu [97] “recordul (uneori mondial) obținut într-o competiție la un moment dat. Noua economie a schimbat ponderea influenței resurselor în obținerea excelenței”. În acest context, eficiența trebuie extinsă la procesul de decizie care implică factori nemăsurabili direct în termeni monetari. Conceptul de excelență a fost fundamentat de Thomas Peters după anul 1980, iar cărțile sale “În căutarea excelenței” și “Pasiunea pentru excelență” au constituit o deschidere în acest domeniu. Autorul propune la acea vreme, un ansamblu de principia fundamentale pentru cercetarea excelenței, sugerând printre altele, punerea accentului pe acțiune, înțelegerea clientului, promovarea spiritului antreprenorial, dezvoltarea competențelor de bază și abilitatea personalului (echipei, grupului). De asemenea, termenul de excelență poate avea semnificația de “grad înalt de perfecțiune” care poate fi asimilat foarte bine și domeniului sportiv.

În 2001, Harrington H.J. și Harrington J.S. [63] afirmă că “echipele fac ca o organizație să fie bună, iar indivizii fac ca o organizație să fie extraordinar de bună”. Plecând de la acest deziderat, putem menționa că o entitate sportivă poate atinge excelența, numai sub condiția fructificării întregii capacități a potențialului fiecărui individ/sportiv din cadrul său, motivându-i creativitatea și stima de sine prin accentul pus pe valori. Managerul sportiv este o figură cheie într-o organizație sportivă care operează pe piață. Managerii sunt oameni care fac munca în detrimentul altor persoane. Se obișnuiește să judece munca unui manager nu după modul în care lucrează el însuși, ci după modul în care funcționează întreaga echipă, colectivul. Un manager este un membru al unei organizații care conduce oamenii, definește obiectivele de lucru și ia decizii în lanțul de acțiuni „oameni - scop”. Totodată, Paraschivescu A. [96, p. 27] era de părere că, “deși excelența individului decide succesul sau insuccesul organizației, este important și necesar un sistem excelent de lucru în echipă”. Autorul afirmă că pentru a se atinge excelența colectivă, organizația ar trebui să asigure anumite condiții de aplicare a unui ansamblu de metode, pe care le-a numit EX – SITI: **S**elecția angajaților; **I**nstruirea acestora; **T**imp; **I**nstrumente.

Conform acestor principii, putem menționa că sarcina managerilor sportivi, a antrenorilor pe diferite probe de sport este de a găsi cele mai adecvate modalități organizatorice, de planificare strategică, decizionale, informaționale, pentru a concepe și promova un instrumentar managerial eficient în vederea adaptării permanente a entității sportive la cerințele mediului concurențial, aflat într-o continuă transformare și dezvoltare. Toate acestea constituie de fapt, componente importante ale formării manageriale de care trebuie să dispună un specialist în domeniu, într-un ansamblu de competențe profesionale per ansamblul profilului său de „resursă umană eficientă”. Astfel, considerăm că cinci capacități majore trebuie să caracterizeze managerul sportiv de astăzi și pe care le reflectăm în Figura 3.4. De asemenea, pe lângă aceste capacități, managerii sportivi și nu numai, ar fi de dorit să-și formeze un *sistem de valori* care ar

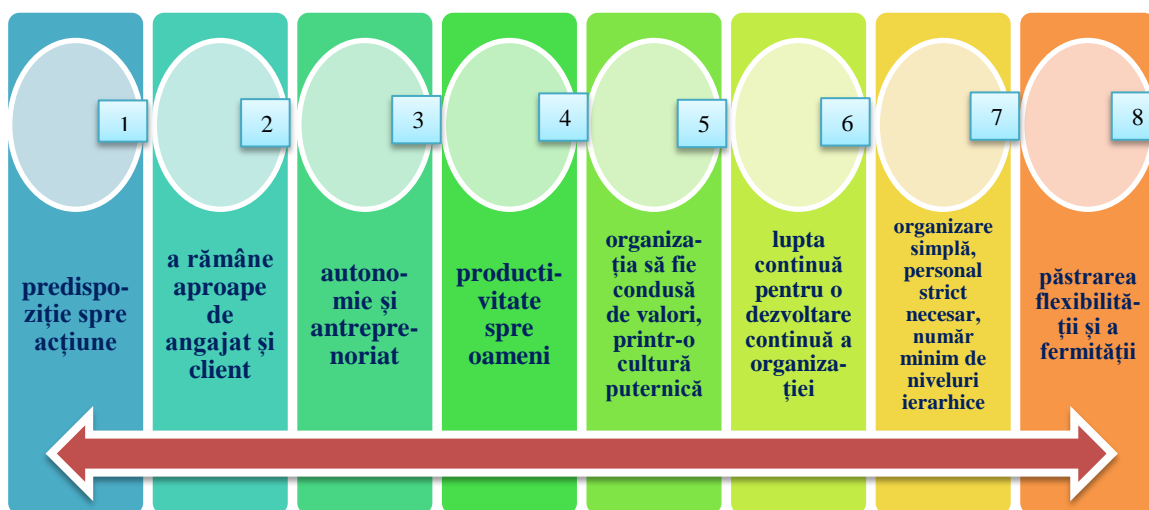
conduce la un comportament etic bazat pe: onestitate; obiectivitate; integritate; încredere. Acest sistem de valori, conduce de fapt la performanță și excelență și care include: realizare; contribuție; autodepășire; creativitate; calitate; oportunitate.



**Figura 3.4. Capacități majore ale managerului sportiv de astăzi**

Mai mult decât atât, toate aceste valori nu se exclude reciproc, ci se completează într-un mediu de lucru favorabil, care implică, autorizează și acordă importanță echipei.

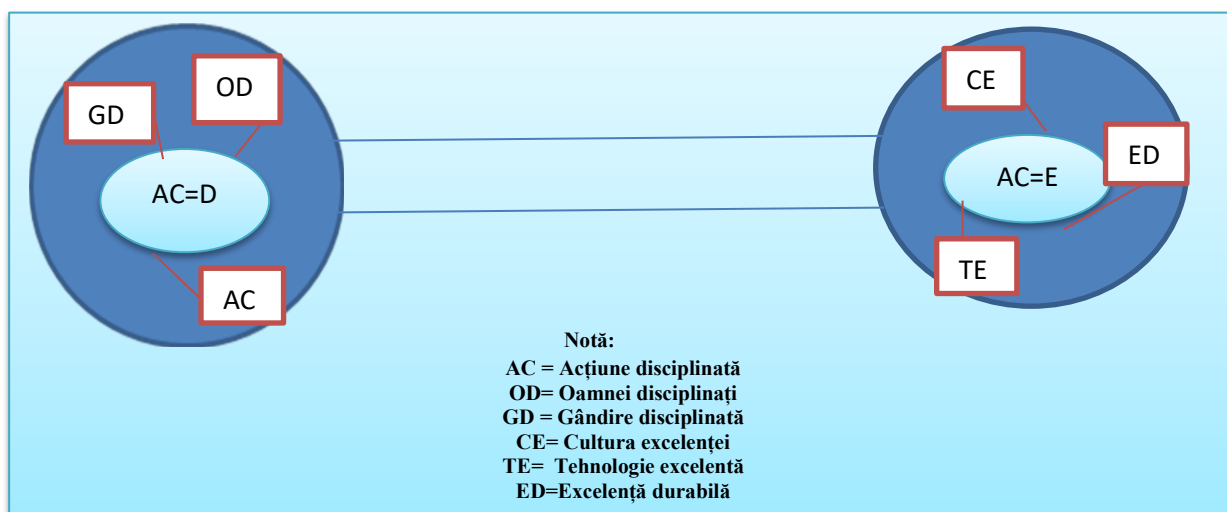
Tom Peters și Robert Waterman (1982) au semnalat opt atribute ale excelenței [după Paraschivescu A.O., [97], aplicate de organizațiile de succes și care au o bază teoretică verificată îndelung în practică (Figura 3.5). Concluzia celor doi autori din lucrarea “Leții de la companiile cele mai bine conduse din America” este că orice încercare de organizare inteligentă trebuie să înglobeze cel puțin șapte variabile: Structura; Strategia; Sisteme (variabile hardware); Specializarea entității și a echipei; Personalul; Stilul; Valorile comune (variabile software).



**Figura 3.5. Atribute ale excelenței**

*(Elaborată de noi după afirmațiile lui Tom Peters și Robert Waterman, în: Paraschivescu A.O., [97])*

Acest model poate sta la baza constituirii și dezvoltării sustenabile a organizației sportive coroborate cu respectarea principiilor: existența unor oameni disciplinați, caracterizați prin gândire și acțiune disciplinată, de o tehnologie și cultură excelentă, și nu în ultimul rând de o excelență durabilă. Am putea spune că managerul sportiv trebuie să mențină un echilibru în toate acestea printr-o așa numită “haltera echilibrului” (Figura 3.6).



**Figura 3.6. “Haltera echilibrului” a managerului  
 (Modificată de noi după Paraschivescu A.O. [97])**

Am adăuga la acest model și componenta normativă, întrucât pentru elaborarea unor strategii eficiente de dezvoltare a entității sportive, cu certitudine este nevoie de cunoașterea cadrului legal ce reglementează buna funcționare a organizației în spiritul Trilogiei Juran (Planificare, Control, Îmbunătățire) sau ciclului PEVA a lui Deming (Planifică, Execută, Verifică, Acționează). Dezvoltarea organizației și infrastructurii sportive oferă un aflus de noi locuri de muncă, iar sportul contribuie la crearea unei industrii de divertisment de mare importanță economică. Sportul de performanță și cel olimpic sunt un impuls puternic pentru cooperarea internațională, formarea unei imagini atractive a țării pe arena internațională. Victoriile sportivilor naționali contribuie la creșterea patriotismului, a cetățeniei și consolidează moralul populației și mândria față de țară, regiune, oraș sau echipă.

Formarea managerial-normativă în cadrul învățământului universitar de profil este necesară, dar nu este suficientă, întrucât oferă educație de bază, cu toate că, munca unui antrenor presupune activitatea unui profesionist dotat cu un profil de cunoștințe și abilități practice, precum și cu o pregătire teoretică amplă în diverse discipline de studii. Cadrele didactice de specialitate, antrenorii și managerii sportivi își exercită activitatea în condiții de muncă aflate într-o continuă schimbare, fapt ce generează de altfel, creșterea sistematică a rezultatelor sportive, necesitatea ajustării regulilor de competiție, a echipamentelor sportive noi, apariția unor noi discipline fundamentale, de specialitate și sportive etc. Toate acestea conduc la o

îmbunătățire continuă a calificărilor profesionale, precum și la realizarea de activități pentru a identifica noi modele de formare și perfecționare a formării profesionale a specialiștilor din domeniu pe tot parcursul vieții. Astfel, formarea managerial-normativă are un rol esențial în perfecționarea pregătirii profesionale a specialiștilor din domeniul culturii fizice și sportului. Mai mult decât atât, sarcinile actuale ale industriei sportive solicită specialiștilor să contribuie la o îmbunătățire constantă a nivelului lor profesional. Acest lucru ne permite să afirmăm că parcurgerea unui traseu educațional suplimentar centrat pe formarea și dezvoltarea de competențe manageriale și normative, coroborate cu cele sportive le poate asigura specialiștilor din domeniu succesul profesional. Linia centrală a educației pe tot parcursul vieții reprezintă o categorie a dezvoltării continue a unei persoane, ca subiect activ al societății. O persoană are posibilitatea de a avansa de-a lungul traiectoriei educaționale, înaintând pe trepte și niveluri înalte ale pregătirii profesionale (formarea inițială într-un program de studii de licență, master și doctorat) sau de ce nu, să-și schimbe profilul de instruire prin utilizarea serviciilor specifice sistemului de recalificare pentru specialiști (formarea managerială și cea juridică). Formarea managerial-normativă poate fi dezvoltată în special în cadrul învățământului postuniversitar, deoarece este caracterizată de o mai mare flexibilitate și variabilitate. De regulă, instruirea este planificată pentru o perioadă de 2 ani, caz în care specialiștii sunt distrași de la activitatea principală pentru o perioadă nesemnificativă, ceea ce nu afectează în mod negativ activitățile lor profesionale. Cu toate acestea, în cazuri excepționale, individuale, este permisă pregătirea mai îndelungată a specialiștilor. Dezvoltarea personalului didactic se realizează pe baza profilului disciplinelor academice, al programelor de curs și al calificărilor speciale ale profesorului. Specialiștii pot avea acces la un volum suplimentar de literatură care este destinat să însoțească procesul educațional și să servească drept suport pentru autoformarea lor în procesul de cercetare. În acest sens, publicarea lucrărilor științifice vor constitui un suport educațional și metodologic, atât pentru ei, cât și pentru viitorii specialiști. Astfel, activitatea managerial-normativă a specialiștilor instruiți, reprezintă evoluții științifice care corespund celor mai relevante și noi lucrări de cercetare științifică. Acest tip de lucrări sunt necesare pentru studenți, în calitate de viitori specialiști în domeniu, care odată implicați în procesul praxiologic și creativ al profesiei, vor genera inovații la locul lor de muncă. Activitatea lor de cercetare și inovare se poate realiza sub îndrumarea profesorilor, fiind concentrate pe sfaturile și pe asistența științifică a acestora. Analiza acestui domeniu de activitate ne-a permis să elaborăm conținutul și obiectul unei noi ramuri de drept (drept sportiv) după cum urmează: relațiile sociale și de muncă în domeniul culturii fizice și sportului; managementul domeniului educației fizice și sportului; baza tehnico-materială și resursele necesare culturii fizice și a sportului; infracțiuni în domeniul educației fizice și sportului; reglementarea legală a contractelor și accidentelor sportive;

reglementarea legală a dopajului; dispute în sport și jurisdicția acestora. Aceste conținuturi, la rândul lor se împart în alte unități de învățare. De pildă, "Relații sociale și de muncă în domeniul educației fizice și sportului" include următoarele subsisteme de nivelul al doilea, reprezentate prin: relațiile de muncă în domeniu (de exemplu: sporturi profesionale, contract de activitate sportivă, drepturile angajaților, drepturile angajatorului, obligațiile acestora, condițiile de muncă etc.); garanțiile sociale (de exemplu: pensii pentru veteranii sportivi, pensii pentru angajații din cultura fizică și sport / turism, experiența de muncă a sportivilor, alte garanții de stat etc.). De asemenea, "Managementul domeniului educației fizice și sportului" se împarte la rândul său, în următoarele subsisteme: organele de conducere pentru cultura fizică și sport; statutul juridic al asociațiilor și organizațiilor din domeniul educației fizice și sportului (de exemplu: persoane juridice, persoane fizice, forma organizațională și juridică, organizația non-profit etc.); politica de licențiere/ înregistrare a entităților din domeniul educației fizice și sportului (de exemplu: regimul de înregistrare, actul legal de înregistrare - al statului, autorizarea anumitor tipuri de activități, documentul privind plata taxelor de stat etc.); controlul de stat (supraveghere) în domeniul educației fizice și sportului (de exemplu: ordinea specială).

„Baza tehnico-materială și resursele educației fizice și sportului” este reprezentată de următoarele subsisteme de nivel: infrastructura specifică domeniului, statutul juridic al instalațiilor și facilităților sportive (amenajări interioare, facilități semideschise, în aer liber, sportive și de divertisment, educaționale și multidisciplinare); finanțarea educației fizice și a sportului; impozitarea în domeniul culturii fizice și sportului (de exemplu: contribuții din partea organizațiilor / sponsorilor); categoriile de resurse și gestionarea lor eficientă etc.

"Infrațiunile în domeniul educației fizice și sportului" a avut ca obiect de studiu: infrațiuni economice din domeniu (de exemplu: primirea ilegală de către sportivi a sumelor de bani / titluri / proprietăți, constrângerea pentru finalizarea unei tranzacții, corupția și manipularea în competițiile sportive, încălcarea contractelor comerciale, includerea informațiilor false în mod deliberat în declarația de impozit etc.); infrațiuni care privesc principiul egalității drepturilor și libertăților omului în domeniul educației fizice și sportului (de exemplu: discriminare rasială împotriva sportivilor, discriminare rasială împotriva minorităților naționale); infrațiuni care încalcă ordinea publică și siguranța cetățenilor în timpul competițiilor sportive (de exemplu: violența, acțiunile de huliganism ale spectatorilor în timpul evenimentelor sportive, vandalismul, terorismul etc.).

"Reglementarea legală a dopajului" este reprezentată de următoarele subsisteme de nivelul al doilea: controlul dopajului, dopajul sportivilor, substanțele interzise, relațiile de control în acest domeniu, falsificarea în domeniul controlului de dopaj etc.); răspunderea pentru utilizarea

dopajului în sport (de exemplu: descalificarea, anularea), rezultatul sportiv, suspendarea de la participarea de competiții, urmărirea penală pentru utilizarea medicamentelor ilegale etc.).

“Disputele în sport și jurisdicția acestora” este reprezentată de următoarele subsisteme: organizarea și funcționarea instanțelor de arbitraj sportiv din Republica Moldova (de exemplu: arbitrajul sportiv, procedurile de arbitraj de pe lângă Federația Moldovenească de Fotbal, Tribunalul specializat pentru soluționarea disputelor sportive; structura și competența Consiliului Internațional pentru Arbitraj; reguli procedurale în cadrul soluționării disputelor sportive la Tribunalul de Arbitraj Sportiv).

În acest context, specificitatea și terminologia dreptului sportiv formează un sistem organizat ierarhic destul de complex, care include unități eterogene (termenii dreptului și sportului). Terminologia juridică adoptată de legislația sportului se referă la diverse ramuri de drept: drept constituțional, drept financiar și fiscal, drept civil și de afaceri, drept procesual civil și arbitral, drept penal și drept procesual penal, dreptul muncii și securității sociale.

O analiză a definițiilor termenilor reflectă faptul, că aceștia sunt utilizați fără a schimba forma din terminologia dreptului comun, iar alți termeni au fost adaptați conform unei terminologii specifice dreptului sportiv.

Elementele caracteristice lingvistice ale sistemului terminologic ar trebui să țină cont și de manifestarea tendințelor de comunicare generale (formarea omonimiei, sinonimiei, antonimiei și polisemiei). În ceea ce privesc omonimele, putem spune că terminologia dreptului sportiv este lipsită de acestea. Situația este diferită, în cazul sinonimelor, antonimelor și polisemiei (sinonime: sportiv - sportiv amator; handicapat - persoană cu dizabilități; antonime: sportiv amator - sportiv profesionist; organizație comercială - organizație non-profit). Totodată, ambiguitatea este inerentă unui număr de termeni în dreptul sportiv.

Astfel, putem sintetiza că analiza lingvistică a terminologiei dreptului sportiv, reflectă o combinație mixtă a acestuia cu terminologia dreptului comun. În același timp, consolidarea terminologiei dreptului sportiv cu elemente specifice duce la o schimbare a semnificațiilor lor și la actualizarea sistemului terminologic din domeniu.

Activitatea de manager reprezintă o profesie cu particularități specifice, deoarece managerul trebuie să posede înalte cunoștințe profesionale, precum și aptitudini ce țin de știința și arta conducerii. Managerul care activează în domeniul culturii fizice trebuie să fie o personalitate care întrunește calități de jurist, economist, sociolog, psiholog, însoțite de o serie de aptitudini umane, care au darul să favorizeze relațiile cu subalternii sau partenerii externi, în vederea asigurării condițiilor pentru îndeplinirea obiectivelor stabilite. În plan rațional și funcțional, managerul se află într-un sistem de atribuții și răspunderi, ceea ce reclamă atât

cunoașterea profundă a problematicii teoretico-metodice a activității sportive, a bazelor generale a managementului, cât și acumularea unor noțiuni de logică juridică, de protecție socială, psihologie, de economie, de igienă, construcții de baze sportive și de administrație. Prin poziția și rolul care-i revine, prin atribuțiile și răspunderile juridice pe care le are, managerul culturii fizice reprezintă persoana care prin acțiunile și deciziile sale, determină în mare măsură realizarea programelor pe scurtă, medie și lungă durată și a obiectivelor unității sau organizației sportive.

Rolul formării managerial-normative a specialiștilor din domeniu poate fi susținut printr-o serie de argumente esențiale, pe le prezentăm în cele ce urmează grupate pe cele trei componente (managerială, normativă și sportivă).

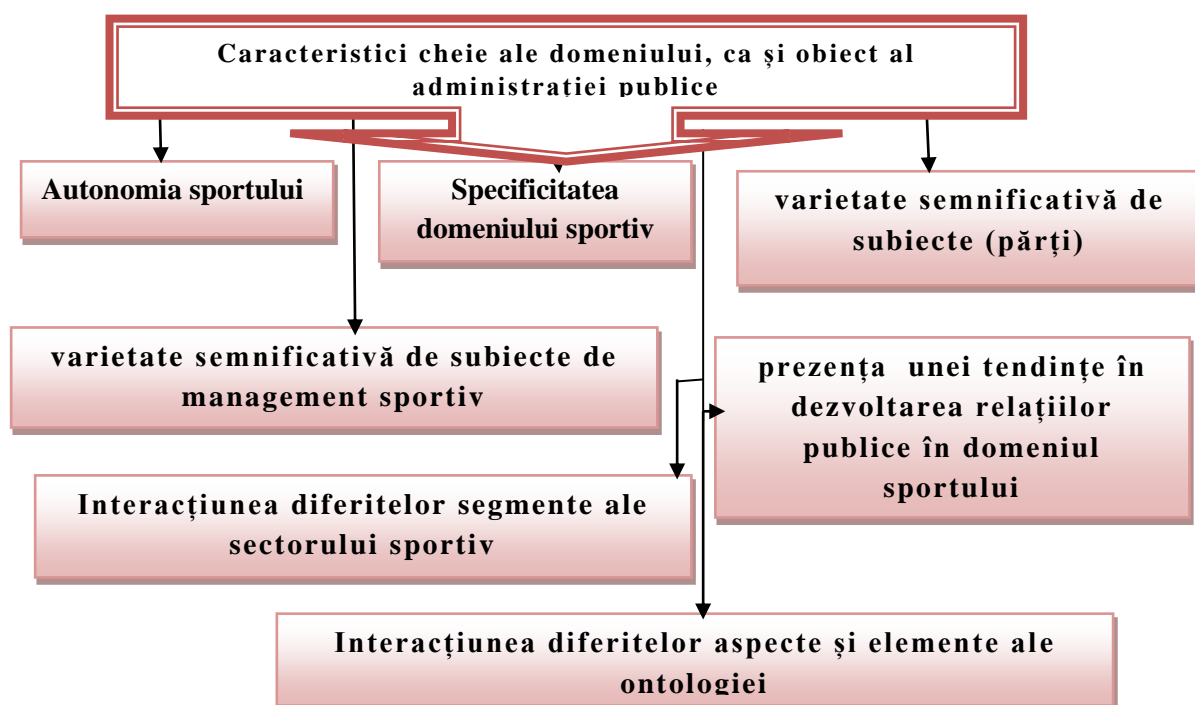
#### ❖ *Formarea managerială*

O buna formare managerială a specialiștilor din domeniu contribuie la înțelegerea conceptelor de sustenabilitate și durabilitate a activităților fizice și sportive prin prisma noțiunii de generație. Ce ar însemna acest fapt? Aceste concepte pot fi luate în considerare într-un sens procesual dublu, vizând pe de o parte înțelegerea și explicarea comportamentelor și practicilor specialiștilor din domeniu și conducând, pe de altă parte, la o evaluarea a efectelor contextului global și local asupra reprezentării pe care, în acest caz, acești actori le au despre sustenabilitatea și durabilitatea domeniului de referință. Dezvoltarea durabilă este una dintre provocările cu care se confruntă sportul național pentru a-și îmbunătăți impactul economic, social și de mediu. Astfel, dezvoltarea practicilor sportive responsabile și durabile este o problemă importantă pentru autoritățile locale, la toate nivelurile teritoriale care ar trebui identificată printre priorități. Consolidarea unui proiect global care să integreze o componentă managerial - normativ - sportivă, prin asocierea statului, comunităților, federațiilor sportive, sectorului privat în jurul unei abordări de dezvoltare durabilă, considerăm că ar constitui o oportunitate de dezvoltare a domeniului, inclusiv și o perfecționare a cadrelor calificate din sistem. Fiecare dintre acești actori poate găsi pârghii pentru acțiune și cooperare în strategia națională pentru dezvoltarea durabilă a sportului (care până în prezent, cu părere de rău, nu a fost adoptată în Republica Moldova).

Formarea managerială le permite specialiștilor înțelegerea și cunoașterea bunei guvernări sportive, a complexității și specificității culturii fizice și a sportului, ca sistem socio-economic ce necesită o organizare complexă a managementului său. În prezent, activitățile structurilor manageriale, specifice domeniului culturii fizice și sportului sunt axate pe dezvoltarea de propuneri pentru determinarea direcțiilor prioritare ale politicii de stat în această sferă, inclusiv pentru promovarea unui stil de viață sănătos, precum și pe concretizarea unor măsuri pentru implementarea acestuia; pe luarea în considerare a problemelor legate de sprijinul statului pentru sportul de performanță, pentru sistemul de pregătire și crearea condițiilor mai favorabile



dezvoltării acestuia; pe luarea în calcul a aspectelor legate de pregătirea sportivilor pentru participarea la Jocurile Olimpice și Paralimpice, precum și pentru pregătirea / desfășurarea Jocurilor Olimpice de Iarnă etc. Datorită dinamismului procesului de transformări generale din țară, structura culturii fizice și a managementului sportiv este generată de tot mai multe schimbări. Buna guvernare în sport reprezintă o condiție esențială pentru ca mișcarea olimpică și sportivă să-și susțină autonomia. Organizațiile sportive și-au stabilit reglementări proprii și au aprobat coduri de conduită speciale, care vizează îmbunătățirea autoguvernării activităților sportive. Astfel, putem afirma că “autoreglementarea și bunele practici în domeniu sunt esențiale pentru menținerea și dezvoltarea bunei guvernări sportive” [174]. Cu toate acestea, sondajele recente [78] par să indice că principiile bunei guvernări în sport introduse de Comitetul Internațional Olimpic (CIO) nu sunt luate în considerare în mod corespunzător, dacă facem trimitere la cerințele de responsabilitate, transparență și democrație ce trebuie promovate cu prioritate. Concomitent, mișcarea sportivă și forurile de dirijare ale sportului internațional se confruntă cu noi reacții cauzate de dinamica sportului, în special asupra creșterii semnificative a sectorului comercial și a mizei financiare în permanentă schimbare, care pot crea un teren fertil pentru practicile corupte. În acest context cunoașterea și aplicarea corectă a principiilor de bună guvernare în sport sunt factori importanți în asigurarea managementului eficient al entităților sportive. Specificul administrației publice în domeniul sportului este determinat în mare măsură de competențele acestei puteri publice, adică de atribuțiile sale, de gestionare a relațiilor publice prin intermediul organelor de stat. Unul dintre „furnizorii” activi de incertitudini, riscuri și defecte (inclusiv erori) în administrația publică în domeniul sportului este lipsa de înțelegere sau ignorare a caracteristicilor specifice ale domeniului, în calitate de obiect al administrației publice centrale și locale în această sferă de activitate [31]. Este rezonabil să distingem următoarele caracteristici cheie ale domeniului, ca și obiect al administrației publice (centrale și locale) în domeniul sportului după cum sunt reflectate în Figura 3.7. Organigrama administrației publice centrale și locale din Republica Moldova, poate fi asigurată și cu cadre calificate din domeniul culturii fizice, cu atât mai mult cu cât structura de management sportiv constituie un sistem descentralizat, autoreferențial și autoreproductiv, care include un număr mare de organizații sportive diverse conectate prin relații complexe și diferențiate de organizații de guvernare și / sau coordonare la nivel unic și superior (diferențiate de proba sportivă, de obiective și forme de activitate, de structură și caracteristici ale luării deciziilor, de gradul de centralizare / descentralizare etc.). [31].



*Figura 3.7. Caracteristici-cheie ale domeniului, ca și obiect al administrației publice*

Autoritățile publice centrale (Ministerul Educației și Cercetării - Direcția Sport), au oferit celor locale, respectiv, Direcției generale educație, tineret și sport (Secția Sport Chișinău), o anumită gestionare a sportului și o autonomie semnificativă pentru a-și dirija activitățile și afacerile. Astfel, în domeniul sportului există un set extins de reguli de autoreglare bazate, printre altele, pe legislația specifică și comercială. În același timp, cele mai complicate interrelații se conectează, de asemenea, direct la organele de guvernare non-statale și non-municipale din domeniul sportului (adică organele de autogovernare).

Organizațiile sportive și organismele de management sportiv la nivel național și internațional dispun de o varietate de roluri și responsabilități care reflectă punctele de vedere, atât ale organelor de conducere ale organizațiilor sportive, cât și ale autorităților publice; rolul și importanța organismelor de management sportiv fiind determinate de influența lor asupra relațiilor dintre părțile interesate. Potrivit literaturii de specialitate, buna guvernare într-un context sportiv poate fi înțeleasă ca fiind „cadrul și cultura în care un organism sportiv își stabilește politica, obiectivele strategice, colaborează cu părțile interesate, monitorizează performanța, evaluează și gestionează riscurile, raportează activitățile și progresele obținute într-un mod transparent, în baza unor principii și reglementări sportive eficiente, durabile și sustenabile” [30]. De asemenea, în Rezoluția Consiliului European cu privire la îndeplinirea Planului de lucru pentru sport (2014 – 2017) a fost prevăzut că “sportul poate dezvolta atitudini

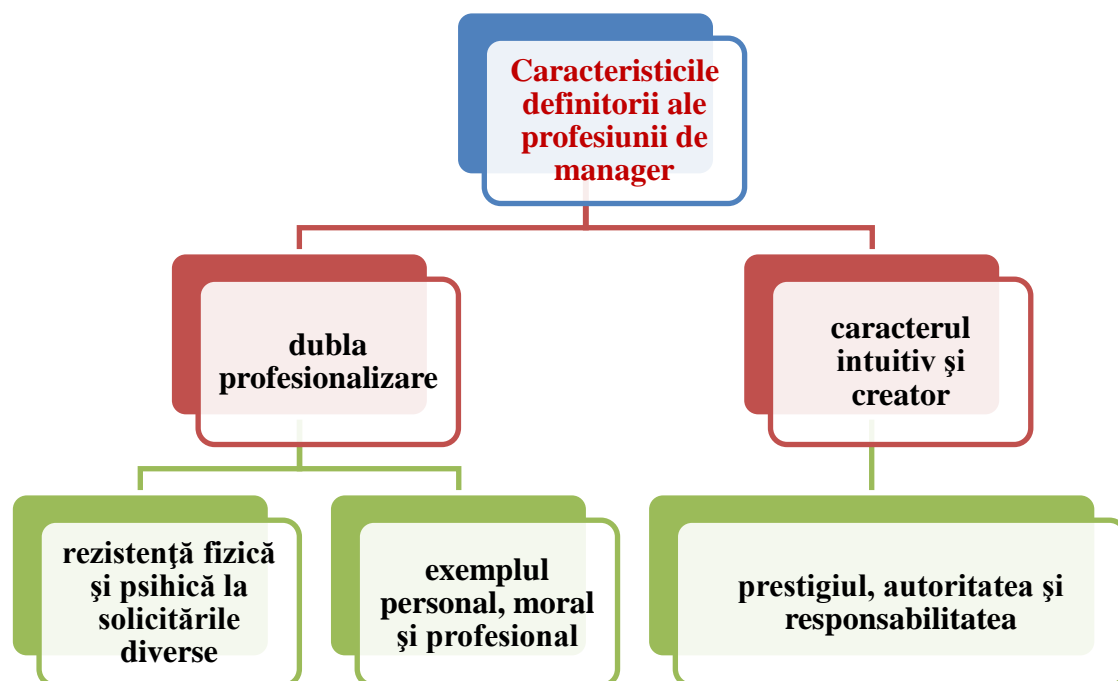
și valori sociale pozitive, precum și abilitățile și competențele persoanelor, inclusiv competențe transversale, cum ar fi capacitatea de a gândi critic, de a lua inițiative, de a rezolva probleme și de a lucra în colaborare” [30].

Domeniile cheie ale guvernării în domeniul sportului sunt următoarele [31]:

- gestionarea comenzii sportive;
- managementul procesului sportiv;
- gestionarea tablourilor de reglementare legală în domeniul sportului, în general, a ordinii juridice și a interacțiunii acesteia cu cea internațională;
- gestionarea sistemului de guvernare în domeniul sportului, funcționarea corectă și eficientă a acestuia și interacțiunea corespunzătoare (cooperare comună, filială și de altă natură) între diferite sisteme și cu alte entități de management din sfera sportivă;
- gestionarea organizării și implementării activităților sportive, proiectarea și desfășurarea de programe și evenimente sportive la nivel național;
- gestionarea infrastructurii sportive de stat, a instalațiilor sportive și a echipamentelor sportive;
- gestionarea organizațiilor sportive naționale, a statutului lor juridic și a condițiilor legale de activitate ale acestora;
- asigurarea mijloacelor financiare, bugetare alocate sectorului sportiv, buna gestionare a financiară a bugetului de stat, inclusiv și a fondurilor extrabugetare în domeniul sportului și / sau în scopuri sportive;
- monitorizarea sistemului și a procesului de furnizare a serviciilor și lucrărilor publice în domeniul sportului;
- gestionarea condițiilor investiției și a climatului general de afaceri în domeniul sportului, monitorizarea participării la procesul de management în cadrul proiectelor de stat și ale parteneriatelor public-privat din această sferă de activitate;
- monitorizarea și asigurarea bunei funcționări a sistemului de educație și formare sportivă (managementul educației și formării sportivilor, antrenorilor, sportivilor, arbitrilor, managerilor sportivi, medicilor sportivi);
- managementul (în măsura posibilității și admisibilității de către stat) diferitelor categorii de subiecți din domeniul sportiv;
- promovarea valorilor sportive și a atractivității sporturilor de masă (ca formă de activități recreative și de recreere), a sporturilor de tineret și stilului de viață sănătos;
- gestionarea securității, a statutului de drept, a ordinii publice în domeniul sportului.

Astfel, ne permitem să afirmăm că buna guvernare în sport poate fi realizată doar cu suportul unei formări managerial – normativ – sportive a specialiștilor ce activează în sfera culturii fizice. Un alt argument ce confirmă rolul important al formării manageriale a specialiștilor din domeniu, rezidă în aceea că planificarea strategică în sport este un compartiment esențial în realizarea activităților sale specifice, a îndeplinirii obiectivelor și scopurilor sale țintă. Prin planificare, conducerea încearcă să stabilească linii directoare pentru efort și luarea deciziilor care să asigure unitatea de scop pentru toți membrii organizației. Al doilea motiv îl constituie instabilitatea mediului extern, care poate suporta modificări, făcându-se abstracție de ceea ce-și dorea managementul de vârf al entității sportive. În acest context, este important ca planurile strategice să fie revizuite și aduse la cerințele realității. De regulă, planificarea este un proces care începe cu aspirații, determinând ulterior, strategia, politica și tacticile organizației. Planificarea strategică [31] este un proces ciclic, care constă în: identificarea și formularea scopurilor și obiectivelor în manieră SMART; stabilirea etapelor necesare atingerii obiectivelor fixate, inclusiv finanțarea; implementarea activităților prevăzute în cadrul etapelor stabilite; evaluarea rezultatelor, pe baza unui sistem de autocontrol și monitorizare; decizia de a relua ciclul de planificare (programare).

Metodele de planificare strategică variază în funcție de condițiile și prioritățile fiecărui domeniu, iar formarea managerială poate asigura cunoștințele teoretico-practice, necesare în vederea elaborării, implementării și monitorizării unui plan strategic eficient la nivel instituțional. Dezvoltarea strategiilor este de o mare importanță pentru a se planifica eficient resursele, luând în considerare condițiile viitoare posibile și în schimbare dramatică. Procesul de planificare strategică, strategia de dezvoltare a domeniului de referință, reprezintă un instrument participativ care implică întreaga comunitate a sferei sportive și care are drept scop asigurarea dezvoltării economice și sociale a acestuia. are. Un rol într-o organizație este înțeles ca un set de sarcini, funcții, lucrări care sunt atribuite unui angajat pentru implementarea lor. Gestionarea unei organizații sportive presupune folosirea de mijloace tehnice, financiare, informaționale și umane, pentru îndeplinirea sarcinilor ei și realizarea obiectivelor propuse, poate fi asigurată cu suportul unei bune pregătiri manageriale în acest sens. Important de precizat, că pentru toate categoriile ce formează resursele umane care activează în sport "formarea managerială trebuie să fie re-proiectată pentru a pune accent pe democratizare, stimulente și procese participative", întrucât managerul sportiv este o figură cheie într-o organizație sportivă care operează pe piață. Managerii sunt oameni care fac munca în detrimentul altor persoane.



*Figura 3.8. Caracteristici ale profesiei de manager*

În rolul unui lider, managerul efectuează de fapt toate acțiunile de management cu participarea subordonaților și le motivează acțiunile. Rolurile informaționale ale managerului sportiv se exercită prin calitatea sa de consumator și distribuitor de informații. Îndeplinind acest rol, managerul colectează informații de natură specializată, care provin atât din mediul extern, cât și de la angajații organizației (departamente). Rolul de reprezentant presupune participarea acestuia la ședințe, la transmiterea de mesaje orale și scrise prin diferite mijloace de comunicare, atât în propria organizație, cât și în organizații externe. În calitate de antreprenor, managerul încearcă să identifice oportunitățile de dezvoltare ale entității sportive, stabilind conexiunea dintre inovație și performanță instituțională și implementând acele „proiecte de dezvoltare și modernizare” cu monitorizarea lor la capitolul realizare. Managerul poate contracara modificările în afara sferei activității sale, fiind responsabil pentru acțiunile corective atunci când organizația se confruntă cu decizii importante. În calitate de alocator de resurse, el este responsabil pentru alocarea resurselor și fondurilor organizației. În calitate de negociator sau mediator, managerul este responsabil de reprezentarea organizației în cadrul negocierilor, de soluționarea diferitelor dispute. În ultimii ani, a apărut în mod clar un alt rol distinctiv al managerului - rolul sportivului. Printre alte grupuri ale populației, liderii marilor întreprinderi, manageri de vârf și manageri intermediari sunt cei mai activi în sport. Bineînțeles, cererea crescută în ceea ce privește condiția fizică este prezentată unui manager care lucrează în domeniul educației fizice. Toate rolurile sunt interdependente și interacționează pentru a crea un întreg coerent. Astfel, rolurile interpersonale derivă din autoritatea și statutul unui lider într-o organizație și acoperă sfera interacțiunii sale cu oamenii, ceea ce îl face, într-o anumită măsură,

un „centru pentru primirea și prelucrarea informațiilor” și, în acest sens, îl face să joace roluri informaționale. Îndeplinind roluri interpersonale și informaționale, liderul este capabil să joace roluri asociate cu luarea deciziilor: alocarea resurselor, rezolvarea conflictelor, căutarea de noi oportunități pentru organizație, negociere. Toate aceste roluri, luate împreună, determină sfera și conținutul muncii unui manager, indiferent de organizație. Principalele cunoștințe, calități și aptitudini ale managerului pot fi grupate în două categorii: calități și aptitudini profesionale și manageriale, precum și cunoștințe profesionale și manageriale. Tipurile și stilurile de management - sunt determinate de ansamblul cunoștințelor, calităților și aptitudinilor ce caracterizează un anumit grup de manageri, ce le conferă o anumită atitudine față de procesele și relațiile muncii manageriale [91].

Stilurile de management sunt determinate de nivelul de operaționalizare a cunoștințelor, calităților și aptitudinilor specifice unei categorii de manageri. Există, în acest sens o serie de factori care influențează activitatea managerială, cum ar fi cele reflectate în Figura 3.9.



**Figura 3.9. Factorii care pot influența activitatea managerială**  
(Sursa: Budevici-Puiu, L., Triboi V., Budevici-Puiu A., [31])

Problematika eficienței muncii manageriale reprezintă în același timp problematica eficienței activității instituționale, fapt ce determină acordarea unor atenții sporite cauzelor sau factorilor care influențează activitatea managerului. Dintre aceștia, timpul este resursa cea mai importantă, care este utilizată în mod necorespunzător. Creșterea eficienței muncii manageriale se poate realiza prin [31, 45, 47]:

- ✓ programarea muncii manageriale;
- ✓ utilizarea unor modalități a muncii manageriale;
- ✓ folosirea colaboratorilor (membrii Consiliului de Administrație);
- ✓ optimizarea raporturilor cu subordonații;

- ✓ utilizarea eficientă a secretariatului;
- ✓ utilizarea delegării.

În ceea ce privesc argumentele referitoare la *formarea normativă* a specialistului din domeniu putem face trimitere la o serie aspecte convingătoare în acest sens.

Chiar de la înființarea unei organizații sportive se face apel la unele cunoștințe legislative. Astfel, Codul Civil stabilește clauzele generale ale actului de constituire a persoanei juridice, indiferent de formă. Termenul de înregistrare a organizației necomerciale este stabilit în Legea nr. 86/2020, astfel încât aceasta trebuie “să prezinte, în termen de cel mult 3 luni, organului înregistrării de stat toate documentele care confirmă modificarea statutului, schimbarea adresei electronice, schimbarea sediului, a componenței organelor de conducere și de control” (Art.7, lit. c). Un alt reper normativ, important pentru specialiștii din domeniu, îl constituie cunoașterea aspectelor legale privind finanțarea culturii fizice și sportului. Cu toate că în prezent, se pot remarca mai multe surse de finanțare potrivit legislației în vigoare, există insuficiente venituri, fapt argumentat de problemele de ordin financiar ce pot fi identificate în domeniul de referință la această etapă. Un element important al organizației necomerciale, în speță entitatea sportivă, îl constituie și proprietatea acesteia care potrivit art.8 din acest act normative “organizația necomercială poate avea în proprietate orice bunuri, cu excepția celor interzise de lege. Proprietatea organizației necomerciale este folosită exclusiv în vederea realizării scopurilor statutare”. De asemenea, este necesar a se cunoaște de specialiștii din domeniu, și principiile de autonomie financiară în sport. În prezent, ordinea sportivă este tot mai mult impusă de anumite reguli, printre care și principiul autonomiei, de la deciziile arbitrilor din timpul competiției, la cele ale organelor de justiție competente. Diseminarea culturii dreptului sportiv în vasta comunitate a domeniului educației fizice, a devenit în societatea cunoașterii o necesitate. Fenomenul sportiv prin respectarea principiului autonomiei dreptului comun generează o atenție deosebită în special prin antrenarea și exercitarea funcției sale de promovare a coeziunii sociale în conexiune cu respectarea drepturilor fundamentale ale cetățenilor, precum sănătatea și educația. Mai mult, sportul este un fenomen absolut central în societatea contemporană, iar legea sportului, consolidată de-a lungul anilor prin experiența diferitelor federații sportive (în special a celei de fotbal), este actualmente un subiect dominat de autonomie și reguli disciplinare proprii și chiar științifice. Una dintre problemele centrale pentru fiecare entitate sportivă o reprezintă asigurarea unui management eficient (organizațional și competitiv) având în vedere obiectivele sale legitime, cunoașterea și aplicarea cadrului legal ce-i reglementează activitatea, precum și impactul lor asupra concurenței, după caz, care este inerent și proporțional cu obiectivele urmărite. În legislațiile naționale și internaționale autonomia sportului este interpretată diferit.

Adoptarea unui cadru normativ eficient reprezintă o problemă stringentă pentru sustenabilitatea domeniului de referință [29].

Complexitatea absolută și perfecționarea continuă a cadrului legal, juridic cu care se confruntă în permanență domeniul sportiv, impune legiuitorilor și practicienilor în jurisprudența sportivă, să-și dezvolte o competență specifică, fără a ignora în același timp implicațiile transnaționale pe care legea sportului le cere pentru vocația sa naturală. De asemenea, atribuțiile de reglementare și de dirijare ale organizației sportive, inclusiv puterea lor de a impune reguli obligatorii pentru afiliații și membrii săi, sunt aspecte elocvente de autonomie recunoscute acestora de către sistemele juridice naționale prin legi speciale. Sportul național are particularitatea de a acționa într-o anumită manieră conform normelor reglementării de stat, în consens cu cele ale sistemului sportiv internațional și în funcție de diferite grade de autonomie sau dependență. Organizația sportivă se înființează și se dezvoltă în cadrul sistemului de stat și a celui internațional (de exemplu Uniunea Europeană și Comitetul Internațional Olimpic), fapt ce îi generează un anumit grad de subordonare și conformitate, precum și anumite limitări ale principiului de autonomie [19, 46, 48].

Principiul autonomiei constituie fundamentul ordinii sportive, întrucât aspectele juridice ce reglementează domeniul sportului sunt în mare parte generate de această regulă: de la deciziile arbitrilor din timpul jocului (aplicarea regulilor de joc), la cele ale organelor de justiție sportivă între competiții. Astfel, prin aplicarea, principiilor de drept comun, riscăm să ne abatem de la o interpretare juridică a instituțiilor specifice dreptului sportiv.

Legislația națională reglementează principiul autonomiei. Astfel, potrivit art.109 alin.(1) din Constituția Republicii Moldova stabilește că administrația publică în unitățile administrative teritoriale se întemeiază pe *principiile autonomiei locale* și ale consultării cetățenilor în problemele locale de interes deosebit. Legea cu privire la cultura fizică și sport nr. 330-XIV din 25.03.1999 prevede la art.21. al.3 că “fедераțiile sportive naționale sunt *organisme autonome*, care activează în baza prezentei legi și a altor acte legislative, a unui regulament aprobat de Guvern, precum și a propriilor statute” sau la art.22, al.2 este reglementat faptul că “pentru realizarea obiectivelor lor statutare ligile beneficiază de *autonomie organizatorică, economică și administrativă*” și art.23 al.3. Comitetul Național Olimpic este persoană juridică, *autonomă*, neguvernamentală, apolitică și fără scop lucrativ. Conceptul de „autonomie sportivă”, așa cum afirmă Pascal Chantelat [145], reflectă dorința entităților sportive de a evita controlul de la laturile sistemului politic și instituțional. De asemenea, după cum remarcă Jose Luis Arnot, „fедераțiile sportive trebuie să rămână garantul unității și trebuie să joace un rol central în promovarea solidarității între diferite niveluri ale practicii sportive” [161]. Astfel, în contextul sistemului sportiv european, putem afirma că potrivit acestui concept федераțiile sportive



naționale trebuie să rămână independente și să le fie respectată autonomia normativă, iar normele lor să fie recunoscute, funcționabile și aplicabile. Influența statului în sfera praxiologică a sportului afectează legislația domeniului de referință. Mai mult putem afirma, că principiul autonomiei sportului implică menținerea ordinii și disciplinei sportive, care de fapt, se realizează prin respectarea și aplicarea reglementărilor în vigoare, a statutelor ce cuprind reguli organizatorice și de respectare a drepturilor /obligațiilor tuturor membrilor implicați în astfel de activități. Un argument în acest sens, a fost adus și de A.V. Serdyukov [112] care atrage atenția asupra faptului, că dintre oamenii de știință ce au studiat autonomia sportului, majoritatea au făcut trimitere la existența unui sistem specializat de organisme ce dispune de o competență specială în soluționarea litigiilor din domeniul sportului (Curtea de Arbitraj Sportiv). De la sfârșitul anilor 1980, autonomia organizațiilor sportive începe să fie prevăzută de organizațiile interguvernamentale, de Guvernele europene, în special în cadrul reuniunilor Comitetului pentru Consiliul Sportului. Astfel, în 1992, acest concept a fost introdus în articolul 3 din Carta europeană a sportului potrivit sintagmei: „organizațiile sportive voluntare stabilesc mecanisme de luare a deciziilor autonome în cadrul legii. Atât guvernele, cât și organizațiile sportive ar trebui să recunoască necesitatea respectării deciziilor reciproce.” (Articolul 3, alineatul 3). Această problemă a fost abordată mai târziu la Lille în 2000, la cel de-al 9-lea Forum European al Sportului care a reunit, sub egida Comisiei Europene, toate organizațiile sportive europene și autoritățile publice în cauză, formulând o serie de concluzii cu referire la specificitatea sportului (în special a rolului său educațional și social) și a consecințelor acesteia sub aspectul respectării autonomiei sportive, inclusiv a regulilor de joc, a protecției tinerilor în direcția garantării corectitudinii competițiilor și asigurării solidarității. Tot în context european, statutele, practicile și activitățile Federațiilor Internaționale în cadrul Mișcării Olimpice sunt impuse de a respecta Carta Olimpică, în special în ceea ce privește adoptarea și implementarea Codului mondial antidoping. Sub această rezervă, Federațiile Internaționale își păstrează independența și autonomia cu privire la administrarea sporturilor lor reprezentative. Astfel, numai o Mișcare sportivă autonomă, autoreglată și autogovernată poate fi garantul unei „filozofii exaltante a vieții echilibrate împreună cu calitățile corpului, voinței și spiritului” (principii fundamentale ale olimpismului). După cum Comitetul Internațional Olimpic respectă autonomia Comitetelor Naționale Olimpice și a Federațiilor Internaționale, astfel și Federațiile Internaționale trebuie să respecte autonomia celor naționale. Cu toate acestea, în statutele UEFA, nu se regăsește cuvântul autonomie, prin urmare considerăm că presiunea federațiilor internaționale asupra autonomiei celor naționale variază în funcție de sport și de subiectul abordat. De asemenea, Comitetul Olimpic Internațional exercită un control mai riguros asupra autonomiei Comitetelor Naționale Olimpice, în comparație cu cea asupra federațiilor internaționale [28].

În acest context, putem menționa că sportul este un fenomen important în societatea contemporană și că legea sportului, consolidată de-a lungul anilor prin experiența federațiilor sportive (în primul rând Federația de Fotbal), este acum un subiect de actualitate, în special dacă ne referim la cazurile de respectare a disciplinei proprii, având în vedere complexitatea absolută și perfecționarea spețelor juridice cu care se confruntă jurisprudența internațională. Aceasta înseamnă că juriștii și nu numai, care se angajează în această problematică, trebuie să dezvolte din ce în ce mai mult o *competență specifică*, fără a ignora în același timp implicațiile transnaționale pe care legea sportului le cere pentru vocația sa naturală. Astfel, se impune promovarea unei culturi juridice sportive cât mai structurată și codificată, întrucât sportul reprezintă una dintre principalele economii ale unui stat.

### **3.2. Modelarea (teoretică și metodologică) a formării profesionale și continue a specialiștilor din domeniul culturii fizice din perspectiva managerială și normativă (juridică)**

Etapă actuală de formare a specialiștilor de înaltă calificare se caracterizează printr-o selectare a conexiunilor interdisciplinare. În esență, învățământul superior de cultură fizică este un proces axat pe tendințele modern, orientate spre integrarea cunoștințelor, implementarea conexiunilor interdisciplinare și pe principiul filosofic al cunoașterii sistemice. Pentru tratarea acestui subiect, respectiv cel al modelării teoretice și metodologice a formării profesionale inițiale și continue a specialiștilor din domeniu, pornim de la premisa că orice prevedere metodologică trebuie să fie o concluzie științifică bazată pe experiența istorică a practicii fenomenului pedagogic studiat, ținând cont de regularitățile generale ale sistemului de învățământ superior și de la rezultatul cercetării experimentale. Introducerea în practica universităților a cerințelor de calificare ale specialiștilor cu studii superioare, a impus apariția conceptului de „model al specialistului”, respectiv al referențialului într-un anumit domeniu de activitate. Crearea unui model al specialistului ca bază științifică pentru formarea caracteristicilor de calificare a determinat în mare măsură conținutul și organizarea procesului de studii în instituțiile de învățământ superior de profil. Modelul specialistului cu studii superioare constituie de fapt, un standard (ideal), care, potrivit conformității sale cu cerințele activității profesionale, ar trebui implementat în procesul de formare inițială și continuă a specialiștilor dintr-un anumit domeniu. Astfel, în sens larg, modelul specialistului poate fi înțeles din prisma formării celor două nivele de calitate, profesională și personală, ce le determină capacitatea lor de a lucra eficient, de a obține rezultate adecvate progresului social, științific și tehnologic. Un număr semnificativ de cercetări științifice și practice au fost dedicate proiectării unui model al specialistului din diferite domenii, de diferite niveluri și profesii. Specificul profesiilor se reflectă

în modelul specialistului, incluzând suplimentar unele trăsături de personalitate ce sunt determinate de caracteristicile profesiei. Calitatea formării inițiale și continue a specialiștilor din domeniul culturii fizice este determinată în mare măsură de eficacitatea modelării didactice a conținutului instructiv-educativ, inclusiv și a celui de cercetare prin studiu individual, precum și de obținere a rezultatelor centrate pe: dobândirea cunoștințelor, formarea deprinderilor, aptitudinilor și atitudinilor; formarea la specialiștii din domeniu a capacității lor de a-și îmbunătăți în mod independent cunoștințele și abilitățile lor profesionale, de a-și dezvolta capacitatea de a lua decizii informate și motivate în domeniul culturii fizice, de a-și forma competențe transversale și specifice (manageriale și normative). Importanța modelării didactice a conținutului teoretico-practice al predării studenților de la facultățile de educație fizică și sport este determinată și de complexitatea structurii acesteia. Integritatea și calitatea conținutului formării specialiștilor din domeniu în cadrul disciplinelor de studii sunt imposibil de a fi abordate, fără utilizarea pe scară largă a procedurii de modelare. În acest context, perfecționarea practicii de modelare didactică a conținutului teoretic al formării inițiale și continue, acționează într-adevăr ca fiind o direcție importantă pentru creșterea eficienței formării studenților la specialitatea educație fizică, antrenament sportiv sau management sportiv. Această procedură științifică și pedagogică este din ce în ce mai recunoscută la nivel organizațional și managerial al instituțiilor de învățământ superior de profil, întrucât ele dezvoltă programe bazate pe dovezi, îmbunătățesc planificarea și dezvoltă tehnologii de predare inovaționale.

Modelarea teoretică a conținutului educației, de multe ori, se manifestă prin anumite idei ipotetice ale formatorilor concretizate în materiale științifico-didactice, de documentare educațională și metodologică. Ea se reflectă în conexiunea dintre scopuri - conținut - metodologie - rezultate ale învățării, care decurge din specificul standardelor naționale de calificare/educaționale. Astfel, cadrele științifico-didactice sunt angajate în permanență în modelarea didactică la nivelul disciplinelor teoretice din planul de studii aferent unui program de formare inițială și continuă a viitorilor specialiști, ca procedură științifică, în urma căreia nu se permite dublarea materialului studiat, dar se impune integrarea structurilor logice și didactice. La nivelul disciplinelor academice, modelarea didactică presupune construirea unei continuități tehnologice a materialului studiat și abordarea unor strategii didactice pentru aplicarea formelor și metodelor de învățare activă. În general, cadrele didactice antrenate în procesul de învățământ de la facultățile de educație fizică și sport dispun de abilități în modelarea didactică, teoretico-practică și metodologică a conținutului învățării. În plus, studiul diferitelor tipuri de structuri logice și didactice ale conținutului predării studenților de la facultățile de profil (curricula, material didactice, programe de formare, planuri de studii) ne indică faptul că acestea sunt uneori supraîncărcate cu diverse cunoștințe, fiind lipsite de componenta de „activitate individuală a

studentului”, precum și de o anumită continuitate a conexiunilor dintre diferite niveluri de modelare didactică a conținutului învățării. O analiză a teoriei și practicii fenomenului studiat ne arată că, odată cu experiența pozitivă acumulată, modelarea didactică a conținutului formării viitorilor specialiști rămâne insuficient studiată în pedagogia învățământului superior de profil, cu toate că aceasta este relevantă din punct de vedere științific.

Esența modelării didactice a conținutului învățării studenților de la facultățile de educație fizică și sport constă în aceea că ea este un proces ce trebuie axat pe: abordarea sa pe mai multe niveluri de formare (inițială și continuă); pe verificarea calității acesteia de către experți (de regulă în procesul de aprobare și evaluare de către catedra de specialitate/ comisiile de specialitate de la nivel instituțional sau în procedurile de acreditare a programelor de formare); pe conținuturi ale învățării centrate pe studenți în vederea dotării viitorilor specialiști cu un sistem de cunoștințe, aptitudini și abilități în conformitate cu cerințele standardului de calificare al specialistului din domeniu. Structura procesului de modelare didactică a conținutului învățării este asociată cu etapele acesteia și are o structură internă algoritmică:

- la etapa de formare inițială centrată pe modele caracterizate prin selectarea unui sistem de cunoștințe, abilități și competențe ce trebuie formate la specialiștii din acest domeniu, adaptate din punct de vedere pedagogic, fiind specifice disciplinelor de studii și pentru predarea lor, studenților în conformitate cu standardul de calificare.

Sistematizarea activităților educaționale și cognitive ale studenților care vizează însușirea acestor cunoștințe, aptitudini și abilități necesare viitorului specialist din sfera culturii fizice, coroborate cu elaborarea directă a modelului – (modelarea propriu-zisă, proiectarea, construirea și planificarea conținutului de formare inițială/ continuă a studenților la specializările domeniului, cu adoptarea unor proceduri educaționale, de asimilare a conținutului învățării de către studenți pe semestre academice și pe niveluri de asimilare a cunoștințelor, de formare a competențelor, aptitudinilor și abilităților profesionale se va ajunge spre final la etapa de verificare a calității modelului - evaluarea acestuia de către experți și pilotarea acestuia prin programe noi, ce pot reflecta eficacitatea elementelor sale individuale în practica formării viitorilor specialiști. Ulterior pot apărea modificări ale modelului, formulate la recomandarea experților sau corectări ale modelului cu luarea unor decizii privind implementarea acestuia în procesul de studii.

În prezent, organizarea interacțiunii instituțiilor de învățământ superior și a partenerilor sociali, răspunde „provocărilor moderne” ale societății informaționale și cunoașterii, determinând tendințele de dezvoltare ale sistemului educațional vocațional. Analiza, generalizarea și sistematizarea literaturii de specialitate, studierea experienței pedagogice moderne, a făcut posibilă determinarea bazelor conceptuale și a abordărilor pentru construirea

unui model pedagogic, integrat – operațional al formării managerial - normativ - sportive a specialiștilor din domeniul culturii fizice și sportului. Modelul este bazat pe abordări sistemice, de activități individuale și de cercetare ale specialiștilor, pe principii și obiective fiind centrat pe formarea de competențe, inclusiv și pe orientarea pregătirii profesionale pe componente motivaționale, valorice, cognitive și reflexive. Modelul pedagogic, integrat – operațional al formării managerial - normativ dispune de o anumită organizare a procesului de studii în anumite condiții de instruire individuală sau de grup pentru perfecționarea profesională, centrată pe modalități concrete de soluționare a obstacolelor identificate în context profesional, precum și pe realizarea creativă și inovațională a activităților profesionale. Formarea profesională a viitorilor specialiști în domeniu este centrată pe un proces intern (deoarece o persoană poate dobândi competențe sau învăța prin propria sa activitate) și un proces extern (prin crearea unor condiții adecvate informaționale și educaționale). Pentru proiectarea modelului integrat – operațional al formării managerial - normativ - sportive a viitorilor specialiști în domeniu a fost important să se determine esența formării profesionale, locul ei în dezvoltarea profesională a personalității unui specialist din domeniu și să identificăm factorii care influențează acest proces. Modelele și principiile învățării sunt componente importante în procesul de învățare pedagogică, acestea fiind strâns interconectate între ele. De exemplu, o situație de învățare orientată spre practică va permite organizarea instruirii pe baza interacțiunii profesionale, a modelelor de bune practici, pe cooperare, aprofundare în probleme reale cu acces la o serie de soluții posibile. Situațiile orientate spre practică în sistemul de formare managerial - normativ - sportivă, dezvoltarea și perfecționarea profesională depinde în mod substanțial și metodic de experiența pedagogică recunoscută (prin cercetarea științifică sau a schimbului de experiență didactică) a formatorilor, atât în plan național, cât și internațional. Având în vedere forțele productive ce se dezvoltă în competiție, importanța competențelor formate la specialiști, determinate de factorii intangibili a prins contur în această perioadă a globalizării. Mai mult, pozițiile de lider pe piață sunt ocupate de companii care se bazează pe avantaje competitive ce dispun de echipamente tehnice moderne, de un personal calificat și de acces garantat la resursele materiale necesare. Un rol esențial în modernizarea entității sportive îl are capitalul intelectual al acesteia identificat prin resursele umane angajate, potențialii clienți ai acesteia și nu în ultimul rând cel structural la nivel instituțional. Pentru o înțelegere mai completă a rolului resurselor intelectuale (active necorporale) în asigurarea competitivității și a sustenabilității ulterioare a dezvoltării organizațiilor sportive și pentru a elabora modelul integrat – operațional al pregătirii managerial – normative a specialiștilor din domeniu, am luat în considerare compoziția, structura și interdependența factorilor moderni de competitivitate. Termenul de competitivitate al unei

entități sportive poate fi asigurat, pe de o parte, datorită poziționării sale strategice corecte și, pe de altă parte, prin asigurarea eficienței operaționale [211].

Poziționarea strategică implică determinarea unei direcții unice de dezvoltare a entității sportive în corespundere cu cercetările de piață efectuate și cu luarea în calcul a comportamentului concurenților. Poziționarea strategică este de a crea o poziție unică și avantajoasă bazată pe implementarea unei combinații de activități care sunt diferite de cele ale concurenților” [91]. De asemenea, V.P. Bagov, E.N. Seleznev, V. S. Stupakov [9] consideră, că de fapt „capitalul intelectual” implică „bogăția intelectuală a unei organizații, care predetermină posibilitățile sale creative pentru crearea și implementarea produselor intelectuale și inovatoare”. În structura capitalului intelectual, Kozyrev A.N [71] distinge și capitalul clientului. De asemenea, unul dintre celebrii cercetători străini, E. Brooking, împarte categoria studiată în patru părți: active de piață, proprietate intelectuală, active umane și active de infrastructură. O influență semnificativă asupra competitivității organizațiilor sportive este exercitată de natura interacțiunii lor cu organele de stat, municipal și raionale, de diferite tipuri de structuri de autorizare și organizații publice. De multe ori, managementul entităților sportive depinde de autorități pentru a obține o conducere adecvată și asumată, profitabilă, cu garanții de subvenționare din partea ministerului de resort, contribuindu-se astfel la sustenabilitatea și competitivitatea sa per ansamblu. De toate aceste aspecte, am ținut cont la elaborarea modelului integrat – operațional al formării managerial - normative a specialiștilor din domeniu, întrucât cele două componente de formare au un rol prioritar în dezvoltarea competențelor necesare referențialului din domeniu pentru a obține succesul și performanța așteptată. Formarea profesională a unui specialist în managementul sportiv pentru activitățile viitoare reprezintă un rezultat complex al antrenamentului nu doar intelectual și psihologic, ci și al celui fizic. La dezvoltarea acestei probleme, ar trebui să se țină seama de experiența considerabilă a cercetării în domeniul sportului. Recent, experții observă pe bună dreptate că abordarea tradițională care vizează îmbunătățirea calităților fizice și-a epuizat în mare măsură capacitățile. De aceea a fost prezentată ideea că este necesar să se dezvolte capacitățile funcționale ale organismului. Soluția la problema pregătirii funcționale este în primul rând asociată cu dezvoltarea unui model fundamental, precum și cu definirea gamei de metode de cercetare adecvate. Profilul specialistului din cultura fizică și industria sportului, completat și de abilități/capacități și competențe specifice altor domenii de specializare (economiei, marketingului și jurisprudenței, formării manageriale), de abilitățile și experiența din domeniul teoriei și metodologiei culturii fizice și sportului, din teoria și metodologia pregătirii sportive, a pedagogiei culturii fizice și sportului necesită nu numai cunoștințe relevante, ci și o pregătire funcțională necesară pentru rezolvarea tuturor acestor sarcini. Aplicarea principiilor de bază ale Procesului de la Bologna,

implică ideologia abordării bazate pe competențe ce contribuie la promovarea dezvoltării la viitorii specialiști a capacităților inovatoare și de cercetare. Totodată, cerințele moderne ale specialistului din domeniul culturii fizice (profesor de educație fizică, manager sportiv, antrenor) impun dezvoltarea calităților lor personale, importante din punct de vedere profesional și care fac parte din sistemul competențelor solicitate pentru inserția pe piața muncii. În acest context, orientarea către noi obiective ale educației competențiale necesită o schimbare a formelor și metodelor de organizare a procesului educațional de specialitate. Modernizarea tehnologiilor pedagogice s-a bazat pe metode integrative, a autoeducației și cercetării științifice.

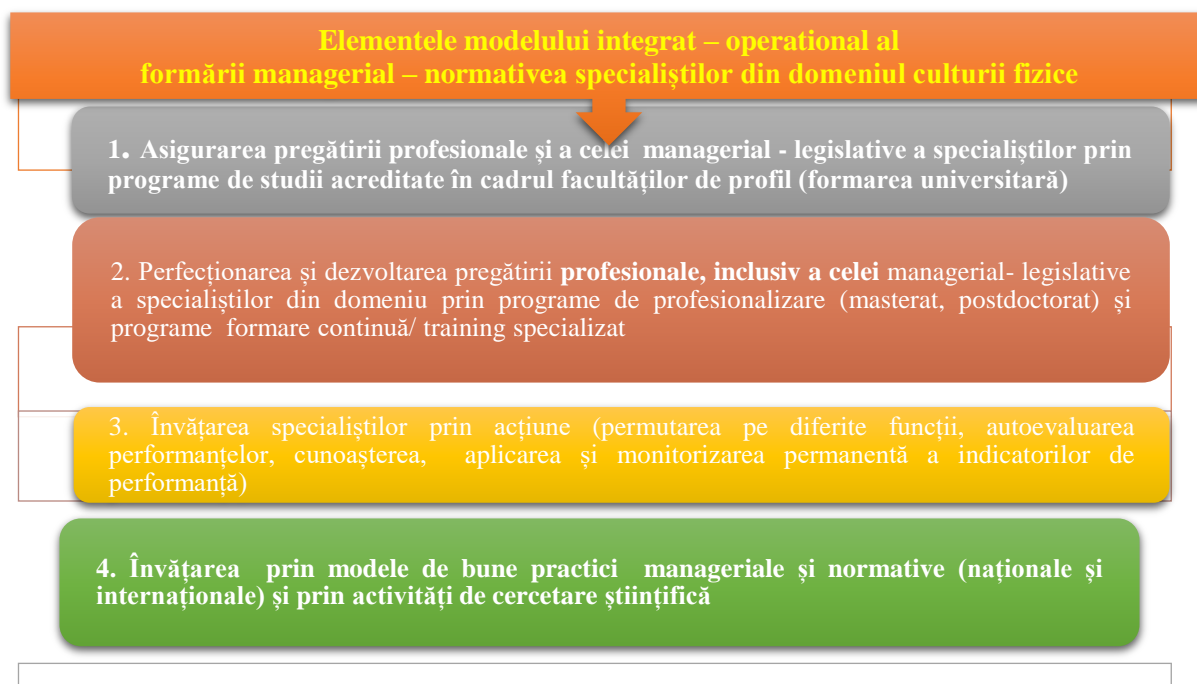
În continuare prezentăm componentele generale ale modelului (Figura 3.10) care, prin definiție, reprezintă o descriere schematică simplificată a formării managerial – normative a specialiștilor din domeniul culturii fizice, necesare în vederea obținerii eficienței și competitivității entității sportive, ceea ce înseamnă că de fapt, conține elemente esențiale (operaționale) care se află într-o anumită conexiune (integrată). Formarea managerială și normativă a specialiștilor din domeniu se află într-o strânsă interdependență, fapt argumentat prin aceea că ele implică formarea competențelor generale și specifice centrate pe capacitatea acestora de a aborda și aplica cadrul legal ce reglementează dirijarea culturii fizice și sportului, precum și înțelegerea adecvată a anumitor problematici precum: egalitatea de gen în activitatea sportivă, libera circulație a sportivilor sau mobilitatea acestora, integritatea sportului (în special din prisma combaterii dopajului, corupției și a aranjării meciurilor sportive), autonomia și fair play-ul financiar în sport, aspecte legale privind finanțarea durabilă a activităților sportive și elaborarea de politici bazate pe elemente și măsuri concrete, consolidarea mecanismelor de solidaritate financiară între sportul profesionist și sportul de masa [Rezoluția Consiliului și a reprezentanților guvernelor statelor membre, reuniți în cadrul Consiliului privind un plan de lucru european pentru sport pentru perioada 2011-2014 [JO C 162 din 1.6.2011], drepturile și obligațiile sportivului de performanță, particularități ale contractului sportiv și a parteneriatelor specific din domeniu, renta viageră a sportivilor, arbitrajul în sport, jurisdicția sportivă etc. de asemenea, una dintre problematicile principale ale pedagogiei sportive, sub aspectul său practic o constituie componentă de pregătire sportivă. În prezent, rolul culturii fizice și al sportului în promovarea sănătății, prevenirea bolilor, activitățile de agrement, extinderea vieții și activitatea creativă a populației nu numai în Republica Moldova, ci și în toate țările din comunitatea mondială, este în creștere, ceea ce impune formarea unor specialiști cu înaltă calificare în acest domeniu.

*Principalul scop al elaborării și implementării modelului integrat – operațional* l-a constituit formarea de motive și nevoi stabile ale specialiștilor într-o atitudine consolidată a pregătirii lor profesionale, managerial - legislative, dezvoltarea holistică a competențelor și

integrarea în profilul referențialului din domeniu, precum și utilizarea creativă a culturii fizice în organizarea unui stil de viață sănătos.

*Obiectivele modelului integrat operațional al formării managerial –normative:*

- ✓ Creșterea motivației în rândul viitorilor specialiști din domeniu pentru a –și perfecționa nivelul lor de formare managerial – normativ – sportivă necesară pentru activitatea profesională.
- ✓ Evaluarea și autoevaluarea performanței profesionale.
- ✓ Dezvoltarea capacității creative, inovaționale și de antreprenariat ale specialiștilor prin activități practice și de cercetare științifică.



**Figura 3.10. Elementele modelului integrat – operațional al formării managerial – normative a specialiștilor din domeniul culturii fizice elaborat de noi în baza literaturii de specialitate**

Modelul a fost elaborat prin prisma a trei *abordări fundamentale* (Figura 3.11):

- ✓ Sistemic (metodologic centrat pe activități, metode și forme de activități).
- ✓ Personalitate și activități (profil, profesiogramă, activități practice și de cercetare).
- ✓ Competențe (manageriale, normative și sportive).

Abordarea sistemică a modelului integrat – operațional implică centrarea pe principiile acestuia: unitatea de obiective, integrativitatea, continuitate și aplicativitate în practică, creativitatea, inovația, cercetarea în corespundere cu scopul său final (predarea, educarea, dezvoltarea și formarea de competențe) [128]. Astfel, în procesul pedagogic se acordă atenția deosebită existenței unei conexiuni strânse între sistemul didactic, metodologic ce acoperă activitățile educaționale ale studenților și a cadrelor științifico-didactice, activităților de lucru individual al studenților, activităților extracurriculare, activităților de cercetare științifică,



inclusiv și practicii de specialitate. În acest context, s-a monitorizat etapizat „procesul pedagogic” (ca obiect al cercetării sistematice) și s-au identificat în procesul de învățare al studenților, contradicțiile de opinii (între cerințele impuse studentului și posibilitățile de realizarea a acestora; între sarcinile cognitive și cele practice propuse de programul de studii și nivelul real de cunoștințe și abilități ale studenților, respectiv nivelul lor intelectual) care au generat dialoguri constructive și care de altfel, am putea afirma că acestea constituie principala forță motrică a acestui proces dacă se face trimitere la mențiunea potrivit căreia, contradicțiile trebuie soluționate. În știința pedagogică, conceptul de „sistem pedagogic” a fost folosit relativ rar. Totodată, ideile lui F.F. Korolev [246] despre posibilitățile de utilizare a unei abordări sistematice în pedagogie, au fost implementate de cercetătorii din domeniul educației în două direcții: în studierea conceptului de echipă, considerat ca sistem psihologic și pedagogic, și în organizarea sistemică a activității educaționale. În 2004, V.A. Slastenin, I.F. Isaev și E.N. Shiyarov au definit sistemul potrivit conceptului dat de T.A. Ilyin: „... un sistem este evidențiat pe baza anumitor caracteristici un set ordonat de elemente interconectate unite prin un scop comun de funcționare și unitate de control și acțiune în interacțiune cu mediul ca fenomen integral” [64]. Astfel, putem menționa că abordarea sistemică a modelului integrat-operațional se află sub „controlul” constant și permanent al societății, respectiv, al sistemului culturii fizice și sportului, întrucât societatea, formează o ordine socială, construind acest sistem de studii, ca fiind unul pedagogic specializat.

Strategia teoretică și metodologică s-a realizat pe baza integrării abordărilor conceptuale și a principiilor de formare managerială – normativ – sportivă, respectiv pe:

- ✓ *abordarea personalizată* în sistemul de pregătire și dezvoltare individuală a specialistului și implementată în contextul paradigmei socio-culturale;
- ✓ *esența abordării orientate spre personalitate* în direcția creșterii și acceptării specialistului ca fiind unul dintre subiectele de formare și de perfecționare pe tot parcursul vieții;
- ✓ *abordare determinată, orientată spre valoare*, întrucât educația este condiționată de existența valorilor universale: publice (veridicitate, umanism, estetică, egalitate), personale (sănătate, viață, stil de viață sănătos) cu luarea în considerare a modernismului (păstrarea culturilor și a tradițiilor, prosperitatea societății și a personalității, muncă și solidaritate);
- ✓ *esența abordării activității* reflectată prin capacitatea specialiștilor din domeniul culturii fizice de a se fi format și dezvoltat în interacțiunea cu mediul: schimbare de paradigmă (umanizare) în procesul modern de educație fizică (actualizarea socialului și dezvoltarea lor în procesul de instruire și al propriilor activități);

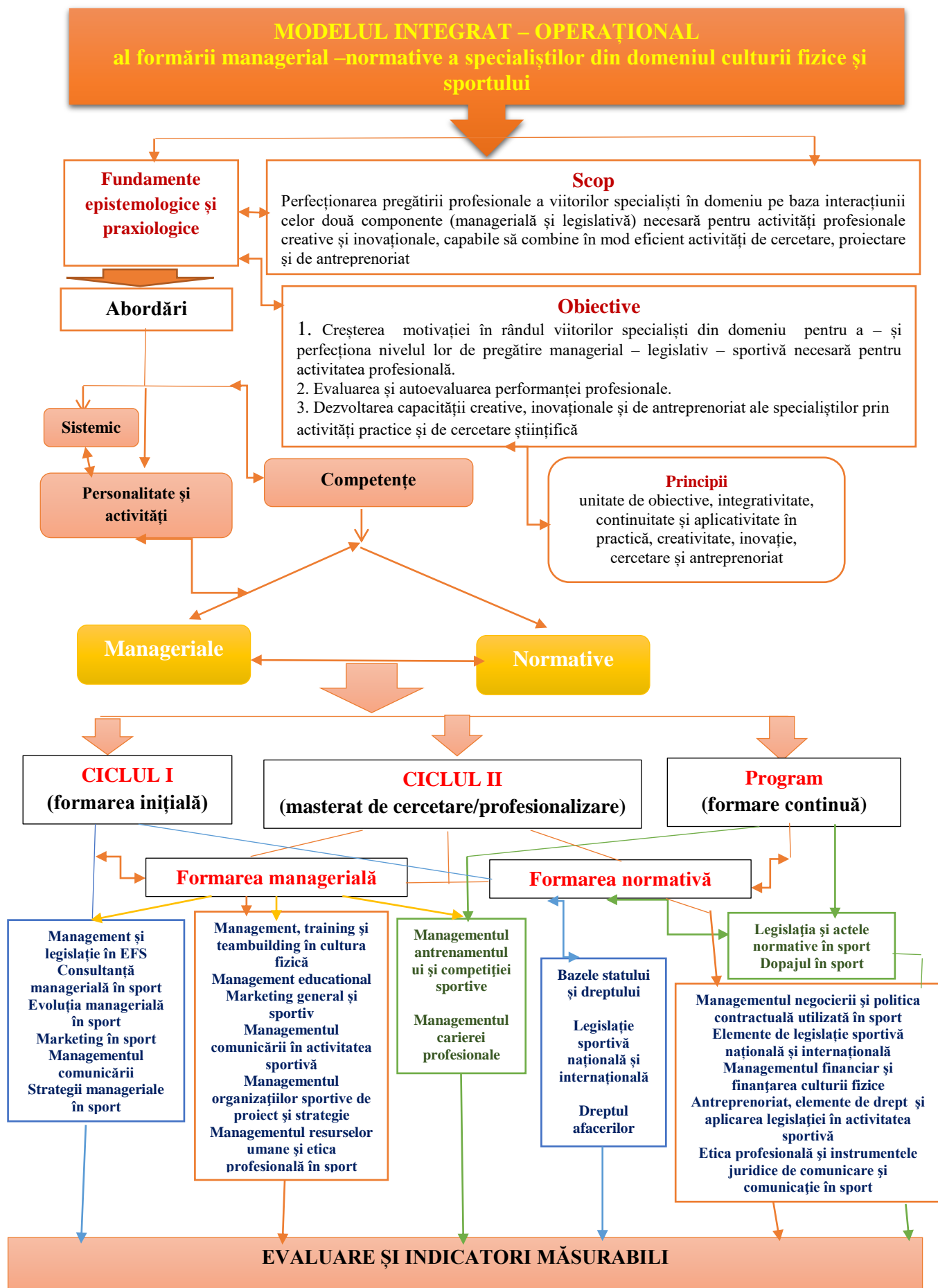


Figura 3.11. Modelul integrat – operațional al formării managerial – normative a specialiștilor din domeniu (modelarea metodologică)

✓ o *abordare sistematică* caracterizează prin structurile, elementele, conexiunile și relațiile care oferă existențialism, acțiune și evoluție a sistemului de educație fizică, ținând cont de un anumit set de mijloace, metode și procese interdependente care vizează crearea și consolidarea cunoștințelor de specialitate;

✓ *abordare bazată pe competențe* (managerial-normativ-sportive) în procesul de instruire și perfecționare axată pe formarea de noi competențe în sfera profesională, fapt ce motivează specialistul să fie independent, caracterizat de inițiativă, creativitate, autodeterminare, auto-actualizare, perfecționare și realizare de sine, de socializare și dezvoltare a capacității individuale de învățare, capabil de a lua decizii corecte în vederea obținerii rezultatelor concrete, și nu în ultimul rând de un spirit inovator și antreprenorial;

✓ o *abordare prietenoasă cu sportul* ce asigură suportul necesar pentru crearea condițiilor optime în vederea deblocării potențialului individual, al menținerii sănătății și dezvoltării auto-învățării și auto-perfecționării proprii personalități, ajutându-l astfel pe viitorul specialist să-și construiască pozițiile personale în viață (valori, un sistem individual de cunoștințe) pentru identificarea și găsirea modalităților corecte de soluționare a variatelor probleme profesionale și științifice.

În timpul implementării modelului, au fost aplicate următoarele principii: socializarea orientarea umanistă, accesibilitatea, consistența, diagnosticarea, diferențierea, adecvarea, optimizarea și gruparea. Blocul de fond și tehnologic al modelului include condiții pedagogice care oferă suport metodologic pentru perfecționarea pregătirii managerial-legislativ-sportive a specialiștilor din domeniu. Modelarea educațională este axată pe un design individualizat, ce va asigura suport în dezvoltarea și implementarea tehnologiei educaționale aplicate și în utilizarea întregului complex de condiții ale formării managerial - normativ - sportive. Astfel, putem afirma că, elaborarea și implementarea modelului integrat - operațional în formarea managerial-normativă-sportivă a specialiștilor din domeniu a avut un impact deosebit în pregătirea și dezvoltarea lor profesională, inclusiv a:

- ✓ personalității individuale (îmbunătățirea profilului referențialului din domeniu, a profesiogramei, creșterea activităților practice și de cercetare);
- ✓ competențelor (manageriale și normative în sport).

Specialistul din domeniul în calitate sa de resursă umană angajată (antrenor, profesor de educație fizică și sport, manager) se ocupă de probleme organizaționale în corespundere cu postul ocupat, administrative, economice și financiare (după caz). Acesta trebuie să fie o persoană versată în toate nuanțele industriei sportive, să dispună de abilități organizatorice și de comunicare. Succesul sportivului sau al întregii echipe depinde de talentul managerului sportiv, calități și capacități ce au putut fi dezvoltate prin implementarea modelului integrat –

operațional. Astfel, la finalizarea parcurgerii programului de instruire parcurs de participanți centrat pe conținutul modelului integrat – operațional al formării managerial - normative, specialiștii pot activa eficient, atât într-o organizație specializată, cât și să colaboreze cu un sportiv / o echipă sportivă. Experiența unui specialist este, de asemenea, importantă în sfera comercială/antreprenorială, deoarece adesea managerii sportivi sunt implicați în promovarea cluburilor sportive, inclusiv și a altor unități similare și care au putut fi consolidate prin cunoștințe acumulate, prin implementarea modelului integrat operațional și participare la programul suplimentar de instruire. Sistemul de dezvoltare profesională și formare continuă a specialiștilor din domeniu este conceput pentru a asigura suportul necesar și relevanța personalului angajat la toate nivelurile organizației sportive. Problema dirijării și implementării proceselor inovatoare la nivel instituțional sunt asociate în primul rând cu un deficit de personal calificat și cu adevărat profesionist, care să facă față schimbărilor din societate, generate de o concurență acerbă. Sistemul de calificare și recalificare a cadrelor din industria sportivă sunt în mare parte incompatibile cu cerințele angajatorului modern. Astfel, putem menționa că dezvoltarea profesională a categoriilor de angajați din sistemul culturii fizice are la bază două fundamente esențiale:

- ✓ utilizarea de noi tehnologii, principii, strategii și practici de perfecționare a resurselor umane angajate în scopul dezvoltării strategice a industriei sportive;
- ✓ disponibilitatea de a soluționa problemele modificărilor din domeniu.

În acest context, se impune elaborarea și aplicarea de modele adaptative de perfecționare și instruire avansată, a unui algoritm praxiologic care să conducă la îmbunătățirea eficacității și performanței specialiștilor. Mai mult, acest algoritm praxiologic reflectat în Figura 3.12 ar fi de dorit să se concentreze pe activități de învățare, altele decât cele care au ca finalitate doar un transfer a volumului de cunoștințe (conform conținutului curricular al disciplinelor de studii), ci în special axate pe tehnologii educaționale speciale, pe evaluarea nivelului de dezvoltare a competențelor și pe măsurarea îndeplinirii indicatorilor de performanță.

Tehnologiile avansate de perfecționare și recalificare a cadrelor din industria sportivă trebuie să fie centrate pe o pregătire a specialiștilor pentru acțiuni concrete sub formă de activități. Astfel, în această calitate pot fi utilizate activitățile de proiect, diversele moduri de modelare a realității, formele active de învățare, studiile de caz etc. Pentru a îmbunătăți eficacitatea și performanța specialiștilor, propunem un model de dezvoltare profesională centrat pe abordarea bazată pe competențe specifice (managerial-normative). Modelul prezintă un program de perfecționare cu elemente structurale ce fac distincția între competențe. Modulul de program specifică conținutul, tehnica de predare și metodele de evaluare a rezultatelor.



**Figura 3.12. Algoritm praxiologic de îmbunătățire a eficacității și performanței profesionale (EPP) centrat pe abordarea bazată pe competențe specifice și transversale (CM – PST) elaborat de noi în baza literaturii de specialitate**

Această organizare a programului de perfecționare va permite:

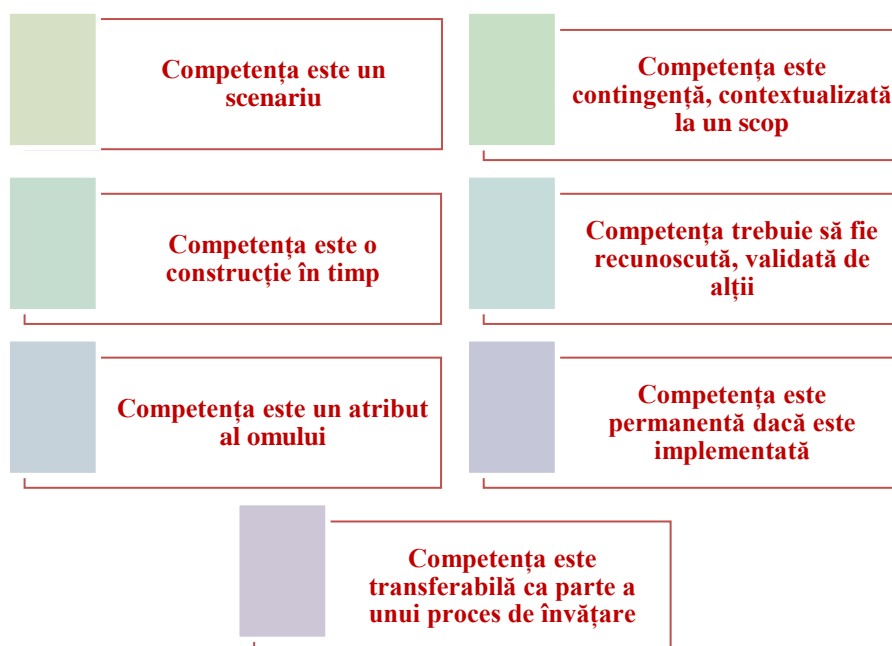
- ✓ utilizarea modulelor, ca și componente de bază pentru dezvoltarea competențelor manageriale și legislative;

- ✓ construirea unei organizări flexibile a activităților educaționale;
- ✓ includerea instruirii active în organizarea procesului de predare și perfecționare; utilizarea eficientă a resurselor;
- ✓ formarea unei baze de informații modulare;
- ✓ pentru schimbul prompt al conținuturilor educaționale și al modelelor de bune practice.

Managementul competențelor formate și perfecționate de specialiști a devenit în prezent o problemă esențială pentru orice agent economic, inclusiv și pentru entitățile sportive. Acest tip de management reprezintă un instrument operațional care își propune să optimizeze eficacitatea, performanța și competitivitatea organizației. Astfel, competența a devenit o cerință reală pe piața forței de muncă, inevitabilă și care trebuie demonstrată și aplicată de o persoană într-o anumită situație profesională și care de regulă se schimbă în timp. Aria de competențe (profesionale, specifice și transversale – CPST) este necesară organizației sportive pentru a face față schimbărilor în contextul globalizării, precum și pentru a-și crește capacitatea prin mobilizarea personalului în vederea atingerii obiectivelor de ambele părți, fie ale organizației în sine, fie ale angajatului, fapt pentru care un punct forte ce ar trebui planificat în misiunea acestora este și contribuția financiară la perfecționarea specialiștilor.

În acest context, putem afirma, că supraviețuirea organizației sportive nu mai depinde, doar de producția/ prestarea produselor/ serviciilor, de calitate și cantitate, ci inclusiv de gestionarea eficientă a cunoștințelor și abilităților resurselor umane angajate. Potrivit opiniei lui J.M. Pererri [155] competența se referă la conceptele de know-how, abilități, calificare și activitate, iar caracteristicile principale ale acesteia sunt reflectate în Figura 3.13. De asemenea, autoul menționa că acest concept dispune de trei obiective esențiale:

- ✓ servește pentru a regândi contribuția angajaților la performanța organizației, întrucât nu mai este suficient de a se ocupa doar o funcție (potrivit diplomelor obținute sau experienței acumulate), ci este necesar a se face dovada aplicării cunoștințelor praxiologice, eficiente, generatoare de plusvaloare prin performanță și indicatori realizați;
- ✓ contribuie la conformarea comportamentului angajaților potrivit noilor standarde profesionale și a cerințelor de calificare, asimilarea contribuției la performanță devenind astfel, efect al monitorizării, evaluării și controlului organizației;
- ✓ competența nu se limitează la o formă de presiune exercitată asupra individului, la determinarea cerințelor individuale într-un cadru prescriptiv, ci ea este utilizată cu prioritate pentru a defini noi forme de cooperare, de schimb și transfer a bunelor practici.



**Figura 3.13. Caracteristicile principale ale competenței după J. M. Perrieri [155], elaborate de noi**

În Tabelul 3.5 reflectăm *matricea integrativă a competențelor specifice și transversale – PST* formate și perfecționate conform algoritmului praxiologic de îmbunătățire a eficacității și performanței profesionale (EPP) în organizațiile sportive. Astfel, *Competența de analiză și sinteză* (CAS -1) se află într-o conexiune directă cu logica competenței pentru instituția sportivă reflectată în R1S - Strategie (S); R2 OA – organizarea activității bazată pe competență; R3D – dirijarea activității de către manager pentru a se obține rezultate eficiente și performanța așteptată; R4AEC – aplicarea elementelor constitutive (*cunoștințe* - generale, științifice, manageriale, tehnologice, legislative; și Know-how - abilitatea de a demonstra comportamente adaptate la situațiile de lucru) ale competenței pentru a fi validate. Competența praxiologică CP-2 individuală și colectivă este centrată pe capacitatea specialiștilor de a combina cunoștințe (R2CC) în anumite contexte practice, de relaționare eficientă (R2RE) în cadrul echipei pentru a se obține rezultatul scontat (R3OR). Competența de creativitate și gândire critică (CCG – 3) aflată în legătură directă cu capacitatea specialiștilor de a fi și de a acționa creativ în anumite situații (R3C), de a aborda o gândire critică la soluționarea anumitor problematici (R3-G), precum și cu capacitatea angajaților de a fi performeri (R3 – P), întrucât integrarea dinamică a tuturor acestor competențe se realizează datorită unei culturi comune și a unui know-how organizațional centrat îndeosebi pe lucrul în echipă. Se știe că, performanța măsoară rezultatul activității unui individ la un anumit loc de muncă și ea trebuie văzută în raport cu capacitățile, abilitățile, competențele, organizarea activităților profesionale, cu munca, metodele, relațiile și climatul echipei din cadrul unei instituții de profil. Performanța este un rezultat cuantificat

obținut, care se traduce prin rezultate măsurabile (cifra de afaceri, profit, vânzare de produse sau prestare de servicii). Totodată, am putea spune că performanța reprezintă un concept multidimensional ce implică: o logică a relevanței, o logică a eficienței și una a eficacității.

**Tabelul 3.5. Matricea integrativă a competențelor specifice și transversale – PST formate și perfecționate conform algoritmului praxiologic de îmbunătățire a eficacității și performanței profesionale (EPP) în organizațiile sportive**

<b>Competențe PST</b>	<b>Conținutul formării centrat pe binomul “didactico - științific”</b>				<b>Conținutul formării centrat pe activități de cercetare</b>			<b>Conținutul formării centrat pe stagii de practică și pe cursuri de perfecționare</b>		
<b>Competențe modulare</b>										
<b>CAS - 1</b>	<b>R1S</b>	<b>R2 OA</b>	<b>R3D</b>	<b>R4AEC</b>						
CAS - 1.1		+	+							
CAS - 1.2	+			+						
CAS - 1.3	+	+		+						
CAS 1-n										
<b>CP-2</b>								<b>R2CC</b>	<b>R2RE</b>	<b>R3OR</b>
CP -2.1								+	+	
CP -2.2										+
CP -2.3								+		+
CP -2.n										
<b>CCG - 3</b>					<b>R3C</b>	<b>R3G</b>	<b>R3P</b>			
CCG – 3.1						+	+			
CCG – 3.2					+					
CCG – 3.3					+	+	+			
CCG – 3.n										

Aceasta înseamnă că: relevanța este legătura dintre obiective și mijloace; eficiența este legătura dintre mijloace și rezultate; eficacitatea poate fi definită ca fiind abilitatea de a se atinge obiective, respectiv măsurarea rezultatelor obținute în raport cu obiectivul stabilit. În acest context, putem menționa că, formarea și perfecționarea competențelor (PST) specialiștilor din domeniul culturii fizice și sportului prin algoritmul praxiologic propus, va permite acestora nu numai să își desfășoare activitatea în mod corespunzător, ci să obțină un impact asupra performanței lor individuale și organizaționale. De asemenea, este important să stabilim conexiunea dintre competență și performanță, deoarece, studiile empirice au validat-o [139, 146, 193]. Competența este o „realitate dedusă” pentru care este necesar să se dezvolte o construcție teoretică (sau un model), dacă se dorește a fi capabilă să o înțeleagă, indirect, dar într-o manieră credibilă și fiabilă, din manifestări tangibile. În abordarea competențelor integrate, este tocmai scopul cadrului integrat al competențelor (modelul integrat – operațional al formării managerial – normative a specialiștilor din domeniu) de a constitui o propunere pentru un astfel de model (algoritmul praxiologic propus). Prin urmare, distincția dintre performanță și competență este esențială. De asemenea, trebuie evidențiată în corespundere cu cele două componente ale conceptului de competență (de instruire și praxiologice), adică, respectiv, în baza unei „logici pedagogice” și în mediul practic ce vizează o logică managerială, de cunoaștere a cadrului normativ și de aplicare a acestuia (pentru a se obține eficacitate și performanță). O abordare esențială în acest sens este și distincția dintre calificare și competență. În această ordine de idei,



putem menționa că abordarea competențelor în strânsă conexiune cu indicatorii de performanță pentru o eficiență la nivel individual sau al microgrupului dintr-o entitate sportivă, reprezintă o metodologie care ne oferă modernizarea întregului sistem de formare și perfecționare a cadrelor în conformitate cu cerințele societății cunoașterii spre obținerea și îmbunătățirea continuă a calității educației și a referențialului specialistului din domeniu. În ultimul deceniu, fundamentele formării cadrelor bazate pe competențe a constituit subiectul unui număr semnificativ de lucrări științifice, astfel încât a fost creată o bază științifică a conceptelor pedagogice de “competență” și “subcompetență”. Succint acestea, aproape la majoritatea cercetărilor au fost orientate cu prioritate asupra vectorilor de învățare, autodeterminare, autoactualizare, socializare și autodezvoltare, autoperfecționare. Astfel, este important de precizat că studierea competențelor profesionale, specifice și transversale apare ca fiind importantă, ca rezultat al formării personalității și profesionistului din domeniul educației fizice și sportului. De asemenea, o altă abordare metodologică o constituie înțelegerea acestor concepte din perspectiva procesului cognitiv și de cercetare științifică. Aspectul conceptual în cercetarea științifică are o semnificație metodologică specială, deoarece sistemul formează un cadru logic pentru construirea oricărei teorii științifice [57, 72, 104, 135 etc.].

În Tabelul 3.6 prezentăm Tabloul de bord al corespondenței dintre aria competențelor, a descriptorilor de performanță și eficacitatea managerului sportiv elaborate de noi în baza literaturii de specialitate [55, 97, 153].

**Tabelul 3.6. Tabloul de bord al corespondenței dintre aria competențelor, a descriptorilor de performanță și eficacitatea managerului sportiv**

COMPETENȚA		PERFORMANȚA		EFICIENȚA ȘI EFICACITATEA	
Categorii de competențe	Profesionale, specifice și transversale	Perspective	Managerială (Financiară, Clienți, Procesuală, Perfecționării continuă, Inovării)	Conexiuni	Management strategic Management bazat pe procese Management bazat pe cunoștințe
Unități de competență	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comunicarea interpersonală și într-o limbă străină</li> <li>✓ Perfecționarea pregătirii profesionale</li> <li>✓ Lucrul în echipă</li> <li>✓ Utilizarea tehnologiilor informaționale</li> <li>✓ Asigurarea securității și sănătății în muncă și a protecției mediului</li> <li>✓ Dirijarea activității și cunoașterea cadrului de reglementare a entității sportive</li> </ul>	Obiective, ținte, măsuri întreprinse și inițiative	Trecut Prezent Viitor	Abordări de dirijare	Abordarea managerială nu din prisma proceselor de dirijare și a funcțiilor pe care le presupune, ci în special și cu prioritate prin cele patru componente (subsistemul decizional; subsistemul informațional; subsistemul organizatoric; subsistemul metodologic-managerial)
Elemente de competență	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recepționarea și transmiterea informațiilor</li> <li>✓ Participarea la dialoguri</li> </ul>	Asigurarea unui SMC la nivel instituțional	Îmbunătățirea continuă pentru a crește abilitatea de a îndeplini cerințe	Acordarea unei importanțe	Manager sportiv profesionist

	constructive de echipă și individuale cu abordarea unor tematici profesionale de perspectivă	conform ISO 9000:2015  Aplicarea la nivel instituțional a unui model SEMP	SEMP – Sistem de Evaluare și Monitorizare a Performanțelor  În instituțiile în care nu există implementat un SMC, este recomandabil elaborarea și aplicarea SEMP	deosebite factorului uman	Asigurarea ordinii, disciplinei de muncă și a rigurozității  Furnizori de performanțe
<b>Criterii de realizare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Folosirea de mijloace și metode adecvate în corespundere cu situația existentă</li> <li>✓ Utilizarea limbajului de specialitate</li> <li>✓ Claritatea și obiectivitatea prezentării informațiilor</li> <li>✓ Capacitatea de utilizare a tonului abordat în mediul profesional și operativitatea informațiilor transmise</li> <li>✓ Participarea la dialoguri cu respectarea interlocutorilor, cu un grad înalt de politețe și concentrare pe subiect</li> </ul>	Reflectarea culturii organizaționale	Evaluare și îmbunătățirea performanței la nivel instituțional	Eficiența  Eficacitatea	<p>Existența unor efecte în raport causal cu eforturile depuse</p> <p>Realizarea obiectivelor și exercitarea sarcinilor manageriale în condiții temporale și calitative prestabilite</p>
<b>Evaluarea competențelor prin descriptorii de performanță</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Metode de dirijare și asigurarea eficientă a managementului de proces</li> <li>✓ Utilizarea și abordarea terminologiei de specialitate</li> <li>✓ Folosirea metodelor de comunicare eficientă și a tehnologiilor informaționale în procesul de dirijare a organizației sportive</li> <li>✓ Gestionarea situațiilor de criză și risc</li> </ul>	Evaluarea performanței	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identificarea și stabilirea unui sistem de indicatori/indici de măsurare a performanței individuale și de grup</li> <li>✓ Utilizarea de date și informații comparative în procesul de îmbunătățire a performanțelor</li> <li>✓ Asigurarea vizibilității și transparenței cu referire la performanță</li> <li>✓ Implicarea fiecărui angajat în activitățile de evaluare a rezultatelor</li> <li>✓ Asigurarea accesibilității și disponibilității informațiilor</li> <li>✓ Cunoașterea și utilizarea, aplicarea și interpretarea cadrului legal ce reglementează activitățile de bază ale entității sportive (național și internațional)</li> <li>✓ Identificarea cunoștințelor derivate din aceste informații, diseminarea și publicarea lor</li> </ul>	Evaluarea eficacității	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identificarea și implementarea unor proceduri de măsurare și evaluare a eficienței la nivel instituțional</li> <li>✓ Îmbunătățirea proceselor de management</li> <li>✓ Creșterea responsabilității și a controlului</li> <li>✓ Reducerea cheltuielilor, inclusiv a celor bugetare</li> <li>✓ Creșterea eficienței propriilor activități ale entității sportive</li> <li>✓ Măsurarea calității serviciilor prestate</li> <li>✓ Măsurarea economisirii resurselor, inclusive a celor financiare</li> </ul>

### 3.3. Concluzii la capitolul 3

Modelul integrat – operațional elaborat și implementat în procesul de formare profesională specialiștilor din domeniu s-a axat pe trei niveluri: cel al selectării teoretice (dezvoltarea de noi informații); nivelul de proiectare (crearea de proiecte de implementare a sistemelor pedagogice - manageriale și legislative); nivelul de realizare practică (implementarea lor practică). Elaborarea și implementarea acestui model a avut un impact deosebit în formarea, și dezvoltarea: personalității individuale (îmbunătățirea profilului referențialului din domeniu, a profesiogramei, creșterea activităților practice și de cercetare) și a competențelor (manageriale și legislative în sport).

Cercetarea științifică generează beneficii practice reale în formarea managerială și normativă a specialiștilor din domeniu. Importanța problemei formării abilităților de cercetare în cadrul formării manageriale a specialiștilor din domeniu, confirmă analiza unui număr mare de profesiograme din domeniile conexe ale sferei sportive ce includ capacitatea de a formula și rezolva probleme, analiza sistemului, abstractizarea și formalizarea etc. Obiect al cercetărilor științifice din domeniu pot constitui o serie de tematici variate, precum: dopajul și corupția în sport, buna guvernare în sport, managementul și buna funcționare a entităților sportive, fair play-ul financiar și autonomia financiară în sport, etica competițiilor sportive, relațiile juridice, patrimoniul organizației sportive și sustenabilitatea acesteia, dezvoltarea lor durabilă în condițiile globalizării etc.

Concepția formării profesionale a specialistului din domeniu presupune o conexiune eficace a activităților de cercetare, metodologice și educaționale, reprezentând un ansamblu de fenomene și procese, formată din elemente de bază, precum: scop, abordări bazate pe principii, conținut semnificativ, suport metodologic, un complex de condiții organizatorice și pedagogice pentru eficacitatea acesteia.

Profilul specialistului din cultura fizică și industria sportului, completat și de abilități/capacități și competențe specifice altor domenii de specializare (economiei, marketingului și jurisprudenței, pregătirii manageriale), de abilitățile și experiența din domeniul teoriei și metodologiei culturii fizice și sportului, din teoria și metodologia pregătirii sportive, a pedagogiei culturii fizice și sportului necesită nu numai cunoștințe relevante, ci și o pregătire funcțională necesară pentru rezolvarea tuturor acestor sarcini.

Sistemul de calificare și recalificare a cadrelor din industria sportivă sunt în mare parte incompatibile cu cerințele angajatorului modern. Astfel, putem menționa că dezvoltarea profesională a categoriilor de angajați din sistemul culturii fizice are la bază două fundamente esențiale: utilizarea de noi tehnologii, principii, strategii și practici de perfecționare a resurselor umane angajate în scopul dezvoltării strategice a industriei sportive; disponibilitatea de a soluționa problemele modificărilor din domeniu. În acest context, se impune elaborarea și aplicarea de modele adaptative de perfecționare și instruire avansată a specialiștilor din domeniul culturii fizice.

## 4. VALIDAREA EXPERIMENTALĂ A MODELULUI DE FORMARE INIȚIALĂ ȘI CONTINUĂ A SPECIALIȘTILOR DIN DOMENIUL CULTURII FIZICE DIN PERSPECTIVĂ MANAGERIALĂ ȘI NORMATIVĂ

### 4.1. Designul și metodologia experimentului pedagogic în cadrul Universității de Stat de Educație Fizică și Sport

Potrivit opiniei autorului I.Nicola [88] „cercetarea pedagogică este o strategie desfășurată în scopul surprinderii unor relații noi între componentele acțiunii educaționale și al elaborării unor soluții optime de rezolvare a problemelor indicate de procesul instructiv-educativ în conformitate cu exigențele sociale”. Astfel, putem menționa că obiectul cercetării pedagogice îl poate constitui fenomenul investigațional în toată polivalența sa. În acest context, cercetarea pedagogică are caracter prospectiv [66] (a cărei misiune de bază o constituie dezvoltarea personalității studentului conform cerințelor dezvoltării sociale și a profilării personalității necesare în societate). De asemenea, cercetarea pedagogică trebuie să fie *continuu ameliorativă* [66] (aceasta se impune să determine, prin imixtiunile sale modelatoare, optimizarea actului pedagogic). Mai mult, orice cercetare pedagogică este *interdisciplinară*, potrivit complexității fenomenului investigat și “*prezintă aspecte specifice sub raportul etapelor de desfășurare și al metodelor de cercetare*” [66]. De acest deziderat ne-am condus în realizarea acestei cercetări în vederea eficientizării formării managerial – normative a studenților în calitate de viitori specialiști în domeniu. Acest concept a luat forma unor *conținuturi concrete și adecvate pentru formarea managerial – normativă*, a căror eficiență este certificată de:

- argumentarea științifică și metodologică a necesității redefinirii competențelor profesionale din perspectiva standardelor profesionale moderne din domeniul de referință;
- stabilirea cadrului metodologic și de referințe necesar însușirii conținutului curricular la disciplinele ce au ca obiect de studiu managementul și dreptul sportiv, inclusiv și al actualizării acestuia în permanență;
- validarea prin experiment a conținuturilor didactice adaptate la modelul integrat – operațional implementat în procesul instructiv-educativ al studenților de la facultățile de profil, inclusiv și a concepției de formare managerial – normativă a acestora.

Activitatea experimentală s-a desfășurat cu studenții de la Facultățile de Sport și Pedagogie din cadrul Universității de Stat de Educație Fizică și Sport, în perioada 2017-2021. În acest context, experimentul pedagogic a avut drept *scop validarea fundamentării teoriei și praxiologiei formării profesionale managerial – normative (inițiale și continue) a studenților*

*/specialiștilor și a determinării modelului integrat – operațional și a Concepției de formare a competențelor manageriale și normative în procesul de perfecționare permanentă a specialiștilor din domeniul culturii fizice.*

Obiectivele monitorizate în cercetare au pus accent pe următoarele aspecte:

- elaborarea și implementarea modelului integrat – operațional al formării managerial – normative (Ciclul I și Ciclul II) a studenților, în vederea însușirii eficiente a conținutului curricular la disciplinele de studii centrate pe cele două componente de formare; raportarea la concepția de formare a specialistului din domeniu, inclusiv și a practicii de specialitate;

- redefinirea competențelor (managerial-normative) de înțelegere/comprehensiune a conținutului de formare;

- elaborarea unui sistem de metode de stimulare a formării competențelor managerial – normative la viitorii specialiști din domeniul culturii fizice;

- elaborarea unui model/sistem de evaluare a competențelor formate;

- validarea prin experiment a Modelului de formare inițială și continuă din perspectivă managerială și normativă a specialiștilor din domeniu;

- analiza și interpretarea datelor obținute prin experiment, sistematizarea rezultatelor cercetării, formularea concluziilor generale și a recomandărilor practice.

În demersul pedagogic specific experimentului constativ, am plecat de la ipoteza cercetării prin care *s-a presupus că fundamentarea teoriei și praxiologiei formării profesionale managerial – normative (inițiale și continue) a specialiștilor din domeniul culturii fizice prin determinarea și implementarea modelului integrat-operațional și a concepției (de formare a competențelor managerial-normative) vor contribui la completarea și consolidarea referențialului specialistului eficace (profesiograma și profilul) pe piața muncii de profil.*

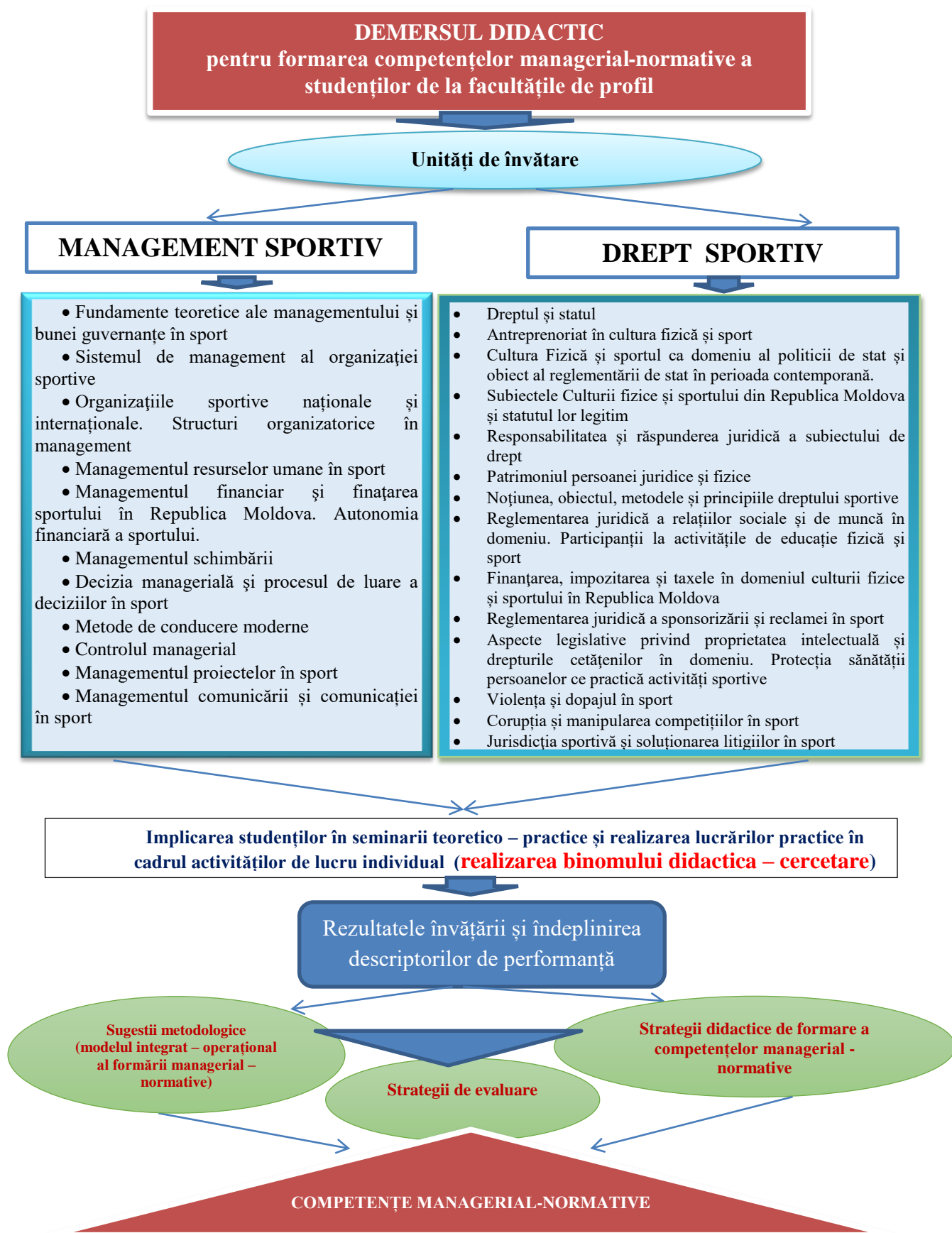
Alte efecte de rezonanță ale implementării noii metodologii și direcții de învățare le putem rezuma la creșterea spiritului creativ și critic la viitorii specialiști, cu accent pe diferențierea aspectelor de corectitudine, greșeală, combatere, eficacitate, competitivitate și performanță. Formarea competențelor managerial-normative la studenții de la facultățile de profil, monitorizate în cercetare s-au centrat în general pe modelul de învățare reflectat în Figura 4.1.

În Figura 4.2 reflectăm grafic demersul didactic pentru formarea competențelor managerial-normative a studenților, în calitate de viitori specialiști în domeniu. Demersul didactic reflectă procesul de formare a competențelor managerial-normative în condițiile percepției educației manageriale și juridice în sport, ca activități speciale de diseminare a cunoștințelor (unităților de învățare) și pentru care sunt utilizate mai multe mijloace, strategii didactice și metodologice.



**Figura 4.1. Modelul de învățare și asimilare a cunoștințelor de management și drept sportiv**

Totodată, important de menționat că formarea profesională inițială și continuă din perspectivă managerială și normativă a specialiștilor din domeniu nu poate fi redusă numai la anumite programe de instruire, special prevăzute în planurile de studii, ci ea se poate realiza și prin alți factori: practica de specialitate, autoinstruire, autoeducație. De asemenea, nu trebuie de ignorat condițiile în care se desfășoară procesul de formare eficientă. În acest sens, este relevantă opinia cercetătorului P.P.Baranov (1992), care susține că „funcționarea procesului de educație este determinată în mare parte de condițiile în care aceasta se desfășoară, prin care se înțeleg circumstanțele care contribuie sau, din contra, împiedică desfășurarea activității educative” [162]. Din categoria circumstanțelor negative fac parte: cele cu caracter social (imperfecțiunea unor forme și mijloace de educație; subaprecierea activității de educare și cazurile de nepregătire a cadrelor didactice etc.), cât și cele cu caracter individual (nihilismul educativ – managerial și normativ în speță - răspândit în societate, toleranța față de încălcările de lege etc.). În categoria circumstanțelor ce facilitează desfășurarea formării (manageriale și juridice) sunt atribuite cerințele de ordin social (succesele în asigurarea bunei guvernante a autorităților din domeniu, a asigurării transparenței statului, în sfera de creare a dreptului și de aplicare a acestuia), precum și cerințe de ordin individual (maturitatea civică a individului, activitatea politică și activismul juridic al acestuia etc.). Pe parcursul derulării procesului activității intelectuale de învățare al studenților s-a remarcat o creștere semnificativă a rezultatelor și a cunoștințelor actualizate prin cercetare și activități de lucru individual. S-a putut observa și dezvoltarea comunicării la studenți, prin utilizarea terminologiei de specialitate, atât sub raport cantitativ, cât și sub cel calitativ; vocabularul înregistrând o îmbogățire substanțială, iar posibilitățile de folosire în diferite contexte didactice, au contribuit la formarea competențelor transversale. Atât, grupa de control, cât și cea experimentală a fost formată din 23 de studenți. Proveniența colectivului este destul de omogenă: majoritatea studenților provenind din mediul urban. Aceste detalii sunt importante, întrucât oferirea acestor date și informații reflectă mediul social în care au crescut și s-au dezvoltat viitorii specialiști, având totodată o importanță deosebită asupra evoluției personalității sale, cât și asupra reușitei academice.



*Figura 4.2. Demersul didactic pentru formarea competențelor managerial-normative a studenților de la facultățile de profil*

Experimentul pedagogic s-a realizat în trei etape (de constatare, de formare și de control) fiind materializat pe componentele de formare inițială și continuă în cadrul unor programe de instruire special elaborate și aplicate specialiștilor din domeniu. De asemenea, pe parcursul experimentului am determinat eficiența modelului integrat-operațional și a concepției de formare profesională, managerial-normativă, aplicate studenților/specialiștilor în vederea determinării cunoștințelor acumulate în cadrul procesului de formare și dezvoltare a competențelor specifice (manageriale și normative). Totodată, comisia de experți a procedat la evaluarea competențelor monitorizate în cercetare cu ajutorul unei grile de evaluare și a unor teste ce conțin itemi ce reflectă nivelul de formare managerial-normativă a specialiștilor din domeniu.

Scala de evaluare a fost stabilită pentru fiecare item, etalon de rezolvare și punctare, performanță maximă, performanța minimă admisă și normalizarea procentuală a punctajelor obținute. Scara de notare a fost alcătuită din etalonul de convertire a punctajelor în note și instrumentele de convertire (nomograma de convertire sau formulele de calcul ale convertirii). În cazul testelor sumative am folosit taxonomia descriptorilor de la Dublin, concretizată pe cele trei niveluri de: cunoaștere și înțelegere, aplicare (operare cu entități de cunoaștere), integrare.

În cercetare am considerat oportună și realizarea unui studiu preexperimental privind stabilirea necesității dezvoltării formării manageriale și normative a specialiștilor din domeniu.

#### **Etapele cercetării:**

- a) faza prealabilă intervenției factorului experimental (etapa de constatare): 2017-2019;
- b) faza administrării factorului experimental (etapa de formare): 2019-2020;
- c) faza comparării rezultatelor și de evaluare a competențelor managerial-normative formate la specialiștii din domeniu culturii fizice (etapa de control): 2020-2021.

Un rol aparte în cercetare s-a acordat formării inițiale și continue, pe cele două componente de formare – managerială și normativă a studenților și specialiștilor din domeniul culturii fizice. Au fost aplicate chestionare sociologice, fiind organizate și desfășurate studii preexperimentale la facultățile de Sport și Pedagogie ale Universității de Stat de Educație Fizică și Sport și la cele din cadrul Universităților similare din Iași, Galați și Suceava. Acestea ne-au permis să studiem opiniile respondenților cu privire la problematica cercetată. Datele obținute în urma aplicării chestionarelor au fost analizate și integrate în scopul obținerii imaginii generale asupra formării inițiale și continue, pe cele două componente de formare – managerială și normativă a studenților și specialiștilor din domeniul culturii fizice. De asemenea, pentru aprecierea nivelului de formare managerială și normativă a studenților/specialiștilor din domeniul culturii fizice a fost necesar stabilirea cadrului de referință concret (etalon al formării managerial-normative a specialiștilor din domeniu, materializat în standard, indicatori, descriptori etc.), precum și de cercetări aprofundate suplimentare. Eșantionul experimental a fost constituit din cadre didactice, studenți,



masteranzi, manageri sportivi, antrenori, sportivi profesioniști și de performanță, colaboratori ai sistemului de cultură fizică și sport din Chișinău, profesori de la facultățile de profil din Iași, Galați, București (inclusiv și studenți de la aceste facultăți).

Experimentul constatativ a fost realizat pe un grup de studenți (23 la număr), încadrați în procesul instructiv-educativ de la programele de studii “Antrenament sportiv” și “Educație fizică și sport” (Ciclul I) din cadrul Universității de Stat de Educație Fizică și Sport Chișinău. Planurile de studii aferente acestor programe prevăd în conținut disciplinele ce asigură formarea competențelor manageriale și normative la studenți, respectiv: “Management și legislație în educația fizică și sport”, “Evoluția managerială în sport”, “Strategii manageriale în sport”, “Consultanța managerială în sport”, “Managementul comunicării”, “Marketing în sport”, “Bazele statului și dreptului”, “Dreptul afacerilor”. De asemenea, la această etapă numărul celor implicați în experiment a fost suplimentat, astfel încât contingentul categoriilor de respondenți a fost de 403 persoane (cadre didactice, specialiști din domeniu – manageri și antrenori sportivi, masteranzi).

Programul experimental și interpretarea sa analitică conform principiilor pedagogice a constituit o tehnologie fundamentată științific, bazată pe variabile proprii, pe tranziții „teorie-practică” și „practică-teorie” în procesul de predare și învățare a disciplinelor academice care au contribuit la formarea/perfecționarea competențelor manageriale și normative la specialiștii din domeniu, la asigurarea integrării componentei de cercetare în activități profesionale și pedagogice. În acest sens, a fost asigurată disponibilitatea subiectului de a forma independent cunoștințe manageriale și normative, individualizate, generalizate și posibilitatea de a le aplica în mod creativ, cu abordarea gândirii critice, în conformitate cu situația pedagogică orientată spre formarea/dezvoltarea de competențe specifice și transversale.

Formarea și perfecționarea specialiștilor din domeniul culturii fizice în cadrul paradigmei umaniste poate fi considerată o tranziție pas cu pas către autoeducare și auto-dezvoltare, iar natura procesului de predare - învățare - evaluare a studenților la disciplinele de studii parcurse în cadrul traseului educațional, determină schimbări (rezultate) în structura personalității individuale. Astfel, în demersul științific, am pornit de la presupunerea că, modelul integrat – operațional și concepția formării managerial-normative, implementate în procesul de formare și perfecționare a competențelor (manageriale și normative) a specialiștilor din domeniul culturii fizice vor fi eficiente din punct de vedere pedagogic dacă se vor fundamenta pe realizarea obiectivelor cercetării. Cele mai importante metode utilizate în cercetare au fost: *metoda analogică*, care s-a bazat pe studiul de similitudini sau diferențe într-o serie de caracteristici ale cercetării; *modelarea* în rezultatul căreia au fost elaborate noul model al concepției inovaționale de formare managerial-normative și care au impus adoptarea anumitor condiții în metodologia

științifică abordată pentru domeniul culturii fizice și sportului; *metoda interviului* care a implicat, ca și ancheta, crearea unei situații de interacțiune între intervievator și subiecții participanți la interviu în scopul obținerii de informații (fapte, opinii etc.) și date necesare cu privire la problema cercetării; *metoda analizei portofoliilor/ a produselor activității de învățare și perfecționare a studenților (specialiștilor din domeniu)*. Această metodă a presupus monitorizarea și analizarea produsului final al învățării, prin prisma elementelor specifice procesului de formare/dezvoltare a competențelor (managerial-normative) și a unor parametri determinați în corespundere cu scopul și obiectivele cercetării, a informațiilor reflectate prin elementele portofoliului realizat de studenți (specialiști). Important de menționat, că datele acumulate din portofoliile studenților ne-au permis să constatăm dimensiunile produselor activităților individuale sau de grup, respective să identificăm: procesul de cercetare abordat și materializat prin acțiuni de documentare, analiză, informare, colectare, prelucrare și interpretare de date, etape necesare în determinarea produsului final al învățării; procesul de elaborare a produsului învățării concretizat într-un concept final (schemă, model, idee, concepție, algoritm, explicitare, argumentare, studii de caz, proiecte etc.); *observația pedagogică* ne-a asigurat acumularea faptelor și analiza lor științifico-pedagogică în cadrul cursurilor universitare a căror problematică a fost centrată pe formarea competențelor manageriale și normative din cadrul planurilor de studii de la programele acreditate ale Universității de Stat de Educație Fizică și Sport (Ciclul I și II). Astfel, am putut observa pe parcursul cercetării, decurgerea lecțiilor, regimul general, activitatea instructivă, procesul de evaluare a cunoștințelor, personalul pedagogic etc. Metodele de lucru experimentale, de căutare și identificare a problematicilor de referință au combinat metodele activităților de cercetare cu cele specifice activităților profesionale în grupul metodelor empirice. Totodată, metodele de monitorizare a eficacității procesului de predare a disciplinelor teoretice al cărui conținut curricular a fost centrat pe formarea de competențelor managerial-legislative la studenți, viitori specialiști în domeniu, au fost utilizate pentru a confirma ipoteza cercetării științifice. În același timp, metodele de cercetare empirică s-au transferat în categoria celor de monitorizare folosite pentru îmbunătățirea calității predării și învățării.

Mai mult, în procesul de predare și învățare a studenților, viitori specialiști în domeniu, ideea complementarității activităților cognitive și profesional-pedagogice, au determinat necesitatea elaborării și implementării modelului integrat – operațional al formării profesionale inițiale și continue, managerial-normative și a concepției de formare, experimentale și analitice, bazate pe tranzițiile reciproce ale teoriei, practicii și cercetării științifice. Astfel, au fost aplicate diferite tipuri de activități pedagogice cognitive și practice care au format și dezvoltat competențe manageriale și normative la studenți (viitori specialiști), de la o disciplină de studii la

alta (*Management și legislație în educația fizică și sport, Drept sportiv, Legislație sportivă națională și internațională, Antreprenoriat în sport, Evoluția managerială în sport, Corupția în sport, Buna guvernare în sport* etc.) prin însușirea cunoștințelor din conținuturile lor didactice parcurse prin: complicație datorită sistematizării, metodologie (generalizarea metodei), prin dezvoltarea poziției subiectului (activitatea studentului la fiecare etapă a activității, de la stabilirea obiectivelor până la analiza rezultatelor) și integrarea acestora în activitatea lor profesională și de cercetare. Experimentul pedagogic s-a bazat pe conștientizarea necesității unor schimbări pozitive în fenomenul pedagogic și care au determinat formarea managerial-normativă a studenților, viitori specialiști în domeniu, pentru luarea în considerare analitică a componentelor procesului educațional, a cunoștințelor de specialitate, generalizate și a tranziției lor de la teorie spre practică, precum și la lansarea mecanismului de autoeducare și autoperfecționare. Conștientizarea legităților pedagogice în acest sens, au impus necesitatea de a aplica și verifica experimental datele și rezultatele obținute în cercetare în direcția creșterii eficacității metodologiei noi aplicate prin activități de predare, învățare, evaluare și de cercetare (de tranziție „teorie - practică”) și stimulării motivației la viitorii specialiști de a se auto-perfecționa. Exersarea capacității lor de a-și forma independent cunoștințe manageriale și normative în sport, individualizate și generalizate, aplicate într-un mod creativ în practică au condus la formarea/dezvoltarea de competențe specific/transversale după caz.

Experimentul constatativ a fost realizat suplimentar în perioada 2017 - 2019 pe un grup de subiecți format din 403 de persoane, dintre care: 115 de cadre didactice universitare din cadrul facultăților de profil de la Universitatea de Stat de Educație Fizică și Sport, Chișinău; Universitatea “Al.I.Cuza” și Universitatea “Dunărea de Jos” (Facultatea Transfrontalieră); 105 de manageri de diferite niveluri ierarhice din organizațiile sportive din Iași și Chișinău; 85 de antrenori pe diferite probe de sport, 47 de profesori de educație fizică și sport ce activează în școli sportive sau licee din Iași și Chișinău și 51 de masteranzi, specializarea “Managementul Culturii Fizice” și “Marketing și legislație în sport” (programe master USEFS).

Experimentul de formare a fost desfășurat în perioada 2019 – 2020, iar cel de control în perioada 2020 – 2021 (evaluarea competențelor formate și dezvoltate la specialiștii din domeniul culturii fizice, respectiv cele managerial-normative).

În etapa formativă a experimentului pedagogic, verificarea modelului integrat-operațional, dezvoltat și implementat, respectiv și a condițiilor pedagogice care asigură formarea competențelor managerial-normative (concepția elaborată și implementată) la viitorii specialiști din domeniu, constituie de fapt o parte integrantă a standardelor educaționale naționale, bazate pe utilizarea metodelor interactive de predare și învățare. Scopul principal al etapei formative a experimentului l-a constituit dezvoltarea și aprobarea materialelor educaționale care asigură

formarea cu succes a competențelor managerial-normative la viitorii specialiști în domeniu prin implementarea modelului integrat-operațional și al concepției de formare a competențelor de referință prin mijloace și metode interactive de predare/învățare. Această etapă s-a materializat și prin participarea grupei experimentale la programul de instruire al cărui conținut a fost elaborat pe trei componente fundamentale: teoretică, practică și motivațională. Totodată, în cadrul acestei etape a experimentului pedagogic, verificarea modelului integrat-operațional și a condițiilor pedagogice care asigură formarea competențelor managerial-normative, constituie o parte integrantă a competențelor profesionale necesare specialistului din domeniul culturii fizice. De asemenea, formarea și dezvoltarea competențelor bazată pe metode interactive de predare a fost realizată în cadrul prelegerilor cu elemente didactice și de cercetare științifică, precum și la seminarii prin antrenarea studiilor practice. Materiale experimentale planificate au fost realizate pe baza programelor de instruire la disciplinele de studii de specialitate, ținând cont de conținutul lor și de modurile conexe de acțiune și antrenarea competențelor managerial-normative. Formarea și dezvoltarea competențelor managerial-normative cu utilizarea metodelor interactive de predare și învățare a fost realizată în cadrul prelegerilor, seminariilor și a activităților de lucru individual al studenților centrate pe activități de cercetare științifică, pe exerciții practice, precum și pe evaluări concretizate în teste și examene, ca forme de evaluare a dobândirii cunoștințelor și formării competențelor studenților/ absolvenților și specialiștilor.

În cadrul experimentului a fost dezvoltat un program de instruire centrat pe formarea competențelor managerial-normative la viitorii specialiști în domeniu și pe aplicarea consecventă a metodelor interactive de predare, orientat spre dezvoltarea și formarea continuă a participanților la aceste activități de instruire. De asemenea, am monitorizat formarea și consolidarea normelor și valorilor viitoarelor activități profesionale, conștientizarea importanței activităților manageriale și juridice în exercitarea profesiei/funcției ocupate, precum și perfecționarea permanentă a specialiștilor și formarea abilităților/deprinderilor/competențelor în condiții moderne de învățare, inovatoare pentru competitivitatea lor pe piața muncii.

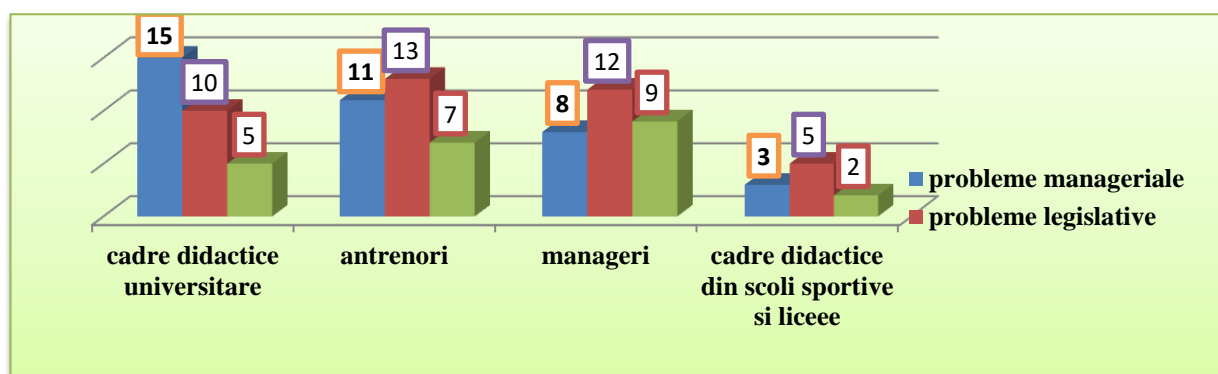
Determinarea nivelurilor de formare a competențelor managerial-normative la viitorii specialiști prin utilizarea metodelor interactive de predare, a îmbinării binomului - didactica și cercetarea științifică în procesul de învățare, precum și prin programul de instruire special conceput în acest sens, au fost realizate în cadrul *etapei de control a experimentului pedagogic, al cărui scop l-a constituit în principal, identificarea eficacității experimentului și validarea datelor obținute*. Criteriile și eficacitatea experimentului pedagogic, le putem considera pozitive în evoluție și dinamică, pe toate componentele structurale ale competențelor managerial-normative, după organizarea activităților de învățare experimentală în pregătirea specializată a viitorilor specialiști din domeniu. Totodată, etapa formativă a experimentului pedagogic a

fundamentat eficacitatea modelului integrat-operațional și a concepției de formare a specialiștilor prin crearea condițiilor pedagogice de formare a competențelor managerial-normative la viitorilor specialiști bazate pe interactivitate, cercetare științifică și tehnologii inovaționale de predare și evaluate/validate în cadrul experimentului de control.

#### **4.2. Diagnosticarea nivelului de manifestare a competențelor manageriale și normative la studenți (Ciclul I și II) și stagieri (specialiști aflați la cursuri de formare continuă)**

În cercetare am considerat oportună, realizarea studiului privind stabilirea necesității dezvoltării formării manageriale și normative a specialiștilor din domeniu. Astfel, pentru realizarea acestuia am aplicat un chestionar sociologic grupului de subiecți format din 403 de persoane, dintre care: 115 de cadre didactice universitare din cadrul facultăților de profil de la Universitatea de Stat de Educație Fizică și Sport, Chișinău; Universitatea “Al.I.Cuza” și Universitatea “Dunărea de Jos” (Facultatea Transfrontalieră); 105 de manageri de diferite niveluri ierarhice din organizațiile sportive din Iași și Chișinău; 85 de antrenori pe diferite probe de sport și 98 de profesori de educație fizică și sport ce activează în școli sportive sau liceele din Iași și Chișinău. Totodată, am considerat că datele ce le vom acumula și interpreta ne vor asigura un punct de vedere consolidat pe nivelul de expertiză și nivelul de experiență al personalului didactico-științific din aceste instituții de învățământ superior de profil, și care se completează cu nivelul de aspirații privind dezvoltarea profesională individuală și cu influența cadrelor didactice din perspectiva efectelor acestora asupra elaborării și implementării curriculum-ului la disciplinele monitorizate de noi în cercetare.

Pentru realizarea scopului propus am rugat categoriile de respondenți să procedeze la formularea unor problematici manageriale și normative (cel puțin 5 la număr) cu care s-au confruntat în exercitarea funcțiilor. Analiza datelor ne-au permis să constatăm că marea majoritate (Figura 4.3) au identificat o serie de probleme cu referire la următoarele aspecte: “Specificul autonomiei organizației sportive”; “Colaborarea cu autoritățile publice centrale și locale pe linia finanțării în sport”; “Cunoașterea și interpretarea cadrului normativ ce reglementează domeniul de referință”; “Asigurarea și buna gestionare a entității sportive”; “Asigurarea procesului de antrenament în condiții optime pentru a se obține performanța în sport (problema de infrastructură sportivă)”; “Pregătirea și perfecționarea cadrelor manageriale ce activează în sfera culturii fizice”; “Promovarea sportului de masă”; “Promovarea sportului în școală”; “Corupția și dopajul în sport”; “Antreprenoriatul în sport” “Litigiile în sport și soluționarea acestora” etc.



**Figura 4.3. Cuantificarea procentuală a problemelor identificate de respondenți în activitatea lor profesională**

Din Figura 4.3 putem observa că marea majoritate a categoriilor de respondenți au identificat probleme manageriale într-un procent de 37%, de natură legislativă într-un procent de 40%, iar cele sportive au înregistrat o valoare procentuală de 23%. Rezultatele obținute ne arată că formarea normativă a specialiștilor din domeniu se impune a fi perfecționată, în special pe aspectul de cunoaștere, formulare, interpretare și aplicare a actelor normative ce reglementează domeniul. De asemenea, componenta managerială se reflectă cu lacune în formarea profesională, cu prioritate în sfera autonomiei, bunei guvernante în sport de către autorități, de dirijare și gestionare a entităților sportive în corespundere cu politica de finanțare și de veniturile asigurate pentru asigurarea bunei funcționări sustenabile a sistemului. Semnificația practică a studiului constă în argumentarea necesității formării managerial-normative a resurselor umane angajate în organizațiile sportive naționale, a metodologiei de formare organizațională și pedagogică eficientă și a concepției de pregătire specializată implementată în cadrul procesului de studii sub forme educaționale diverse, cum ar fi cursurile de licență, masterat, doctorat, de formare continuă și recalificare din instituțiile de învățământ superior de educație fizică și sport, inclusiv și activități informale. Categoriile de persoane cărora le-au fost aplicate chestionarele sociologice au fost completate de această dată pe lângă categoriile sus menționate și de absolvenți și participanții la cursurile de perfecționare ale Universității de Stat de Educație Fizică și Sport, ale Facultății de Educație Fizică din Iași, precum și de absolvenți de la Facultatea Transfrontalieră a Universității “Dunărea de Jos” din Galați. Numărul total de participanți la sondaj și respondenți la chestionarele sociologice specifice a fost suplimentat cu un număr 296 de studenți. Sondajul efectuat cu privire la problematica cercetării a evidențiat o serie de aspecte ce au stat la baza elaborării și implementării concepției de pregătire managerial – normativ – sportive și a modelului integrat - operațional a specialiștilor din domeniu (Tabelul 4.1).

**Tabelul 4.1. Abordarea tematică a sondajului sociologic**

Nr. crt.	Tematică abordată în conținutul sondajului sociologic	Date procentuale ale răspunsurilor obținute	
		Afirmative	Negative
1.	Necesitatea formării managerial-normative a specialiștilor din domeniu	78%	22%
2.	Necesitatea autorizării și acreditării unui program de studii specializat în managementul sportiv la nivelul USEFS și în cadrul Facultății Transfrontaliere din Galați	87%	13%
3.	Doleanța participanților la sondaj de a se familiariza cu elemente specifice ale managementului sportiv	69%	31%
4.	Doleanța participanților la sondaj de a cunoaște, interpreta și aplica cadrul normativ ce reglementează domeniul culturii fizice	73%	27%
5.	Necesitatea cunoașterii terminologiei specifice dreptului sportiv	81%	29%
6.	Obținerea de informații detaliate despre managementul sportiv ce ar contribui la orientarea lor profesională și la îmbunătățirea calificării acestora	79%	21%
7.	Aprobarea și confirmarea metodologiei noi de formare managerial-normativă implementată în cadrul programelor de studii licență, masterat, doctorat, formare continuă și recalificare la nivelul USEFS	84%	16%
8.	Aplicarea și îmbinarea noilor direcții de cercetare (manageriale, normative) și acțiunea profesorilor din mediul universitar cu accent pe conexiunea binomului educațional (didactica și cercetarea)	86%	14%
9.	Necesitatea dezvoltării formării profesionale inițiale prin programe de formare continuă și recalificare	92%	8%

Datele prezentate în Tabelul 4.1 ne confirmă faptul, că formarea managerial-normativă a specialiștilor din domeniu reprezintă o componentă esențială în sistemul de formare profesională al acestora. Formarea competențelor managerial-normative în rândul specialiștilor din cultura fizică și sport trebuie să se desfășoare în condițiile inițiativei crescânde a unei persoane cu responsabilitate ridicată, capacitatea de a organiza din punct de vedere pedagogic și economic, activitățile personalului didactic. Este important să se asigure dezvoltarea activității creative a studenților, să se deplaseze accentul pe studiul individual și să se perfecționeze, dezvăluind pe cât posibil caracteristicile individuale ale acestora, să se efectueze o tranziție organică de la asimilarea cunoștințelor teoretice, abilităților la aplicarea lor practică în activitățile sportive și de cultură fizică. Plecând de la perspectiva modernă a educației apare necesitatea ca studenții să - și asume responsabilitatea propriei învățări, dezvoltându-și pe parcursul întregului traseu educațional, competențe metacognitive și autoevaluative (competențe de educație permanentă). Astfel, accentul cade asupra modalităților alternative de învățare, pe introducerea în procesul instructiv-educativ a ideilor, principiilor și faptelor care pot fi utilizate și înțelese într-un context semnificativ.

Specificul predării unei noi discipline, respectiv “Dreptul sportiv” / “Legislație în sport” studenților de la facultățile de educație fizică și sport, presupune aplicarea unor situații concrete de învățare și a studiilor de caz (spețelor) din practica juridică/activităților sportive, fapt ce le permite să acumuleze cunoștințe noi în domeniu, iar învățarea să devină mai eficientă. Sursa învățării o reprezintă aceste spețe juridice, într-o măsură mai mare decât profesorul, întrucât rezolvarea lor înglobează învățarea prin participare la analiză, dialog și interpretare. Soluționarea diverselor spețe juridice (ca și activități practice) în cadrul cursului teoretic “Drept sportiv” se impune astfel ca metodă activă, de mare valoare euristică și aplicativă. Astfel, poate fi folosită, fie ca suport al cunoașterii inductive, fie ca bază a unei cunoașteri deductive.

Acest studiu ne permite să afirmăm că, stabilirea necesității predării disciplinei “Drept sportiv” la facultățile de profil, actualizarea, aplicarea și valorificarea metodologiei didactice inovative pentru o învățare eficientă a conceptelor juridice și de formare a competențelor normative la studenți, vor contribui cu certitudine la perfecționarea viitorilor specialiști din domeniu. Fundamentarea teoretico-practică a necesității predării suplimentare a disciplinei “Drept sportiv” la facultățile de educație fizică și sport (pe lângă Bazele statului și dreptului, și Dreptul afacerilor) s-a realizat prin elaborarea și aplicarea unui chestionar sociologic și aplicat categoriilor de respondenți. Chestionarul a reprezentat o listă de întrebări cu privire la problema studiată, aranjate într-o anumită ordine prin care s-a urmărit obținerea de informații despre aceeași problemă de la un număr mai mare de subiecți.

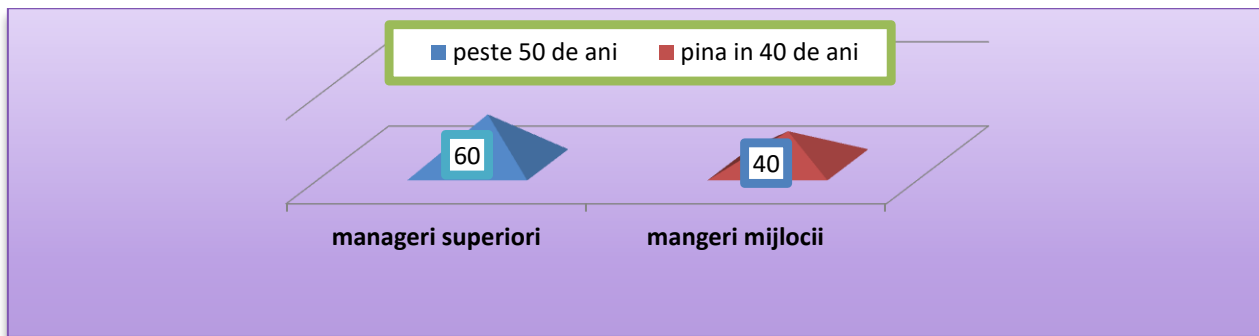
Analizând datele acumulate din răspunsurile categoriilor de respondenți în urma aplicării setului de întrebări am identificat necesitatea predării disciplinei “Drept sportiv” la facultățile de educație fizică și sport. Astfel, managerii au dat răspunsuri pozitive într-un procent de peste 70%, iar răspunsurile negative au constituit un procent de 30% făcând precizarea că prin acumularea și aplicarea cunoștințelor juridice în activitatea profesională desfășurată de specialiștii în domeniu, cu certitudine va asigura o înțelegere adecvată a contractelor în dreptul sportului, în special cele privind transferul de jucători, exploatarea drepturilor de joc, pariurile sportive și finanțarea (Figura 4.4 și 4.5). De asemenea, prin studierea acestei materii se pot pune în dezbatere și contractele administrative, cele de dreptul muncii sau cele de exclusivitate, de sponsorizare și reclamă, întrucât sunt cel mai des întâlnite în jurisprudența sportivă. Totodată, prin predarea acestei discipline se va putea realiza și o incursiune în: dreptul societăților ce au ca obiect de activitate, prestarea de servicii sportive, studierea subiectelor răspunderii în dreptul sportului (organizatorii, participanții etc.), precum și a formelor răspunderii care poate fi angajată în această materie (civilă, administrativă, disciplinară), în condițiile specificului competițiilor sportive.



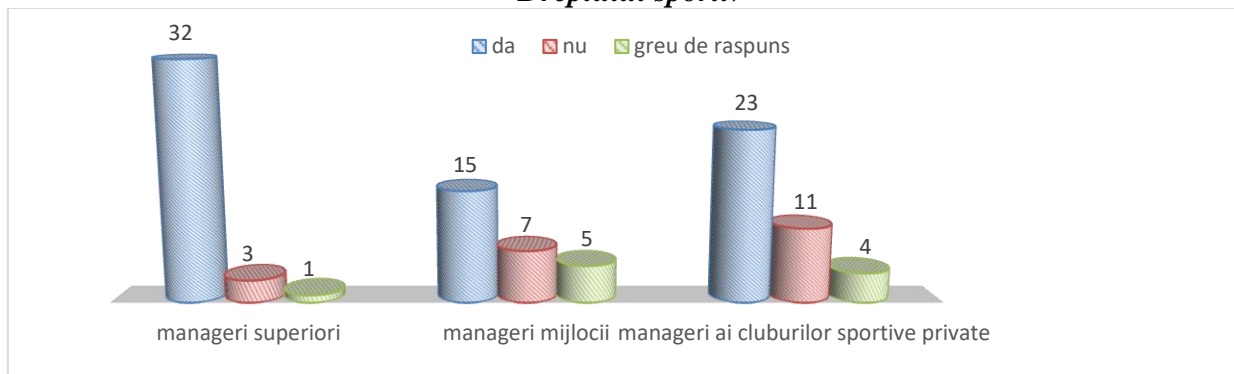
**Tabelul 4.2. Structurarea întrebărilor cu referire la necesitatea predării disciplinei “Drept sportiv” la facultățile de educație fizică și sport (după Sarivan L., Gavrilă R., Stoicescu D., [111], modificate de noi)**

<p><b>De ce este necesar a fi studiată disciplina “Drept sportiv”?</b></p>	<p>De ce este importantă pentru studenți această disciplină de studiu?          Care este conexiunea între experiența lor personală și cea profesională?          Ce vor fi capabili să facă studenții pe perioadă scurtă, prin învățarea și aplicarea cunoștințelor normative în domeniu?          Ce vor putea să facă studenții sau să perceapă în viitor cu referire la această problematică?          Ce împrejurări de cugetări le va oferi studenților această disciplină?          Cum îi va forma pe studenți, pentru a cunoaște mai mult și a înțelege mai bine această disciplină?</p>
<p><b>Ce vor face studenții ?</b></p>	<p>Ce cunoștințe cuprind conținuturile selectate în cadrul acestei discipline de studiu ?          Care dintre ele au legătură cu obiectivele de referință stabilite?          Care dintre ele sunt necesare și suficiente pentru scopul stabilit?          Ce cunoștințe vor fi explorate de studenți?          Ce aspecte ale disciplinei de referință invită pe studenți la continuarea investigațiilor sau la un alt tip de acțiune, după predarea acesteia?</p>
<p><b>Cum vor face?</b></p>	<p>Cum poate fi utilizată disciplina de referință pentru a dezvolta abilitățile de comunicare, analiză și investigație? Dar pentru a se forma la finalitatea studierii a competențelor legislative?          Cum poate fi ales sau aranjat conținutul curricular al disciplinei, pentru a stimula o gamă largă de răspunsuri corecte la diverse problematice din cadrul activităților sportive?          Care sunt câteva dintre problemele importante interpretabile sau care pot invita studenții la exprimarea punctului de vedere propriu?</p>
<p><b>Cât s-a realizat?</b></p>	<p>Ce dovezi vor exista că studenții au învățat ceva din conținutul curricular al disciplinei?          Ce procese de gândire, strategii de învățare și procese de grup ne așteptăm să observăm la studenți?          Ce pot realiza studenții, pentru a demonstra că au atins obiectivele studierii acestei discipline prin activități individuale?          Pentru ce tipuri de evaluare se poate opta, în ce scop și când?          Cum vom proceda, astfel încât evaluarea să fie validă?          Cum vom utiliza datele, pentru a asigura reușita în dinamică a fiecărui student?</p>

Introducerea acestei discipline în planul de învățământ aferent programelor de studii de la facultățile de profil va genera ca în conținutul curricular să fie abordate și alte problematice precum: antidoping-ul, guvernanta în sport, și nu în ultimul rând reglementarea litigiilor sportive internaționale, arbitrajul și procedurile în fața instanțelor de arbitraj internaționale, precum și jurisprudența arbitrală relevantă [182]. De asemenea, studenții pot realiza analize și sinteze ale jurisprudenței recente privind conflictele de jurisdicție, prin raportare la competența Curții de Justiție a Uniunii Europene în litigiile privind activitatea sportive.



**Figura 4.4. Structura pe vârstă a managerilor intervievați cu referire la necesitatea predării și Dreptului sportiv**



**Figura 4.5. Reflectarea grafică a răspunsurilor cu privire la necesitatea predării disciplinei "Drept sportiv" la facultățile de educație fizică și sport**

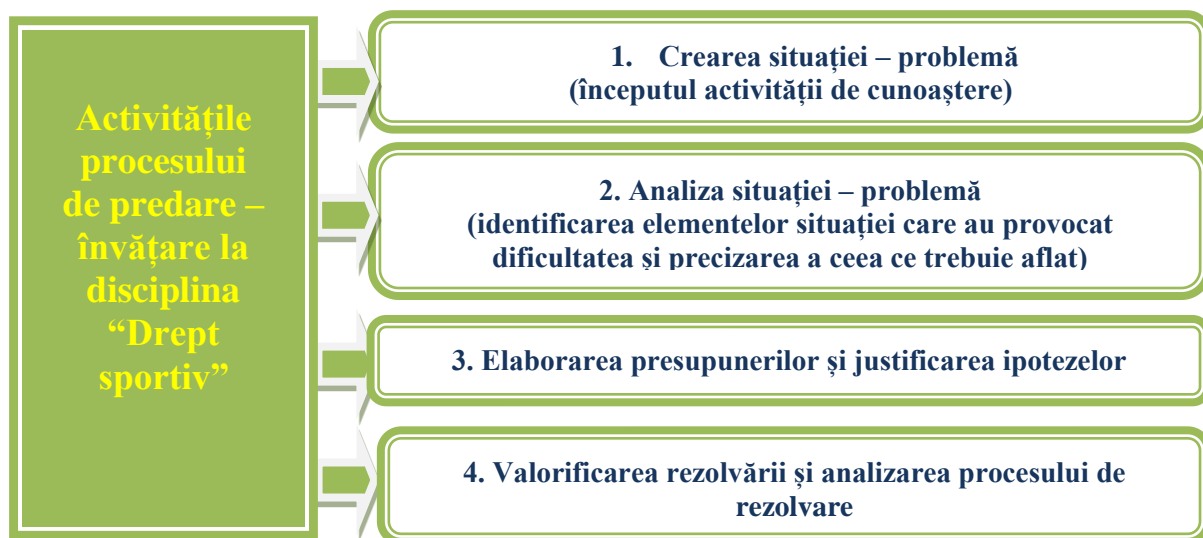
În ceea ce privesc răspunsurile la întrebările reflectate în Tabelul 4.2 cu referire la "Cum poate fi utilizată disciplina de referință pentru a dezvolta abilitățile de comunicare, analiză și investigație? Dar pentru a se forma la finalitatea studierii a competențelor normative?"

Predarea științelor prin investigație reprezintă un demers important în științele educației. Publicația "Științele Educației acum: O pedagogie reînnoită pentru viitorul Europei", (raport-Rocard, 2007), stipulează importanța investigației în predarea disciplinelor ca științe (după acțiuni similare în SUA în 1996 NST, 1996, EDC Centrul pentru Științe ale Educației, 2007). Astfel, "învățarea prin investigație a fost oficial promovată în multe țări ca acel tip de pedagogie necesar pentru îmbunătățirea modului de învățare al științelor" [[http://www.ccdcluj.ro/Fisiere/2015/proiecte/Ghid\\_Predarea\\_stiintelor\\_prin\\_investigatie.pdf](http://www.ccdcluj.ro/Fisiere/2015/proiecte/Ghid_Predarea_stiintelor_prin_investigatie.pdf), p. 4]. În acest context, predarea disciplinei "Drept sportiv", ca și disciplină științifico-didactică (axată pe principii, reguli și concepte proprii) poate asigura integritatea prin stabilirea clară a unor relații convergente între cunoștințele științifice, deprinderile, atitudinile și comportamentele ca structuri ale competențelor și valorilor ce își au bazele în interiorul său, în mod distinctiv. Competențele normative se vor forma la studenții de la facultățile de profil, la finalitatea studierii disciplinei de referință, iar spețele juridice exemplificate în procesul de instruire, completate de probleme, atent selectate spre soluționare de către cadrele didactice și studenți, au un rol însemnat, impus de mecanismul cunoașterii însăși și de nevoile formative ale programului de

studii. Abilitățile de comunicare ale studenților se pot forma și dezvolta prin intermediul studierii actelor normative ce reglementează domeniul educației fizice și sportului, prin aplicarea și interpretarea acestora, întrucât în cadrul activităților individuale prin soluționarea diverselor spețe juridice, studenții sunt puși în situația de a exemplifica legea aplicabilă în vigoare pentru cauza dată cu antrenarea gândirii critice în acest sens.

Cu privire la identificarea metodologiei eficiente de predare – învățare a disciplinei, respectiv din prisma beneficiarilor de servicii educaționale putem menționa că succesiunea de activități ce compun procesul de instruire devine foarte sugestivă pentru elaborarea unui model eficient care să fie în conformitate cu însuși mersul firesc al cunoașterii și să se acordeze și cu posibilitățile cognitive ale studenților. Astfel, plecând de la analiza literaturii de specialitate, propunem ca mod fundamental de organizare a procesului de instruire la disciplina “Drept sportiv”, predarea pe bază de spețe din practica juridică cu aplicarea legislației în vigoare și pe situații – problemă, stabilind mai multe etape activității de predare – învățare reflectate în Figura 4.6. În prima etapă, studenții se pot afla în diverse situații care necesită anumite explicații, care generează dorința de a primi lămuriri suplimentare cu privire la situația problemă care poate apărea și în activitatea de elaborare și întâmpină anumite dificultăți când se ivesc nepotriviri între explicațiile teoretice și faptele (spețele juridice) concrete sau când se constată că anumite cunoștințe sunt incomplete. A doua etapă (activitate) presupune înțelegerea problemei, când studenții încă pot solicita lămuriri spre a ajunge la formularea ei definitivă (la rezolvarea speței juridice sau a situației problemă creată). Problema poate fi formulată de profesor și reformulată de studenți sau e chiar formulată de aceștia din urmă. A treia activitate a procesului de predare – învățare a disciplinei de referință, implică studenții prin încercările lor de a da răspunsuri anticipate, sub dirijarea cadrului didactic, pe care le confruntă cu faptele juridice, cu actele normative ce pot fi aplicat, precum și cu logica interpretării în acest caz. Astfel, studenții ajung să cunoască fapte noi, care i-ar putea ajuta în justificarea presupunerilor sau pot duce la infirmarea lor. Această etapă a procesului de predare-învățare este foarte importantă, întrucât face să avanseze cunoașterea până la găsirea soluției. Activitatea de demonstrare a ipotezei și de rezolvare a problemei se oprește la cea formulată care se dovedește a fi cea mai întemeiată și, pe baza ei, se rezolvă problema, găsindu-se necunoscuta căutată. Ultima activitate implică precizarea soluției aflate, verificarea ei cu noi fapte, consolidarea conținuturilor noii noțiuni constituite.

Competențele pot fi definite ca fiind acele aptitudini și priceperi cognitive ce pot fi învățate, pentru a soluționa anumite probleme, precum și disponibilitățile și aptitudinile motivaționale, voliționale și sociale asociate cu acestea, pentru a putea valorifica problematizări în situații variabile cu succes și în mod responsabil.



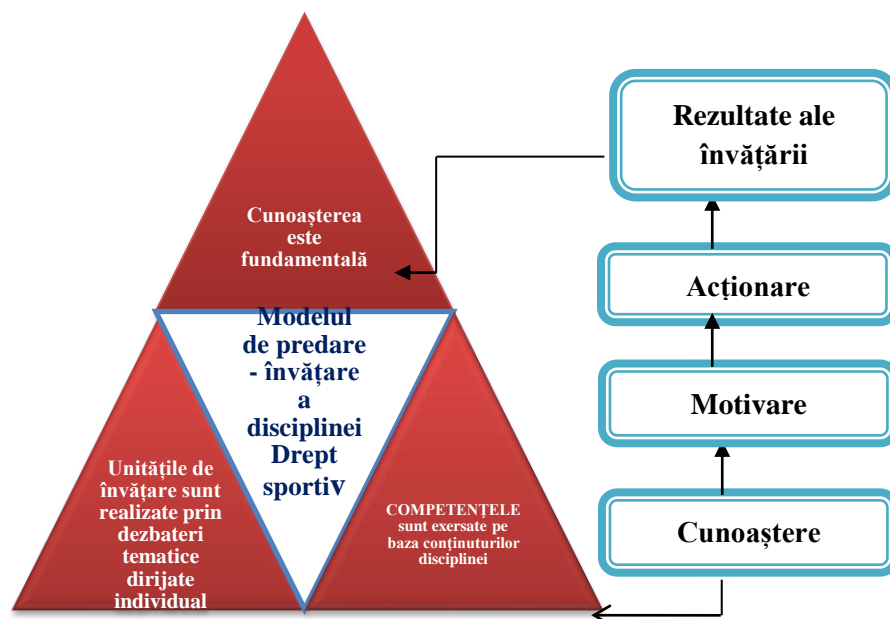
**Figura 4.6. Activitățile procesului de predare – învățare la disciplina “Drept sportiv”**

Plecând de la această definiție și încercând să identificăm principiile planificării învățării centrate pe competențe la disciplina monitorizată de noi în cercetare, putem să facem următoarele precizări: învățarea trebuie să fie dirijată individual prin motivare; prin învățare să se țină seama de evoluțiile actuale ale domeniului profesional urmărit, respectiv al educației fizice și sportului; metodele aplicate în procesul de învățare al disciplinei “Drept sportiv” să fie diverse: forme de învățare și de lucru în echipă (studii prin proiecte, învățământ bazat pe rezolvarea de probleme (spețe juridice), învățământ deschis bazat pe cooperare.

Modelul de predare – învățare a disciplinei “Drept sportiv” monitorizează procesul cunoașterii din punctul de vedere al activității profesorului (predarea) și din punctul de vedere al activității studenților (învățarea). În Figura 4.7 redăm schematic acest proces sub aspectul constatării și evaluării rezultatelor învățării bazate pe competențe la disciplina de referință.

În acest context, putem menționa că prin predarea disciplinei Drept sportiv / Legislației sportive, precum și a diferitelor ramuri ale managementului la facultățile de profil și la programele de formare continuă se vor forma și dezvolta competențe managerial - normative la viitorii specialiști / specialiștii în domeniu din prisma celor trei dimensiuni: *afectivă* (studenții se vor învăța a se motiva pentru învățare, întrucât cunoașterea elementelor de dirijare a procesului managerial în strânsă conexiune cu interpretarea/aplicarea corectă a actelor normative este necesară; studenții vor învăța diverse strategii de învățare și vor înțelege necesitatea schimbării în dezvoltarea profesională pentru o carieră de succes; studenții se vor adapta la mediul nou de învățare adoptat în procesul instructiv-educativ); *cognitivă* (identificarea unor noi oportunități de învățare; cunoașterea și utilizarea regulilor și a principiilor reglatorii specifice activităților sportive; aplicarea și interpretarea actelor normative, verificarea informațiilor constatate conform actelor normative în vigoare; utilizarea unor instrumente mentale, de logică și gândire critică);

*metacognitivă* (rezolvare de probleme, de spețe juridice, realizarea unor sarcini de monitorizare și interpretare; acuratețe în rezultatele stabilite, încredere și comunicare corect abordată în diferite situații juridice).



**Figura 4.7. Modelul de predare - învățare a disciplinei Drept sportiv**

Ca urmare a realizării și acumulării datelor acestui sondaj, considerăm că se impune completarea planului de studii de la programul master și de formare continuă, cu disciplina “Drept sportiv” și care ar consolida cunoștințele normative ale specialiștilor din domeniu, și nu doar rezumarea la studierea cadrului legal ce reglementează domeniul de referință. Important de menționat că metacogniția (procesele metacognitive) reprezintă capacitatea unei persoane de a se gândi la gândirea sa, de a-și cunoaște cunoștințele, de a fi conștient de conștientizarea sa. Aceasta este o abilitate de cel mai înalt nivel, un semn al unei personalități foarte dezvoltate și de care fiecare cadru didactic ar fi necesar să o promoveze în procesul instructiv-educativ al studenților. În mod praxiologic, metacogniția are trei componente: cunoașterea (ceea ce știu oamenii despre ei înșiși și despre gândirea lor); reglementarea (reglarea cunoașterii pentru ca persoanele să se poată controla și a-și asigura învățarea); experiența (acele experiențe relevante pentru eforturile cognitive continue). Succint, dacă studenții vor stăpâni metacogniția cel puțin la un nivel intermediar, vor începe să-și dea seama de greșelile lor (inclusiv în gândire), pentru a înțelege că este necesar să utilizeze o altă strategie pentru dezvoltarea individuală. Aceasta înseamnă că vor învăța mult mai repede și mai eficient, întrucât metacogniția le permite oamenilor să își asume responsabilitatea pentru învățarea lor. Aceasta include de asemenea, conștientizarea modului în care învață, evaluarea nevoilor lor de învățare, dezvoltarea de strategii pentru a satisface aceste nevoi și ulterior implementarea lor. În condițiile societății moderne,

când autonomia academică a studenților devine imperativă, rolul abilităților metacognitive devine important pentru dezvoltarea acestora ca profesioniști și ca persoane.

În faza constatativă a experimentului pedagogic am desfășurat și *un studiu privind determinarea nivelului de formare managerială și normativă a studenților de la programele de studiu licență de la facultățile de profil.*

În Tabelul 4.3. reflectăm media notelor a grupelor martor și experiment inițial pentru cele două componente teoretico-practice (managerială și normativă).

**Tabelul 4.3. Media notelor a grupelor martor și experiment inițial pentru cele două componente teoretico-practice (managerială și normativă)**

Disciplina de studii	Nr.studenți	Grupa martor Anii de studii 2017-2019	Grupa experiment Anii de studii 2017-2019
<b>Componenta managerială (Teoretică)</b>			
Management și legislație în educația fizică și sport	23	7,3	7,4
Evoluția managerială în sport	23	7,2	7,05
Marketing în sport	23	7,02	7,03
Managementul comunicării	23	7,06	7,1
Strategii manageriale în sport	23	6,8	7
Consultanță managerială	23	6,9	7,03
Media notelor		<b>7,04</b>	<b>7,10</b>
<b>Componenta normativă (Teoretică)</b>			
Bazele statului și dreptului	23	7,1	7,2
Legislație sportivă națională și internațională	23	6,9	7,02
Dreptul afacerilor	23	7,03	7,1
Media notelor		<b>7,01</b>	<b>7,1</b>
<b>Componenta managerială (Practică)</b>			
Management și legislație în educația fizică și sport	23	6,9	7,01
Evoluția managerială în sport	23	7,3	7,3
Marketing în sport	23	7,06	7,1
Managementul comunicării	23	7,08	7,03
Strategii manageriale în sport	23	7,2	7,05
Consultanță managerială	23	6,8	7
Media notelor	23	<b>7,05</b>	<b>7,08</b>
<b>Componenta normativă (Practică)</b>			
Bazele statului și dreptului	23	7,02	7,1
Legislație sportivă națională și internațională	23	7,11	7,02
Dreptul afacerilor	23	6,9	7,01
Media notelor		<b>7,01</b>	<b>7,04</b>
Media generală a notelor CM		<b>7,04</b>	<b>7,09</b>
Media generală a notelor CN		<b>7,05</b>	<b>7,07</b>

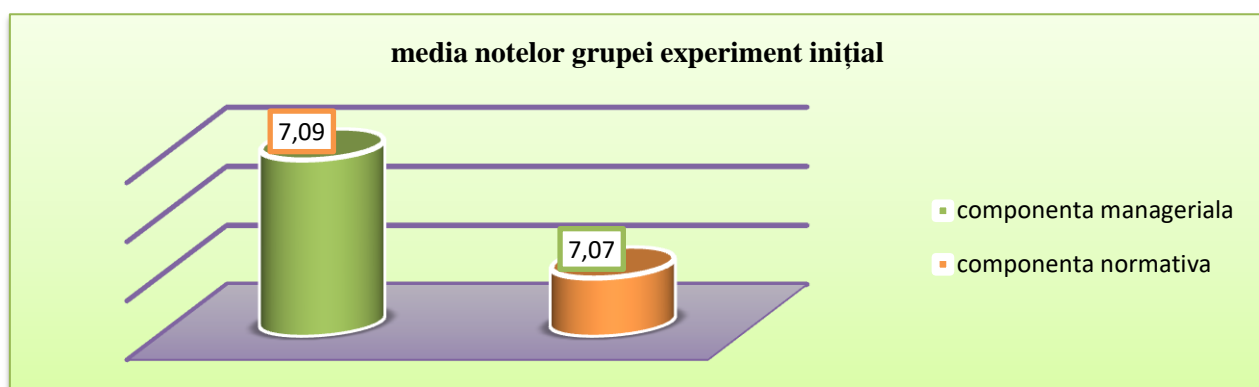
Analiza rezultatelor inițiale (notelor) obținute de studenții grupei martor, la evaluările finale ale celor 6 discipline de studii reflectate în Tabelul 4.3. și care prin parcurgerea conținutului curricular contribuie la formarea cu prioritate a competenței manageriale, se poate observa că, cea mai mică valoare a mediei notelor a fost obținută la disciplinele “Strategii

manageriale în sport”, respectiv, 6,8 și “Consultanță managerială” – 6,9. De asemenea, studenții grupei martor au înregistrat o îmbunătățire a rezultatelor ușor majorată până la valoarea de 7,3. Cele mai valori au fost obținute de această grupă la disciplina de studii: “Management și legislație în educația fizică și sport”, respectiv, 7,3. În aceeași ordine de idei, putem evidenția că între aceste limite ale notelor obținute sunt cuprinse celelalte valori ale mediilor obținute pentru toate disciplinele monitorizate de noi în experiment și reflectate prin patru intervale de note: 6,8 – 6,9; 7,02-7,06; 7,06 -7,2; 7,2-7,3. În Figura 4.8 reprezentăm grafic media notelor inițiale obținute de grupa martor la disciplinele componente manageriale monitorizate de noi în experiment. Cu referire la notele obținute de studenții grupei martor la componenta teoretică normativă, putem observa că acestea au fost cuprinse în intervalul 6,9 – 7,1, iar la cea practică între 6,9 – 7,11. Observăm că, variațiile notelor sunt ne semnificative.



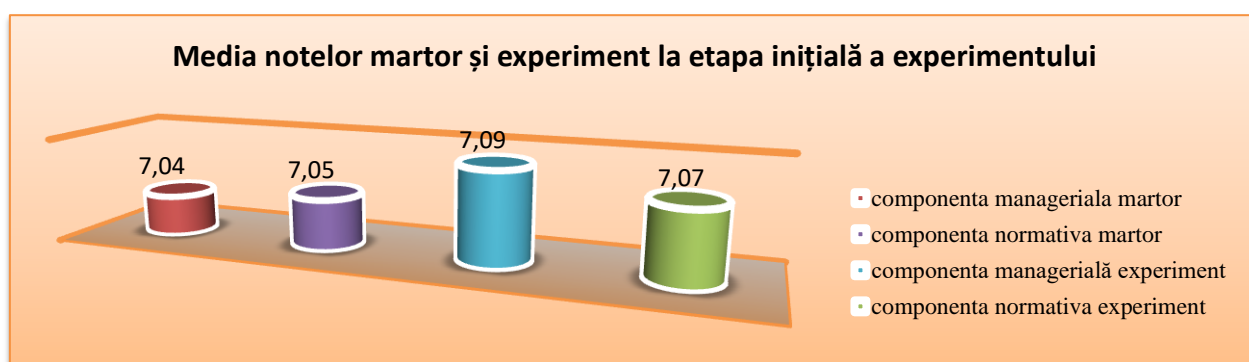
**Figura 4.8. Reprezentarea grafică a mediei notelor obținute de grupa martor la componenta managerială și normative (legislativă) la etapa inițială a experimentului**

Grupa martor a fost evaluată de comisia de experți formată din trei cadre didactice (profesorul de la prelegeri, de la seminar și un expert neutru) în baza tematicii disciplinelor de studii sus menționate și pentru un punctaj cuantificat de la 1 la 10. Analizând rezultatele inițiale obținute de studenții grupei experiment, la evaluările cunoștințelor acumulate la cele 6 discipline de studii reflectate în Tabelul 4.3, putem observa, că cea mai mică valoare a mediei notelor a fost obținută la disciplinele “Strategii manageriale în sport”, respectiv, nota 7. Totodată, studenții grupei experiment au înregistrat inițial, o îmbunătățire a rezultatelor, până la valoarea de 7,4. Cele mai valori au fost obținute de această grupă la disciplina de studii: “Management și legislație în educația fizică și sport”, respectiv, de 7,4. La componenta managerială practică studenții din aceeași grupă au înregistrat o medie a notelor cuprinse între intervalul 7-7,3. În ceea ce privesc notele obținute de studenții grupei experiment (inițial) pe componenta teoretico-practică normativă au fost calculate cu o medie de 7,01. În Figura 4.9 reprezentăm grafic media notelor obținute de grupa experiment (inițial) la cele două componente .



**Figura 4.9. Reprezentarea grafică a mediei notelor obținute de grupa experiment la componenta managerială și normative (legislativă la etapa inițială a experimentului)**

În Figura 4.10 prezentăm media notelor obținute la cele două componente de pregătire pentru ambele grupe la etapa inițială a experimentului.



**Figura 4.10. Media notelor obținute la cele două componente de pregătire pentru ambele grupe la etapa inițială a experimentului**

### 4.3. Organizarea, realizarea și analiza datelor experimentului formativ privind formarea managerială și normativă a specialiștilor din domeniu culturii fizice

În cadrul etapei experimentale de formare (2019 – 2021), prin implementarea concepției și a modelului integrat – operațional al formării managerial-normative a studenților, viitori specialiști în domeniu, rezultatele au fost completate cu cele din cadrul practicii manageriale ținându-se cont de formarea competențelor praxiologice ale studenților din cele două grupe experimentale, prin realizarea de către aceștia a anumitor studii de caz, cercetări științifice sau activități de lucru individual, atent selectate conform unei tematici practice din conținuturile curriculare ale celor 6 discipline, inclusiv și prin completarea și actualizarea acestora cu noi monografii, cursuri universitare și ghiduri metodologice puse la dispoziția studenților. De asemenea, în cadrul experimentului desfășurat pentru studenții din cele două grupe (martor și experiment) au fost realizate câte trei evaluări pentru fiecare componentă (managerială teoretico-practică și normativă teoretico-practică) aferente unui set de problematici selectate din conținutul curricular al disciplinelor studiate. Evaluarea grupei experiment a fost realizată în baza aceluiași



punctaj de la 1 la 10, însă tematica conținuturilor curriculare a fost îmbunătățită, actualizată și completată cu conținuturi curriculare pentru cele două componente. Fiecare student a beneficiat de un timp acordat de comisia de experți pentru formularea și prezentarea răspunsurilor de către studenții celor două grupe (martor și experiment) în cuantum de 45 min pentru evaluarea tematicii stabilite. Precizăm că, tematica cunoștințelor teoretico-practice predate grupelor martor și experiment, s-a diferențiat prin conținuturi curriculare diferite, respectiv grupa martor în baza cunoștințelor acumulate la disciplinele de studii: Management și legislație în educația fizică și sport; Evoluția managerială; Marketing în sport; Strategiile manageriale în sport; Consultanța managerială; Managementul comunicării; Bazele statului și dreptului; Dreptul afacerilor; Legislație sportivă națională și internațională, Practica managerială. Grupa experiment a beneficiat de aceste conținuturi, inclusiv și a altor cursuri și monografii științifice (Buna guvernare în sport; Management și drept sportiv; Drept, etică și deontologie în sport; Corupția în sport; Antreprenariat în sport; Ghid de drept sportiv; Istoria managementului sportiv în Moldova; Industria sportivă și autonomia sportului) ce au fost elaborate și publicate în perioada de referință a experimentului, fiind puse la dispoziția acestora în cadrul prelegerilor și seminariilor. În baza acestor conținuturi, comisia a elaborat o tematică potrivit căreia a procedat la evaluarea cunoștințelor studenților prin parcurgerea și însușirea acestora de către cele două grupe. În Tabelul 4.4 (grupa martor final pentru componenta de formare managerială) și Tabelul 4.5 (grupa martor final pentru componenta de formare normativă) prezentăm conținuturile teoretico-practice evaluate de comisia de experți și aplicate studenților din cele două grupe experimentale.

**Tabelul 4.4. Rezultatele obținute de către subiecții grupei martor final prin evaluarea cunoștințelor teoretico-practice ale componentei manageriale**

Nr. crt.	Tematica abordată și evaluată	$\bar{x} \pm m$	Cv (%)
1	Cunoștințe terminologice de management și antreprenariat în sport	8,31±0,12	7,41
2	Organizarea, planificarea și dezvoltarea strategică a entităților sportive (organigrama unui club sportiv privat; elaborarea unui plan strategic de dezvoltare a entității sportive pe 5 ani; planificarea activității competiționale)	8,21±0,11	7,30
3	Aspecte istorice și evolutive a managementului sportiv în Moldova (studiu privind evoluția managementului sportiv în Republica Moldova)	8,09±0,05	3,25
4	Administrarea culturii fizice națională și internațională (studiu privind organele de dirijare a culturii fizice în Republica Moldova și precizarea competenței acestora)	8,30±0,11	7,31
5	Managementul comunicării (studiu privind formele și metodele eficiente de comunicare într-o entitate sportivă)	8,62±0,12	7,29
6	Managementul proiectelor și al schimbării instituționale (elaborarea unui proiect instituțional pe trei pagini; studiu privind abordarea schimbării instituționale în contextul managementului inovațional)	8,02±0,03	3,15
Media evaluării		8,25±0,09	5,95

**Tabelul 4.5. Rezultatele finale obținute de către subiecții grupei martor prin evaluarea cunoștințelor teoretico-practice ale componentei normative**

Nr. crt	Tematica abordată și evaluată	x±m	Cv (%)
1	Cadrul legislativ de reglementare a sportului la nivel național și internațional (prezentarea succintă a legislației sportive naționale ce reglementează cultura fizică și sportul)	8,62±0,12	7,29
2	Elemente de etică și deontologie în sport (studiu privind fairplay-ul în cadrul competițiilor; statutul deontologic al antrenorului sau al profesorului de educație fizică și sport, prezentat la alegere de către student)	8,31±0,03	3,15
3	Elemente legislative privind finanțarea culturii fizice (devizul de cheltuieli al unei competiții sportive internaționale)	8,29±0,12	7,01
4	Elemente de corupție și dopaj în sport (prezentarea a 2 spețe cu referire la cele două problematici selectate la alegere de către student)	8,32±0,13	7,07
5	Soluționarea litigiilor în sport (competența instanțelor de judecată cu privire la rezolvarea cauzelor civile și penale în sport; arbitrajul)	8,09±0,11	7,33
6	Răspunderea juridică în sport (studiu privind formele de răspundere civilă, penală și contravențională din sport cu prezentarea încadrării juridice; prezentarea diferenței existente între responsabilitate și răspundere juridică)	8,53±0,03	2,53
Media evaluării		8,36	5,73
Media finală martor (CMTP+CLTP)		8.30	5,84

În Tabelul 4.6 prezentăm media rezultatelor obținute de grupa experiment final pentru componenta de formare managerială, iar în Tabelul 4.7 ale grupei experiment final pentru componenta de formare normativă.

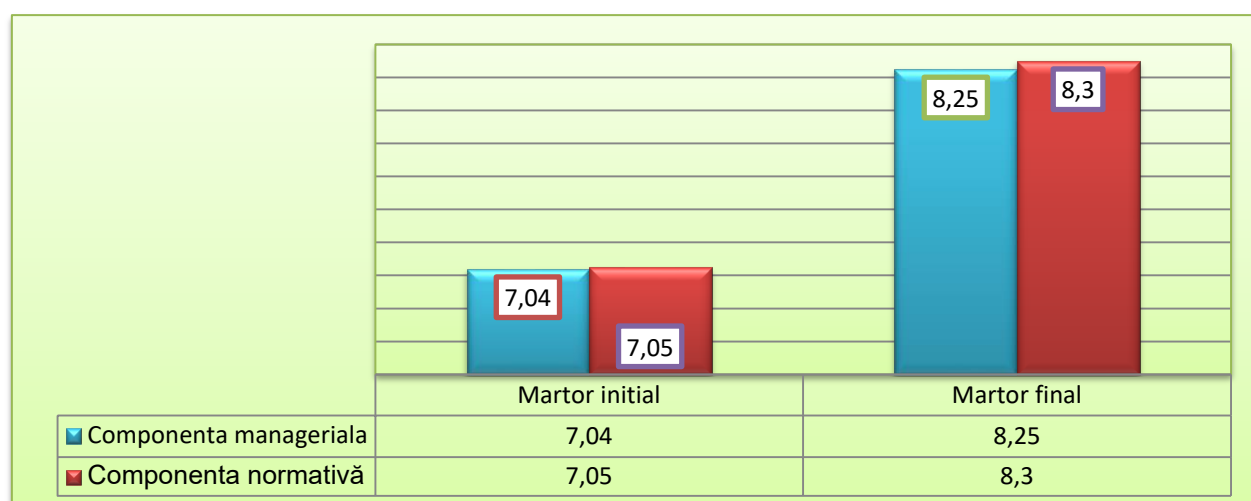
**Tabelul 4.6. Rezultatele obținute de către subiecții grupei experiment final prin evaluarea cunoștințelor teoretico-practice ale componentei manageriale**

Nr. crt.	Tematica abordată și evaluată	x±m	Cv (%)
1	Cunoștințe terminologice de management și antreprenariat în sport	9,03±0,12	7,41
2	Organizarea, planificarea și dezvoltarea strategică a entităților sportive (organigrama unui club sportiv privat; elaborarea unui plan strategic de dezvoltare a entității sportive pe 5 ani; planificarea activității competiționale)	8,92±0,11	7,30
3	Aspecte istorice și evolutive a managementului sportiv în Moldova (studiu privind evoluția managementului sportiv în Republica Moldova)	9,21±0,05	3,25
4	Administrarea culturii fizice naționale și internațională (studiu privind organele de dirijare a culturii fizice în Republica Moldova și precizarea competenței acestora)	9,30±0,11	7,31
5	Managementul comunicării (studiu privind formele și metodele eficiente de comunicare într-o entitate sportivă)	8,78±0,12	7,29
6	Managementul proiectelor și al schimbării instituționale (elaborarea unui proiect instituțional pe trei pagini; studiu privind abordarea schimbării instituționale în contextul managementului inovațional)	8,72±0,03	3,15
Media evaluării		8,99±0,09	5,95

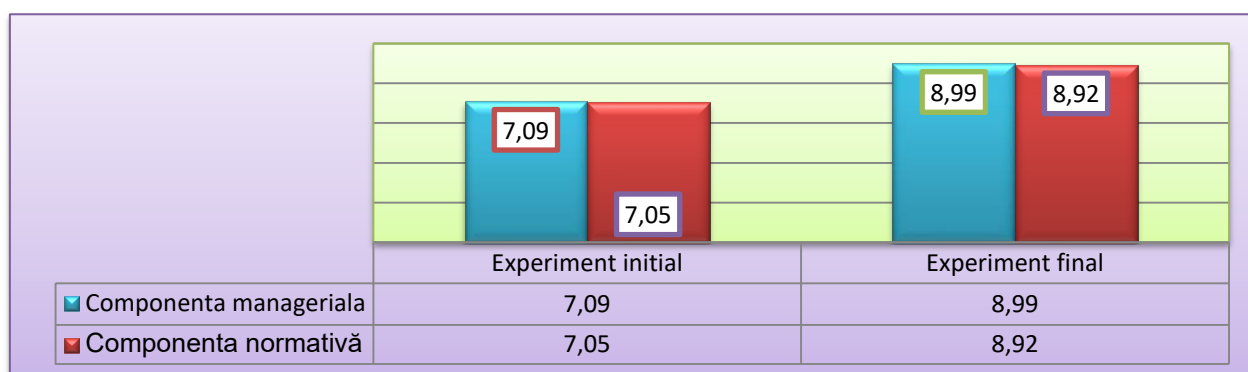
**Tabelul 4.7. Rezultatele obținute de către subiecții grupei experiment prin evaluarea cunoștințelor teoretico-practice ale componentei normative (final)**

Nr. crt.	Tematica abordată și evaluată	x±m	Cv (%)
1	Cadrul legislativ de reglementare a sportului la nivel național și internațional (prezentarea succintă a legislației sportive naționale ce reglementează cultura fizică și sportul)	9,63±0,12	7,29
2	Elemente de etică și deontologie în sport (studiu privind fairplay-ul în cadrul competițiilor; statutul deontologic al antrenorului sau al profesorului de educație fizică și sport, prezentat la alegere de către student)	9,31±0,03	3,15
3	Elemente legislative privind finanțarea culturii fizice (devizul de cheltuieli al unei competiții sportive internaționale)	8,76±0,12	7,01
4	Elemente de corupție și dopaj în sport (prezentarea a 2 spețe cu referire la cele două problematice selectate la alegere de către student)	9,12±0,13	7,07
5	Soluționarea litigiilor în sport (competența instanțelor de judecată cu privire la rezolvarea cauzelor civile și penale în sport; arbitrajul)	8,25±0,11	7,33
6	Răspunderea juridică în sport (studiu privind formele de răspundere civilă, penală și contravențională din sport cu prezentarea încadrării juridice; prezentarea diferenței existente între responsabilitate și răspundere juridică)	8,03±0,03	2,53
Media evaluării		8,85	5,73
Media finală experiment (CMTP+CLTP)		8,92	5,84

În Figura 4.11 reflectăm grafic dinamică mediei notelor obținute de grupa martor inițial și final pe cele două componente ale formării profesionale a studenților de la programele de studii monitorizate în cercetare, iar în Figura 4.12 evidențiem această fluctuație a grupei experiment (inițial și final).

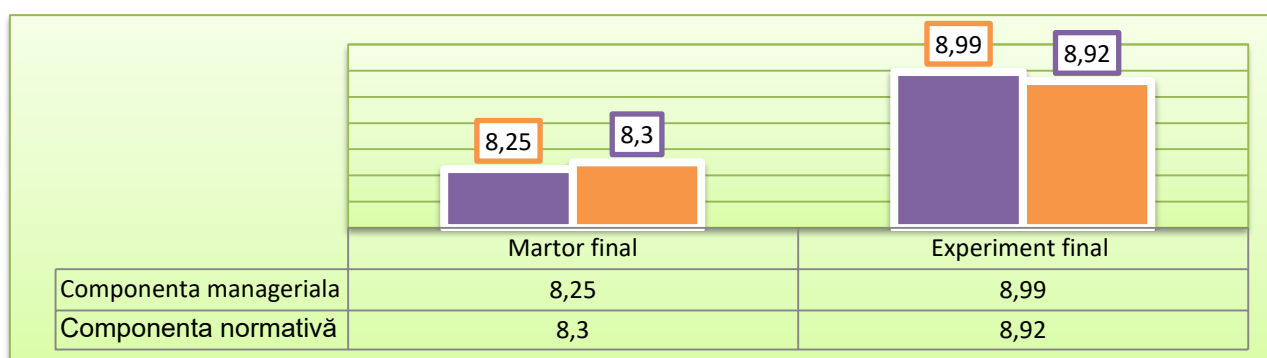


**Figura 4.11. Dinamică mediei notelor obținute de grupa martor inițial și final pe cele două componente ale formării profesionale a studenților**



**Figura 4.12. Dinamică mediei notelor obținute de grupa experiment inițial și final pe cele două componente ale formării profesionale a studenților**

În Figura 4.13. reflectăm grafic media notelor obținute de către studenții grupelor martor și experiment (final).



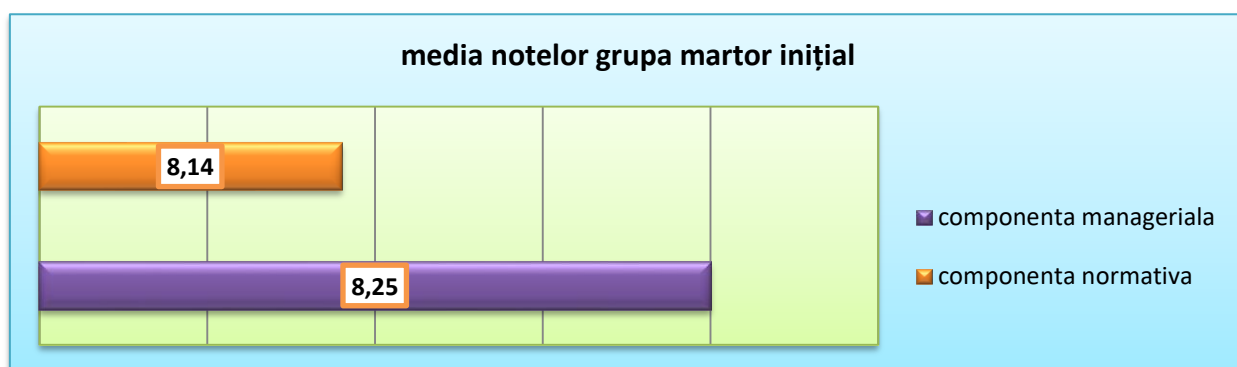
**Figura 4.13. Media notelor obținute de către studenții grupelor martor și experiment (final)**

În Tabelul 4.8 prezentăm notele grupelor martor și experiment la etapa inițială (2017-2019) obținute de masteranzii în număr de 22 de persoane înmatriculați la Ciclu II, programul Managementul Culturii Fizice și Marketing și legislație (planurile de studii sunt reflectate în Anexa 1. Din conținutul planurilor de studii ale celor două programe de studii au fost identificate disciplinele care au asigurat un suport de învățare necesar, în vederea dezvoltării pregătirii managerial-legislative ale acestora. Astfel, pentru componenta managerială am monitorizat notele obținute de grupa martor la disciplinele: Management, training și teambuilding în cultura fizică, Management educațional, Managementul comunicării în activitatea sportivă, Managementul organizațiilor sportive de proiect și strategie, Marketing general și sportiv, Managementul resurselor umane și etica profesională în sport. Disciplinele de studii ce au contribuit la formarea competențelor normative ale masteranzilor și care au fost monitorizate de noi în cercetare din punct de vedere al rezultatelor obținute de către aceștia au fost: Managementul negocierii și politica contractuală utilizată în sport, Managementul financiar și finanțarea culturii fizice, Elemente de legislație sportivă națională și internațională,

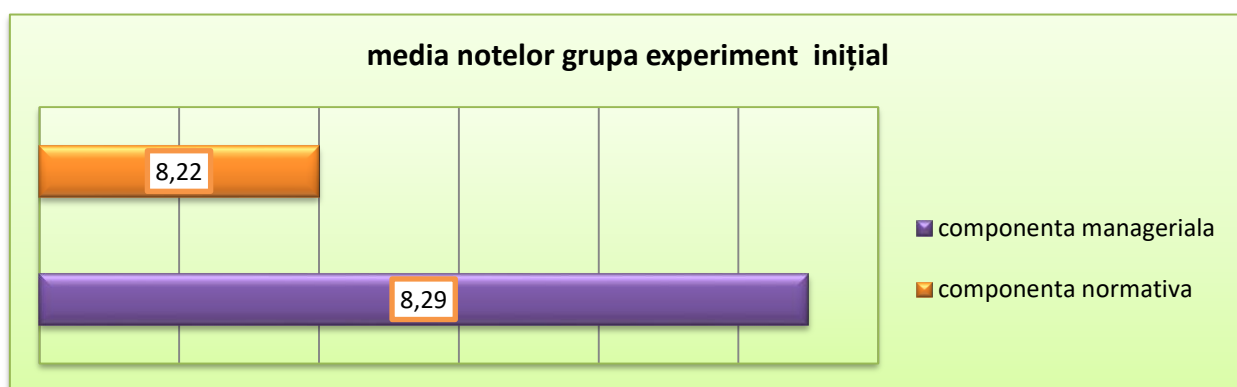
Antreprenoriat, elemente de drept și aplicarea legislației în activitatea sportivă, Etica profesională și instrumentele juridice de comunicare și comunicație în sport. În Figura 4.14 reflectăm grafic fluctuația notelor obținute de grupa martor de masteranzi la etapa inițială a experimentului, iar în Figura 4.15 datele obținute pentru grupa de masteranzi experimentală la această etapă.

**Tabelul 4.8. Media notelor a grupelor martor și experiment inițial (Ciclul II) pentru cele două componente teoretico-practice (managerială și normativă)**

Disciplina de studii	Nr.studenți	Grupa martor Anii de studii 2017-2019	Grupa experiment Anii de studii 2017-2019
<b>Componenta managerială (Teoretică)</b>			
Management, training și teambuilding în cultura fizică	22	8,1	8,4
Management educațional	22	8,2	8,3
Marketing general și sportiv	22	8,09	8,1
Managementul comunicării în activitatea sportivă	22	8,6	8,7
Managementul organizațiilor sportive de proiect și strategie	22	8,9	8,6
Managementul resurselor umane și etica profesională în sport	22	8,5	8,3
Media notelor		8,39	8,4
<b>Componenta normativă (Teoretică)</b>			
Managementul negocierii și politica contractuală utilizată în sport	22	8,1	8,2
Elemente de legislație sportivă națională și internațională	22	8,3	8,5
Managementul financiar și finanțarea culturii fizice	22	8,01	8,2
Antreprenoriat, elemente de drept și aplicarea legislației în activitatea sportivă	22	8,2	8,1
Etica profesională și instrumentele juridice de comunicare și comunicație în sport	22	8,4	8,6
Media notelor		8,2	8,3
<b>Componenta managerială (Practică)</b>			
Management, training și teambuilding în cultura fizică	22	8,01	8,09
Management educațional	22	8,3	8,4
Marketing general și sportiv	22	8,06	8
Managementul comunicării în activitatea sportivă	22	8,05	8,06
Managementul organizațiilor sportive de proiect și strategie	22	8,2	8,3
Managementul resurselor umane și etica profesională în sport	22	8,1	8,3
Media notelor	22	8,12	8,19
<b>Componenta normativă (Practică)</b>			
Managementul negocierii și politica contractuală utilizată în sport	22	8,01	8,1
Elemente de legislație sportivă națională și internațională	22	8,1	8,07
Managementul financiar și finanțarea culturii fizice	22	8,2	8,3
Antreprenoriat, elemente de drept și aplicarea legislației în activitatea sportivă	22	8,03	8,09
Etica profesională și instrumentele juridice de comunicare și comunicație în sport	22	8,1	8,2
Media notelor		8,08	8,15
Media generală a notelor CM		8,25	8,29
Media generală a notelor CN		8,14	8,22



**Figura 4.14. Reprezentarea grafică a mediei notelor obținute de grupa martor (masteranzi) la componenta managerială și normativă la etapa inițială a experimentului**



**Figura 4.15. Reprezentarea grafică a mediei notelor obținute de grupa experiment (masteranzi) la componenta managerială și legislativă la etapa inițială**

Din datele reflectate anterior, putem observa că notele obținute de masteranzi în urma evaluării cunoștințelor de către comisia de experți pentru cele două componente ale formării managerial-normative au înregistrat valori nesemnificative pentru ambele grupe (martor și experiment) la etapa inițială. Astfel, valorile înregistrate sunt: media 8,25 pentru formarea managerială a fost pentru masteranzii grupei martor și 8,29 pentru grupa experiment, iar pentru componenta de formare normativă a fost de 8,14 la grupa martor și respectiv de 8,22 la cea de experiment.

În Tabelul 4.9 reflectăm mediile obținute de grupa martor la etapa finală pentru componenta de formare managerială, iar în Tabelul 4.10 pentru componenta de formare normativă, prezentate din prisma conținuturilor teoretico-practice evaluate de comisia de experți și aplicate masteranzilor din cele două grupe experimentale. De menționat că cele două grupe (martor și experiment final) sunt masteranzii (22 de persoane) ce au parcurs programul de studii “Educație, management și marketing în sport” (2019-2021).

**Tabelul 4.9. Rezultatele obținute de către subiecții grupei martor final prin evaluarea cunoștințelor teoretico-practice ale componentei manageriale**

Nr. crt.	Tematica abordată și evaluată	$x \pm m$	Cv (%)
1	Cunoștințe terminologice de management, teambuilding și de leadership în sport	8,91±0,15	7,51
2	Metode eficiente de management în sport, de proiect și strategie (Descrierea și argumentarea unei metode de dirijare a unei entități sportive; elaborarea unui proiect; plan de dezvoltare a organizației sportive)	8,89±0,12	7,20
3	Prezentarea sistemului educațional din Republica Moldova (studiu privind specificul educației fizice școlare din punct de vedere al asigurării managementului la nivel instituțional)	8,9±0,03	3,26
4	Categoriile de resurse umane din activitățile sportive (studiu privind aria ocupațională în sport, standardele de calificare și elemente specifice ale inserției pe piața muncii a absolvenților facultăților de profil)	8,90±0,12	7,20
5	Managementul comunicării (studiu privind formele și metodele eficiente de comunicare într-o entitate sportivă)	8,82±0,11	7,26
6	Elemente de etică și deontologie în sport (stabilirea și argumentarea competenței unei comisii de etică; statutul deontologic al unui specialist din sport la alegere)	8,92±0,03	3,25
Media evaluării		<b>8,89±0,09</b>	<b>5,94</b>

**Tabelul 4.10. Rezultatele finale obținute de către subiecții grupei martor prin evaluarea cunoștințelor teoretico-practice ale componentei normative**

Nr. crt.	Tematica abordată și evaluată	$x \pm m$	Cv (%)
1	Cadrul legislativ de reglementare a sportului la nivel național și internațional (prezentarea succintă a legislației sportive naționale ce reglementează cultura fizică și sportul)	8,92±0,16	7,29
2	Contracte specifice domeniului de cultură fizică și sport (prezentarea unui anumit tip de contract încheiat cu parteneri din domeniul de referință, la alegere și stabilirea elementelor de răspundere contractuală)	8,91±0,15	7,51
3	Elemente legislative privind finanțarea culturii fizice (finanțarea unei organizații sportive din surse naționale și internaționale, studii de caz)	8,89±0,12	7,20
4	Elemente de corupție și dopaj în sport (prezentarea a 2 spețe cu referire la cele două problematice selectate la alegere de către student)	8,52±0,03	3,25
5	Soluționarea litigiilor în sport (competența instanțelor de judecată cu privire la rezolvarea cauzelor civile și penale în sport; arbitrajul)	8,91±0,13	7,43
6	Instrumentele juridice de comunicare și comunicație în sport (studiu privind instrumentele juridice de comunicație în sport)	8,83±0,03	3,3
Media evaluării		8,83±0,10	5,73
Media finală martor (CMTP+CNTP)		<b>8.86</b>	<b>5,84</b>

În Tabelul 4.11 prezentăm media rezultatelor obținute de grupa experiment final pentru componenta de formare managerială, iar în Tabelul 4.12 ale grupei experiment final pentru componenta de formare normativă.

**Tabelul 4.11. Rezultatele obținute de către subiecții grupei de masteranzi, experiment final prin evaluarea cunoștințelor teoretico-practice ale componentei manageriale**

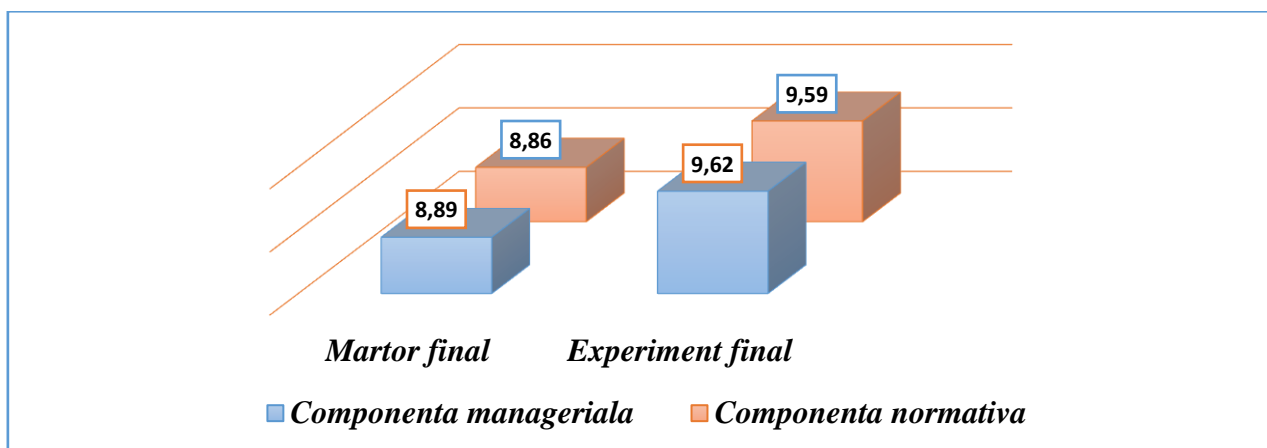
Nr. crt.	Tematica abordată și evaluată	$x \pm m$	Cv (%)
1	Cunoștințe terminologice de management, teambuilding și de leadership în sport	9,53±0,12	7,41
2	Metode eficiente de management în sport, de proiect și strategii (Descrierea și argumentarea unei metode de dirijare a unei entități sportive; elaborarea unui proiect; plan de dezvoltare a organizației sportive)	9,72±0,11	7,30
3	Prezentarea sistemului educațional din Republica Moldova (studiu privind specificul educației fizice școlare din punct de vedere al asigurării managementului la nivel instituțional)	9,78±0,05	3,25
4	Categoriile de resurse umane din activitățile sportive (studiu privind aria ocupațională în sport, standardele de calificare și elemente specifice ale inserției pe piața muncii a absolvenților facultăților de profil)	9,80±0,11	7,31
5	Managementul comunicării (studiu privind formele și metodele eficiente de comunicare într-o entitate sportivă)	9,78±0,12	7,29
6	Elemente de etică și deontologie în sport (stabilirea și argumentarea competenței unei comisii de etică; statutul deontologic al unui specialist din sport la alegere)	9,12±0,03	3,15
Media evaluării		<b>9,62±0,09</b>	<b>5,95</b>

**Tabelul 4.12. Rezultatele obținute de către subiecții grupei experiment prin evaluarea cunoștințelor teoretico-practice ale componentei de formare normativă (final)**

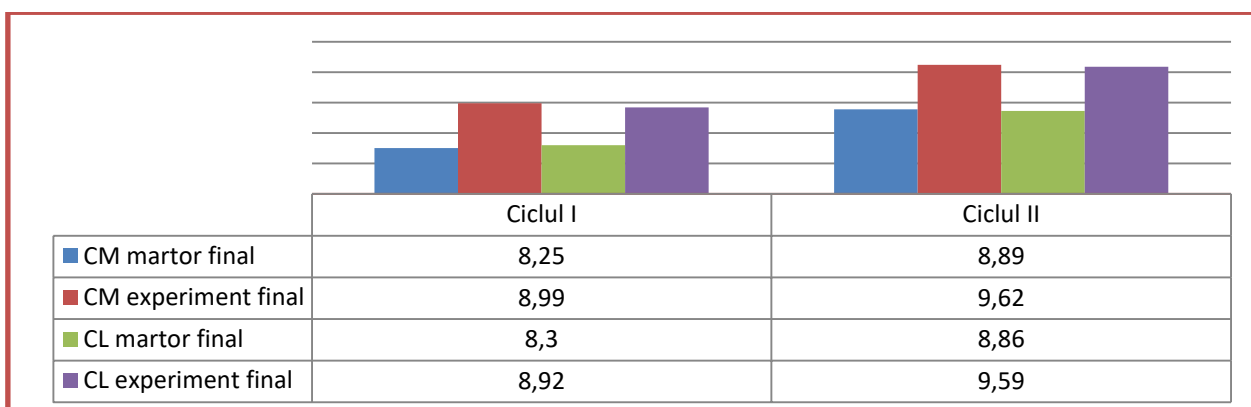
Nr. crt.	Tematica abordată și evaluată	$x \pm m$	Cv (%)
1.	Cadrul legislativ de reglementare a sportului la nivel național și internațional (prezentarea succintă a legislației sportive naționale ce reglementează cultura fizică și sportul)	9,83±0,12	7,29
2.	Contracte specifice domeniului de cultură fizică și sport (prezentarea unui anumit tip de contract încheiat cu parteneri din domeniul de referință, la alegere și stabilirea elementelor de răspundere contractuală)	9,91±0,03	3,15
3.	Elemente legislative privind finanțarea culturii fizice (finanțarea unei organizații sportive din surse naționale și internaționale, studii de caz)	9,56±0,12	7,01
4.	Elemente de corupție și dopaj în sport (prezentarea a 2 spețe cu referire la cele două problematice selectate la alegere de către student)	9,39±0,13	7,07
5.	Soluționarea litigiilor în sport (competența instanțelor de judecată cu privire la rezolvarea cauzelor civile și penale în sport; arbitrajul)	9,25±0,11	7,33
6.	Instrumentele juridice de comunicare și comunicație în sport (studiu privind instrumentele juridice de comunicație în sport)	9,5±0,03	2,53
Media evaluării		<b>9,57</b>	<b>5,73</b>
Media finală experiment (CMTP+CNTP)		<b>9,59</b>	<b>5,84</b>



În Figura 4.16 reflectăm grafic media notelor obținute de către studenții grupelor martor și experiment (final) ce a înregistrat valori semnificative pe cele două componente, respectiv formarea managerială o medie de 8,89 (grupa martor) și 9,62 cea experimentală, iar la formarea normativă a masteranzilor s-a obținut o medie de 8,86 (martor) și 9,59 (experiment). În Figura 4.17 evidențiem fluctuația mediei obținute de studenții de la Ciclul I și II pentru cele două componente de formare.



**Figura 4.16. Media notelor obținute de către studenții grupelor martor și experiment (final)**



**Figura 4.17. Media notelor obținute de către studenții (Ciclul I și Ciclul II) grupelor martor și experiment (final)**

Din Figura 4.17 putem observa o creștere semnificativă a mediei notelor obținute la etapa finală atât de studenții de la Ciclul I, cât și de către cei de la Ciclul II, respectiv pentru pregătirea managerială s-a înregistrat o medie la Ciclul I: 8,25 (martor) și 8,99 (experiment), iar la Ciclul II 8,89 (martor final) și 9,62 grupa experiment. În ceea ce privește media notelor obținute de studenți pentru formarea normativă putem observa următoarele valori; Ciclul I 8,3 (martor) și 8,92 (experiment), iar la Ciclul II 8,86 (martor) și 9,59 (experiment).

În Tabelul 4.13 prezentăm corelația statistică dintre indicii celor două componente de formare studiate.

**Tabelul 4.13. Corelația statistică dintre indicii celor două componente de pregătire studiate**

Componenta de formare managerială	Ciclul I		Ciclul II	
		Mi=7,05	Mf=8,25	Mi=8,25
	Ei=7,09	Ef=8,99	Ei=8,29	Ef=9,62
Componenta de formare normativă	Mi=7,04	Mf=8,3	Mi=8,14	Mf=8,86
	Ei=7,07	Ef=8,92	Ei=8,22	Ef=9,59
<i>Corelația statistică dintre indicii componentelor studiate</i>				
	1	2	3	4
CM (I)	*	1	1	1
CN (I)		*	1	1
CM (II)			*	1
CN (II)				*

Valoarea absolută a oricărui indice de corelație se află în limitele de la 0 până la 1. Din Tabelul 4.13 putem observa că relația între variabile este strânsă, iar corelația este foarte înaltă (valoarea=1) existând o *interdependență funcțională*.

*Formarea managerial-normativă a specialiștilor (participanți la programe de formare continuă)* din domeniul culturii fizice se află într-o conexiune directă cu nevoile reale ale acestuia și ale mișcării sportive, care reprezintă în mare măsură un pion de bază al sistemului formării profesionale, precum și a faptului, că eficacitatea procesului de instruire de specialitate poate fi îmbunătățită prin implementarea aspectelor organizatorice și pedagogice specifice. Un important factor în creșterea calității managementului sportiv în condițiile socio-economice moderne ale Republicii Moldova îl constituie implementarea formării profesionale specializate a specialiștilor din domeniu. Acest fapt, necesită crearea aspectelor organizatorice și pedagogice care să asigure o formare adecvată a specialiștilor deja încadrați în sistemul culturii fizice și care au parcurs un program de formare (Ciclul I și II), de pregătire avansată (Ciclul III, formare continuă) și de formare continuă/recalificare, utilizând mici forme organizaționale și pedagogice de educație (cu accent pe formarea competențelor manageriale și normative). Din conținutul planului de studii aferent programului de formare continuă la USEFS au fost selectate disciplinele de studii care asigură un suport științifico-didactic pentru dezvoltarea competențelor manageriale și normative. Acestea se rezumă la disciplinele de studii: Managementul antrenamentului și competiției sportive, Managementul carierei profesionale, Legislația și actele normative în sport. Fiecare disciplină de studii are alocat un număr de 30 de ore, divizate în 14 ore de contact direct și 16 ore de lucru individual. Mai mult, ne-am propus să dezvoltăm condițiile organizatorice și pedagogice care determină succesul procesului de formare a competenței managerial-normative în sistemul de formare continuă și de perfecționare a cadrelor. De asemenea, am stabilit principalele direcții ale procesului de formare a competenței managerial-normative în contextul revizuirii conținutului procesului educațional în instituțiile de

învățământ superior de educație fizică și am elaborat, testat și validat experimental o metodologie nouă în acest sens.

Contingentul celor două grupe experimentale formate din rândul specialiștilor din domeniu, participanți la programele de formare continuă (Educație fizică și Antrenament sportiv) în perioada 2017 - 2020 a fost de 350 de persoane. Realizarea experimentului ce privește formarea competențelor manageriale și normative a specialiștilor din domeniu în cadrul programelor de formare continuă a presupus monitorizarea sistematică a procesului de dobândire a cunoștințelor, precum și aplicarea testelor de către o comisie de experți în vederea colectării, acumulării și interpretării datelor obținute în urma evaluării. Acestea ne-au permis să procedăm la luarea unor decizii cu referire la îmbunătățirea conținutului curricular aferent programelor de formare continuă pe cele două componente de instruire: managerială și normativă. Din datele reflectate în Tabelul 4.14 se poate observa că itemii înregistrați de grupa martor față de grupa experiment sunt semnificativ mai mici.

**Tabelul 4.14. Ponderea performanțelor învățării, a competențelor dobândite de grupele martor și experiment în urma evaluării acestora de către comisia de experți la etapa inițială**

Nr. crt.	Evaluarea competențelor conform itemilor	Frecvența gradului de învățare					
		Grupa martor			Grupa experiment		
		Note			Note		
		6,5 - 7,5	7,5-8,5	8,5-10	6,5-7,5	7,5-8,5	8,5-10
		Nivel suficient	Nivel mediu	Nivel înalt	Nivel suficient	Nivel mediu	Nivel înalt
1.	<i>Organizarea și planificarea activităților specifice entității sportive/ educaționale în care activează</i> (determinarea și stabilirea obiectivelor strategice de dezvoltare, buget, acțiuni generale și specifice și metode de dirijare utilizate după caz)	135	167	48	98	121	131
2.	Cunoașterea și aplicarea cadrului normativ ce reglementează domeniul de activitate (identificarea actelor normative și interpretarea acestora în anumite situații, analiza datelor, procesarea informațiilor, formularea concluziilor)	114	148	88	35	169	146
3.	<i>Etica și legislația în comunicarea specifică entității sportive</i> (etica specialistului cu statut de angajat, accesul la informații, modul de interpretare al acestora, modalitatea de combinare și integrare a acestora cu alte informații, etica și legislația competițiilor sportive)	126	118	106	57	127	166
4.	<i>Managementul activităților sportive</i> (evaluarea cerințelor și a indicatorilor de performanță, doleanțele angajaților și a sportivilor, stabilirea gradului de satisfacție al acestora în corespundere cu asigurarea managementului calității, procesul de luare a deciziilor cu referire la eficientizarea activităților sportive)	113	101	136	48	116	186

5.	<i>Managementul financiar</i> (alocarea resurselor financiare în corespundere cu respectarea cadrului legal în vigoare, cunoașterea elementelor de legislație a muncii, aplicarea normelor cu privire la competițiile sportive naționale și internaționale)	<b>131</b>	<b>109</b>	<b>110</b>	<b>79</b>	<b>124</b>	<b>147</b>
6.	<i>Elemente de legislație și marketing sportiv</i> (planificare media, sponsorizare și reclama, drepturi exclusive la organizarea de competiții, politici contractuale, strategii de promovare)	<b>125</b>	<b>105</b>	<b>120</b>	<b>63</b>	<b>129</b>	<b>158</b>
7.	Abilități praxiologice manageriale, de prezentare și interpretare a unor situații concrete de soluționare a unor conflicte/litigii organizaționale/sportive	<b>107</b>	<b>121</b>	<b>122</b>	<b>55</b>	<b>98</b>	<b>197</b>

Astfel, la tematica evaluată de comisia de experți pentru a determina nivelul cunoștințelor specialiștilor din domeniu, participanți la cursurile de formare continua în perioada monitorizată în cercetare, respective pentru componenta managerială sunt: grupa martor la capitolul evaluat cu referire la *Organizarea și planificarea activităților specifice entității sportive / educaționale în care activează* notele cuprinse între 6,5-7,5 au fost în număr de 135 (nivel suficient), între 7,5-8,5 (mediu) de 167, față de cele cuprinse între notele 8,5-10 care au fost destul de puține (nivel înalt). Notele obținute de grupa experiment la evaluarea acestei tematici au fost: între 6,5-7,5 au fost în număr de 98 (nivel suficient), între 7,5-8,5 (mediu) de 121, față de cele cuprinse între notele 8,5-10 care au fost mai mari de 131 (nivel înalt). În ceea ce privește cunoașterea și aplicarea cadrului normativ ce reglementează domeniul de activitate itemii înregistrați au fost: la grupa martor 114 note cuprinse între 6,5-7,5, ceea ce reflectă un nivel suficient conform criteriilor stabilite de comisia de experți; 148 de note cuprinse între 7,5-8,5 (nivel mediu) și un număr de 88 de note cuprinse în intervalul 8,5-10. Grupa experiment a obținut față de cea martor la acest capitol punctaje mai bune după cum urmează: 35 de note ce reflectă nivelul suficient, 169 pentru note cuprinse între 7,5-8,5 (nivel mediu) și 146 de note cuprinse în intervalul 8,5-10, ceea ce reflectă un nivel înalt al cunoștințelor acumulate în acest sens. De asemenea valori mai mari ale notelor au fost înregistrate de grupa experiment față de cea martor la celelalte tematici ce abordează Managementul activităților sportive (48 față de 113 – nivel suficient; 116 față de 101 – nivel mediu; 186 față de 136 – nivel înalt); Managementul financiar (79 față de 131 – nivel suficient; 124 față de 109 – nivel mediu; 147 față de 110 – nivel înalt); Elemente de legislație și marketing sportiv (63 față de 125 – nivel suficient; 129 față de 105 – nivel mediu; 158 față de 120 – nivel înalt). Cu referire la abilitățile praxiologice manageriale/legislative, de prezentare și interpretare a unor situații concrete de soluționare a unor conflicte/litigii organizaționale/sportive

notele înregistrate reflectă următoarele valori mai mari la grupa experiment față de cea martor: 55 față de 107 – nivel suficient; 98 față de 121 – nivel mediu și 197 față de 122 – nivel înalt.

Ca urmare a rezultatelor obținute s-a considerat oportună implementarea modelului integrat – operațional în asigurarea formării managerial-normative a specialiștilor din domeniu și a punerii la dispoziția acestora a unor conținuturi didactice noi (Management și drept sportiv, Eradicarea corupției și a dopajului în sport; Ghidul metodologic de drept sportiv; Managementul proiectelor; Antreprenoriatul în sport etc.), inclusiv și a rezultatelor obținute de noi în cadrul cercetărilor detaliate cu ocazia proiectelor obținute prin procedură de concurs la nivel național, respectiv: „Teoria și praxiologia pregătirii managerial-legislativ-sportive a specialiștilor din domeniu în societatea cunoașterii“ cu cifrul nr. 20.00208.1908.08 și „Concepția integrată a sportului național: buna guvernare, protejarea minorilor, combaterea dopajului și a corupției“ cu cifrul nr. 20.80009.0807.40. Rezultatele cercetărilor au fost diseminate în cadrul evenimentelor publice, în cadrul prelegerilor și seminarelor realizate în cadrul programului de formare continuă, precum și în programul de instruire special conceput cu ocazia implementării modelului integrat – operațional și desfășurat online.

Din Tabelul 4.15 putem observa că fluctuația notelor a crescut semnificativ, astfel încât nivelul înalt al cunoștințelor acumulate de către specialiști în urma implementării modelului integrat operațional, inclusiv și a conținuturilor noi de instruire și informații la care au avut acces aceștia, au generat itemi mai buni după cum urmează: la evaluarea cu privire la capacitatea specialiștilor de a determina și stabili obiectivele strategice de dezvoltare, bugetul entității sportive, de a formula acțiuni generale și specifice, precum și de a exemplifica anumite metode de dirijare utilizate după caz nivelul înalt înregistrat de participanți a fost atins de un număr de 171 (grupa experiment la etapa finală față de 131 la etapa inițială); cu privire la cunoașterea și aplicarea cadrului normativ ce reglementează domeniul de activitate fluctuația notelor cuprinse între 8,5-10 este mai mare față de cea inițială, respectiv, a fost înregistrat un punctaj de către grupa experiment de 157 și 146; cu referire la etica specialistului cu statut de angajat, accesul la informații, modul de interpretare al acestora, modalitatea de combinare și integrare a acestora cu alte informații, etica și legislația competițiilor sportive punctajul înregistrat de grupa experiment finală față de cea inițială a fost de 231 versus 166. La toate celelalte tematici evaluate de comisia de experți punctajele obținute pentru cele trei nivele au înregistrat valori semnificativ mai bune la etapa finală în comparație cu cea inițială.

**Tabelul 4.15. Ponderea performanțelor învățării, a competențelor dobândite de grupele martor și experiment în urma evaluării acestora de către comisia de experți la etapa finală**

Nr. crt.	Evaluarea competențelor conform itemilor	Frecvența gradului de învățare					
		Grupa martor			Grupa experiment		
		Note			Note		
		6,5 - 7,5	7,5-8,5	8,5-10	6,5-7,5	7,5-8,5	8,5-10
		Nivel suficient	Nivel mediu	Nivel înalt	Nivel suficient	Nivel mediu	Nivel înalt
1.	<i>Organizarea și planificarea activităților specifice entității sportive/ educaționale în care activează</i> (determinarea și stabilirea obiectivelor strategice de dezvoltare, buget, acțiuni generale și specifice și metode de dirijare utilizate după caz)	105	137	108	78	101	171
2	Cunoașterea și aplicarea cadrului normativ ce reglementează domeniul de activitate (identificarea actelor normative și interpretarea acestora în anumite situații, analiza datelor, procesarea informațiilor, formularea concluziilor)	104	128	118	15	178	157
3.	<i>Etica și legislația în comunicarea specifică entității sportive</i> (etica specialistului cu statut de angajat, accesul la informații, modul de interpretare al acestora, modalitatea de combinare și integrare a acestora cu alte informații, etica și legislația competițiilor sportive)	86	97	167	23	96	231
4.	<i>Managementul activităților sportive</i> (evaluarea cerințelor și a indicatorilor de performanță, doleanțele angajaților și a sportivilor, stabilirea gradului de satisfacție al acestora în corespundere cu asigurarea managementului calității, procesul de luare a deciziilor cu referire la eficientizarea activităților sportive)	65	72	213	25	66	259
5.	<i>Managementul financiar</i> (alocarea resurselor financiare în corespundere cu respectarea cadrului legal în vigoare, cunoașterea elementelor de legislație a muncii, aplicarea normelor cu privire la competițiile sportive naționale și internaționale)	73	91	216	33	83	244
6.	<i>Elemente de legislație și marketing sportiv</i> (planificare media, sponsorizare și reclama, drepturi exclusive la organizarea de competiții, politici contractuale, strategii de promovare)	64	75	211	19	67	264
7.	Abilități praxiologice manageriale, de prezentare și interpretare a unor situații concrete de soluționare a unor conflicte/litigii organizaționale/sportive	53	82	215	21	38	291

Din datele acumulate și prezentate în Tabelul 4.14 și Tabelul 4.15 putem observa că notele cuprinse între 8,5-10 (nivelul înalt) sunt reprezentate de un procent mai mare la grupa experiment final față de martor final, respectiv 49% versus 31%. În ceea ce privește procentajul notelor reprezentative ale nivelului mediu (7,5-8,5) putem evidenția că acesta la grupa martor final a fost obținut de un număr de cursanți mai mare, respectiv de 39%, în timp ce grupa experiment final a obținut într-un procent mai mic, respectiv de 29%, notele mari prevalând pentru nivelul înalt la această etapă.

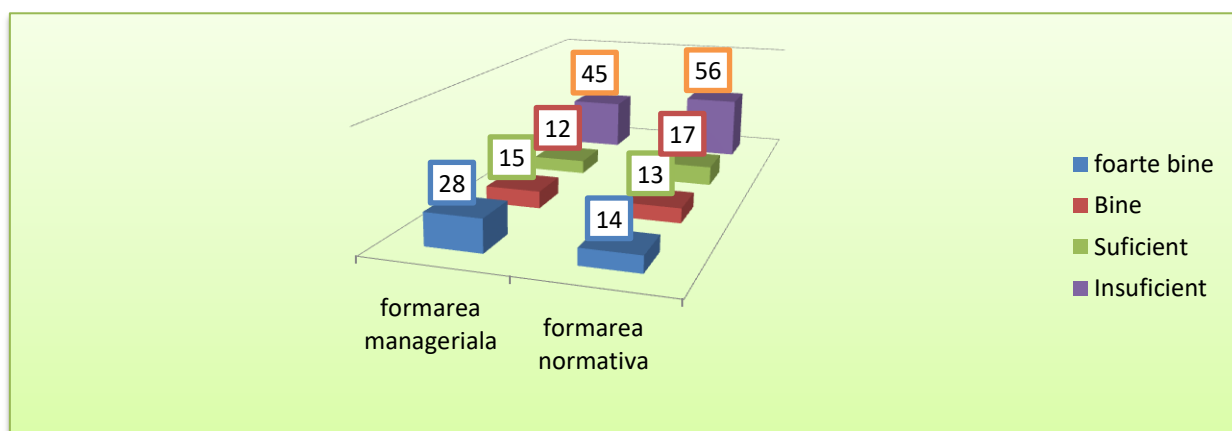
#### 4.4. Analiza calitativă și cantitativă a rezultatelor experimentului formativ după implementarea modelului integrat-operațional al formării managerial-normative

La această etapă a cercetării am monitorizat implementarea modelului integrat-operațional și a concepției de formare profesională inițială și continuă din perspectivă managerială și normativă a specialiștilor din domeniu, ca factor decisiv în îmbunătățirea calității managementului culturii fizice și al organizațiilor sportive în condițiile socio-economice moderne ale Republicii Moldova. Concepția de formare managerial-normativă a specialiștilor confirmă faptul că se impune o abordare a conținutului său din prisma aspectelor organizatorice și pedagogice care să asigure formarea profesională adecvată a personalului angajat în sistemul de referință.

În cadrul experimentului la etapa inițială (2017-2019 - cu luarea în considerație a mediei rezultatelor obținute de studenți inițial la componentele practice ale celor două forme de pregătire profesională - managerială și normativă) a fost aplicată studenților suplimentar de către comisia de experți o fișă de evaluare a cunoștințelor acumulate în cadrul cursurilor, seminariilor sau prin activitățile de cercetare sau lucru individual realizate după elaborarea și implementarea modelului integrat-operațional al formării managerial-normative (Tabelul 4.16 și Figura 4.18).

**Tabelul 4.16. Calificativele obținute pentru abilitățile practice ale grupei martor inițial**

<i>Etalon Minim 1 Maxim 10</i>	<b>Grupa martor</b>			
	<b>Formarea managerială</b>			
	<b>Itemi</b>			
	<b>Insuficient</b>	<b>Suficient</b>	<b>Bine</b>	<b>Foarte bine</b>
	<b>45%</b>	<b>12%</b>	<b>15%</b>	<b>28%</b>
<i>Etalon Minim 1 Maxim 10</i>	<b>Grupa martor</b>			
	<b>Formarea normativă</b>			
	<b>Itemi</b>			
	<b>Insuficient</b>	<b>Suficient</b>	<b>Bine</b>	<b>Foarte bine</b>
	<b>56%</b>	<b>17%</b>	<b>13%</b>	<b>14%</b>



**Figura 4.18. Rezultatele obținute pentru abilitățile practice ale grupei martor inițial**

Strategia teoretică și metodologică s-a realizat pe baza integrării abordărilor conceptuale și a principiilor de formare managerială-normativă, respectiv pe:

✓ *abordarea personalizată* în sistemul de pregătire și dezvoltare individuală a specialistului și implementată în contextul paradigmei socio-culturale;

✓ *esența abordării orientate spre personalitate* în direcția creșterii și acceptării specialistului ca fiind unul dintre subiectele de formare și de perfecționare pe tot parcursul vieții;

✓ *abordare determinată, orientată spre valoare*, întrucât educația este condiționată de existența valorilor universale: publice (veridicitate, umanism, estetică, egalitate), personale (sănătate, viață, stil de viață sănătos) cu luarea în considerare a modernismului (păstrarea culturilor și a tradițiilor, prosperitatea societății și a personalității, muncă și solidaritate);

✓ *esența abordării activității* reflectată prin capacitatea specialiștilor din domeniul culturii fizice de a se fi format și dezvoltat în interacțiunea cu mediul: schimbare de paradigmă (umanizare) în procesul modern de educație fizică (actualizarea socialului și dezvoltarea lor în procesul de instruire și al propriilor activități);

✓ *o abordare sistematică* caracterizează prin structurile, elementele, conexiunile și relațiile care oferă existențialism, acțiune și evoluție a sistemului de educație fizică, ținând cont de un anumit set de mijloace, metode și procese interdependente care vizează crearea și consolidarea cunoștințelor de specialitate;

✓ *abordare bazată pe competențe* (managerial-legislativ-sportive) în procesul de instruire și perfecționare axată pe formarea de noi competențe în sfera profesională, fapt ce motivează specialistul să fie independent, caracterizat de inițiativă, creativitate, autodeterminare, auto-actualizare, perfecționare și realizare de sine, de socializare și dezvoltare a capacității individuale de învățare, capabil de a lua decizii corecte în vederea obținerii rezultatelor concrete, și nu în ultimul rând de un spirit inovator și antreprenorial;

✓ *o abordare prietenoasă cu sportul* ce asigură suportul necesar pentru crearea condițiilor optime în vederea deblocării potențialului individual, al menținerii sănătății și dezvoltării auto-învățării și auto-perfecționării proprii personalității, ajutându-l astfel pe viitorul specialist să-și construiască pozițiile personale în viață (valori, un sistem individual de cunoștințe) pentru identificarea și găsirea modalităților corecte de soluționare a variatelor probleme profesionale și științifice.

În timpul implementării modelului integrat-operațional al formării managerial-normative a specialiștilor din domeniu, au fost aplicate următoarele principii: socializarea orientarea umanistă, accesibilitatea, consistența, diagnosticarea, diferențierea, adecvarea, optimizarea și gruparea. Blocul de fond și tehnologic al modelului include condiții pedagogice care oferă suport metodologic pentru perfecționarea pregătirii managerial-normative a specialiștilor din domeniu.



Modelarea educațională s-a centrat pe un design individualizat, pentru a asigura suport în dezvoltarea și implementarea tehnologiei educaționale aplicate și în utilizarea întregului complex de condiții ale pregătirii managerial-normative.

În procesul de realizare a experimentului de formare (2019-2020) ne-am propus ca prin soluționarea mai multor activități, organizate într-un sistem holistic (programe de instruire managerială și legislativă sportivă) și aplicate online grupelor martor și experiment de control (ambele constituite din rândul studenților, absolvenților, managerilor sportivi de diferite niveluri, cadre didactice din mediul universitar și din cadrul școlilor sportive/licee de specialitate, antrenori din Chișinău, Iași, Galați, Suceava și formate dintr-un număr de 138 de persoane fiecare (23 studenți, 22 masteranzi, 32 absolvenți, 19 manageri sportivi, 25 profesori și 17 antrenori pe diferite probe de sport).

Grupa martor a fost evaluată în baza cunoștințelor acumulate prin programele de formare inițială și continuă și de care dispuneau la data realizării experimentului formativ, iar grupa experiment a fost evaluată în baza cunoștințelor acumulate, ca efect al aplicării modelului pedagogic, integrat-operațional al pregătirii managerial-normative, organizat sub forma unor activități de instruire cuprinse în două programe (manageriale și normative) în format electronic. Conținutul acestor programe a fost elaborat în baza cursurilor universitare “Management și legislație în educația fizică și sport” (curs universitar), “Fundamente teoretice ale statului și dreptului” (curs universitar), “Legislație sportivă națională și internațională” (curs universitar), “Ghid metodologic de drept sportiv”, “Managementul proiectelor” (curs universitar), “Promovarea sportului și a valorilor sportive naționale în comunitatea școlară prin modele de bune practici” și a monografiilor “Management și drept sportiv”, “Drept, etică și deontologie în sport”, “Buna guvernare în sport”, “Eradicarea corupției și a dopajului în sport” special concepute și sintetizate conform unei tematici atent selectate. De asemenea, respondenții au avut posibilitatea să facă cunoștință cu problematici diverse abordate de noi prin publicarea unui număr semnificativ de articole științifice (peste 70 de articole) centrate pe cele două componente de bază în pregătirea profesională a specialiștilor din domeniu (managerială și legislativă). Important de menționat că publicarea acestora a fost posibilă cu suportul financiar acordat prin proiectele instituționale: „Strategia acmeologică de pregătire profesională a specialistului de cultură fizică în contextul integrării europene a Republicii Moldova” (2015-2018), „Concepția integrată a sportului național: buna guvernare, protejarea minorilor, combaterea dopajului și a corupției“, 2020-2023 și a celui de postdoctorat Teoria și praxiologia pregătirii managerial-legislativ-sportive a specialiștilor din domeniu în societatea cunoașterii “(2020 -2021). În Anexa 6 prezentăm conținutul sintetizat al celor două programe.

În cadrul acestei etape am presupus că prin parcurgerea celor două programe de instruire axate pe principiile și obiectivele modelului integrat-operațional al formării managerial-normative (inițiale și continue) a specialiștilor din domeniu, aceștia vor fi capabili:

- ✓ să aplice cunoștințele de management sportiv acumulate în cadrul programului managerial special conceput pentru formarea și dezvoltarea pregătirii lor în acest sens;
- ✓ să cunoască, să analizeze, să sistematizeze și să interpreteze actelor normative ce reglementează domeniul de referință;
- ✓ să sesizeze și să demonstreze că o bună pregătire psihologică va contribui la dezvoltarea personalității individuale și la dobândirea de competențe profesionale și specifice.

În Anexa 7 prezentăm conținutul Fișa de evaluare a itemilor de verificare a formării managerial-normative aplicată de comisia de experți după implementarea modelului integrat-operațional. Din Tabelul 4.17 putem observa că itemii formulați și aplicați de comisia de experți, după părerea celor intervievați contribuie la monitorizarea și evaluarea competențelor formate la specialiștii din domeniu în procente variate, respectiv cele manageriale într-un procent de 64%, normative 42%, competențele de comunicare în procent de 43%, cele de analiză și interpretare - 57%, antreprenoriale și inovaționale -50%, competențele sportive – 30%, iar cele psihologice într-un procent de 22%.

**Tabelul 4.17. Opiniile respondenților cu privire la conținutul itemilor de verificare pe cele două componente ale formării managerial-normative (teoretică, practică și motivațională)**

<b>Răspunsuri</b>	<b>Procente</b>
<b>Competențe manageriale</b>	64%
<b>Competențe normative</b>	42%
<b>Competențe de comunicare</b>	43%
<b>Competențe de analiză și interpretare</b>	57%
<b>Competențe antreprenoriale și inovaționale</b>	50%
<b>Competențe sportive</b>	30%
<b>Competențe psihopedagogice</b>	22%
<b>Capacități de autoevaluare, feed-back motivațional și de dezvoltare în carieră</b>	85%

Din Tabelul 4.18 putem observa că la o strictă monitorizare a analizei de nevoi a specialiștilor din domeniu (cu o vechime sau nu în sfera de activitate a culturii fizice și sportului) ce viza participarea la un program de formare continuă în domeniul managementului și legislației în sport (îndeosebi subvenționat de entitatea din care fac parte), indiferent de experiența profesională au dat răspunsuri afirmative într-un procent de 100%.

**Tabelul 4.18. Opiniile respondenților cu privire la participarea lor la un program de formare continuă în domeniul managementului și legislației în sport**

Variante de răspuns (%)	Vechime în muncă	Vechime în muncă	Vechime în muncă	Vechime în muncă	Vechime în muncă
	0-5 ani	5-10 ani	10-15 ani	15-20 ani	>20 ani
DA	100	100	100	100	100
NU	0	0	0	0	0

Comisia de experți a stabilit în urma aplicării fișei de evaluare a cunoștințelor manageriale și normative în sport ale specialiștilor din domeniu (după parcurgerea de către grupa experiment a programului de pregătire al cărui conținut a fost sistematizat pe conținuturile tematice a mai multor publicații științifice din domeniul de referință și pe elementele specifice ale modelului integrat-operațional) un punctaj corespunzător experienței profesionale a celor evaluați. Astfel, au fost formulate opiniile orientate spre cele două componente ale formării profesionale (manageriale și normative) fiind cuantificate cu un nivel ridicat de peste 67% (la o experiență profesională cuprinsă între 10 și mai mare de 20 de ani) în timp ce pentru o experiență profesională în domeniu de până la 10 ani, nivelul ridicat a fost estimate la valoarea de 18%.

**Tabelul 4.19. Autoaprecierea categoriilor de respondenți privind nivelul de cunoștințe al pregătirii managerial-legislative după aplicarea modelului integrat-operațional**

<i>Etalon Minim 1 Maxim 10</i>	<b>Grupa experiment</b>			
	<b>Formarea managerială</b>			
	<b>Itemi</b>			
	<b>Insuficient</b>	<b>Suficient</b>	<b>Bine</b>	<b>Foarte bine</b>
	<b>5%</b>	<b>27%</b>	<b>32%</b>	<b>36%</b>
<i>Etalon Minim 1 Maxim 10</i>	<b>Grupa experiment</b>			
	<b>Formarea normativă</b>			
	<b>Itemi</b>			
	<b>Insuficient</b>	<b>Suficient</b>	<b>Bine</b>	<b>Foarte bine</b>
	<b>16%</b>	<b>27%</b>	<b>33%</b>	<b>24%</b>

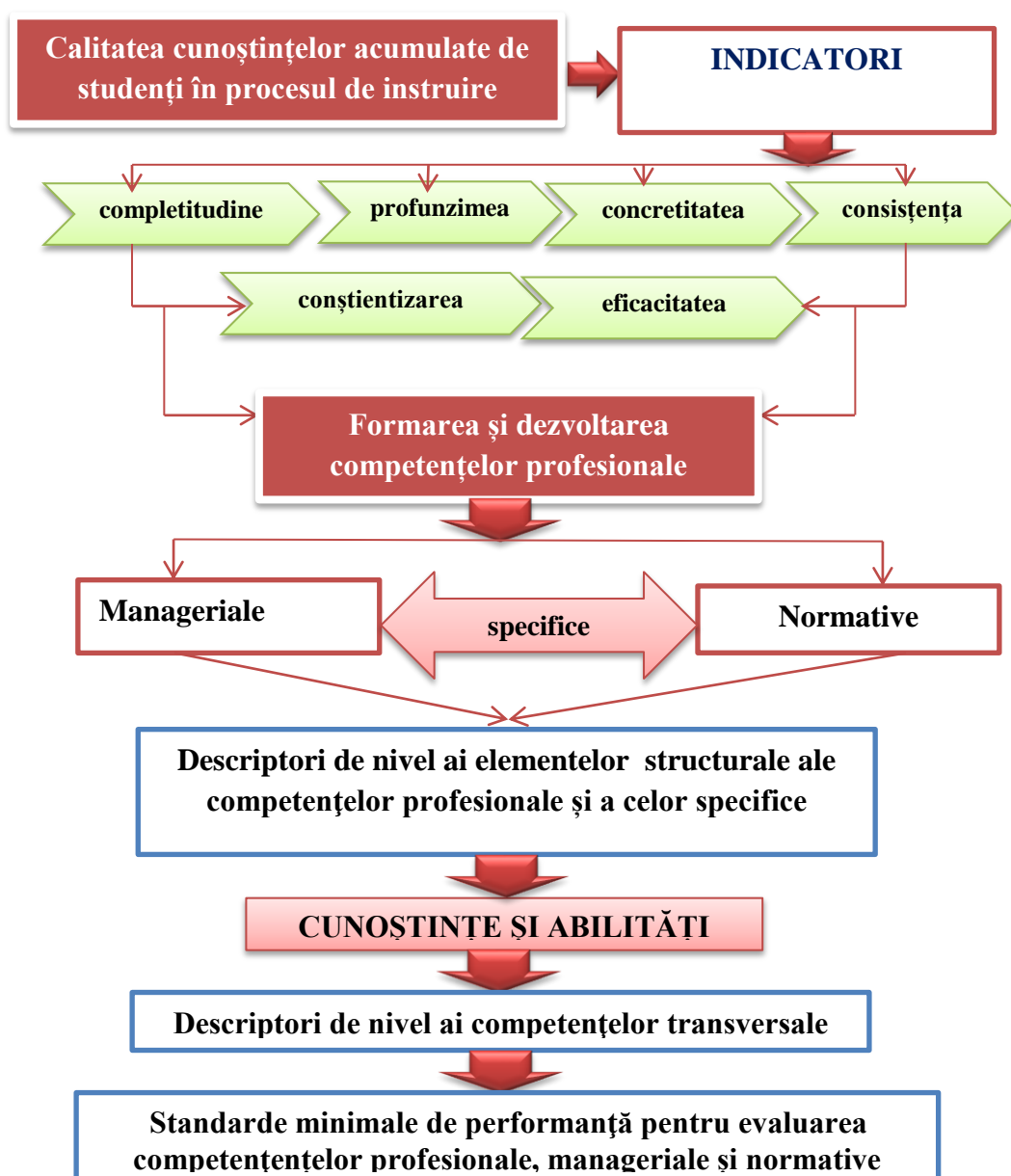
Nivelul mediu al cunoștințelor manageriale și normative a atins pragul de 9% pentru o vechime în muncă cuprinsă între 10 și mai mult de 20 ani și 6% pentru o vechime de până la 10 ani. În acest context, putem afirma că, indicatorii calității tipurilor de cunoștințe acumulate de studenți și specialiști prin parcurgerea conținuturilor curriculare la disciplinele de studii monitorizate în experiment sunt: completitudinea, profunzimea, concretitatea, consistența, conștientizarea și eficacitatea. Aceste abordări corespund schemei de asimilare a cunoașterii empirice și teoretice, generând formarea competențelor (manageriale și normative): Figura 4.19.

**Tabelul 4.20. Aprecierea nivelului de cunoștințe ale specialiștilor de către comisia de experți la etapa de formare prin aplicarea modelului integrat-operațional**

Variante de răspuns (%)	Vechime în muncă	Vechime în muncă	Vechime în muncă	Vechime în muncă	Vechime în muncă
	0-5 ani	5-10 ani	10-15 ani	15-20 ani	>20 ani
Nivel ridicat (8-10)	3	15	19	21	27
Nivel mediu (6-8)	1	5	3	4	2
Nivel scăzut (3-5)	0	0	0	0	0
Nivel foarte scăzut (1-3)	0	0	0	0	0

În Anexa 8 prezentăm competențele manageriale și normative a specialiștilor formate prin implementarea modelului integrat-operațional. Acest format cuprinde cunoștințele și abilitățile formate de studenți prin parcurgerea traseului educațional de la programele de studii monitorizate de noi în cadrul experimentului, cu accent pe pregătirea managerială și legislativă, în baza descriptorilor de nivel și transversale. În cadrul seminarelor la disciplinele de studii monitorizate pe cele două componente, am administrat teste ale căror obiective au fost subsumate obiectivelor de referință standardelor curriculare de performanță. Testele au fost elaborate în baza de itemi semiobiectivi și subiectivi cu respectarea prevederilor legale în vigoare și structurate conform cerințelor învățământului superior. Baremul de corectare și de notare a urmărit defalcarea punctajului în funcție de anumite criterii, iar rezultatele au fost centralizate atât pe note, cât și în procente, pentru ca, în acest mod, să evidențiem nivelul de cunoștințe al studenților. Pe parcursul experimentului s-au aplicat o serie de teste (Anexa 9) pentru a ilustra dinamica și evoluția progresului obținut de studenți (Ciclul I și II) în urma utilizării unor metode și procedee moderne (modelul integrat-operațional al formării managerial-normative). Testul, ca metodă de cercetare, ne-a permis să evidențiem rezultatele diferențiate obținute de studenți în procesul de evaluare, să identificăm noile date cu referire la progresul înregistrat de aceștia.

Activitatea de lucru individual al studenților centrată pe investigare și cercetare științifică, precum și abordarea unor problematici manageriale și normative (spețe și studii de caz concrete) au constituit puncte de reper în desfășurarea instruirii grupului experimental. Tabelul 4.21 ne-a permis înregistrarea punctajului obținut în urma aplicării baremului de corectare și ne-a asigurat reflectarea distribuției subiectelor pe competențe, a rezultatelor obținute de fiecare student în parte, atât pe segmentele de competențe vizate (manageriale și normative), cât și pe nivelul de competență profesională generală identificat cu notă la un test inițial.



*Figura 4.19. Schema de asimilare a cunoașterii empirice și teoretice în cadrul formării manageriale și normative a specialiștilor din domeniu (elaborate de noi în baza literaturii de specialitate)*

Din Tabelul 4.21 putem observa, că punctajele obținute de către grupa experiment față de cea martor au fost semnificativ mai mari pe cele două componente de formare. Astfel, valorile înregistrate la grupa experiment au fost cuprinse între punctajele de 87 – 99, iar la grupa martor între 53-79 de puncte. Creșterea rezultatelor obținute de cele două grupe s-a datorat implementării noii metodologii în formarea profesională a studenților, a aplicării cercetării științifice în procesul de învățare și perfecționare individuală. Frecvența gradului de învățare și acumulare a cunoștințelor manageriale și legislative ale studenților a fost reflectată prin prisma performanțelor obținute și determinate de nivelul slab (punctaj acumulat cuprins între valorile 10 -50 puncte, pentru notele cuprinse între 3-6), nivelul (punctaj acumulat cuprins între valorile 50 - 70 puncte, pentru notele cuprinse între 7-8) și nivelul înalt (punctaj acumulat cuprins între valorile 70 -100 puncte, pentru notele cuprinse între 8-10).

**Tabelul 4.21. Înregistrarea punctajului obținut în urma aplicării baremului de corectare la cele două grupe (martor și experiment)**

Nr. crt.	Numele și prenumele Subiectul	Subiectul I (25 puncte)		Subiectul II (25 puncte)		Subiectul II (40 puncte)		Total punctaj (10 puncte din oficiu/student)	
		M	E	M	E	M	E	M	E
1.	A.A./A.R	17	23	12	20	21	34	60	87
2.	A.L./A.E	12	21	9	16	24	32	55	79
3.	B.I./C.D	15	23	11	19	27	42	63	94
4.	D.N./C.I	11	24	8	21	28	38	57	93
5.	D.O./C.V	10	22	13	24	31	39	64	95
6.	E.T./E.G	7	18	11	22	29	37	57	87
7.	F.D./E.L	9	21	17	25	31	39	67	95
8.	F.A./G.I	11	24	16	22	21	37	58	93
9.	J.E./L.I	13	25	19	24	25	35	67	94
10.	L.I./M.O	9	21	18	23	30	40	67	94
11.	M.P./M.I	10	23	15	20	32	40	67	93
12.	M.I./M.N	14	25	19	24	31	39	74	98
13.	M.N./N.P	12	24	23	25	34	40	79	99
14.	N.A./N.T	9	23	16	25	29	39	64	97
15.	P.I./R.S	7	22	15	24	31	40	63	96
16.	P.S./R.O	11	23	17	25	26	37	64	95
17.	P.A./R.E	10	21	19	24	31	39	70	94
18.	R.I./S.O	8	17	15	25	29	38	62	90
19.	R.E./S.P	12	19	13	21	28	39	53	89
20.	T.A./T.T	9	21	15	25	30	40	64	96
21.	T.O./T.I	7	13	12	20	27	36	56	79
22.	S.I./V.M	14	22	17	23	31	40	59	95
23.	V.B./Z.M	12	24	18	24	30	39	70	97

În Tabelul 4.22 prezentăm nivelul obținut individual de fiecare student din grupa martor și experiment în urma punctajului acumulat la testul predictiv aplicat studenților în procesul de evaluare a cunoștințelor manageriale și normative în sport. Din Tabelul 4.22 se poate observa un punctaj acumulat pe cele două componente de pregătire de 92,56 (grupa experiment) și de 60,56 (grupa martor).

**Tabelul 4.22. Nivelul obținut individual de fiecare student din grupa martor și experiment în urma punctajului acumulat la testul predictiv**

Nr. crt.	Numele și prenumele		Punctaj		Nivelul		
			(10-50 puncte)	(50-70 puncte)	slab	mediu	înalt
	M	E	M	E	M	E	
1	A.A	A.R	60	87	mediu	înalt	
2	A.L.	A.E	55	79	mediu	înalt	
3	B.I.	C.D	63	94	mediu	înalt	
4	D.N.	C.I	57	93	mediu	înalt	
5	D.O.	C.V	64	95	mediu	înalt	
6	E.T.	E.G	57	87	mediu	înalt	
7	F.D./	E.L	67	95	mediu	înalt	
8	F.A.	G.I	58	93	mediu	înalt	
9	J.E.	L.I	67	94	mediu	înalt	
10	L.I.	M.O	67	94	mediu	înalt	
11	M.P.	M.I	67	93	mediu	înalt	
12	M.I.	M.N	74	98	mediu	înalt	
13	M.N.	N.P	79	99	mediu	înalt	
14	N.A.	N.T	64	97	mediu	înalt	
15	P.I.	R.S	63	96	mediu	înalt	
16	P.S.	R.O	64	95	mediu	înalt	
17	P.A.	R.E	70	94	mediu	înalt	
18	R.I.	S.O	62	90	mediu	înalt	
19	R.E.	S.P	53	89	mediu	înalt	
20	T.A.	T.T	64	96	mediu	înalt	
21	T.O.	T.I	56	79	mediu	înalt	
22	S.I	V.M	59	95	mediu	înalt	
23	V.B.	Z.M	70	97	mediu	înalt	
			<b>Media</b>	<b>60,56</b>	<b>92,56</b>	<b>mediu</b>	<b>înalt</b>

În Tabelul 4.23 prezentăm Fluctuația valorilor mediilor obținute în urma evaluării cunoștințelor la nivelul grupelor martor și experiment (Ciclul I), iar în Tabelul 4.24 pe cea de la Ciclul II.

**Tabelul 4.23. Fluctuația valorilor mediilor obținute în urma evaluării cunoștințelor la nivelul grupelor martor și experiment (Ciclul I)**

	M		E		Testarea inițială	Testarea finală	t	p
	CM	CL	CM	CL	$\bar{x} \pm m$	$\bar{x} \pm m$		
<i>Etapa inițială</i>	<b>7,04</b>	<b>7,05</b>	<b>7,09</b>	<b>7,07</b>	1,76±0,15	2,25±0,21	<b>5,544</b>	< 0,001
<i>Etapa finală</i>	<b>8,25</b>	<b>8,30</b>	<b>8,99</b>	<b>8,92</b>	1,78±0,21	2,35±0,17	5,371	< 0,01

**Tabelul 4.24. Fluctuația valorilor mediilor obținute în urma evaluării cunoștințelor la nivelul grupelor martor și experiment (Ciclul II)**

<i>Etapa inițială</i>	M		E		Testarea inițială	Testarea finală	t	p
	CM	CL	CM	CL				
	<b>8,14</b>	<b>8,25</b>	<b>8,22</b>	<b>8,29</b>	1,58±0,27	2, 27±0,22	5,532	< 0,001
<i>Etapa finală</i>	<b>8,89</b>	<b>8,86</b>	<b>9,62</b>	<b>9,59</b>	1,80±0,24	2,5±0,19	5,381	< 0,01

La efectuarea experimentului, am pornit de la faptul că eficacitatea procesului de îmbunătățire a competențelor manageriale și normative a specialiștilor din domeniu ce se bazează pe utilizarea recomandărilor formulate în direcția perfecționării procesului de studii prin implementarea modelului integrat-operațional și al concepției de formare a studenților. În acest sens, în cursul cercetării noastre, a fost înaintată o ipoteză că utilizarea și implementarea acestora în procesul de învățare prin programe special concepute și elaborate de noi, va contribui la perfecționarea competențelor manageriale și legislative a specialiștilor din această sferă de activitate. De asemenea, utilizarea modelului și a concepției implementate de noi în formarea/perfecționarea competențelor manageriale și legislative asigură dezvoltarea gândirii critice, creative, teoretico-practice și logice, a tuturor tipurilor de memorie, a proceselor acesteia (percepție, memorare, conservare, reproducere), precum și a competenței comunicative (prin utilizarea terminologiei specifice de management și drept sportiv). Analiza datelor statistice reflectă o diferență semnificativă dintre loturile experimentale și cele de control, prin urmare, putem concluziona că nivelul de perfecționare a competențelor manageriale și normative la studenții de la Ciclul I și II, în calitate de viitori specialiști în domeniu a crescut. O schimbare semnificativă a indicilor în acest sens, respectiv la Ciclul I - etapa inițială o valoare a t de 5,544 și pentru un P de < 0,001 la etapa finală t = 5,371 și un P < 0,01 și la Ciclul II o valoare a t de 5,532 și pentru un P de < 0,001 la etapa finală t = 5,381 și un P < 0,01 se datorează în principal eficacității fundamentelor teoretico-practice implementate de noi (modelul integrat-operațional și

concepția formării/perfecționării competențelor manageriale și normative) în procesul de instruire, lucrul individual prin cercetare științifică, compilate de noi inclusiv în cadrul practicii manageriale desfășurată cu studenții de la ambele practice.

Elaborarea și implementarea modelului integrat - operațional asupra formării managerial-normative a specialiștilor din domeniu a avut un impact deosebit în formarea, și dezvoltarea:

- ✓ personalității individuale (îmbunătățirea profilului referențialului din domeniu, a profesiogramei, creșterea activităților practice și de cercetare);
- ✓ competențelor (manageriale și normative în sport).

Specialistul din domeniul în calitate sa de resursă umană angajată (antrenor, profesor de educație fizică și sport, manager) se ocupă de probleme organizaționale în corespundere cu postul ocupat, administrative, economice și financiare (după caz). Acesta trebuie să fie o persoană versată în toate nuanțele industriei sportive, să dispună de abilități organizatorice și de comunicare. Succesul sportivului sau al întregii echipe depinde de talentul managerului sportiv, calități și capacități ce au putut fi dezvoltate prin implementarea modelului integrat-operațional. Astfel, la finalizarea parcurgerii programului de instruire parcurs de participanți centrat pe conținutul modelului integrat – operațional al formării managerial-normative, putem afirma că specialiștii pot active eficient, atât într-o organizație specializată, cât și să colaboreze cu un sportiv/ o echipă sportivă. Experiența unui specialist este, de asemenea, importantă în sfera comercială/antreprenorială, deoarece adesea managerii sportivi sunt implicați în promovarea cluburilor sportive, inclusiv și a altor unități similare și care a putut fi consolidate prin cunoștințe acumulate prin implementarea modelului integrat operațional și participare la programul suplimentar de instruire [43].

Această profesie este selectată și poate fi desfășurată de persoanele care au studii superioare în domeniul sportului sau managementului sportiv. În universitățile de stat și private din Republica Moldova și cele internaționale, sunt implementate domenii specializate de formare și recalificare, care contribuie la perfecționarea specialistului din domeniu. Managementul sportului gestionează resursele umane angajate și aflate în subordine, asigură organizarea eficace a evenimentelor și campaniilor de marketing în domeniul educației fizice și sportului. De regulă, un astfel de specialist se regăsește în organigrama unei entități sportive, de exemplu, un club de fotbal, o școală sportivă sau o asociație pentru o anumită probă sportivă.

Responsabilitățile unui astfel de specialist sunt variate; de la colectarea și analizarea informațiilor relevante despre industria sportivă, la organizarea și optimizarea proceselor instituționale, la aplicarea tehnologiilor informaționale moderne, la formularea strategiei de dezvoltare a clubului și la facilitarea gestiunii sportive până la: analizarea corectă a publicului țintă (studierea cererii populației pentru educație fizică și servicii sportive), la organizarea



proiectării, construcției și exploatării eficiente a instalațiilor sportive (asigurarea mentenanței acestora), la organizarea și desfășurarea sustenabile și pertinente a evenimentelor în domeniul sportului cu participarea active și la modelarea carierei sportivilor [142].

În acest context putem menționa că specialiștii din domeniul sportiv ar trebui să dispună de următoarele abilități profesionale: cunoașterea metodelor și a formelor de publicitate specifice educației fizice și a industriei sportive; capacitatea de a lucra cu piața și de a aplica strategii de marketing în domeniul educației fizice și sportului; cunoștințe de bază despre economie, finanțe și drept sportiv; capacitatea de a aplica metode de dirijare eficiente; capacitatea de a asigura întreținerea și mentenanța instalațiilor sportive, echipamentelor și inventarului; capacitatea de a organiza evenimente sportive; capacitatea de a construi comunicații digitale; abilitatea de înțelegere a rolurilor, semnificațiilor și a tipurilor de personal din industria sportivă.

În prezent, există un interes în rândul studenților din industria sportivă și a specialităților asociate, fapt ce se datorează dezvoltării pieței internaționale de servicii în domeniul afacerilor sportive. Dezvoltarea interesului pentru sport în rândul agenților de publicitate, a investitorilor și jurnaliștilor, se poate remarca cu prioritate la nivel internațional. Studiind această problemă, putem menționa, că sportivii profesioniști ar putea deveni manageri sportivi de succes, fiind important ca ei să stăpânească arta managementului științific al unei organizații sportive. Elementele distincte ale unei astfel de activități sunt inerente, atât antrenorilor, cât și profesorilor de educație fizică, însă puterile unui manager sunt mult mai largi în contextul îndeplinirii funcțiilor sale: de a lua decizii responsabile cu privire la direcția de dezvoltare a entității sportive și la alocarea resurselor; de la colectarea de informații cu referire la mediul intern și extern al organizației, la diseminarea acestora sub formă de fapte și atitudini normative, explicând personalului politica, obiectivele imediate și viitoare de dezvoltare; la formarea relațiilor interne, motivația, coordonarea, reprezentarea în relațiile externe cu alte organizații, și nu în ultimul rând cunoașterea și aplicarea corectă a cadrului normativ ce reglementează activitatea instituțiilor de profil. În cadrul selectării profesiei este foarte important a se adresa profesiogramelor existente în practică. Pentru prima dată profesiogramele manager, antrenor, profesor au fost elaborate și prezentate în lucrarea de doctorat (Budevici-Puiu L., 2008; Anexa 10a) ca rezultate ale cercetărilor desfășurate. Profesiogramele noi ajustate la cerințele pieței forței de muncă din domeniu au fost elaborate în baza anchetării și chestionării absolvenților profesiilor date, traduse și adaptate de către noi (Anexa 10b). Profesiogramele respective au cuprins următoarele elemente distinctive: caracteristici generale; tipuri dominante de activitate; calități ce asigură/împiedică succesul profesional; capacități; domeniile de aplicare a cunoștințelor profesionale. Tipurile de specializare a specialiștilor din sport se află într-o evoluție dinamică. Alături de cunoștințele generale, se disting și cele specifice, de specializare cu referire la

managementul funcțional caracterizat de cel strategic (zona de top management); software și proiect; organizațional; managementul personalului; inovațional; antreprenorial; managementul riscurilor și managementul financiar. Fiecare profesionist are propriul său stil de lucru. Specialistul din sport nu face excepție. Antrenarea într-un stil profesional este posibilă teoretic, iar formarea sa ca specialist are loc prin dobândirea experienței praxiologice. Conform teoriei managementului, relațiile de management sunt împărțite în democratice și autoritare. În consecință, stilul de management este format: autoritar - centralizare excesivă a puterii, reglementare rigidă a activităților; democratic - folosește motivația și credințele; liberal.

Stilul devine de obicei autoritar atunci când, calitățile personale și nivelul de pregătire profesională al specialistului (managerului sportiv) este mai mic, decât ale subordonaților săi și în cazul în care aceștia din urmă au o cultură profesională, responsabilitate și dispun de o anumită disciplină. Un manager este democratic, când are încredere în echipă, respect pentru opiniile subordonaților, acordând asistență și sprijin reciproc. Un manager va fi liberal în absența perspectivei și a inițiativei, a gândirii la scară largă, fiind în așteptarea instrucțiunilor de „sus”. Un astfel de lider are puțin control asupra subordonaților săi și, ca rezultat, obține performanțe scăzute. Se întâmplă ca stilul său de lucru să se poată schimba odată cu modificarea echipei, a locului de muncă sau a introspecției profunde a liderului.

În urma unei retrospective praxiologice din Republica Moldova, putem afirma că de multe ori antrenorii, instructorii, metodiștii, profesorii de specialitate au fost implicați în activități de dirijare, care adesea combinau pregătirea profesională cu activități specifice proceselor de gestionare a unui club, a unei societăți sportive, a unei federații sportive, cu toate că descrierile postului ocupat, nu prevedeau îndeplinirea unor astfel de atribuții. Ca tip de activitate profesională, managementul apare ca rezultat al divizării și coordonării activității managerilor din industria sportivă. Apariția managerilor sportivi este impusă de economia de piață emergentă, care generează atribuții specifice managerilor într-un astfel de mediu competitiv. Obligațiile esențiale ale managementului sportiv sunt reflectate prin înțelegerea tiparelor de funcționare și dezvoltare socială a culturii fizice și a sportului în societatea cunoașterii, precum și prin creșterea sustenabilă a mecanismelor pentru gestionarea eficientă a proceselor. Un manager sportiv poate fi caracterizat ca un specialist care stăpânește arta de a gestiona o cultură fizică și o societate sportivă și deține o poziție de conducere în cadrul căreia este de fapt, dotat cu un areal de competențe profesionale și specifice. Mai mult, „profesionalismul unui manager sportiv se manifestă în cunoașterea tehnologiei de gestionare a organizației și a legilor pieței, în capacitatea sa de a organiza munca echipei și de a prezice dezvoltarea organizației.” [130].

Selectarea de către un manager sportiv a anumitor metode de dirijare, depinde de mai mulți factori, precum: obiectivele organizației sportive ce trebuie îndeplinite; caracteristicile obiectului

și subiectului managementului și de specificul metodelor de management disponibile managerului sportiv. Orice organizație sportivă are o structură internă specifică în care sunt situate diverse departamente, grupuri, departamente și echipe. Astfel, în entitățile de cultură fizică și sport există diferite tipuri de activități de dirijare, o anumită ierarhie de subordonare și relații de colaborare. De aceea, managerii de diferite niveluri lucrează în organizații de cultură fizică și sport. Se obișnuiește împărțirea managerilor în trei grupe principale: șefi de departamente, divizii etc.; manager mediu - șefi de departamente, departamente independente etc.; - cel mai înalt nivel (manager de top) - directori ai școlilor sportive, directori generali ai complexelor sportive, președinți ai cluburilor și federațiilor sportive. De asemenea, se pot diviza managerii sportivi în funcție de tipurile de activități profesionale, astfel încât avem tipuri, precum: manager de resurse umane al organizației, publicitate, marketing, finanțe etc. Formarea unui specialist în managementul sportiv pentru activitățile viitoare este un rezultat complex al antrenamentului nu doar intelectual și psihologic, ci și al celui fizic. La dezvoltarea acestei probleme, ar trebui să se țină seama de experiența considerabilă a cercetării în domeniul sportului. Recent, experții observă pe bună dreptate că abordarea tradițională care vizează îmbunătățirea calităților fizice și-a epuizat în mare măsură capacitățile [131]. De aceea a fost prezentată ideea că este necesar să se dezvolte capacitățile funcționale ale organismului [100]. Soluția la problema pregătirii funcționale este în primul rând asociată cu dezvoltarea unui model fundamental, precum și cu definirea gamei de metode de cercetare adecvate. O altă condiție importantă este o abordare sistematică, adică evidențiind rezultatul pe care organismul ar trebui să îl obțină, în acest caz, un specialist. Prima circumstanță este identificarea trăsăturilor fundamentale ale activității profesionale exercitate de un specialist în zona de referință, care, de fapt, determină direcția pregătirii funcționale (manageriale – normative). Profilul specialistului din cultura fizică și industria sportului, completat și de abilități/capacități și competențe specifice altor domenii de specializare (economiei, marketingului și jurisprudenței, pregătirii manageriale), de abilitățile și experiența din domeniul teoriei și metodologiei culturii fizice și sportului, din teoria și metodologia pregătirii sportive, a pedagogiei culturii fizice și sportului necesită nu numai cunoștințe relevante, ci și o pregătire funcțională necesară pentru rezolvarea tuturor acestor sarcini [2].

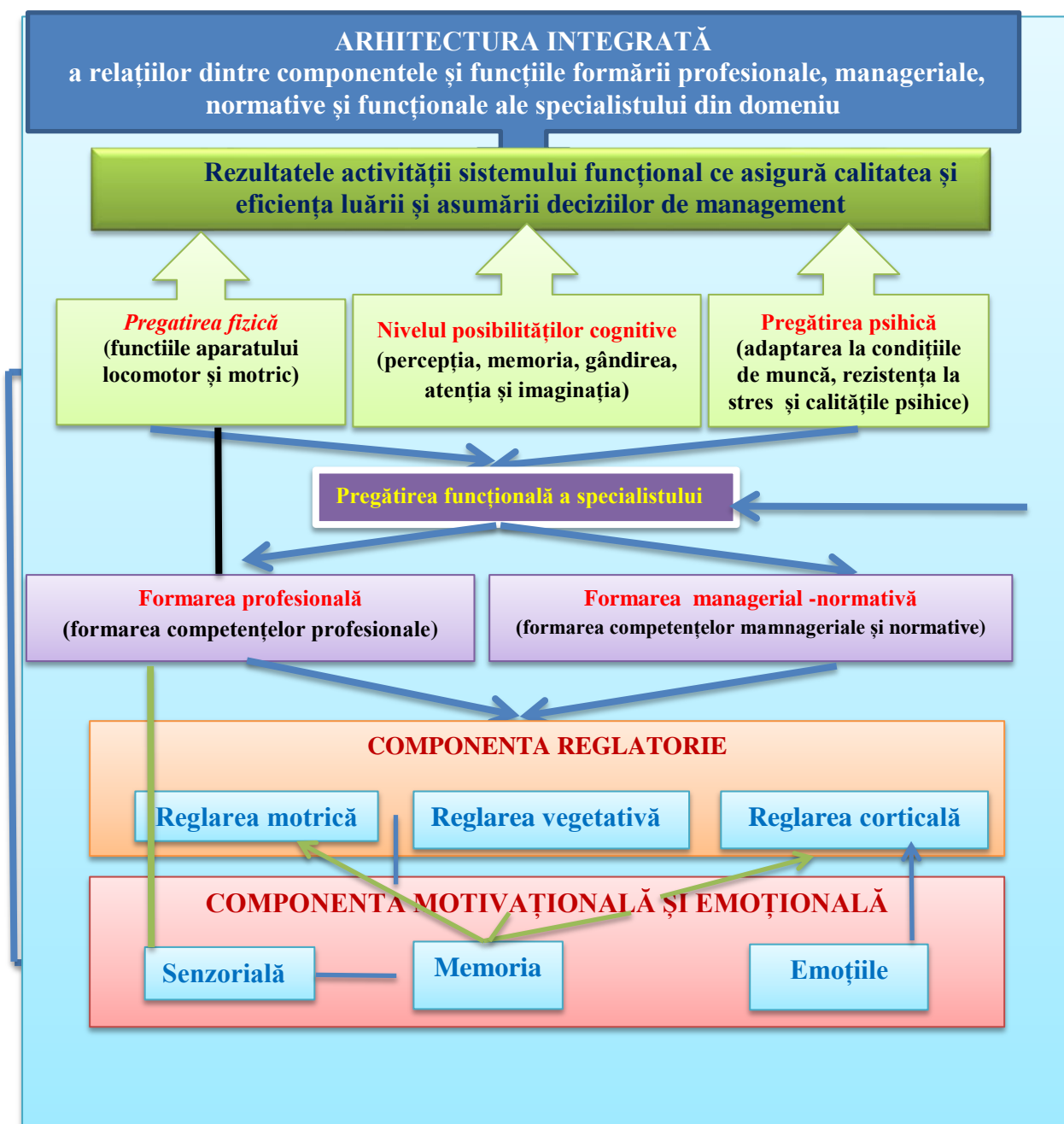
O trăsătură distinctivă a activității intelectuale a unui specialist din domeniu presupune gradul ridicat de responsabilitate pentru asumarea deciziilor manageriale luate. Specificul muncii intelectuale, mentale nu se finalizează, odată cu sfârșitul zilei de lucru (gândurile despre soluțiile posibile la anumite probleme nesoluționate, care ar putea fi rezultatul sau grijile cu privire la rezolvarea situațiilor conflictuale continuă să excite sistemul nervos, să exacerbeze stresul emoțional, ceea ce poate duce la epuizarea sistemului nervos și suprasolicitarea. Totodată,

managerul sferei culturii fizice și sportului este expus riscului, nu atât al celui asociat cu pierderile financiare sau de incertitudine economică, cât este al celui izvorât din condițiile specifice activității sale profesionale: flexibilitatea și dinamica programului de lucru, complexitatea și amploarea acțiunilor gestionate; frecvența evenimentelor sportive și, prin urmare, luarea deciziilor și responsabilitatea pentru organizarea și desfășurarea acestor manifestări în condiții optime și eficiente etc. Astfel, un specialist în domeniul culturii fizice și al sportului ar trebui să se distingă printr-un nivel ridicat de pregătire profesională și funcțională, care îi vor asigura stabilitatea psihoemoțională și rezistența la stres pe fondul unui statut motivațional semnificativ. Ideea disponibilității funcționale a unui specialist a fost remarcată și de distinsul I.N. Solopov [118] prin prezentarea unui complex de caracteristici calitative ale activității organismului (eficiența sistemelor, stabilitatea, capacitatea de a realiza un anumit potențial și altele) va determina eficacitatea și calitatea efectuării anumitor acțiuni inerente specificului activității profesionale a unui manager sportiv. Noua profesiograma a unui specialist din domeniul culturii fizice și sportului, în comparație cu cea inițială elaborată de noi, ar putea să conțină o serie de elemente fundamentate centrate pe performanța managerului culturii fizice și industriei sportive (în noua economie), pregătirea funcțională a acestuia, precum și pe o varietate de competențe profesionale, manageriale și normative. Arhitectura integrată a relațiilor dintre componentele și funcțiile pregătirii funcționale, prezentată în lucrarea autorului lui V.S. Fomina (1984) și a autorilor: I.N. Solopov și A.I. Shamardin [118], completată de noi, poate fi sintetizată schematic după cum se reflectă în Figura 4.20.

Această structură oferă o bază pentru dezvoltarea unor scheme specifice ale pregătirii profesionale (manageriale și legislative) ale referențialului din sistemul educației fizice și sportului. Starea fizică are un efect direct și relativ rapid asupra abilităților și a sănătății creierului uman, asupra funcțiilor sale cognitive, care determină în mare măsură productivitatea profesională și creativă a unui specialist. Dezvoltarea calităților (intenția, curajul, decisivitatea, încrederea în sine și capacitatea de a maximiza capacitățile funcționale în condiții de activitate profesională intensă) formează personalitatea unui specialist din domeniu și pe cale de consecință rezultatul final și realizarea obiectivelor, care depind de aceasta.

Această schemă stă la baza dezvoltării și implementării ulterioare a tehnologiei procesului de formare a specialiștilor pe componentele profesionale, manageriale și legislației în sport. Scopul său a fost să dezvolte toate calitățile și să le aducă la caracteristicile modelului integrat-operational elaborat și implementat de noi. Aplicarea practică a modelului propus a stat la baza obiectivării autoevaluării de către specialiștii din domeniu a performanțelor individuale și a activităților realizate. Acest lucru poate contribui la elaborarea unei imagini reale a nivelului de

pregătire profesională și funcțională a specialiștilor din sfera educației fizice, precum și la identificarea tehnologiei eficiente de formare și dezvoltare a viitorilor specialiști.



**Figura 4.20. Arhitectura integrată a relațiilor dintre componentele și funcțiile formării profesionale, manageriale, normative și funcționale ale specialistului din domeniu (elaborată de noi după I.N. Solopov și A.I. Shamardin [118])**

Implementarea Standardelor Educaționale inovaționale în domeniul culturii fizice și sportului are menirea de a asigura calitatea instruirii studenților prin dezvoltarea unor proceduri obiective de evaluare a competențelor absolvenților. Abordarea bazată pe competențe permite să dezvăluim versatilitatea formării studenților, luând în considerare nu numai nivelul de însușire a cunoștințelor și abilităților, ci și caracteristicile semnificative din punct de vedere

profesional, capacitatea unei persoane de a se adapta în societate. Competențele sunt principalul instrument pentru evaluarea calității educației profesionale moderne, întrucât acestea joacă un rol important în formarea modelului unui specialist. Cercetările științifice și pedagogice în domeniul implementării abordării bazate pe competențe arată că instituțiile superioare de profil se confruntă cu problema suportului educațional și metodologic pentru formarea specialiștilor pe baza tehnologiilor moderne și a procedurilor de control și evaluare corespunzătoare. În plus, cadrul de reglementare relevant, baza metodologică pentru evaluarea competențelor nu a fost dezvoltată pe deplin. Evaluarea nivelului de dezvoltare a competențelor se realizează în prezent utilizând, de regulă, metode tradiționale de evaluare care utilizează criterii cantitative. Astfel, în majoritatea cazurilor se utilizează o scară de evaluare, însă este necesar să se introducă metode moderne de evaluare, bazate în primul rând pe criterii calitative, întrucât asigurarea unei evaluări fiabile și adecvate a nivelului de pregătire profesională a absolvenților este una dintre sarcinile principale ale sistemului de învățământ vocațional. Mai mult, formarea competențelor managerial-normative la viitorii specialiști din domeniu, necesită noi modalități de învățare bazate pe suportul activ al studenților, pe interacțiunea didacticii cu cercetarea științifică, pe consolidarea și îmbinarea experienței profesionale în procesul de predare și învățare, precum și pe dialogul constructiv, dezvoltarea de idei și identificarea soluțiilor în mediul profesional. Soluția la problema evaluării nivelului de formare a competențelor managerial – normative pe parcursul întregului proces de învățare, în opinia noastră, poate fi dezvoltarea unui model de evaluare a acestora, ca urmare a implementării modelului integrat operațional al pregătirii viitorilor specialiști și a concepției de formare în acest sens.

Implementarea modelului integrat operațional și a concepției de formare a competențelor managerial-normative la viitorii specialiști din domeniu a fost posibilă ținând cont de următoarele condiții pedagogice: crearea unui mediu activ de predare și învățare bazat pe situații concrete și sarcini educaționale, profesionale; dezvoltarea mediului educațional informațional folosind tehnologiile informaționale în vederea colectării, stocării, transferării, proiectării informațiilor necesare în formarea acestor competențe; disponibilitatea cadrelor științifico-didactice implicați în asigurarea și dezvoltarea pregătirii profesionale a viitorilor specialiști în această direcție; organizarea diferitelor tipuri de colaborare și cooperare de grup a profesorilor, studenților, absolvenților, sportivilor, a agenților economici și a reprezentanților entităților sportive; asigurarea suportului educațional și metodologic adecvat, bazat pe interactivitate, interdisciplinaritate și metode de predare inovaționale.

Concepția de formare și modelul integrat-operațional al formării managerial-normative a specialiștilor din domeniu au un caracter aplicativ, fiind axate pe principii metodologice și legitate specifice. Un rol esențial în formarea profesională a unui student pentru activitatea

pedagogică profesională îl au disciplinele academice fundamentale și de specialitate, precum și stagiile de practică, care împreună oferă procesului de predare și învățare o importanță deosebită (bazat pe metodologii practice și de cercetare științifică în cadrul activităților de lucru individual al studenților). Scopul abordării practice și de cercetare în procesul de predare și învățare a specialiștilor din domeniu, în contextul introducerii concepției de formare și a modelului integrat-operațional al formării managerial-normative este determinat în vederea pregătirii unei persoane educate, competente în sfera culturii fizice și sportului, pregătită să acționeze în situații non-standard, identificând și completând în mod constant cunoștințe / abilități care lipsesc pentru o activitate de succes. Una dintre sarcinile strategice ale Republicii Moldova la etapa actuală este edificarea statului de drept, dezvoltarea democrației și formarea societății civile. Cel mai important aspect ale acestei orientări strategice constă în dezvoltarea conștiinței juridice și a culturii juridice, atât la nivelul societății în ansamblu, cât și al fiecărui membru al acesteia în particular. Astfel, mijlocul cel mai eficient și, practic, cel mai important pentru atingerea acestor obiective este educația și pregătirea juridică.

Concepția de formare și modelul integrat-operațional implementate în pregătirea și perfecționarea specialiștilor din domeniu sunt bazate pe formarea și dezvoltarea competențelor manageriale și normative. Astfel, au fost descrise și abordate forme și tehnologii originale, eficiente în procesul de predare și învățare a disciplinelor academice de profil. În același timp, nu există un model fundamentat științific de pedagogie didactică care să asigure sistematic realizarea rezultatului așteptat de societatea modernă în această direcție. Totodată, potențialul pedagogiei ca știință orientată către practică nu se realizează pe deplin, dacă facem trimitere la existența neconcordanței între posibilitățile cunoașterii științifice pedagogice, a percepției și aplicării acestora de către studenți, viitori specialiști în domeniul de referință.

În Tabelul 4.25 reflectăm descriptorii și indicatorii de evaluare a competențelor managerial-normative a specialiștilor din domeniu, cei mai relevanți în opinia noastră, 30 la număr, formate în baza implementării concepției și a modelului integrat-operațional.

**Tabelul 4.25. Descriptorii și indicatorii de evaluare a competențelor managerial – normative a specialiștilor din domeniu**

<b>Criterii de evaluare</b>	<b>Indicatori măsurabili</b>	<b>Descriptori de performanță</b>
<b>Cunoașterea și utilizarea terminologiei specifice managementului și dreptului sportiv</b>	1. Definirea conceptelor de management și drept sportive, a principiilor de reglementare specific entităților sportive 2. Prezentarea unor opinii proprii cu referire la conexiunea dintre managementul și dreptul sportiv 3. Argumentarea acestor opinii	Corectitudinea răspunsului prezentat într-o formă succintă și clară
<b>Prezentarea modelului de dezvoltare strategică a</b>	4. Formularea misiunii și viziunii strategice a organizației sportive	Asigurarea unei logici și consistente în

<b>entităţii sportive în condiţiile actuale</b>	5. Stabilirea obiectivelor generale și specifice de dezvoltare strategică 6. Argumentarea necesităţii planificării strategice de dezvoltare pe termen scurt/mediu sau lung a entităţii sportive	elaborarea modelului de dezvoltare strategică
<b>Stabilirea subiectelor de drept din sfera culturii fizice și sportului din Republica Moldova și prezentarea statutului lor legitim</b>	7. Definirea raportului juridic și a capacităţii juridice a subiectelor de drept 8. Clasificarea organizaţiilor sportive naţionale și internaţionale 9. Argumentarea viziunii proprii cu referire la reorganizarea, fuziunea, dezmembrarea și dizolvarea persoanei juridice sportive	Coerență și claritate în răspunsurile formulate
<b>Antrenarea responsabilităţii și răspunderii juridice a persoanelor fizice și juridice din domeniul culturii fizice și sportului</b>	10. Prezentarea și argumentarea diferenţelor dintre conceptele de responsabilitate și răspundere juridică 11. Identificarea cazurilor și a formelor de răspundere juridică a entităţilor sportive 12. Delimitarea răspunderii contractuale de răspunderea delictuală 13. Argumentarea asigurării prevenţiei și securităţii entităţilor sportive	Logica și relevanța răspunsurilor
<b>Eficiența procesului de dirijare a organizației sportive</b>	14. Asigurarea bunei guvernante în sport 15. Dirijarea resurselor umane angajate 16. Specificitatea resurselor materiale necesare entităţii sportive 17. Argumentarea managementului financiar adecvat al organizaţiei 18. Argumentarea politicii financiare a sportului 19. Asigurarea eticii și a fair play-ului în competițiile sportive naţionale/internaţionale	Corectitudine și originalitate în acordarea răspunsurilor
<b>Cunoașterea și aplicarea cadrului legal ce reglementează domeniul culturii fizice și sportului</b>	20. Legea cu privire la organizațiile necomerciale nr.86 din 11.06,2020 21. Legea cu privire la cultura fizică și sport nr.330 din 25.03.1999 22. Reglementarea internațională a culturii fizice și sportului (regulamentele internaționale) 23. Contracarea dopajului, corupției și a manipulării în sport	Coerență și claritate în răspunsurile formulate
<b>Decizia managerială și procesul de luare a deciziilor la nivel instituțional și competițional</b>	24. Cunoașterea procesului de luare a deciziilor. 25. Luarea deciziilor eficiente în procesul de schimbare managerială 26. Argumentarea deciziilor individuale și de grup în anumite contexte situaționale impuse de factorii de risc	Relevanța răspunsurilor
<b>Comunicare și comunicație în sport</b>	27. Managementul organizațiilor sportive și comunicarea 28. Specificitatea comunicației în sport 29. Argumentarea viziunii proprii cu privire la aplicarea elementelor de marketing sportiv în activitățile de gen 30. Argumentarea cu referire la crearea imaginii proprii, de calitate a entităţii sportive	Logică, coerență și claritate în răspunsurile acordate



În urma analizei răspunsurilor formulate și recepționate de către comisia de experți de la categoriile de subiecți participanți la experiment, am procedat la stabilirea nivelurilor de dezvoltare a competențelor managerial-legislative a acestora în corespundere cu îndeplinirea indicatorilor monitorizați (30 la număr) și reflectate în Tabelul 4.26.

**Tabelul 4.26. Stabilirea nivelurilor de dezvoltare a competențelor managerial – normative a acestora în corespundere cu îndeplinirea indicatorilor monitorizați la etapa de constatare a experimentului**

<b>Numărul participanților implicați în experiment pe grupe</b>	<b>Nivelurile competențelor managerial –legislative (Nivelul de cunoaștere și înțelegere - NCÎ ; Nivelul de analiză și aplicare NAA: Nivelul de evaluare, integrare și creativitate NEIC)</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Rezultate</b>
<b>Grupa martor (148)</b>	<b>NCÎ</b>	<b>1,4,7,10,11, 15,19,20,21,23,27</b>	<b>N2- bine</b>
	<b>NAA; NEIC</b>	<b>2,3,6,8,9,12,13,14,16,17,18,24, 25,26,28,29,30</b>	<b>N3- suficient</b>
<b>Grupa experiment (148)</b>	<b>NCÎ</b>	<b>1,2,4,5,7,9,10,15,16,19, 20,21,23,25</b>	<b>N2 – bine</b>
	<b>NAA; NEIC</b>	<b>3,5,6,8,11,12,13,14,17,18,24,26, 28,29,30</b>	<b>N3- suficient</b>

Din datele prezentate în Tabelul 4.26 putem observa că nivelurile de dezvoltare a competențelor managerial-legislative a specialiștilor, monitorizate de comisia de experți în corespundere cu îndeplinirea indicatorilor (30 la număr) pentru grupa martor (la etapa de constatare) a atins pragul de N2 (bine) pentru indicatorii 1,4,7,10,11, 15,19,20,21,23,27 și N3 (satisfăcător) la indicatorii 2,3,6,8,9,12,13,14,16,17,18,24,25,26,28,29,30. Grupa experiment a atins pragul de N2 (bine) pentru indicatorii 1, 2, 4, 5, 7, 9, 10, 15, 16, 19, 20, 21, 23, 25 și N3 (satisfăcător) la indicatorii 3, 5, 6, 8, 11, 12, 13, 14, 17, 18, 24, 26, 28, 29, 30.

Evaluarea competențelor managerial – normative a specialiștilor de către comisia de experți s-a realizat în corespundere cu indicatorii și punctajul acumulat de cele două grupe după cum urmează:

- 0-10 puncte - nu s-a acordat nivel de competență (insuficient N4);
- 10-30 puncte – s-a acordat un nivel de competență satisfăcător (suficient N3);
- 30-60 - s-a acordat un nivel de competență bun (N2);
- 60-100 - s-a acordat un nivel de competență excelent (foarte bun N1).

De asemenea, facem precizarea că membrii grupei martor, participanți la experiment la etapa de constatare au dat răspunsuri coerente, clare, relevante și originale, în special pentru nivelul de cunoaștere și înțelegere, ceea ce reflectă că un procent de aproximativ 37 % (punctaj acumulat până la 60 de puncte) au reușit să acumuleze cunoștințe de management și drept sportiv, iar un procent de 57% au reușit să analizeze, să argumenteze sau să evalueze și să

integreze răspunsurile la indicatorii monitorizați într-un mod creativ, logic și coerent (punctaj acumulat de până la 30 de puncte). Mai mult, unui procent de 6% (punctaj acumulat până la 10 puncte) dintre membrii grupei martor nu le-a fost acordat niciun nivel de competență.

Grupa experiment a dat răspunsuri coerente, clare, logice și relevante pentru NCÎ la un procent de circa 47% (punctaj acumulat până la 60 de puncte), iar un procent de 50% pentru nivelurile NAA și NEIC prin acumularea unui punctaj de până la 30 de puncte. Totodată, se poate evidenția că doar unui procent de 3% nu le-a fost acordat niciun nivel de competență.

În Tabelul 4.27 prezentăm datele obținute la această etapă a experimentului de către cele două grupe în conformitate cu criteriile de evaluare aplicate de comisia de experți.

**Tabelul 4.27. Rezultatele experimentului pedagogic la etapa de constatare în corespundere cu criteriile de evaluare aplicate de comisia de experți**

Criteriile de evaluare	Grupe experimentale		Rezultate
	Martor	Experiment	
Cunoașterea și utilizarea terminologiei specifice managementului și dreptului sportiv	N2	N2	≥ 60 puncte
Prezentarea modelului de dezvoltare strategică a entității sportive în condițiile actuale	N3	N3	≥ 30 puncte
Stabilirea subiectelor de drept din sfera culturii fizice și sportului din Republica Moldova și prezentarea statutului lor legitim	N2	N2	≥ 60 puncte
Antrenarea responsabilității și răspunderii juridice a persoanelor fizice și juridice din domeniul culturii fizice și sportului	N3	N3	≥ 30 puncte
Eficiența procesului de dirijare a organizației sportive	N3	N3	≥ 30 puncte
Cunoașterea și aplicarea cadrului legal ce reglementează domeniul culturii fizice și sportului	N3	N3	≥ 30 puncte
Decizia managerială și procesul de luare a deciziilor la nivel instituțional și competițional	N3	N3	≥ 30 puncte
Comunicare și comunicație în sport	N3	N3	≥ 30 puncte

Rezultatele experimentului pedagogic la *etapa de constatare* în corespundere cu criteriile de evaluare aplicate de comisia de experți sunt următoarele:

✓ la criteriul “Cunoașterea și utilizarea terminologiei specifice managementului și dreptului sportiv” ambele grupe au dat răspunsuri coerente și succinte, respective au definit conceptele de management și drept sportiv, au prezentat principiile de reglementare specifice entităților sportive și au formulat opinii proprii cu referire la conexiunea dintre cele două concept. De asemenea, au reușit să-și argumenteze opiniile prin exemplificări și cazuri concrete din practică, acumulând un procent de până la 60 de puncte;

✓ la criteriul “Prezentarea modelului de dezvoltare strategică a entității sportive în condițiile actuale” cele două grupe au reușit să asigure logică și consistență în elaborarea modelului de dezvoltare strategică, să formuleze misiunea și viziunea strategică a unei organizații sportive, să stabilească care sunt obiectivele generale și specifice de dezvoltare strategică a acesteia, precum și să procedeze la argumentarea necesității planificării strategice de

dezvoltare pe termen scurt/mediu sau lung a entităţii sportive. Aceste problematici au atins pragul estimativ de N3, înregistrând un punctaj de până la 30 de puncte;

✓ pentru criteriul “Stabilirea subiectelor de drept din sfera culturii fizice și sportului din Republica Moldova și prezentarea statutului lor legitim” ambele grupe au definit clar raportul juridic și capacitatea juridică a subiectelor de drept, au reușit să abordeze o clasificare coerentă a organizațiilor sportive naționale și internaționale, argumentând viziunea proprie cu referire la reorganizarea, fuziunea, dezmembrarea și dizolvarea persoanelor juridice sportive. Nivelul de competență atins de cele două grupe a fost N2, pentru un punctaj acumulat de până la 60 de puncte;

✓ pentru criteriul “Antrenarea responsabilității și răspunderii juridice a persoanelor fizice și juridice din domeniul culturii fizice și sportului” au prezentarea și argumentat logic diferențele dintre conceptele de responsabilitate și răspundere juridică, au identificat într-un mod relevant cazurile și a formele de răspundere juridică a entităților sportive, au delimitat răspunderea contractuală de cea delictuală într-un format logic și au argumentat necesitatea asigurării prevenției și securității entităților sportive. Nivelul de competență atins de cele două grupe a fost N3, pentru un punctaj acumulat de până la 30 de puncte.

✓ la criteriul “Eficiența procesului de dirijare a organizației sportive” ambele grupe au formulat răspunsuri clare cu privire la asigurarea bunei guvernante în sport și la dirijarea resurselor umane angajate, au menționat corect în ce constă specificitatea resurselor materiale necesare entității sportive, au argumentarea asigurarea managementului financiar adecvat la nivelul entității sportive, inclusiv și a politicii financiare a sportului. De asemenea, au dat răspunsuri logice referitoare la asigurarea eticii și a fair play-ului în competițiile sportive naționale/internaționale. Cu toate acestea, nivelul de competență atins de cele două grupe a fost N3, pentru un punctaj acumulat de până la 30 de puncte.

✓ pentru criteriul de evaluare “Cunoașterea și aplicarea cadrului legal ce reglementează domeniul culturii fizice și sportului” membrii celor două grupe au reușit să formuleze răspunsuri clare cu privire la principiile de reglementare a actelor normative naționale: Legea cu privire la organizațiile necomerciale nr.86 din 11.06.2020; Legea cu privire la cultura fizică și sport nr.330 din 25.03.1999 și a celor internaționale (regulamentele internaționale). Totodată, au putut exemplifica corect actele normative naționale/internaționale ce reglementează contracararea dopajului, corupției și a manipulării în sport. Mai dificil s-au descurcat la capitolul de interpretare și aplicare a acestor acte normative, fapt ce le-a asigurat acumularea unui punctaj de doar 30 punct, pentru un nivel de competență atins de N3:

✓ la criteriul de evaluare “Decizia managerială și procesul de luare a deciziilor la nivel instituțional și competițional” ambele grupe au dat răspunsuri relevante referitoare la procesul

de luare a deciziilor, inclusiv în cazurile necesității de schimbare managerială și au argumentat deciziile individuale și de grup în anumite contexte situaționale impuse de factorii de risc. Aceste răspunsuri totuși nu au reușit decât să se înregistreze decât pentru un nivel de competență satisfăcător, respective N3 cu un puncta acumulat de până la 30 de puncte.

✓ pentru criteriul “Comunicare și comunicație în sport” au determinat răspunsuri logice cu privire la managementul organizațiilor sportive și comunicarea, au menționat corect care este specificitatea comunicației în sport, argumentând viziunea proprie în direcția aplicării elementelor de marketing sportiv în activitățile de gen, și a necesității de a se crea o imagine de calitate a entității sportive. Nivelul de competență atins de cele două grupe a fost și de această data, numai N3, cu un punctaj de până la 30 de puncte.

Rezultatele experimentului pedagogic la etapa de constatare ne-au permis să evidențiem că specialiștii din domeniu au unele rezerve și lacune în acordarea răspunsurilor coerente, logice și relevante la problematicile de management și drept sportiv.

Plecând de la obiectivele și abordările fundamentale ale modelului integrat-operațional al pregătirii managerial-legislative, formarea și perfecționarea specialiștilor în această direcție au fost centrate pe activități practice și de cercetare științifică.

Demersul formativ a fost orientat spre dezvoltarea de competențe reflectate în Tabelul 4.28.

**Tabelul 4.28. Rezultatele experimentului pedagogic la etapa de formare a experimentului pedagogic**

Criteriile de evaluare	Grupe experimentale		Rezultate
	Martor	Experiment	
<b>Cunoașterea și utilizarea terminologiei specifice managementului și dreptului sportiv</b>	N2	N1	≤ 30 - 60 puncte
<b>Prezentarea modelului de dezvoltare strategică a entității sportive în condițiile actuale</b>	N2	N1	≤ 60 - 100 puncte
<b>Stabilirea subiectelor de drept din sfera culturii fizice și sportului din Republica Moldova și prezentarea statutului lor legitim</b>	N3	N1	≤ 30 - 60 puncte
<b>Antrenarea responsabilității și răspunderii juridice a persoanelor fizice și juridice din domeniul culturii fizice și sportului</b>	N2	N1	≤ 60 - 100 puncte
<b>Eficiența procesului de dirijare a organizației sportive</b>	N2	N1	≤ 60 - 100 puncte
<b>Cunoașterea și aplicarea cadrului legal ce reglementează domeniul culturii fizice și sportului</b>	N3	N1	≤ 60 - 100 puncte
<b>Decizia managerială și procesul de luare a deciziilor la nivel instituțional și competițional</b>	N2	N1	≤ 60 - 100 puncte
<b>Comunicare și comunicație în sport</b>	N2	N1	≤ 60 - 100 puncte

Etapa formativă a experimentului pedagogic a fundamentat eficacitatea modelului integrat-operațional și a concepției noi elaborate și implementate în programul de instruire a viitorilor

specialiști din domeniu. Dezvoltarea competențelor managerial-normative din prima etapă a experimentului pedagogic a fost asociată cu necesitatea formării la viitorii specialiști a acestor competențe cu implicarea lor în activități de grup pe baza dialogului situațional, precum și în cele de lucru individual centrate pe aplicarea cercetării științifice. Astfel, activități organizate au contribuit la o mai bună înțelegere și analiză bazată pe sarcini interactive, metode și tehnologii noi de predare în scopul dezvoltării gândirii critice prin studii de management și drept sportiv. Mai mult, pentru această etapă experimentală, determinantul a fost formarea și dezvoltarea competențelor managerial-normative prin implicarea studenților în echipe de proiect, jocuri de afaceri, în analize cu privire la rezolvarea litigiilor în sport (cu exemple concrete din jurisprudența națională și internațională din sport), prin elaborarea și prezentarea studiilor de caz și a modelelor de bune practici, precum și prin desfășurarea de cursuri teoretice și practice cu implicarea unor personalități didactico-științifice din domeniu. Experimentul pedagogic a presupus și implicarea creativă și profesională, axată pe implicarea largă a studenților în interacțiunea interactivă pentru dezvoltarea competențelor managerial-normative prin elaborarea și efectuarea unor proiecte de grup folosind sesiuni de brainstorming, jocuri de rol, analiza anumitor situații concrete, instruirea, discuțiile și dialogul constructiv, metodele interactive de instruire și bineînțeles cercetarea științifică.

**Tabelul 4.29. Stabilirea nivelurilor de dezvoltare a competențelor managerial – legislative a acestora în corespundere cu îndeplinirea indicatorilor monitorizați la etapa de formare a experimentului**

<b>Numărul participanților implicați în experiment pe grupe</b>	<b>Nivelurile competențelor managerial – legislative (Nivelul de cunoaștere și înțelegere - NCÎ ; Nivelul de analiză și aplicare NAA: Nivelul de evaluare, integrare și creativitate NEIC)</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Rezultate</b>
<b>Grupa martor (148)</b>	<b>NCÎ</b>	<b>1, 4, 5, 7, 8, 10, 17, 18, 19, 20, 21, 26 , 27, 28, 29, 30</b>	<b>N2- bine</b>
	<b>NAA; NEIC</b>	<b>2, 3, 6, 9, 11, 12,13,14, 15, 16, 22, 23, 24, 25,</b>	<b>N1- foarte bine</b>
<b>Grupa experiment (148)</b>	<b>NCÎ</b>	<b>4, 5, 7, 8, 10, 19,20,21, 27</b>	<b>N2 – bine</b>
	<b>NAA; NEIC</b>	<b>1, 2, 3, 6, 9, 11, 12,13,14, 15, 16,17,18, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 30</b>	<b>N1- foarte bine</b>

În acest context, la finalizarea programului de instruire, comisia de experți a procedat la aplicarea fișei de evaluare a itemilor de verificare a pregătirii managerial-normative.

**Tabelul 4.30. Rezultatele sintetice pentru etapa de constatare a experimentului în ceea ce privește formarea managerială și normativă a viitorilor specialiștilor**

<i>Grupe implicate în experiment</i>	<i>Etapa de constatare</i>			
	<i>Insuficient</i> (0-10 puncte)	<i>Suficient</i> (10-30 puncte)	<i>Bine</i> (30-60 puncte)	<i>Foarte bine</i> (60-100 puncte)
<i>Grupa martor</i>	6%	57%	37%	-
<i>Grupa experiment</i>	3%	50%	47%	-

**Tabelul 4.31. Rezultatele sintetice pentru etapa de formare a experimentului în ceea ce privește pregătirea managerială și legislativă a viitorilor specialiștilor**

<i>Grupe implicate în experiment</i>	<i>Etapa de formare</i>			
	<i>Insuficient</i> (0-10 puncte)	<i>Suficient</i> (10-30 puncte)	<i>Bine</i> (30-60 puncte)	<i>Foarte bine</i> (60-100 puncte)
<i>Grupa martor</i>	-	10%	53%	47%
<i>Grupa experiment</i>	-	-	30%	70%

Astfel, În Tabelul 4.32 prezentăm valorile comparative a nivelului de cunoștințe ale specialiștilor stabilit de către comisia de experți la etapa de formare prin aplicarea modelului integrat-operațional în baza activităților individuale efectuate în cadrul programelor de instruire.

**Tabelul 4.32. Valorile comparative a nivelului de cunoștințe ale specialiștilor stabilit de către comisia de experți la etapa de formare prin aplicarea modelului integrat-operațional**

<i>Nr. crt.</i>	<i>Valorile testate</i>	<i>Testarea inițială (fără programul opțional desfășurat)</i>	<i>Testarea finală (cu programul opțional desfășurat)</i>	<i>t</i>	<i>P</i>
		$\bar{x} \pm m$	$\bar{x} \pm m$		
1.	Modul de preluare a informațiilor	1,75±0,15	2,33±0,30	5,543	< 0,001
2.	Studii privind specificitatea activității manageriale	1,67±0,25	2,37±0,23	5,542	< 0,001
3.	Studii cu privire la elaborarea și aplicarea documentației de planificare, organizare și desfășurare a activităților de dirijare	1,83±0,27	2,51±0,20	5,744	< 0,001
4.	Studii cu referire la determinarea politicii financiare a organizației sportive	2,21±0,22	3,10±0,21	7,721	< 0,001
5.	Studii privind cunoașterea, aplicarea și interpretarea actelor normative naționale și internaționale ce reglementează domeniul culturii fizice și sportului	1,80±0,23	2,4±0,19	5,389	< 0,01
6.	Studii privind cunoașterea și aplicarea elementelor specifice legislației muncii și de drept sportiv	1,79±0,20	2,4±0,18	5,380	< 0,01

Din Tabelul 4.32 putem observa că modul de preluare și procesare a informațiilor la testarea inițială a înregistrat o valoare mai mică a abaterii standard de 1,75 față de 2,33 la testarea finală, cu o valoare a t de 5,543, iar P mai mic de 0,001. În ceea ce privesc studiile privind specificitatea activității manageriale specialiștii au înregistrat valorile abaterii standard la testarea inițială de 1,67 față de 2,37 la cea finală, cu un t egal cu 5,542 și P cu o valoare mai mică de 0,001. Valorile înregistrate la studiile privind elaborarea și aplicarea documentației de planificare, organizare și desfășurare a activităților de dirijare specialiștii au înregistrat valori mai semnificative cu  $P < 0,01$ , t 5,392, iar itemii de la testarea inițială fiind 1,83 față de cei de la testarea finală de 2,51. Totodată, putem constata valori semnificative și la studiile cu referire la determinarea politicii financiare a organizației sportive, unde putem observa itemii 2,21 la testarea inițială, 3,1 la testarea finală, cu o valoare a coeficientului student de 7,721 și un  $P < 0,001$ . La studiile privind cunoașterea, aplicarea și interpretarea actelor normative naționale și internaționale ce reglementează domeniul culturii fizice și sportului, specialiștii au înregistrat valorile inițiale de 1,80 față de testarea finală de 2,4, un t cuantificabil de 5,389 și un  $P < 0,01$ . Cu referire la studiile privind cunoașterea și aplicarea elementelor specifice legislației muncii și de drept sportiv, valorile înregistrate au fost: testarea inițială – 1,79, cea finală 2,4, cu o valoare a t de 5,380 și un  $P < 0,01$ . În acest context, putem observa din datele prezentate anterior că în stadiul de control al experimentului pedagogic, dinamica pozitivă de formare a competențelor managerial-normative a fost semnificativ mai mare la grupa experimentală comparativ cu cea martor. Totodată, metodologia de autoapreciere a competențelor managerial-normative a arătat că subiecții din grupul experimental a înregistrat un item valoric mai mare pentru formarea managerială (32% - bine și 36% - foarte bine), precum și la capitolul formarea normativă (33% - bine și 24% - foarte bine).

Generalizarea și analiza rezultatelor experimentului pedagogic, diagnosticul de control pentru orientarea valorii cognitive și motivaționale pentru formarea și dezvoltarea competențelor managerial-normative la viitorii specialiști din domeniu, ne permit să afirmăm, că programul de instruire cu aplicarea metodelor interactive de predare și îmbinarea binomului “didactica și cercetarea” a contribuit semnificativ la perfecționarea pregătirii profesionale a acestora. De asemenea, datele obținute în timpul experimentului confirmă ipoteza cercetării și arată eficacitatea utilizării modelului integrat operațional și a concepției noi elaborate și implementate pentru formarea competențelor managerial-normative la viitorii specialiști din domeniul culturii fizice și sportului.

Un alt studiu relevant elaborat și publicat pentru a reflecta impactul modelului integrat-operațional asupra pregătirii managerial-normative a specialiștilor din domeniu îl constituie și cel cu tematica “*Activități și situații cu impact semnificativ în dezvoltarea de competențe la*

*specialiștii din domeniul educației fizice și sportului* [22] a căror rezultate au fost diseminate și valorificate în cadrul Conferinței Științifice Internaționale organizată în cadrul proiectului instituțional “Strategia acmeologică de pregătire profesională a specialistului de cultură fizică în contextul integrării europene a Republicii Moldova” (Cifrul Proiectului 15.817.06.25F). În demersul pedagogic și științific, am considerat că este important să fie identificate nivelurile de devenire a unei competențe pe parcursul formării profesionale a unui specialist din domeniu, absolvent al unui program de studiu specializat în educația fizică și sport, putând fi utilizate, totodată ca repere în proiectarea programului de formare respective și care conduce la un rezultat concret (produs sau serviciu) ce poate fi evaluat [44].

Conform literaturii de specialitate și a cercetărilor interdisciplinare a fost realizat un instrument menit să-i orienteze pe profesori în conceperea și derularea de secvențe didactice [154]. Acestea sunt utile în proiectarea secvențelor didactice și în analiza situațiilor de predare-învățare [67]. Plecând de la bunele practici cu referire la domeniile funcționale pentru care există standarde de management și leadership la nivel internațional, am încercat să identificăm abilitățile /funcțiile manageriale cheie pentru sprijinirea învățării informale la locul de muncă de către managerii din instituțiile sportive. De asemenea, în studiul nostru am realizat conexiunea acestora cu domeniile reflectate în Figura 4.21 și le-am evidențiat în Tabelul 4.33.



**Figura 4.21. Domeniile funcționale pentru care există standarde de management și leadership la nivel internațional (Institutul de Formare Economică și Socială. Parteneriatul EIPIL\_PAN. Inițiativa Europeană pentru Promovarea Învățării Informale, 2009)**



**Tabelul 4.33. Abilități/funcții manageriale cheie pentru sprijinirea învățării informale la locul de muncă de către managerii entităților sportive și conexiunea cu domeniile funcționale pentru care există standarde de management și leadership la nivel internațional**

<i><b>ABILITĂȚI / FUNCȚII MANAGERIALE pentru sprijinirea învățării informale la locul de muncă de către managerii din instituțiile sportive</b></i>	<i><b>DOMENII FUNCȚIONALE reflexate în Figura 1</b></i>
Specialistul din domeniul culturii fizice își poate gestiona propriile resurse și să le dezvolte profesional prin utilizarea oportunităților de învățare informală	<b>EFICIENTIZAREA MANAGEMENTULUI ABILITĂȚILOR PERSONALE</b>
Managerul entității sportive poate : ➤ identifica importanța strategică a învățării informale pentru organizație; ➤ elaborează strategii adecvate pentru sprijinirea învățării informale în cadrul organizației.	<b>FURNIZAREA DE INDICAȚII</b> în acest sens la nivel instituțional
Managerul organizației sportive poate să le comunice angajaților procesele / oportunitățile pentru învățarea informală în cadrul entității de referință	<b>UTILIZAREA EFICIENTĂ A RESURSELOR</b> pentru învățarea informală la locul de muncă
Managerul organizației sportive elaborează și menține o cultură în cadrul instituției care stimulează și valorizează învățarea informală	<b>FURNIZAREA DE INDICAȚII</b> în acest sens la nivel instituțional
Managerul organizației sportive se asigură că abilitățile și cunoștințele dobândite informal sunt valorizate în procesele de recrutare, inserție și evaluare din instituție Elaborează și menține măsuri privitoare la oportunități de învățare pentru colegi prin modele de bune practici în domeniu	<b>LUCRUL CU OAMENII (în echipă)</b>
Managerul instituției sportive sprijină angajații în demersul lor de dezvoltare și menținere a performanței	<b>LUCRUL CU OAMENII (în echipă)</b>
Managerul organizației sportive poate stabili măsuri valide și adecvate pentru evaluarea performanței instituției de referință Poate elabora sau folosi sisteme de calitate existente deja pentru a evalua contribuția învățării informale la activitățile și performanța personalului.	<b>ATINGEREA REZULTATELOR AȘTEPTATE</b>

Din Tabelul 4.33 putem constata unele activități specifice de la locul de muncă a specialiștilor din domeniu ce pot fi identificate cu ușurință de către managerii organizației sportive. Astfel, aceste activități pot fi utilizate ca argumente pentru modul în care managerii sportivi susțin și promovează învățarea informală la locul de muncă, contribuțiile acestora la atingerea obiectivelor entității sportive, precum și contribuția la dezvoltarea personală a angajaților. În continuare reflectăm criteriile pentru recunoașterea și validarea competențelor manageriale care susțin învățarea informală la locul de muncă, cu sugestii pentru potențialele argumente suport care să fie furnizate de managerii organizațiilor sportive.

Concluzionând, putem afirma că sprijinirea învățării informale este esențială pentru managerii organizațiilor sportive. Preocupările în acest domeniu sunt esențiale pentru dezvoltarea personală, civică și socială, precum și în raport cu șansele de obținere a unui loc de muncă mai bine remunerat prin valorificarea rezultatelor învățării dobândite, de la educația timpurie până la studiile post-universitare și alte forme de educație a adulților în contexte formale, cât și nonformale sau informale. Rațiunea dezvoltării și diversificării acestor forme de

educație și de formare profesională o constituie creșterea relevanței competențelor astfel obținute de către participanții pe piața muncii. Mai mult, abordarea educațională a dezvoltării durabile traversează paradigma formală, informală și nonformală. Educația pentru dezvoltare durabilă necesită cooperare și parteneriat între mulți factori de decizie: autoritățile centrale și locale, sectorul educațional și cel științific, sectorul sănătății, sectorul privat, industria, transportul și agricultura, comerțul, sindicatele, mass-media, organizațiile non-guvernamentale, comunitatea locală, cetățenii și organizațiile internaționale.

#### **4.5. Determinarea profesiogramei și a profilului specifice specialistului din domeniu în noua economie**

Dezvoltarea culturii fizice profesional-aplicate ca o parte integrantă a celei generale nu și-a pierdut relevanța, cu toate că lumea în care trăim, generează modificări esențiale în profesiograma specialistului din domeniu. Apariția tehnologiilor moderne, descoperirile științifice inovatoare, dezvoltarea domeniilor de activitate, au impus, pe de o parte, abordarea pragmatismului în pregătirea profesională a viitorilor specialiști, iar pe de altă parte, a necesitat dobândirea de noi cunoștințe, abilități și competențe. Noi profesii au apărut în toate sferile activității umane, schimbându-se astfel, sistemul de formare profesională a specialiștilor de diferite niveluri. Prin urmare, în prezent, principala obligație a educației o constituie orientarea spre profesionalism, și care de fapt face parte din misiunea instituțiilor de nivel mediu și superior, adică a colegiilor și universităților. Pregătirea profesională a devenit mai unificată și compactă, odată cu apariția și perfecționarea nivelurilor profesionale.

Existența unui număr mare de lucrări științifice naționale și internaționale cu privire la utilizarea în practică a mijloacelor și metodelor profesional-aplicative în formarea specialiștilor din diferite domenii de activitate, creșterea nivelului de pregătire profesională a acestora, identificarea unor noi abordări orientate profesional către realizarea capacităților umane, reprezintă factori care ne permit să afirmăm că, cea mai dificilă problemă o constituie compilarea unei descrieri generalizate a profesiei (profesiograma specialistului eficient - PSE). De regulă, profesiogramele sunt împărțite în două blocuri mari: profesii (specialități) obținute în sistemul de învățământ superior, precum și în sistemul de învățământ secundar profesional. Ocupațiile sunt grupate pe niveluri ierarhice în corespundere cu criteriile de clasificare și în baza nivelului de calificare. O importanță deosebită în profesiograma specialistului din domeniu o au nivelul de competență și specializarea specialiștilor.

Profesiograma este înțeleasă ca fiind totalitatea cunoștințelor, legate de descriptiv, tehnic și psihofiziologic, inclusiv caracteristicile diferitelor profesii dintr-un anumit domeniu. În același timp, un diagnostic profesional ar trebui să fie dinamic și să pornească de la posibilitatea

dezvoltării și exercitării funcțiilor, a descrierii trăsăturilor speciale ale unui specialist, fără de care este imposibil a-și desfășura eficient profesia. Literatura de specialitate reflectă mai multe interpretări ale conceptului de „profesie”. Sintetizând unele definiții din literatura de specialitate am putea menționa că, acest concept reprezintă o activitate care necesită o instruire specială pe care o persoană o practică în mod regulat și care îi servește drept sursă de existență. De asemenea, profesia reunește un grup de persoane angajate în același tip de activități, în cadrul cărora sunt generate anumite conexiuni și norme de comportament. Profesia acționează ca o formă specială de organizare socială a membrilor unei societăți, uniți de un tip comun de activitate și conștiință profesională.

Potrivit opiniei lui B. Shaw, o profesie este o conspirație a specialiștilor împotriva celor neinițiați. Mai multe definiții sunt date în lucrările lui E.A. Klimov care caracterizează profesia ca o comunitate, activitate sau zonă de manifestare a personalității și ca un sistem în dezvoltare istorică. Generalizarea interpretărilor disponibile ne permite să oferim următoarea definiție: profesia (în latină - *professio*) este o formă de activitate a muncii apărută istoric, pentru a cărei realizare o persoană trebuie să dispună de anumite cunoștințe, abilități și competențe care s-au dezvoltat și perfecționat continuu din punct de vedere profesional, devenind prin aceasta calități importante ale profesiogramei unui specialist.

În studiile profesionale interne, conceptele de „profesie” și „specialitate” sunt divizate. Profesia este un concept mai larg, decât o specialitate, iar trăsăturile sale distinctive, pe lângă competența profesională fac trimitere și la competența socială, autonomia profesională, autocontrolul, normele și valorile de grup. Astfel, o specialitate este unul dintre tipurile de activitate profesională din cadrul unei profesii, care vizează obținerea unor rezultate mai specifice sau intermediare sau obținerea unor rezultate generale prin mijloace specifice.

Important de menționat, că o caracteristică a lumii moderne a profesiilor o constituie este poliprofesionalismul, respectiv o persoană trebuie să stăpânească nu o singură profesie, ci mai multe înrudite [244]. Cea mai completă imagine a modelului teoretic al unei anumite profesii poate fi obținută după dezvoltarea unei profesiograme. Conținutul său include o descriere detaliată a condițiilor de muncă, natura și specificul acesteia, inclusive și caracteristicile psihofiziologice etc. Profesiograma constituie un model de referință generalizat al specialistului de succes într-un anumit domeniu, deși uneori se remarcă faptul că în profesiogramă este necesar să se țină seama de opțiunile pentru desfășurarea activităților profesionale la nivel intermediar [243]. Este evident că educația vocațională nu poate fi desfășurată în toate profesiile, iar condițiile, mijloacele, întreținerea, nivelurile de complexitate ale diferitelor tipuri de activitate profesională variază foarte mult. Avem nevoie de o selecție fundamentată științific a profesiilor educaționale în funcție de anumite caracteristici, criterii, de clasificarea acestora și de nivelurile

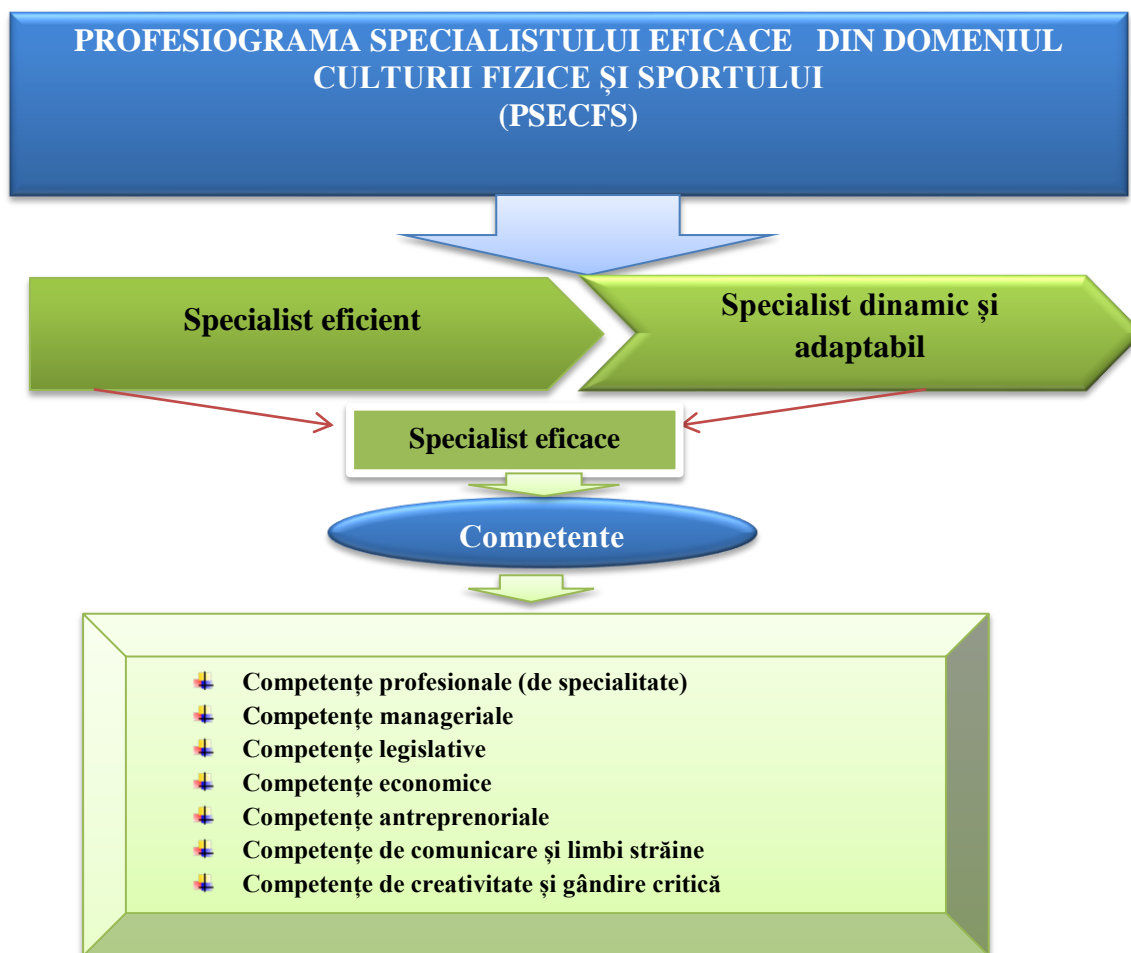
de calificare. În rezultatul acestora, ar trebui să existe o listă a profesiilor pe baza cărora să se determine formele de pregătire a specialiștilor. Astfel, putem exemplifica formarea pe termen scurt în întreprinderi, formarea în școli profesionale sau universități. Selectarea unei liste a profesiilor de formare, fundamentată științific, pentru învățământul profesional va fi întotdeauna o problemă relevantă. De-a lungul timpului, conceptul de „calificare” a fost îmbogățit semnificativ. Pe lângă cunoștințele, abilitățile și competențele într-o specialitate specifică, un loc aparte l-au avut și trăsăturile de personalitate, importante din punct de vedere profesional. Performanța productivă a unei activități profesionale specifice necesită, de regulă, implementarea a 5-7 calități importante din punct de vedere profesional. În Tabelul 4.34 prezentăm elementele caracteristice ale unei profesiograme a specialistului din domeniul culturii fizice.

În Anexele 10a și 10b prezentăm profesiograma specialiștilor din domeniul culturii fizice (profesor educație fizică și sport, antrenor și manager sportiv).

Calitatea formării specialiștilor din domeniul culturii fizice și sportului depinde de abilitățile și disponibilitatea lor de a participa în programe de dezvoltare profesională. Astfel, profesiograma specialistului din domeniu va fi îmbunătățită. În Figura 4.22 prezentăm profesiograma specialistului eficient din domeniul culturii fizice și sportului (PSECFCS).

**Tabelul 4.34. Elemente constitutive ale profesiogramei specialistului din domeniul culturii fizice și sportului**

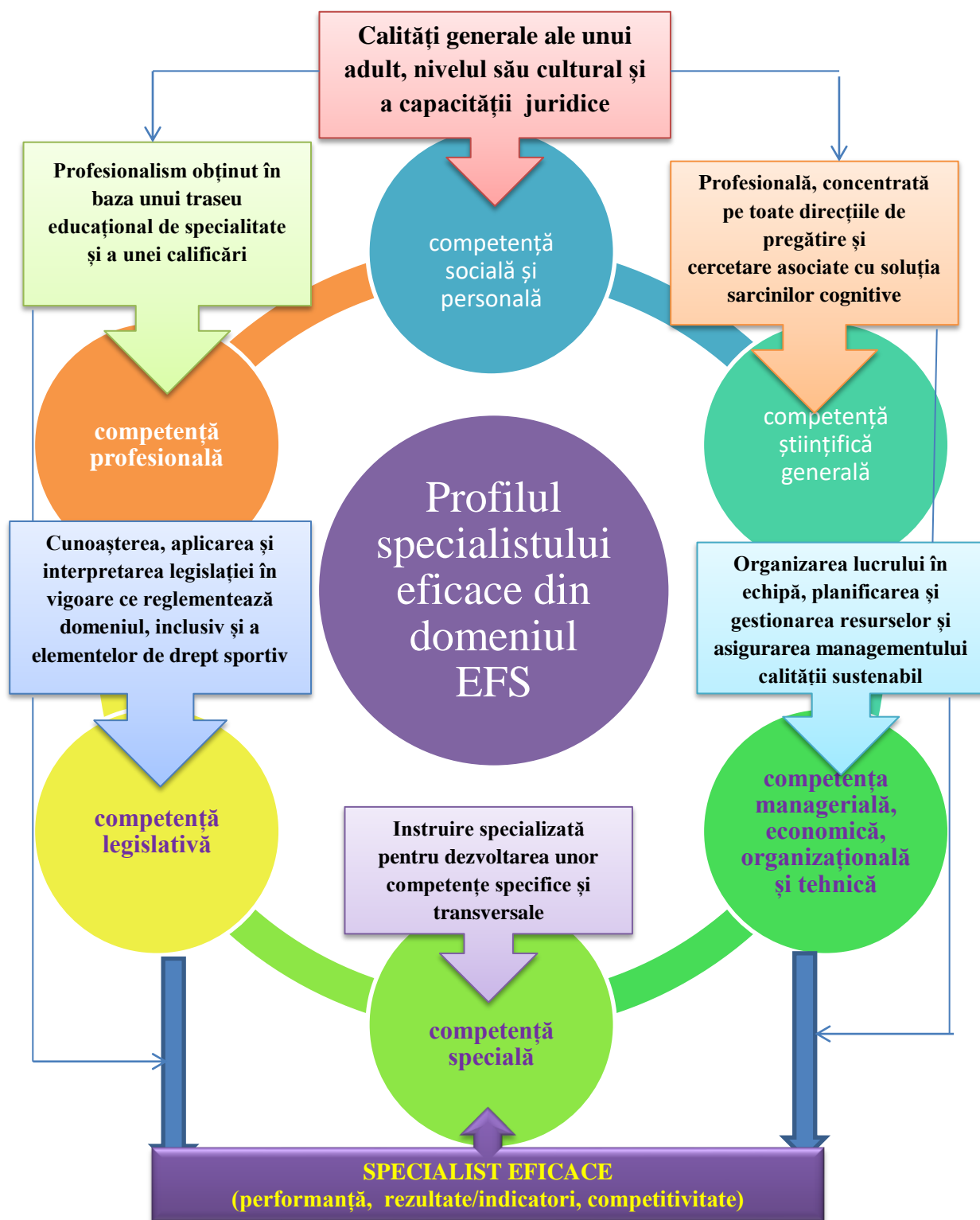
<b>Nr.crt.</b>	<b>Elemente constitutive</b>
1.	Vârsta specialistului
2.	Domeniul și tipul de activitate
3.	Subiectul și obiectivele dezvoltării activității în procesul de implementare, monitorizare, funcționare eficientă și securitate a muncii unei profesii/ocupației
4.	Tipologia instrumentelor de bază pentru exercitarea profesiei: computer, instalații, echipamente, alte mijloace fixe.
5.	Responsabilități
6.	Tipurile predominante de activitate (munca intelectuală, fizică, lucrul în echipă etc.).
7.	Forma de organizare a muncii și natura legăturilor sociale (se lucrează într-o echipă în care există o diviziune clară a muncii)
8.	Condiții de muncă sanitare și igienice (condiții microclimatice, modul și ritmul de lucru, principalele tipuri de pericole profesionale, boli profesionale (oboseala sistemului nervos, probleme cu coloana vertebrală, sistemul respirator), măsuri de protecție a muncii (îmbunătățirea măsurilor de securitate și crearea de facilități, precum examinările medicale preventive), contraindicații medicale: boli pentru care nu se recomandă un stres neuro-emoțional semnificativ.
9.	Cunoștințe, abilități și competențe



**Figura 4.22. Profesiograma specialistului eficace din domeniul culturii fizice și sportului (PSECFS) elaborate de noi în baza literaturii de specialitate**

În prezent, impactul asupra performanței rămân întrebări recurente pentru managerii sportivi care investesc uneori resurse mari în această funcție (instruire, perfecționare prin traininguri specializate, achiziții de materiale, cercetare și prelucrare a informațiilor). Eficacitatea specialistului din domeniu implică un proces oficial de cercetare, colectare, procesare a informațiilor și diseminare a cunoștințelor utile pentru implementarea și aplicarea managementului strategic. Pe lângă funcția de informare, misiunile principale ale entității sportive presupune și anticiparea amenințărilor și oportunităților din mediu (funcția de anticipare), precum și cea de a propune și/sau de a desfășura acțiuni - funcție proactivă - cu scopul de a ajuta la luarea deciziei strategice și de a-și îmbunătăți competitivitatea și performanța. Specialiștii din domeniu ar fi de dorit să utilizeze și activități de inteligență care presupun evident, cunoașterea constantă a resurselor și abilităților organizației și participă la dezvoltarea viziunii sale strategice [20, 206].

Plecând de la Modelul de competență al unui specialist din domeniul culturii fizice am procedat la elaborarea Profilului specialistului eficace din domeniu și pe care-l prezentăm în Figura 4.23.



*Figura 4.23. Profilului specialistului eficace din domeniu, elaborat de noi în baza literaturii de specialitate*

Având în vedere inițierea anumitor schimbări în multe domenii educaționale importante, inclusiv și în cel al culturii fizicii și sportului, proporția persoanelor implicate în formarea continuă este de dorit să crească, astfel încât abilitățile și competențele specialiștilor din domeniu să fie îmbunătățite, iar nivelul de conformitate a acestora cu nevoile pieței muncii să corespundă

într-o măsură suficientă. Perfecționarea nivelului profesional al specialiștilor din domeniul culturii fizice și dezvoltarea competențelor lor profesionale, inclusiv a celor manageriale și legislative, în corespundere cu cerințele societății cunoașterii, reprezintă de fapt, o condiție necesară pentru modernizarea sistemului de învățământ superior de profil. Perfecționarea pregătirii profesionale a specialiștilor din domeniu constituie, totodată, un instrument esențial și principala resursă a formării unei personalități creative, inovațională și competitive, capabilă și pregătită de a face față solicitărilor pe piața muncii în condițiile unei societăți multidimensionale și aflată într-o permanentă schimbare. Astfel, în societatea cunoașterii este imposibil fără o profesionalizare adecvată a specialiștilor, o abordare continuă a schimbării de rol în procesul de exercitare a obligațiilor și funcțiilor tuturor participanților la acest proces, pe diferite niveluri de dirijare, de la manageri de instituții, până la asumarea realizării misiunii de către autoritățile publice în domeniu ce contribuie la buna funcționare și sustenabilitate a sistemului educațional și a celui sportive (în speță).

Mai mult, un proces care ne diferențiază ca indivizi se evidențiază prin motivația ce ne caracterizează și prin capacitatea de a cunoaște și de a ne perfecționa. Prin urmare, referențialul specialistului din domeniu, recomandă schimbări esențiale în dezvoltarea profesională și recalificarea acestuia, întrucât schimbarea implică și modificări în modul de gândire al participanților la educație, eliminarea stereotipurilor învechite ale procesului instructiv – educative și trecerea la educația inovatoare, cu accent pe calitate și performanță. Formarea profesională de înaltă calificare a specialiștilor constituie o prioritate pentru republica Moldova, a cărei soluție determină în mare măsură succesul economicului și dezvoltarea sa socio-culturală. Importanța și profesionalismul specialiștilor din domeniu, inclusiv pe cele două componente de formare (managerială și legislativă), rolul managerului sportiv, atât în sistemul general, cât și cel profesional (sportiv), ce a generat necesitatea dezvoltării lor profesionale.

Perfecționarea formării managerial-normative a specialiștilor din domeniu în contextul societății cunoașterii a avut un impact concretizat prin:

- *crearea unei rețele electronice între specialiștii din domeniu* în vederea interacțiunii eficiente, menită de a identifica soluțiile la problemele educaționale, manageriale și legislative apărute în procesul de exercitare a profesiilor și de perfecționare a competențelor profesionale, a abilităților praxiologice, precum și de a crea o echipă consolidată de profesioniști în domeniu care să asigure o bază inovatoare cu utilizarea pe scară largă a cunoștințelor avansate, a punerii în practică a ideilor și experiențelor acumulate, atât la nivel intern, cât și internațional; rețeaua va permite să fie identificate resursele umane competitive ce pot face parte dintr-o echipă eficientă a unor proiecte viitoare, generatoare de venituri substanțiale, atât de necesare pentru dezvoltarea durabilă a sistemului de cultură și fizică și sport;

- *dezvoltarea Laboratorului științific al catedrei Managementul Culturi Fizice din cadrul USEFS*, centrat pe experiența pedagogică inovatoare a cadrelor științifico-didactice care oferă educație, cercetare, suport informațional și metodologic, organizatoric, de consultanță și sprijin on-line pentru diferite categorii de specialiști din domeniu și în scopul creării și consolidării unei noi practice educaționale;

- *organizarea și desfășurarea unor programe de perfecționare a pregătirii manageriale – legislative* a specialiștilor din domeniu și implementarea acestora în procesul lor de formare continuă, centrat pe lucrul în echipă, pe cercetare și investigație științifică (în procesul de instruire și de autoînvățare), pe problematizare și soluții concrete la diverse spețe praxiologice din viața profesională, pe un design concret al procesului de perfecționare (modelul integrat – operațional și concepția de formare a specialistului din domeniu);

- *organizarea de ateliere profesionale* (manageriale și legislative) cu suportul cadrelor științifico-didactice din diferite centre de învățământ superior de profil din țară și de peste hotare și cu experți din domeniu (participanții la astfel de ateliere au avut posibilitatea de a formula diferite probleme, de a aborda lucrul în grup sau individual cu profesorii și experții implicați, de a aplica jocul de rol, jocurile antreprenoriale, de a soluționa spețe din practica managerială și jurisdicțională sportivă, de a realiza activități de modeling, precum și de a conștientiza importanța practică a unor astfel de activități pentru îmbunătățirea continuă a performanțelor lor individuale și colective);

- *organizarea de seminare științifice, metodologice și mese rotunde cu specialiștii* din domeniu ce au avut ca tematică de bază buna guvernare și managementul sportiv, autonomia și specificitatea entităților sportive în context național și european, problematici ale eradicării corupției și dopajului în sport, a violenței sportive, a protecției minorilor și a combaterii traficului ilicit al acestora în timpul evenimentelor sportive etc. (aceste problematici au stimulat discuțiile de grup și s-au materializat în publicarea de articole științifice și în diseminarea rezultatelor la diferite foruri științifice naționale și internaționale);

- *desfășurarea stagiilor de practică specializate* prin abordarea unor problematici ce au contribuit la înțelegerea mai profundă a ideilor care stau la baza inovării școlii de laborator, precum și pentru a se familiariza mai bine cu cerințele pregătirii manageriale și legislative în condițiile standardizării profesionale, inclusiv și pentru implementarea experienței inovatoare (internshipul s-a realizat pentru o perioadă de circa cinci săptămâni și a implicat participarea active a studenților, specialiștilor, a experților invitați în procesul de instruire axat pe practică);

- *crearea de proiecte comune* în vederea diseminării tehnicilor, tehnologiilor inovatoare, modelelor implementate, a mecanismelor de management de proiect, de cultură organizațională, antreprenorială în domeniul de referință, și nu în ultimul rând de cunoaștere a cadrului legal ce



reglementează activitățile sportive naționale și internaționale, de aplicare și interpretare corectă cu accent pe formarea și pregătirea echipelor de conducere în domeniu în acest sens;

• *cooperarea cu diferite instituții de învățământ superior din țară și de peste hotare, de diferite tipuri, care a vizat combinarea eforturilor și a fondurilor disponibile, inclusiv a celor financiare și intelectuale, în vederea concentrării resurselor educaționale și a atingerii scopurilor stabilite pe cele două componente de pregătire a specialiștilor din domeniu (managerială și legislativă).*

Includerea în modelele propuse în cercetarea de față, a contribuit la consolidarea capacităților de a construi traiectorii educaționale individuale (modelul integrat-operațional și a concepției de formare a specialistului din domeniu), de instruire la cererea grupurilor țintă de studenți/specialiști practicanți, oferind flexibilitate și varietate de forme de învățare prin cercetare științifică, cu utilizarea de tehnologii educaționale moderne și tehnologii IT, instruire digitală, învățarea abilităților de lucru în echipă (proiect-grup). Un aspect important în perfecționarea pregătirii managerial-legislative a specialiștilor din domeniu, l-a constituit furnizarea de date concrete nu doar de, asistență eficientă, acordată în timp util pentru solicitanți în dezvoltarea lor practică, ca un aliaj de cunoștințe, aptitudini și competențe profesionale, necesare unui specialist modern. Îmbunătățirea calității profesionale în condiții moderne este posibilă numai pe baza activării proceselor inovatoare și în acest domeniu, fapt pentru care formele, metodele și tehnologiile educaționale trebuie în mod constant să fie ajustate la standardele avansate la nivel național și internațional.

În acest context, rolul formării continue a adulților crește semnificativ, dacă ținem cont de dinamica proceselor de transformare din sectorul real al economiei și de sfera social. Astfel, educația de bază, nu este capabilă de a satisface cu promptitudine nevoile actuale ale unei dezvoltări în dinamică a societății în ansamblu, a mobilității sociale, precum și pentru menținerea competitivității specialiștilor pe piața muncii. Aici intervine rolul esențial al formării continue a specialiștilor ce trebuie bazat pe principiile disponibilității generale, individualizării, diferențierii, orientării către client, consecvenței, și nu în ultimul rând să fie un sistem de pregătire avansată a personalului profesional deschis, integrat, flexibil, mobil și în continuă perfecționare. Nivelul de calificare necesar pentru domeniul culturii fizice și sportului va constitui un suport esențial pentru personalul acestuia în procesele de inovare. De asemenea, este important ca sistemul de formare continuă din acest domeniu să identifice modalități de a-l include într-o societate globalizată, ținând cont de tendințele moderne, inclusive de: standardizare, internaționalizare, crearea de comunități profesionale deschise, de creșterea mobilității studenților și de resursele de muncă calificate. Totodată, de o importanță fundamentală este și păstrarea unicității domeniului de cultură fizică și sport, care asigură

competitivitatea programelor educaționale specifice pentru o piață concurențială, dură și orientată spre obținerea performanțelor individuale sau pe echipe. Aceasta creează premisele pentru restructurarea sistemelor educaționale, implementarea mai activă a modelelor de rețea de recalificare și formare avansată în cadrul comunităților profesionale, de dezvoltare a mecanismelor organizatorice și juridice de interacțiune a tuturor subiecților implicați pe această piață.

#### **4.6. Concluzii la capitolul 4**

Predarea disciplinelor de studii: Drept sportiv / Legislație sportivă și Management sportiv, la facultățile de profil și la programele de formare continuă va contribui la formarea și dezvoltarea competențelor managerial-normative la viitorii specialiști.

Componenta de formare managerială a studenților (Ciclul I) este asigurată cu suporturi didactice pentru un număr de șase discipline de studii, iar cea normativă cu suporturi didactice doar pentru două discipline, care din prisma noastră considerăm că este insuficientă.

La Ciclul II conform planurilor de studii de la programele autorizate/acreditate din cadrul USEFS, componenta de formare managerială este asigurată cu un număr egal de discipline de studii, în timp ce componenta de formare normativă cu un număr suplimentar de trei discipline în comparație cu programele de licență.

Analiza rezultatelor inițiale (notelor) obținute de studenții grupei martor și experiment, putem menționa că media notelor obținute la cele două componente de formare pentru ambele grupe (martor și experiment) la etapa inițială a experimentului au fost de 7,09 (CM) și 7,07 (CL). Media notelor obținute de grupa martor final pe cele două componente ale pregătirii profesionale a studenților de la programele de studii monitorizate în cercetare a fost de 8,25 (CM) și 8,3 (CL). În ceea ce privește media notelor obținute de grupa experiment la etapa finală pentru cele două componente de pregătire sunt 8,99 (CM) și 8,92 (CL).

Rezultatele obținute de masteranzi în urma evaluării cunoștințelor de către comisia de experți pentru cele două componente ale pregătirii managerial-legislative au înregistrat valori ne semnificative pentru ambele grupe (martor și experiment) la etapa inițială. Astfel, valorile înregistrate sunt: media 8,25 pentru pregătirea managerială a fost pentru masteranzii grupei martor și 8,29 pentru grupa experiment, iar pentru componenta de pregătire legislativă a fost de 8,14 la grupa martor și respective de 8,22 la cea de experiment. Media notelor obținute de către masteranzii grupelor martor și experiment (final) ce a înregistrat valori semnificative pe cele două componente, respectiv pregătirea managerială o medie de 8,89 (grupa martor) și 9,62 cea experimentală, iar la formarea normativă a masteranzilor s-a obținut o medie de 8,86 (martor) și 9,59 (experiment). În acest context, există o fluctuație semnificativă a mediei notelor obținute de

studenții de la Ciclul I și II pentru cele două componente de pregătire (la componenta managerială grupa martor final a înregistrat media de 8,89, iar cea experiment de 9,62; pentru componenta legislativă grupa martor final a înregistrat media de 8,869, iar cea experiment de 9,59).

Implementarea modelului integrat-operațional în asigurarea formării profesionale pe cele două componente managerial-normative a specialiștilor din domeniu și a punerii la dispoziția cursanților de la programele de formare continuă, a unor conținuturi didactice noi (Management și drept sportiv, Eradicarea corupției și a dopajului în sport; Ghidul metodologic de drept sportiv; Managementul proiectelor; Antreprenoriatul în sport etc.), inclusiv și a rezultatelor obținute de noi în cadrul proiectelor de cercetare au generat o fluctuația notelor ce a înregistrat valori semnificativ mai bune la etapa finală în comparație cu cea inițială.

Elaborarea și implementarea modelului integrat - operațional a avut un impact deosebit în formarea și dezvoltarea: personalității individuale (îmbunătățirea profilului referențialului din domeniu, a profesiogramei, creșterea activităților practice și de cercetare); competențelor (manageriale și legislative în sport); învățării informale, esențială pentru managerii organizațiilor sportive; motivației salariaților pentru practicarea activităților fizice prin crearea ocaziilor de participare, conceperea unor programe la locul de muncă care să favorizeze fidelitatea continuă față de acestea și îmbunătățirea performanțelor individuale și colective.

Utilizarea modelului și a concepției implementate de noi în formarea/perfecționarea competențelor manageriale și normative asigură dezvoltarea gândirii critice, creative, teoretico-practice și logice, a tuturor tipurilor de memorie, a proceselor acesteia (percepție, memorare, conservare, reproducere), precum și a competenței comunicative (prin utilizarea terminologiei specifice de management și drept sportiv). Analiza datelor statistice reflectă o diferență semnificativă dintre loturile experimentale și cele de control, prin urmare, putem concluziona că nivelul de perfecționare a competențelor manageriale și normative la studenții de la Ciclul I și II, în calitate de viitori specialiști în domeniu a crescut. O schimbare semnificativă a indicilor în acest sens, respectiv la Ciclul I - etapa inițială o valoare a t de 5,544 și pentru un p de < 0,001 la etapa finală t = 5,371 și un p < 0,01 și la Ciclul II o valoare a t de 5,532 și pentru un p de < 0,001 la etapa finală t = 5,381 și un p < 0,01 se datorează în principal eficacității fundamentelor teoretico-practice implementate de noi (modelul integrat-operațional și concepția formării/perfecționării competențelor manageriale și normative) în procesul de instruire, lucrul individual prin cercetare științifică, compilate de noi inclusiv în cadrul practicii manageriale desfășurată cu studenții de la ambele practice.

## CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

1. Analiza literaturii de specialitate privind cadrul analitic al formării profesionale inițiale și continue a specialiștilor din domeniul culturii fizice din perspectiva managerială și normativă, semnificația teoretică și practică a cercetării, relevanța dezvoltării unui nou model pedagogic, se datorează faptului că, potențialul practicii științifice, socio-economice (sub aspectul formării managerial-normative) nu se realizează în mod corespunzător, existând anumite neconcordanțe între posibilitățile cunoașterii științifice de profil și posibilitatea percepției și aplicării acestora de studenți, în calitate de viitori specialiști în domeniu.

2. De asemenea, analiza teoriei și experienței științifico-didactice naționale și internaționale ne-a permis să constatăm: absența unui model modern fundamentat științific, care să asigure implementarea cu succes a abordării bazate pe competențe într-o lume dinamică aflată în continuă schimbare, necesitatea fundamentelor teoretice și metodologice pentru proiectarea și aplicarea noilor tehnologii în asigurarea pregătirii specializate, importanța și rolul practicii în formarea specialiștilor din domeniu, precum și necesitatea integrării diferitelor tipuri de activități ale studenților/specialiștilor (educaționale, de cercetare științifică și praxiologice) în logica învățării contextuale, individuale sau pe echipe, care de altfel, asigură tranziția de la teorie la practică, la activitatea profesională consolidată și perfecționată, la selectarea conținutului formării managerial-normative și implementarea rezultatelor învățării în societatea cunoașterii.

3. Eficiența, eficacitatea și performanța organizațiilor sportive/a microgrupurilor în condițiile globalizării și obținerii competitivității la nivel național și internațional pot fi atinse numai prin asigurarea formării profesionale avansate a specialiștilor din această sferă. Specialiștii din domeniu au identificat o serie de probleme manageriale într-un procent de 37%, de natură legislativă într-un procent de 40%, iar cele sportive au înregistrat o valoare procentuală de 23%. Rezultatele obținute ne arată că formarea profesională din perspectivă normativă a specialiștilor din domeniu se impune a fi perfecționată, în special pe aspectul de cunoaștere, formulare, interpretare și aplicare a actelor normative ce reglementează domeniul. Mai mult, rezultatele cercetării ne permit să afirmăm, că până în prezent, nu a fost studiat la nivel național conceptul de drept sportiv, ca tipologie de relații sociale, caracterizată prin unicitatea obiectului, satisfacerea nevoilor psihologice și fiziologice având un subiect special de reglementare juridică, un sistem complex integral de fenomene juridice legate de sport, considerate ca părți integrante într-o ramură a legislației distincte (drept sportiv).

4. Elaborarea și implementarea modelului integrat-operațional și a concepției de formare inițială și continuă din perspectivă managerial-normative a specialiștilor din domeniu, au avut un impact deosebit în formarea și dezvoltarea: personalității individuale (îmbunătățirea profilului referențialului din domeniu, a profesiogramei, creșterea activităților practice și de cercetare);

competențelor (manageriale și normative în sport); învățării informale, esențială pentru managerii organizațiilor sportive; motivației salariaților pentru practicarea activităților fizice prin crearea ocaziilor de participare, conceperea unor programe la locul de muncă care să favorizeze fidelitatea continuă față de acestea și îmbunătățirea performanțelor individuale și colective.

5. Media notelor obținute de grupa martor final (Ciclul I) pe cele două componente ale formării profesionale a studenților de la programele de studii monitorizate în cercetare a fost de 8,25 (CM) și 8,3 (CN). În ceea ce privește media notelor obținute de grupa experiment la etapa finală pentru cele două componente de formare sunt 8,99 (CM) și 8,92 (CN). Media notelor obținute de către masteranzii grupelor martor și experiment (final) a înregistrat, de asemenea, valori semnificative pe cele două componente, respectiv formarea managerială o medie de 8,89 (grupa martor) și 9,62 cea experimentală, iar la formarea normativă a masteranzilor s-a obținut o medie de 8,86 (martor) și 9,59 (experiment). În acest context, există o fluctuație semnificativă a mediei notelor obținute de studenții de la Ciclul I și II pentru cele două componente de pregătire (la componenta de formare managerială grupa martor final a înregistrat media de 8,89, iar cea experiment de 9,62; pentru componenta de formare normativă, grupa martor final a înregistrat media de 8,86, iar cea experiment de 9,59).

6. Indicatorii activității educaționale și cognitive a studenților și nivelurile de dezvoltare a cunoștințelor în procesul de studiu, a oferit o creștere a indicatorilor care caracterizează nivelul abilităților intelectuale. O schimbare semnificativă a indicilor în acest sens, respectiv la Ciclul I - etapa inițială o valoare a  $t$  de 5,544 și pentru un  $P$  de  $< 0,001$  la etapa finală  $t = 5,371$  și un  $P < 0,01$  și la Ciclul II o valoare a  $t$  de 5,532 și pentru un  $P$  de  $< 0,001$  la etapa finală  $t = 5,381$  și un  $P < 0,01$  se datorează în principal eficacității fundamentelor teoretico-practice implementate de noi (modelul integrat-operațional și concepția formării/perfecționării competențelor manageriale și normative) în procesul de instruire, lucrul individual prin cercetare științifică, compilate de noi inclusiv în cadrul practicii manageriale desfășurată cu studenții de la ambele grupe.

7. Determinarea nivelurilor de formare a competențelor managerial - normative la viitorii specialiști prin utilizarea metodelor interactive de predare, a îmbinării binomului - didactica și cercetarea științifică în procesul de învățare, precum și prin programul de instruire special conceput în acest sens, au fost realizate în cadrul etapei de control a experimentului pedagogic, al cărui scop l-a constituit în principal, identificarea eficacității experimentului și validarea datelor obținute. Criteriile și eficacitatea experimentului pedagogic, le putem considera pozitive în evoluție și dinamică, pe toate componentele structurale ale competențelor managerial-normative, după organizarea activităților de învățare experimentală în pregătirea specializată a viitorilor specialiști din domeniu.

9. Etapa formativă a experimentului pedagogic a fundamentat eficacitatea modelului integrat-operațional și a concepției noi elaborate și implementate în programul de instruire a viitorilor specialiști din domeniu. Dezvoltarea competențelor managerial-normative din prima etapă a experimentului pedagogic a fost asociată cu necesitatea formării la viitorii specialiști a acestor competențe cu implicarea lor în activități de grup pe baza dialogului situațional, precum și în cele de lucru individual centrate pe aplicarea cercetării științifice. La finalizarea programului de instruire, comisia de experți a procedat la aplicarea fișei de evaluare a itemilor de verificare a formării managerial-normative.

10. Cercetarea a validat experimental Concepția formării inițiale și continue din perspectivă managerial-normative și a modelului integrat-operațional și a confirmat presupunerile că implementarea acestora în procesul de învățare și perfecționare a specialiștilor din domeniu implică dezvoltarea integrată a activităților pedagogice cognitive și praxiologice prin îmbinarea educației cu cercetarea, prin autoeducație cu accent pe rezultatele învățării și auto-perfecționare.

\*\*\*

1. Tranziția Republicii Moldova la relațiile de piață și implementarea reformelor naționale, ca efect al acesteia, impun optimizarea activităților personalului și organizațiilor sportive. Acest aspect se răsfrânge asupra diferitelor organizații din domeniul culturii fizice și sportului (fедераții sportive, cluburi sportive, școli sportive etc.), precum și în crearea de noi tipuri de entități sportive (mici întreprinderi sportive, asociații), în formarea pieței serviciilor sportive (facilități sportive, forța de muncă angajată din cultura fizică etc.), în formarea unei piețe pentru vânzarea și transferul sportivilor de performanță. Mai mult, managerii sportivi trebuie să fie buni, organizatori, antreprenori, cu toate că standardele profesionale actuale nu prevăd o astfel de specializare și formare inițială ce ar putea oferi o pregătire profesională adecvată. În acest context, recomandăm acreditarea unor programe sportive la nivel național, pentru domeniul de formare profesională - Ciclul I, specialitățile “Management sportiv” sau “Drept sportiv” .

2. Totodată, recomandăm reevaluarea tuturor categoriilor economice și de producție din sfera culturii fizice și sportului și ajustarea Clasificatorului Național al Ocupațiilor (prin completarea profesiilor/ funcțiilor din această sferă, respective a celei de “manager sportiv”), întrucât această industrie produce bunuri unice, diferite ca natură, formă, structură, scop și consum. Mai mult, această ramură de activitate produce sănătatea populației cu suportul prestării variatelor servicii sportive și a căror existență este independentă, de regulă private, ca formă juridică. În acest sens, recomandăm autorităților publice naționale (locale și centrale) să

contribuie substanțial la susținerea micilor afaceri sportive, generatoare de venituri în produsul intern brut.

3. Recomandăm specialiștilor din domeniu, îndeosebi acelor care asigură dirijarea la orice nivel ierarhic, să-și îmbunătățească continuu competențele profesionale (inclusiv cele managerial-normative), să participe la programe de instruire continuă, să acumuleze cunoștințe noi prin autoperfecționare și cercetare științifică.

4. Dezvoltarea antreprenoriatului în sport la nivel național determină, de asemenea, ordinea socială pentru specialiști cu înaltă calificare în managementul și dreptul sportiv. Recomandăm, acreditarea și unui program de formare continuă a managerilor din această sferă de activitate, și nu doar a profesorilor de educație fizică și sport, a antrenorilor, care funcționează în prezent la Universitatea de Stat de Educație Fizică și Sport.

5. Recomandăm preluarea și transmiterea celor mai bune practici manageriale și antreprenoriale, ajustarea cadrului legal național la cel internațional, aplicarea acestuia prin norme și mecanisme de implementare adoptate imediat după apariția legii speciale, organizarea de seminarii și mese rotunde în scopul perfecționării competențelor managerial-normative a specialiștilor din cultura fizică și sport.

6. Recomandăm dezvoltarea continuă a sistemului de cooperare cu instituțiile de învățământ superior de profil internaționale, cu angajații acestuia, ca o condiție necesară pentru implementarea modelului experimental și analitic ce va permite actualizarea posibilităților permanente de îmbunătățire a abilităților profesionale (generale și speciale), precum și extinderea bazei empirice pentru formarea unor cunoștințe generalizate sistemice ale specialiștilor, eliminarea barierei psihologice în calea activității pedagogice, formarea unei atitudini pozitive față de activitatea pedagogică și studiul managementului/ legislației sportive, crearea condițiilor elaborarea mecanismului auto-dezvoltării în activitatea praxiologică și de cercetare, implicând dezvoltarea teoriei pedagogice în acest sens.

## BIBLIOGRAFIE

1. AFANASIEV, V. G. Consecvență și societate. Moscova: Politizdat, 1980. 368 p.
2. ALBULESCU, I., ALBULESCU, M. Didactica disciplinelor socio-umane. Cluj-Napoca: Napoca Star, 1999. 192 p. ISBN 973-9455-19-0371
3. ALEXE, N. (coord.) Enciclopedia educației fizice și sportului din România. Vol. 1. București: Ed. Aramis Print, 2002. 1400 p.
4. ANDRIȚCHI, V. Fundamente teoretice și metodologice ale managementului resurselor umane în învățământul preuniversitar: Teza de doctor habilitat în pedagogie. Chișinău, 2012. 333 p.
5. ARDELEAN, A., MÂNDRUȚ, O. Didactica formării competențelor. Arad: University Press „Vasile Goldiș”, 2012. 212 p. ISBN 978-973-664-578-5
6. AUSUBEL, D.P., ROBINSON, F.G. Învățarea în școală. O introducere în psihologia pedagogică. București: Ed. Didactică și Pedagogică, 1981. 797 p.
7. AVERIANOV, A. N. Cunoașterea sistemică a lumii: probleme metodologice. Moscova: Politizdat, 1985. 263 p.
8. BACIU, S. Aspecte teoretice referitoare la calitatea învățământului superior. În: *Univers Pedagogic*, nr. 4, 2010, p. 44-52, ISSN 1811-5470.
9. BAGOV, V. P., SELEZNEV, E. N., STUPAKOV, V. S. Managementul capitalului intelectual: manual. Ed: „Cameron”, 2006, 248 p.
10. BALSEVICH, V. K., LUBYSHEVA, L. I. Principalii parametri ai prognozei caracteristicilor calitative ale unui specialist al ramurii „Cultură fizică și sport”. În: “Pregătirea preuniversitară ca etapă în dezvoltarea infrastructurii de personal din industria „Cultura fizică și sportul”: colecția de articole științifice. Tr./ed. V.V. Kuzina, N.N. Chesnokova, N.M. Bîhovskaia. Moscova: Sport Academ Press, 2001, p. 40-41
11. BLOOM B. Caracteristici individuale și învățare academică. Bruxelles: Muncii, 1979.
12. BORDOVSKAYA, N. V. Educația în contextul formării unui nou tip de cultură. Sankt-Petersburg: SPbGUP, 2002, p. 63.
13. BUDEVICI-PIIU, L. Activități și situații cu impact semnificativ în dezvoltarea de competențe la specialiștii din domeniul educației fizice și sportului. În: *Materialele Conferinței Științifice Internaționale „Problemele acmeologice în domeniul culturii fizice*, Ediția a II a. Chișinău: USEFS, 2016, p. 5-12. ISBN 978-9975-131-37-7.
14. BUDEVICI-PIIU, L. Drept sportiv. Ghid metodologic. Chișinău: Ed. Valinex, 2020. 320 p. ISBN 978-9975-68-413-2.
15. BUDEVICI-PIIU, L. Drept, etică și deontologie în sport. Chișinău: Ed. Valinex, 2018. 272 p. ISBN 978-9975-68-362-3.
16. BUDEVICI-PIIU, L. Management și drept sportiv. Chișinău: Ed. Valinex, 2016, p. 96-98. ISBN 978-9975-68-301-2.
17. BUDEVICI-PIIU, L. Management și legislație în educația fizică și sport. Vol.1. Iași: Ed. Tehnopress, 2006. 190 p. ISBN 973-702-318-8.
18. BUDEVICI-PIIU, L. Pregătirea studenților instituțiilor superioare de cultură fizică în cadrul cursului „Management și legislație în educația fizică și sport” prin utilizarea jocurilor de organizare-consolidare. Chișinău, 2006. 242 p.



19. **BUDEVICI-PUIU, L.** Principiul autonomiei în organizarea sportivă. În: *Materialele Congresului Științific Internațional „Sport. Olimpism. Sănătate”* (10-12 septembrie 2020). Chișinău: USEFS, 2021, p. 89-97. ISBN 978-9975-131-98-8.
20. **BUDEVICI-PUIU, L.** Profesiograma profesorului de educație fizică și sport și profilul managerial al acestuia. În: *Sport și societate: Revista de educație fizică, sport și științe conexe*, nr. 2, Iași, 2005, p. 31-36. p-ISSN 1582-2168, e-ISSN 2344-3693
21. **BUDEVICI-PUIU, L.** Sustenabilitatea cercetării științifice în educația fizică și sport. În: *Știința culturii fizice*, nr. 28/2, Chișinău: USEFS, 2017, p. 68-71. ISSN 1857 – 4114
22. **BUDEVICI-PUIU, L., AMELICICHIN, E.** Competențele managerilor care susțin și promovează învățarea informală la locul de muncă al specialiștilor din domeniu. În: *Materialele Conferinței Științifice Internaționale „Problemele acmeologice în domeniul culturii fizice”*, Chișinău: USEFS, 2015, p. 13-20. ISBN 978-9975-68-284-8.
23. **BUDEVICI-PUIU, L., BUDEVICI-PUIU, A.** Elaborarea modelului de profil ocupațiilor (profesiilor) din domeniul culturii fizice în corespundere cu cerințele de calificare și cu standardele ocupaționale (naționale și europene). În: *Teoria și arta educației fizice în școală*, nr. 2, 2012, p. 5- 13. ISSN 1857-0615.
24. **BUDEVICI-PUIU, L., BUDEVICI-PUIU, A.** Exigențe ale managementului calității și al evaluării performanțelor cadrelor didactice din învățământul superior de profil. În: *Materialele Congresului Științific Internațional „Sportul Olimpic și sportul pentru toți”*. Vol. II. Chișinău: USEFS, 2011, p. 7-13. ISBN 978-9975-4202-5-9
25. **BUDEVICI-PUIU, L., BUDEVICI-PUIU, A.** Gestiunea sportivă. În: *Cultura fizică: probleme științifice ale învățământului și sportului: Materialele conferinței științifice a doctoranzilor*. Chișinău: INEFS, 2004, p. 370 – 374.
26. **BUDEVICI-PUIU, L., BUDEVICI-PUIU, A., ENACHE P.** Managementul educației fizice, legislație în sport. *Elemente de drept*. Iași: Altius, Academy, 2004. 194 p. ISBN 973-85226-7-6
27. **BUDEVICI-PUIU, L., BUDEVICI-PUIU, A., SLOBODENIUC, E.** Industria sportivă și autonomia sportului. Chișinău: Ed. Valinex, 2021. 202 p. ISBN 978-9975-68-441-5
28. **BUDEVICI-PUIU, L., MANOLACHI, V.** Autonomia și specificitatea sportului în context național și european. In: 16<sup>th</sup> LUMEN International Online Scientific Conference “Communicative Action & Transdisciplinarity in the Ethical Society”. LUMEN CATES 2021, November 26 th, 2021. Bucharest & Targoviste.
29. **BUDEVICI-PUIU, L., MANOLACHI, V.** Fundamente teoretice ale statului și dreptului. Note de curs. Chișinău: USEFS, 2021. 214 p., ISBN 978-9975-131-93-3.
30. **BUDEVICI-PUIU, L., MANOLACHI, V.** Management și legislație în educația fizică și sport. Chișinău: USEFS, 2016, 283 p. ISBN 978-9975-131-26-1
31. **BUDEVICI-PUIU, L., TRIBOI, V., BUDEVICI-PUIU, A.** Buna guvernare în sport. Chișinău: Ed. Valinex, 2020, 231 p., ISBN 978-9975-68-419-4.
32. **BULAT, G.; MOLDOVAN-BĂTRÎNAC, V.; ȘAVGA L.** [New dimensions of education reform in the Republic of Moldova: equity, relevance, efficiency and sustainability](#). În: *Revista de management comparat internațional*, no 3, vol.11, 2010, p. 445-453.
33. **BUYANOVA, M.O.** Subiectul dreptului sportului. În: *Drept. Revista Școlii Superioare de Economie*, nr 1, 2019, p. 158–175. DOI: 10.17323/2072-8166.2019.1.158.175.
34. **CALUGHER, V.** Fundamente teoretico-metodologice ale dezvoltării învățământului superior de cultură fizică din Moldova. Teză de doctor. Chișinău: USEFS, 2014. 199 p.

35. CARA, A., GREMALSCHI, A., ACHIRI, I. Integrarea Educației financiare în curricula naționale. In: Univers Pedagogic. 2016, nr. 2(50), pp. 3-9. ISSN 1811-5470.
36. CÂRSTEA, Gh. Teoria și Metodica Educației Fizice și Sportului. București: Editura AN-DA, 2000. 198 p. ISBN 973-992556-6-9
37. CERGHIT, I. Metode de învățământ (Ediția a II-a). București: Ed. Didactică și Pedagogică, 1980. 247 p.
38. COJOCARU, V. Schimbarea în educație și schimbarea managerială. Chișinău: Lumina, 2004 334 p.. ISBN 9975-65-205-0
39. COLIBABA-EVULEȚ, D. Praxiologie și proiectare curriculară în educație fizică și sport. Craiova: Ed. Universitaria, 2007. 289 p. ISBN 978-973-742-799-1.
40. COMȘA, D., BOGDAN, T. Eco-Bio-Diplomația = Eco-bio-diplomacy. București: Editura Academiei Oamenilor de Știință din România, 2011. 40 p. ISBN 978-606-8371-61-0
41. COSTACHI, Gh., Cultura și educația juridică - condiții necesare pentru edificarea statului de drept. Monografie. I.S.F.E.P. Chișinău: Tipografia Centrală, 2014, p. 58.
42. COVEY, S. R. Eficiența în 7 trepte. București: Ed. Alfa, 2000, 251 p.
43. CREȚU, D. Psihopedagogie. Elemente de formare a profesorilor. Sibiu: Ed. Imago, 1999. 187 p. ISBN 973-9213-66-9
44. CUCOȘ, C. Pedagogie. Iași: Ed. Polirom, 2014. 534 p. ISBN 978-973-46-4041-6
45. CUȘNIR, V. Fenomenul corupției: între percepție și reacție socială. În: Akademos, 2015, nr. 4, p. 97-105. ISSN 1857-0461.
46. CUȘNIR, V. Ordinea de drept. În: Republica Moldova pe calea modernizării. Cons. coord. V. Moraru et al., resp. de ed.: V. Juc, C. Manolache. Chișinău: Biblioteca Științifică Centrală a AȘM, 2015, p. 425-456. ISBN 978-9975-3073-0-7
47. CUȘNIR, V., NASTAS, A. *Particularitățile calificării juridice a infracțiunilor economice: Note de curs*. Chișinău: S.n. 2019 (Tipogr. "Tipocart Print"). 158 p. ISBN 978-9975-3340-7-5
48. CUȘNIR, V., VARZARI, V. Reflecții asupra proiectului Strategiei Securității Naționale. În: Akademos, 2016, nr. 1 (40), Chișinău: Tipografia Centrală, p. 91-96. ISSN 1857-0461
49. ENACHE, P., BUDEVICI-PIUI, L. Managementul resurselor umane în organizațiile sportive. Curs universitar clasic pentru ciclul II master. Iași: Editura Dosoftei, 2007. 258 p. ISBN 978-973-8108-50-9
50. DIACONU, M., JINGA, I. Pedagogie. București: Ed. Academiei de Studii Economice, 2004.
51. DORGAN, V., BRANIȘTE, G. Teoria sportului și competiției. Galați: Galati University Press, 2021. 219 p. ISBN 978-606-696-217-9
52. DUCA, Gh., PETRESCU, I. Managementul academic. Chișinău: Ed. Biblioteca Științifică „Andrei Lupan” a Academiei de științe a Moldovei, 2015, (F.E.-P. "Tipografia Centrală"), p. 159- 210. 680 p. ISBN 978-9975-3073-7-6
53. DUTCHAK, M. V. Pregătirea facultăților pentru management în sport. În: Pedagogie, psihologie, probleme medicale și biologice, nr. 3., 2009, p. 43-48. ISSN 1818-9172
54. ERSHOVA, N. G. Dezvoltarea profesională și personală a studenților în condiții de sprijin psihologic și pedagogic la universitatea de cultură fizică. În: Teoria și practica culturii fizice, nr. 9, 2005, p. 44–47. ISSN 0040-3601
55. FEDOTOV, A. V. Aspecte psihologice și pedagogice ale activității manager sportiv. Teză de doctor în pedagogie. Malakhovka, 2006. 211 p.

56. FELESHTIN, V. I. Abordări moderne ale definiției conceptului de „competitivitate a unei întreprinderi”. În: Buletinul Universității de Cooperare, Economie și Drept din Belgorod, nr. 3, 2015, p. 401-409. ISSN 2223-5639
57. GALAGUZOVA, M. A. Competența: răspunsuri științifico-practice. Ekaterinburg: SV-96, 2011. 119 p.
58. GAVOTĂ, M. Noi deschideri în învățământul universitar. Premise și soluții informatice. București: Ed. Licorna, 2004.
59. GUȚU, VI. Management educațional. Ghid metodologic. Chișinău: CEP USM, 2013. 533 p. ISBN 978-9975-71-413-6
60. GUȚU, VI. Evaluarea calității managementului educațional la nivel local. Studiu analitic. Chișinău: USM, 2012. 99 p. ISBN 978-9975-71-320-7.
61. GUȚU, VI. Cadrul de referință al curriculumului universitar. Ministerul Educației al Republicii Moldova. Chișinău: CEP USM, 2015. 128 p. ISBN 978-9975-71-689-5.
62. GUȚU, VI. Competența – abordare situațională, structurală și metodologică. În: Studia Universitatis Moldaviae (Seria Științe ale Educației), nr. 5 (115), 2018, p. 3-12. ISSN 1857-2103, ISSN e 2345-1025.
63. HARRINGTON, H. J., HARRINGTON, J. S. Managementul total în firma secolului 21. București: Ed. Teora, 2001, p. 228.
64. ILYIN, V. S. Formarea personalității elevului (un proces holistic). Moscova: Pedagogie, 1984. 144 p.
65. JACOBS, F. Sensibilitatea predării abilităților sociale și morale în educație fizică. În: Educație fizică și pedagogie sportivă, vol. 18 (1), 2013, p. 1-14.
66. JINGA I., ISTRATE E. Manual de pedagogie. București: Ed. Bic All, 2009, p. 323 –345. ISBN 9789735716325
67. JOIȚA, E. Management educațional. Profesorul-manager: roluri și metodologie. Iași: Ed. Polirom, 2000. 232 p. ISBN 973-683-597-9
68. KARPOV, V. Yu., EREMIN, M. V., ABRAMISHVILI, G. A. et al. Mijloace de cultură fizică și sport ca bază pentru prevenirea dependenței de droguri și obiceiuri negative în adolescență. În: Sochi Journal of Economy, nr. 1-1, 2013, p. 102-109. ISSN 2541-8114
69. KARPOV, V. Yu., AVGUSTIMOVA, O.S., EREMIN, M.V. O perspectivă modernă asupra managerului sportiv. În: Imagine a educației - provocări ale lumii moderne: Materiale Conferinței internaționale. Ryazan, 2015, p. 85-90. ISBN 978-5-904434-20-5
70. KOLTINOVA, V., GUDYMA, O. Despre abilitățile speciale ale unui manager în domeniul sportului. În: Almanah științific, vol. 1, Moscova, 1999, p. 183-185. ISSN 2411-7609
71. KOZYREV, A. N. Capital intelectual. Raport la seminar științific, 28.08.2001. [http://www.labrate.ru/kozyrev/kozyrev\\_doklad\\_i-capital\\_28-08-2001.htm](http://www.labrate.ru/kozyrev/kozyrev_doklad_i-capital_28-08-2001.htm)
72. KRAEVSKY, V.V., BEREZHNOVA, E.V. Metodologia pedagogiei: o nouă etapă. Manual. Academia, 2006, 400 p. ISBN 5-7695-2876-1
73. KRUGLOVA, T.E., MYAKONKOV, V.B. Instruirea studenților universităților de cultură fizică pentru a activa ca manager. În: Teoria și practica culturii fizice, № 12, 2000, p. 23-25. ISSN 0040-3601
74. KUZNETSOVA, A.G. Dezvoltarea metodologiei de abordare de sistem în pedagogia națională: monografie. Habarovsk: Ed. HK IPPC PK, 2001. 152 p.
75. KUZNETSOVA, Zh. G. Probleme de creștere a competitivității unei întreprinderi și modalități de rezolvare a acestora. Modernizarea sferei educației și științei, luând în

- considerare tendințele științifice și tehnologice mondiale: o colecție de lucrări științifice bazate pe materialele internaționale. În: Conferință științifică și practică, 13 iulie 2020: Belgorod: Agenția OOO pentru Cercetare Științifică Avansată (APNI), 2020, pp. 67-70. URL: <https://apni.ru/article/1014-problemi-povisheniya-konkurentosposobnosti>
76. LEONTYUK, A. M. Sportul ca fenomen sociocultural: Teză de doctor în filozofie. Sankt-Petersburg, 1996, 111 p.
  77. LITVISHKO, O.V. Aspecte financiare ale funcționării cluburilor sportive. În: Teoria și practica culturii fizice, nr. 5, 2011, pp. 24-27. ISSN 0040-3601
  78. MANOLACHI, V. Managementul și dezvoltarea durabilă a sportului: Chișinău: USEFS, 2016. 304 p. ISBN 978-9975-131-25-4.
  79. MÂNDRUȚ, O., CATANĂ, L., MÂNDRUȚ, M. Instruirea centrată pe competențe: Cercetare, formare, dezvoltare. Arad: University Press, 2012. 145 p. ISBN 978-973-664-538-9.
  80. MCKENZIE, A. Capcana timpului. Manual modern pentru gestionarea timpului. București: Editura Teora, 2001, p. 232. ISBN 9789732006207.
  81. MENARD, J. D. Cum să ne administrăm timpul. Iași: Ed. Polirom, 2002.
  82. MERKURYEV, K.L. Pedagogia culturii fizice și a sportului: ghid metodic. Toliatti: UST, 2009. 69 p.
  83. MIKHAILOVA, T. V. Eficacitatea formatorului și factorii care îl determină. Moscova - Smolensk, 2004, pp. 72, 93.
  84. MOGONEA, F. R. Pedagogie pentru viitorii profesori. Craiova: Ed. Universitaria, 2010, p. 29.
  85. MUNTEANU, I., IONIȚĂ, V. Managementul cunoștințelor. Un ghid pentru comunitățile de practicieni. Chișinău: Ed. Cartier, 2005, p. 26. <http://www.viitorul.org/files/Management.pdf>
  86. NEGRU, B., NEGRU, A. Teoria generală a dreptului și statului. Chișinău: Bons Offices, 2006. 520 p. ISBN 9975928900, 9789975928908
  87. NICA, P. et al. Managementul resurselor umane. Ediție online. București, 2011. ISBN 978-973-0-11686-1
  88. NICOLA, I. Pedagogie. București: Ed. Didactică și Pedagogică, 1994. 412 p. ISBN 973-30-3525-9.
  89. NICOLESCU, O. (coord.) Managerii și managementul resurselor umane. București: Ed. Economică, 2004. 464 p. ISBN 9737090349
  90. NICOLESCU, O. și colaboratorii. Strategia universității. Metodologie și studii de caz. București: Ed. Economică, 2007, p 17. ISBN 9789737093561
  91. NICOLESCU, O., VERBONCU, I. Managementul organizației. București: Ed. Economica, 2007. 646 p. ISBN 9789737093431
  92. NICULESCU, M. Competențe manageriale - modalități de abordare. În: Revista de Cercetare în Științe ale Educației, Timișoara, 2007, disponibil la: <http://www.rcsedu.info>.
  93. OPRIȘAN, V. Marketing și comunicare în sport. București: Ed. Uranus, 2002, pp. 238-243.
  94. ORLOV, A. V. Industria sportului și sportului: administrație publică. Management. Marketing: monografie. Moscova: Ed. „Rialtex”, 2011. 172 p. ISBN 5-98481-005-0
  95. OTVARUKHINA, N. S. Managementul competitivității. Moscova: Ed. Yurayt, 2019. 336 p. ISBN 978-5-534-02841-6

96. PARASCHIVESCU, A. Excelența. În: Revista Tribuna Economică, nr. 12, 2007, pp. 27 – 30.
97. PARASCHIVESCU, A. O. Managementul excelenței. Iași: Editura Tehnopress, 2006. 248 p. ISBN-13 978-973-702-353-7
98. PAUL, D. Management în sport. Note de curs. Editura Universității din Oradea, 2014.
99. PĂUN, E., POTOLEA, D. M (coord.). Pedagogie. Fundamentări teoretice și demersuri aplicative. Iași: Ed. Polirom, 2002. 245 p. ISBN 973-681-106-9
100. PÂNISOARA, I. O. Comunicarea eficientă, Ediția a II-a. Iași: Ed. Polirom, 2004. 342 p. ISBN 973-681-606-0
101. PEREVERZIN, I. I. Managementul organizațiilor sportive. Curs scurt. M.: FON, 1998, 83 p.
102. PEREVERZIN, I. I. Managerul sportiv modern și modelul său de pregătire. În: Teoria și practica culturii fizice, №5, 2003, pp. 57-60. ISSN 0040-3601
103. POCHINKIN, A.V., DIMITROV I.L., VISHEIKO S.V. Direcții inovatoare de management sportiv. În: Note științifice ale Universității ”P.F. Lesgaft”, nr. 10, 2015, p. 151-156. ISSN print 1994-4683 ISSN online 2308-1961
104. POLONSKY, V.M. Dicționar de educație și pedagogie. Moscova: Școala superioară, 2004, 512 p. ISBN 5-06-004502-1
105. POPA, N. Teoria dreptului în sistemul științelor juridice. În: Analele Universității București - Seria Drept, 1991. ISSN: 1011-0623
106. POPOVICI, T. Aspecte teoretice și practice ale culturii juridice în Republica Moldova. În: Cultura juridică și prevenirea corupției: Materiale ale Conferinței Internaționale. Chișinău: Transparency Intern. Moldova, 2007 (Bons Offices SRL), p 11-24. ISBN 978-9975-80-093-8
107. RADU, I.T., EZECHIL, L. Didactica: teoria instruirii. Pitești: Paralela 45, 2005. 312 p. ISBN 973-697-343-3
108. RAȚĂ, G. Didactica educației fizice și sportului. Iași: Ed. PIM, 2008. 338 p. ISBN 978-606-520-032-6.
109. RAȚĂ, G., CARP, I. Principii și metode didactice specifice educației fizice și sportului. Bacău: Editura Alma Mater, 2013. 176 p. ISBN 978-606-527-297-2.
110. ROMANOSCHI, C., POPESCU, I. Management. București: Ed. INI, 2000, p. 27.
111. SARIVAN, L., GAVRILĂ, R.M., STOICESCU, D. Predarea-învățarea interactivă centrată pe elev. București: Educația 2000+, 2009. 100 p. ISBN 978-973-1715-21-6
112. SERDYUKOV, A.V. Dreptul sportului ca ramură complexă a legislației: Teză de doctor în științe juridice. Moscova, 2010, p. 161-162.
113. SEYRANOV S. G. Dezvoltarea industriei într-o economie mixtă. În: Educația în Rusia: Carte de referință federală. Moscova: Editura ”Prezident”, 2010, p. 127–130.
114. SEYRANOV, S. G. Managementul și economia culturii fizice și a sportului. Krasnoyarsk: Universitatea Federală Siberiană, 2008.
115. SEYRANOV, S.G. Introducere în gestionarea culturii fizice și sportului: ghid metodologic. Moscova: RGAFK, 1995. 90 p.
116. SHAPOVALOV, A. A., KOLOYARTSEVA, E. A. Dreptul sportiv ca ramură a dreptului. În: Teoria și practica culturii fizice, nr. 9, 2015, p. 80. ISSN 0040-3601
117. SLASTENIN, V. A. Principalele tendințe în modernizarea învățământului superior. În: Educație și știință pedagogică, nr. 1, 2004, p. 42-50.

118. SOLOPOV, I. N., SHAMARDIN, I. Aspecte funcționale ale antrenamentului sportivilor. În: Cercetare fundamentală, 2013, nr. 10-13, p. 2996-3000. ISSN 1812-7339
119. STAN, E.A. Metode manageriale în cadrul organizațiilor sportive. București: Ed. BREN, 2007.
120. ȘARPE, D., POPESCU, D., NEAGU, A., CIUCUR, V. Standarde de integritate în învățământul universitar. Ediție online. București, 2011. 136 p. ISBN 978-973-0-11740-0
121. ȘERBAN, O. Managementul organizațiilor sportive. București: Ed. Pro Universitaria, 2014. 174 p. ISBN 978-606-26-0062-4.
122. ȘTEFAN, M. Teoria situațiilor educative. București: Ed. Aramis, 2003, p. 81.
123. TALAY, V. A. Bazele teoretice ale managementului și marketingului sportiv. Vitebsk: USV "P. M. Masherova", 2015. 194 p. ISBN 978-985-425-923-9
124. TARASOVA, T. F. Creșterea competitivității organizației. În: Revista științifică și teoretică internațională „Buletinul Universității de Cooperare, Economie și Drept din Belgorod”, nr. 14, 2018, pp. 18-21. ISSN 2223-5639
125. TODEA, F.S. Managementul educației fizice și sportului. București: Ed. Fundației România de Mâine, 2003.
126. TRIBOI, V., BUDEVICI – PUIU, L. Pregătirea legislativă și managerială a specialiștilor din domeniul culturii fizice și sportului. Chișinău: Ed. Valinex, 2006, 492 p. ISBN 9975-9915-4-8.
127. ȚOCA, I. Management educațional. București: Ed. Didactică și Pedagogică, 2002. 176 p. ISBN 973-30-2115-6.
128. VERBONCU I., ȘAVGA, L. Model integrat de eficientizare managerială a organizației. În: Creșterea economică în condițiile globalizării: competitivitate, inovativitate, sustenabilitate. Ediția 13, Vol.1, 11-12 octombrie 2018. Chișinău: Complexul Editorial INCE, 2018, p. 22-26. ISBN 978-9975-3202-8-3.
129. VERBONCU, I., VÎNCUȚ, M. Instrumente manageriale de evaluare a performanțelor. În: Calitatea – acces la succes, vol. 16, nr. 146/iunie 2015, p. 31-36. pISSN 1582-2559 eISSN 2668-4861
130. VINARCHIK, A. A. Modelul unui manager sportiv. În. Tânăr om de știință, nr. 11 (91), 2015, p. 779-781. URL: <https://moluch.ru/archive/91/19137/> (data accesului: 07.06.2021)
131. VINȚANU, N. Educația universitară. București: Ed. Aramis, 2001. 272 p. ISBN 973-8066-82-4.
132. VOICU, A.V. Managementul organizațiilor și activității sportive. Cluj-Napoca: Risoprint, 1998. 247 p.
133. VOICU, S. Conceptul de management, obiectul, conținutul și funcțiile sale cu aplicabilitate în proiectarea și organizarea activităților sportive. În: Analele Universității de vest din Timișoara, Seria educație fizică și sport, nr. 2, 2000. ISSN 1224-7359
134. VOLOSHIN, A. V., ALEXANDROV, Yu. L. Evoluția teoriei concurenței și competitivității în știința economică. În: Cercetări fundamentale, nr. 4, partea 2, 2017, p. 330-338. ISSN 1812-7339
135. ZAGVYAZINSKY, V. I., ATAKHANOV, R. Metodologia și metodele psihologice, pedagogice și de cercetare. Manual. Moscova:Academia, 2005. 208 p. ISBN 5-7695-2146-5

136. ZAKRAJSEC, B. DOROTHY. Managementul în sport. București: Universitatea Statului Ohio, Columbus, S.U.A., M.T.S., Centrul de Cercetări pentru probleme de Sport, 1993, p. 457-458.
137. ZAPESOTSKY, A. S. Educație: filosofie, studii culturale, politică. Moscova: Nauka, 2002, 456 p. ISBN 5-02-013165-2
138. ZHOLDAK, V. I., SEYRANOV, S. Management. Moscova: Soviet Sport, 1999.
139. ZLATE, M. Tratat de psihologie organizațional–managerială. Vol. 1. Iași: Polirom, 2004, p. 164-175. ISBN 973-681-681-8
140. ZUBAREV, Yu. A. Fundamente teoretice și metodologice ale formării managerilor pentru domeniul educației fizice: teză de doctor în pedagogie. Moscova, 2004. 216 p.
141. ZUEV, V.N., LOGHINOV V.A. Reglementarea juridică normativă a sferei interne a culturii fizice și a sportului: ghid metodic. Moscova: Sportul sovietic, 2008. 196 p. ISBN 978-5-9718-0288-4

**(în limba franceză)**

142. ARGYRIS, C. Participation et organisation. Paris: Dunod, 1970. 325 p.
143. BÉGIN, Y. L'individualisation de l'enseignement: pourquoi? Québec: INRS-Éducation, 1978, p. 151.
144. BOTERF le Guy. L'ingenierie des competences. Paris: Editions d'Organisation, 1998, p. 56..
145. CHANTELAT, P. *La professionnalisation des organisations sportives: nouveaux enjeux, nouveaux débats*. Paris: L' Harmattan, 2001, p. 238.
146. DEJOUX, C. Gestion des competences et GEPC. 2<sup>e</sup> edition. Paris: Dunod, 2013. 128 p. ISBN 978-2-10-059894-6
147. EL HAMMIOUI L. La gestion des compétences comme levier de performance de l'entreprise. In: *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Numéro 6, Janvier 2020, p. 1-15. ISSN 2665-7473.
148. GRAVEL, H., VIENNEAU, R. Au carrefour de l'actualisation de soi et de l'humanisation de la société: plaidoyer pour une pédagogie de la participation et de l'autonomie. In: *Éducation et francophonie*, Vol. XXX (2). Québec: ACELF, 2002. <http://www.acelf.ca/c/revue/revuehtml/30-2/05-gravel.html>
149. HAMELINE, D. *Préludes à une pédagogie majeure*. Paris: ESF, 2017. 216 p. ISBN-13 978-2710132806
150. HUBERMAN, M. (Dir.). Assurer la réussite des apprentissages scolaires? Les propositions de la pédagogie de la maîtrise. Neuchâtel: Delachaux et Niestlé, 1988.
151. LANDRY, R. La maîtrise de l'apprentissage et l'évaluation du rendement académique. In: *Revue de l'Université de Moncton*, Vol. 18 (2-3), 1985, p. 7-26.
152. MAGER, R.F. Comment définir les objectifs pédagogiques, Editura Gauthier Villars, Paris; ediția aII-a 1990, Paris: Editura Bordas, 1972.
153. NGUYEN, N. Gestion de la qualite. Quebec: Ed. Cheneliere Education, 2006.
154. PARMENTIER, Ph., PAQUAY, L. En quoi les situations d'enseignement / apprentissage favorisent-elles la construction de compétences? Développement d'un outil d'analyse: le Comp.A.S., Version 3, février 2002.
155. PERERRI, J. M. FAQ: Ressources Humaines. Paris: DUNOD, 2006. 184 p. ISBN 9782100491285

- 156.REY, B. Les compétences transversales en question. Paris: ESF éditeur, 1996.
- 157.ROEGIERS, X. La pedagogie de l'integration en bref. Rabat, Mars, 2006. 39 p.
- 158.VERTADIER, A. Votre tonus professionnel. Paris: Editions d'Organisation, 1987.
- 159.WILKINSON, D. Le marketing du sport. In: Revue EPS, Paris, 1989, p. 257.

**(în limba engleză)**

- 160.ANDERSON, S.A. Synthesis of Research on Mastery Learning. Michigan: ERIC Document Reproduction Service No. ED 382567, 1994.
161. ARNOT, J.L. Independent European Sport Review, 2006 ePaper: <https://www.yumpu.com/en/document/read/17923726/independent-european-sport-review-by-jose-luis-arnaut->
- 162.BARANOV, P.P. The professional legal consciousness of internal affairs employees: theoretical and sociological aspects: thesis for a Candidate Degree in Law Sciences. Moscow, 1992.
- 163.BENNIS, W. G. Toward a truly scientific management: The Concept of organizational helth. In: General Systems Yearbook, 7, 1962, p. 269-282.
- 164.BLOCK, J. H. School, Society and Mastery Learning. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1974.
- 165.BLOCK, J. H., ANDERSON, L. W. Mastery Learning in Classroom Instruction. New York: MacMillan, 1975.
- 166.BLOOM, B. S. Learning for mastery. In: Evaluation Comment, Vol. 1 (2), 1968.
- 167.BONTHUIS et al. Shifts in euro area Beveridge curves and their determinants. IZA Journal of Labor Policy, 5:20, 2016, p. 1-17. DOI 10.1186/s40173-016-0076-7
- 168.BRATIANU, C. Methodology and case studies. The National Library of Romania, 2015.
- 169.BRUNDETT M., RHODES C. Leadership for Quality and Accountability. Routledge, 2010. 160 p. ISBN 9780415378741
- 170.**BUDEVICI-PUIU, L.** Guidelines and best practices in managerial - legislative - sports training in the field of physical culture. În: Revista Românească pentru Educație Multidimensională, Volume 12, Issue 4, 2020, pp. 381-392, ISSN: 2066-7329|e-ISSN: 2067-9270| <https://doi.org/10.18662/rrem/12.4/352>
- 171.**BUDEVICI-PUIU, L.** The necessity of change and development of the higher education institution in the age of globalisation In: Revista Românească pentru Educație Multidimensională, vol 12, nr 1, 2020, p. 350-356. <https://doi.org/10.18662/rrem/218>
- 172.**BUDEVICI-PUIU, L.** The Teaching Necessity Of Sports Law At The Profile Faculties. In: Proceedings of the 4TH International Conference of the Universitaria Consortiu Physical Education Science on Today's Society, 23-24 november. Bologna: EDLearning, 2018, p. 37-43. ISBN 978-88-87729-54-2.
- 173.**BUDEVICI-PUIU, L., BUDEVICI – PUIU, A.** Versatility of the sports manager's activity reflected in the professional standards. In: ACROSS journal, Vol. 5, No. 4: Health, Sports and Physical Education, 2022, p. 21-24. ISSN 2602-1463.
- 174.**BUDEVICI-PUIU, L., MANOLACHI, V.** Model of Internal Benchmarking of Higher Education Institutions of Physical Culture – a Strategic Tool for Performance Obtaining. In: Working Papers Central and Eastern European Lumen Conference. Bologna: Medimond Publishing Company, 2016, p.77-85. ISBN 978-88-7587-728-6.



175. **BUDEVICI-PUTIU, L., MANOLACHI, V., MANOLACHI, Vc.** Specific elements of good governance in sport, as important factors in ensuring the management. În: Revista Românească pentru Educație Multidimensională, 2020, Volume 12, Issue 4, pp. 328-337. ISSN: 2066-732|e-ISSN: 2067-9270.
176. **BURQUEL, N.** The EBI project – European Benchmarking in Higher Education. Bruxelles. [www.education-benchmarking.org/storage/documents](http://www.education-benchmarking.org/storage/documents).
177. **CAMPBELL, J. P., MCCLOY, R. A., OPPLER S. H., SAGER C. E.** A theory of performance. In: Schmitt E. Borman W.C. Personnel Selection in Organization. San Francisco: Jossey – Bass Publisher, 1993, p. 35-70.
178. **CAMPBELL, J.P.** Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and of Industrial and Organizational Psychology. In: Dunnette M. D., Hough L. M. Handbook of Industrial and Organizational Psychology, vol. 1. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1990, p. 687-732.
179. **CARNALL, A. C.** Managing Change in organizations. Prentice Hall International Ltd, 2007. 382 p. ISBN: 978-0-273-70414-0
180. **CAWELTI, G.** Improving achievement. In: American School Board Journal, Vol. 186 (7), 1999, p. 34-37.
181. **CEDEFOP.** Skill mismatch in Europe, Europe’s challenge is not just to improve skill levels, but to match people with the right skills to the right jobs, Briefing note. [http://www.cedefop.europa.eu/files/9023\\_en.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/files/9023_en.pdf) Cedefop (2010), The skill matching challenge. Analysing skill mismatch and policy implications [https://www.cedefop.europa.eu/files/3056\\_en.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/3056_en.pdf) Cedefop (2014), Terminology of European education and training policy [https://www.cedefop.europa.eu/files/4117\\_en.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/4117_en.pdf) Cedefop, (2016), Skills Panorama, Romania: Mismatch priority occupations [https://skillspanorama.cedefop.europa.eu/en/analytical\\_highlights/romania-mismatch1priority-occupations](https://skillspanorama.cedefop.europa.eu/en/analytical_highlights/romania-mismatch1priority-occupations). European Commission (2013), “The Skill Mismatch Challenge in Europe”, EU Commission Staff Working Papers, No. 9, European Commission (2013), “The Skill Mismatch Challenge in Europe”, EU Commission Staff Working Papers, No. 9
182. **CHAKER, A. N.** Good governance in sport. A European survey. Strasbourg: Council of Europe Publishing, 2004. 101 p.
183. **COOMBS, P. H., PROSSER, R. C. & AHMED, M.** New Paths to Learning for Rural Children and Youth. New York: International Council for Educational Development, 1973.
184. **DRUCKER, P.** The new society of organizations. In: Harvard Business Review, 70(5), 1992, p. 95-104. <https://hbr.org/1992/09/the-new-society-of-organizations>
185. **FEUERSTEIN, R.** The Dynamic Assessment of Retarded Performers. Baltimore: University Park Press, 1979. 413 p.
186. **GUSKEY, T. R.** Mastery Learning. In: E. de Corte & F. E. Weinert (Eds) International Encyclopedia of Development and Instructional Psychology. UK: Elsevier, Oxford, 1996.
187. **GUSKEY, T. R., BENJAMIN, S.** Bloom’s Contributions to Curriculum, Instruction and School Learning. In: Communication à la Annual meeting of the American Educational Research Association, Seattle, Washington, 2001. 23 p.
188. **GUSKEY, T. R., GATES, S. L.** Synthesis of research on the effects of mastery learning in elementary and secondary classrooms. In: Educational Leadership, Vol. 43 (8), 1986, p. 73-80.

- 189.HOBIJN, B., ŞAHIN, A. Beveridge curve shifts across countries since the great recession. In: IMF Economic Review, 61(4), 2013, p. 566-600.
- 190.HOYE, R. et al. Sport Management: Principles and Applications. London: Routledge, 2022. 340 p. ISBN 9781003217947 <https://doi.org/10.4324/9781003217947>
- 191.HOYE, R., SMITH, A., WESTERBEEK, H., STEWART, B., NICHOLSON, M. Sport Management, Principles and Applications, 2nd ed. UK Elsevier, Oxford, 2009. ISBN-13: 978-0750687553
- 192.ISAIC-MANIU, A. Methodology and case studies. The National Library of Romania, 2015.
- 193.KATZ, D., KAHN, R L. The social psychology of organizations. New York: Wiley, 1966. 489 p.
- 194.KORMAN, A. K. Expectancies as determinants of performance. In: *Journal of Applied Psychology*, 55 (3), 1971, p. 218–222. <https://doi.org/10.1037/h0031154>
- 195.KOTLER, P. Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation and Control. Prentice Hall International, Inc. New Jersey, 1997, p. 443.
- 196.KOTTARIDI, C., LOULUDI, K., KARKALAKOS, S. Human capital, skills and competencies: Varying effects on inward FDI in the EU context. In: *International Business Review*, 28 (2), 2019, p. 375 – 390. ISSN 0969-5931
- 197.KRANK, H. M., MOON, C. E. Can a combined mastery / cooperative learning environment positively impact undergraduate academic and affective outcomes. In: *Journal of College Reading and Learning*, Vol. 31 (2), 2001, p. 195-208. ISSN 1079-0195
- 198.KULIK, C.-L. C., KULIK, J. A., BANGERT - DROWNS, R. L. Effectiveness of mastery learning programs: A meta-analysis. In: *Review of Educational Research*, Vol. 60, 1990, p. 265-299. ISSN 0034-6543
- 199.LANEY, J. D. Mastery learning methods can enhance social studies teaching. In: *Social Studies*, Vol. 90 (4), 1999, pp. 152-158. ISSN 0037-7996
- 200.LEE, C. D., KAHNWEILER, W. M. The effect of a mastery learning technique on the performance of a transfer of training task. In: *Performance Improvement Quarterly*, Vol. 13, 2000, p. 125-139. ISSN 1937-8327
- 201.LOCK, D. Project management. Gower Publishing Limited, 2007. 204 p. ISBN-13: 978-0-566-08772-1
- 202.MANOLACHI, Vc., **BUDEVICI-PIUIU, L.** The insurance and evaluation of the scientific research quality within the institution of higher education of physical training and sport from republic of Moldova. In: *QUALITY. Access to success, Journal of Management Systems*, 2016, No.150, Vol.17, p. 13, p-ISSN 11582-2559, e-ISSN 2668-4861.
- 203.MCGOWAN, A., ANDREWS, D. Skill mismatch and public policy in OECD countries. The future of productivity: main background papers. Economics department working papers, No. 1210, 2015, p. 7-31.
- 204.MEDVEDEV, D.V. Physiological factors determining human exercise performance within long - term adaptation to specific muscle work: abstract of Ph.D. thesis. Moscow, 2007. 24 p. (In Russian).
- 205.MIHĂILESCU, D. et al. An exploratory study of an enterprise systems implementation methodology in action. In: *European Conference on Information Systems, ECIS 2006 Proceedings*, 196. <https://core.ac.uk/download/pdf/301354962.pdf>
- 206.MINTZBERG. *Strategy Formation: School of Thought*” In: *Friederikson, J. Perspectives on strategic management. NY: Harper Business, 1990, p. 105-237.*

- 207.MIRSOLEIMANI, M. H. The globalization of sports law and sports jurisprudence. Iran: Faculty of Physical Education and Sports, University of Isfahan, 2013.
- 208.MOTAMEDI, V., SUMRALL, W. J. Mastery learning and contemporary issues in education. In: Action in Teacher Education, Vol. 22, 2000, p. 32-42. ISSN 0162-6620
- 209.MUCHINSKY, P. Psychology Applied to work. Wadsworth, Thomson Learning, 2000.
- 210.NADERIAN, M., SOLTAN HOSEINI, M. Skills and technical abilities for sports managers. In: Contemporary Studies on Sport Management, 1 (2), 2010, p. 11-18. ISSN 2345-4628
- 211.PORTER, M. What is Strategy? In: Harvard Business Review, November-December, 1996, p. 61-78.
- 212.RACE, A. editor. SBI Adds variety Spice. In: Sport Business, no.42, 2000, p. 3.
- 213.ROE, R.A. Work performance: a multiple regulation perspective. In: Cooper C.L., Robertson I.T. International review of industrial and organizational psychology, vol. 14, Chichester: Wiley, 1999.
- 214.RYAN, D.W., SCHMIDT, M. Mastery Learning: Theory, Research, and Implementation. Toronto: Ministry of Education, 1979.
- 215.SHAMARDIN, A. I. Optimization of functional preparedness of football players. Volgograd, 2000. 276 p. (In Russian).
- 216.SOLODKOV, A. S. Athlete's exercise performance. St. Petersburg, 1995. 43 p. (In Russian).
- 217.SOLOPOV, I. N. The dynamics of indices of qualitative characteristics of athlete's functional preparedness within adaptation to specific muscle work. In: Vestnik Tverskogo Universiteta, Issue 22, no. 12, 2011, p. 7-17 (In Russian).
- 218.SONNENTAG, S., FRESE, M. Performance Concepts and Performance Theory. New York, 2002, p. 4. <http://dx.doi.org/10.1002/0470013419.ch1>
- 219.SPARROW, P., WEST, M. Psychology and organizational effectiveness. In: Robertson I.T., Callinan M., Bartram D. (eds.) Organizational Effectiveness. The role of psychology. New York: John Wiley & Sons, Ltd., 2002, p. 13-44. ISBN 0-471-4924-7
- 220.WEBER, M. Theory of social and economic organization. New York: Free Press, 1947. 436p.

**(în limba rusă)**

- 221.АБУЛЬХАНОВА-СЛАВСКАЯ, К.А. Психология и сознание личности: проблемы методологии, теории и исследования реальной личности. Москва: Мысль, 1999. 224 с.
- 222.АБУЛЬХАНОВА-СЛАВСКАЯ, К.А. Акмеологическое понимание субъекта // Основы общей и прикладной акмеологии. Москва: РАГС, 1995, с. 85–95.
- 223.АНАНЬЕВ, Б.Г. Человек как предмет познания. Ленинград: ЛГУ, 1968.339 с.
- 224.АНЦИФЕРОВА, Л.И. Психология формирования и развития личности. //Человек в системе наук. Москва: ИП РАН, 1998. 345 с.
- 225.БОГДАНОВ, Е.Н., ЗАЗЫКИН, В.Г. Введение в акмеологию. Калуга: КГПУ, 2000. 97 с.
- 226.БОДАЛЁВ, А. А. О предмете акмеологии. В: Вопросы психологии. 1993, № 5, с. 73-79.
- 227.БОДАЛЕВ, А.А., ВАСИНА, Н.В. Акмеология. Настоящий человек. Каков он и как им становятся?. Москва: Речь, 2010. 224 с. ISBN 978-5-9268-0872-5

228. ГАГИН, Ю.А. Акмеологическое проектирование развития индивидуальности на основе концепций потенциальной осуществимости человека. Учебное пособие. СПб., 1994 75 с.
229. ГАЛКИН, В. В. Экономика и управление физической культурой и спортом. Ростов на Дону: Феникс, 2006. 448 с. ISBN 5-222-07908-2
230. ГАЛКИН, В. В. Экономика спорта и спортивный бизнес. Москва: Кнорус, 2006. 320 с. ISBN 5-85971-148-4
231. ГЕРЧИКОВА, И. Н. Менеджмент. Учебник. Москва: Юнити, 1995. 200 с.
232. ГУСЕВА, А.С. Гуманитарные технологии в профессиональном образовании // Кадры управления: проблемы и система работы в России и за рубежом. Москва: Луч, 1992, с. 191–197.
233. ДЕРКАЧ, А.А., ЗАЗЫКИН, В.Г. Акмеология: учеб. пособ. СПб.: Питер, 2003. 256 с.
234. ДЕРКАЧ, А.А., СЕМЕНОВ, И.Н., СТЕПАНОВ, С.Ю. Психолого-акмеологические основы изучения и развития рефлексивной культуры госслужащих. Москва: РАГС, 1998. 250 с.
235. ЖДАНОВ, О.И. Практическая психология и аутопсихотерапия: Методические рекомендации. Москва; РАГС, 1996. 174 с.
236. ЗАХАРОВА, Л. Н. Психология управления. Москва: Логос, 2012. 376 с. ISBN 978-5-98704-499-5.
237. ИЛЬЯСОВ, Ф. Н. Основные участники спортивной индустрии. [www.Sport-guide.ru](http://www.Sport-guide.ru)
238. КОВЕРКОВА, А. П. Экономика физической культуры. Москва: Дело, 2010. 641 с.
239. КОЗЛОВА, Н.В. Акмеология в системе высшего профессионального образования. В: Теория и практика профессионального образования: Сб. научных трудов / Под ред. А.Д. Копытова, Н.В. Силкиной. Новосибирск–Томск, 2006, с. 85–99.
240. КОЛТИНОВА, В., ГУДЫМА, О. О специальных способностях управления в области спорта. // На рубеже XXI века: научный альманах, т. 1. Москва, 1999 с. 183.
241. КУЗЬМИНА, Н.В. Акмеологическая теория фундаментального образования в опыте талантливых преподавателей. СПб.: Центр стратегических исследований, 2013. 272 с.
242. ЛИТВИНЕНКО, А. В. Менеджмент физкультуры и спорта. [www.management.com](http://www.management.com).
243. МАРКОВА, А. К. Психология профессионализма. Москва: Междунар. гуманитар. фонд "Знание", 1996. 308 с. ISBN 5-87633-016-7
244. МАХАЕВА, О.А., ГРИГОРЬЕВА Е.Е. Я выбираю профессию: Комплексная программа активного профессионального самоопределения школьников. Москва: Перспектива, 2006. 52 с. ISBN 5-98594-02-7
245. МЕРКУРЬЕВ, К.Л. Педагогика физической культуры и спорта: учеб.-методич. пособие. Тольятти: ТГУ, 2009. 69 с.
246. Общие основы педагогики [Текст] / Акад. пед. наук СССР. Ин-т теории и истории педагогики; Под ред. Ф. Ф. Королева, В. Е. Гмурмана. Москва: Просвещение, 1967. 391 с.
247. РЕАН, А. А. Психология и педагогика. СПб.: Питер, 2000. 432 с.
248. СИНЯГИН, Ю.В. Руководитель организации и его команда (Теоретическая модель). Москва, 1996.
249. ЯБЛОКОВА, Е.А., БОРОВИКОВА, Н.В. Инновационные технологии социально-ориентирующего и профессионально-развивающего обучения. В: Развивающаяся психология – основа гуманизации образования: Материалы Первой Всероссийской научно-методической конференции. Москва, 1998, с. 256–257.

### **Documente reglatorii**

1. Cadrul european al calificărilor în perspectiva învățării pe parcursul întregii vieți. Document de lucru al Comisiei Europene, Bruxelles, 8.7.2005, SEC (2005) 957 EQF.
2. Cod de bune practice în învățământul superior. Proiectul Matra Flex (NEQ: Network for Higher Education Quality).
3. Competențe transversale/soft/cheie. Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013 Axa prioritară: 1 „Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere”.
4. Ghidul calității în învățământul superior. București: Ed. Universității din București, 2004, 105 p., ISBN 973-575-921-7.
5. Institutul de Formare Economică și Socială. Parteneriatul EIPIL\_PAN. Inițiativa Europeană pentru Promovarea Învățării Informale, 2009.
6. Ministerul Tineretului și Sportului, Universitatea de Stat de Educație Fizică și Sport, Academia Olimpică din Republica Moldova. Budevici - Puiu L., Manolachi V. G., Dorgan V., Bîrgău M., Rîșneac B., Danail S., Triboi V.
7. Proiectul de cercetări științifice fundamentale, anii 2015-2019. Strategia acmeologică de pregătire profesională a specialistului de cultură fizică în contextul integrării europene a Republicii Moldova 15.817.06.25 F.
8. Rezoluția Consiliului UE și a reprezentanților guvernelor statelor membre, reuniți în cadrul Consiliului, privind un plan de lucru european pentru sport pentru perioada 2011-2014 JOC 162 din 1.6.2011
9. Sport, muncă și confort fizic. Seminar științific, Vierumaki, Finlanda 1983 (CDDS(83) 53).
10. Strategia de cercetare științifică a Universității de Stat de Educație Fizică și Sport pentru perioada 2015 – 2020 și 2020-2025.
11. Strategia Națională de dezvoltare „Moldova 2020” (2014), Monitorul Oficial nr. 293-296, art. 603, p. 11.
12. Strategia Republicii Moldova de dezvoltare a educației pentru anii 2014-2020 „Educația-2020”.
13. Tratatul de la Nairobi privind protecția simbolului Olimpic, adoptat la 26 septembrie 1981, art. 1.

### **Surse internet:**

<https://www.optiuni.ro/specializations/6125>  
[https://www.usefs.md/plan\\_invatamintI-II.php](https://www.usefs.md/plan_invatamintI-II.php)  
[https://www.masterstudies.com/Master-of-Advanced-Studies-\(MAS\)-in-Sport-Administration-and-Technology/Switzerland/AISTS/](https://www.masterstudies.com/Master-of-Advanced-Studies-(MAS)-in-Sport-Administration-and-Technology/Switzerland/AISTS/)  
<https://www.masterstudies.ro/Master-%C3%AEn-Managementul-Sportului/USA/USF-CA/>  
[https://www.masterstudies.ro/Master-of-International-Management-\(cu-specializare-%C3%AEn-management-sportiv\)/Elve%C5%A3ia/Geneva-Business-School/](https://www.masterstudies.ro/Master-of-International-Management-(cu-specializare-%C3%AEn-management-sportiv)/Elve%C5%A3ia/Geneva-Business-School/)  
<https://www.onlinestudies.ro/Master-%C3%AEn-Studii-Profesionale-%C3%AEn-Managementul-Industriei-Sportive/USA/Georgetown-University-Online>  
<https://www.masterstudies.ro/Programul-de-Drept-Sport/Spania/ESBS-European-Sport-Business-School/>

<https://www.masterstudies.ro/Programul-de-Drept-Sport/Spania/ESBS-European-Sport-Business-School/>  
<https://www.rasfoiesc.com/hobby/sport/Componentele-procesului-de-inv42.php>  
<https://epale.ec.europa.eu/ro/blog/tehnologii-emergente-o-noua-conceptie-despre-cum-se-invata-prin-elearning>  
<https://www.transparency.org/en/publications/annual-report-2011>  
[http://erasmusplus.md/sites/default/files/media\\_file/2019-10/tendinte\\_heres\\_0.pdf](http://erasmusplus.md/sites/default/files/media_file/2019-10/tendinte_heres_0.pdf)  
[https://mhelm.utm.md/wp-content/uploads/2020/12/MHELM\\_Leadership-si-Management\\_Suport-de-curs\\_ro.pdf](https://mhelm.utm.md/wp-content/uploads/2020/12/MHELM_Leadership-si-Management_Suport-de-curs_ro.pdf), p. 151  
[http://www.ccdcluj.ro/Fisiere/2015/proiecte/Ghid\\_Predarea\\_stiintelor\\_prin\\_investigatie.pdf](http://www.ccdcluj.ro/Fisiere/2015/proiecte/Ghid_Predarea_stiintelor_prin_investigatie.pdf)  
<https://www.psychologos.ru/articles/view/vospitanie-v-seme-i-shkole-a.s.-makarenko>

Planuri de învățământ (extrase)

MINISTERUL EDUCAȚIEI AL REPUBLICII MOLDOVA  
 UNIVERSITATEA DE STAT DE EDUCAȚIE FIZICĂ ȘI SPORT  
 FACULTATEA SPORT

COORDONATOR  
 Ministerul Educației  
 al Republicii Moldova  
 \_\_\_\_\_  
 VICEMINISTRU  
 \_\_\_\_\_  
 2017

Senatul Universității de Stat de Educație Fizică și Sport  
 Proces verbal nr. 10  
 din \_\_\_\_\_  
 06.2017  
 \_\_\_\_\_  
 / Manolachi V.



**PLAN DE ÎNVĂȚĂMÂNT**

**Ciclul I - studii superioare de licență, nivelul de calificare ISCED-6**

Domeniul general de studiu – 100 Științe ale sportului  
 Domeniul de formare profesională la ciclul I - 1000 Științe ale sportului  
 Specialitatea – 1000.1 Antrenament sportiv  
 Numărul total credite - 240 credite  
 Titlul obținut - licențiat în Științe ale sportului  
 Baza admiterii: diplomă de BAC sau un alt act echivalent de studii, diplomă de studii superioare  
 Forma de învățământ – cu frecvență  
 Limba de instruire: română, rusă.

Înregistrat nr. 1867 din „21” 04.2017

Asiic

*Repartizarea disciplinelor pe anii de studii*

Codul disciplinei	Denumirea disciplinelor	Total ore	Inclusiv		Numărul de ore pe tipul de activități			Forma de evaluare	Nr. de credite
			Contact direct	Lucru individual	curs	seminarii	L/P		
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
<b>ANUL I Semestrul I</b>									
F 01 O. 01	Anatomia aparatului locomotor	90	45	45	1		2	ex	3
F 01 O. 02	Biochimia	120	60	60	1		2	ex	4
G 01 O. 03	Limba modernă (I)	180	90	90			6	ex	6
G 01 O. 04	Cultura comunicării și limbajul de specialitate	120	60	60			4	ex	4
G 01 O. 05	Tehnologii informaționale	90	45	45			3	ex	3
S 01 O. 06	Sporturi de lupte*	120	80	40	1		3	ex	4
S 01 O. 07	Jocurile sportive*	180	120	60	1		5	ex	6
<b>TOTAL ORE SEMESTRUL I</b>		<b>900</b>	<b>500</b>	<b>400</b>					<b>30</b>
<b>ANUL I Semestrul 2</b>									
F 02 O. 08	Splanhnologia și morfologia sportivă	120	60	60	1		3	ex	4
F 02 O. 09	Pedagogia generală	90	45	45	2	1		ex	3
F 02 O. 10	Teoria și metodică culturii fizice	150	75	75	3	2		ex	5
G 02 O. 11	Limba modernă (II)	120	60	60			4	ex	4
S 02 O. 12	Gimnastica artistică *	120	80	40	1		3	ex	4
S 02 O. 13	Înotul sportiv *	120	80	40	1		3	ex	4
S 02 O. 14	Bazele tehnicii probei sportive alese I	180	90	90	2		4	ex	6
<b>TOTAL ORE SEMESTRUL 2</b>		<b>900</b>	<b>490</b>	<b>410</b>					<b>30</b>
<b>TOTAL ORE ANUL I</b>		<b>1800</b>	<b>990</b>	<b>810</b>					<b>60</b>
<b>ANUL II Semestrul 3</b>									
F 03 O. 15	Fiziologia umană	150	75	75	2		3	ex	5
F 03 O. 16	Biomecanica	90	45	45	1		2	ex	3
F 03 O. 17	Psihologia generală	90	45	45	2	1		ex	3
S 03 O. 18	Atletismul*	150	100	50	1		4	ex	5
S 03 O. 19	Bazele tehnicii probei sportive alese II	180	90	90	2		4	ex	6
S 03 O. 20	Management și legislație în educația fizică și sport	120	60	60	2	2		ex	4
S 03 O. 21	Evoluția managerială în sport	120	60	60	2	2		ex	4
<b>TOTAL ORE SEMESTRUL 3</b>		<b>900</b>	<b>475</b>	<b>425</b>					<b>30</b>



ANUL II Semestrul 4												
F 04 O. 22	Ergofiziologia	90	45	45	2	1					ex	3
S 04 O. 23	Teoria și metodică antrenamentului sportiv	150	75	75	3	2	1				ex	5
S 04 O. 24	Asigurarea pregătirii tehnico științifice în proba sportivă aleasă	180	90	90	2		4				ex	6
S 04 O. 25	Metodica instruirii tehnicii în proba sportivă aleasă I	180	90	90	2		4				ex	6
S 04 O. 26	Marketing în sport	120	60	60	2	2					ex	4
S 04 O. 27	Jocuri dinamice/Tenis de masă*	90	60	30	1		2				ex	3
S 04 O. 28	Turismul sportiv*	90	60	30	1		2				ex	3
<b>TOTAL ORE SEMESTRUL 4</b>		<b>900</b>	<b>480</b>	<b>420</b>								<b>30</b>
<b>TOTAL ORE ANUL II</b>		<b>1800</b>	<b>955</b>	<b>845</b>								<b>60</b>
ANUL III Semestrul 5												
F 05 O. 29	Igiena educației fizice și a sportului	120	60	60	1		3				ex	4
F 05 O. 30	Medicina sportivă	150	75	75	2		3				ex.	5
U 05 A. 31	Politologia	90	45	45	2	1					ex	3
U 05 A. 32	Istoria gândirii politice	180	90	90	2		4				ex	6
S 05 O. 33	Metodica instruirii tehnicii în proba sportivă aleasă II	180	90	90	4		2				ex	6
S 05 O. 34	Organizarea, arbitrajul și asigurarea tehnico-materială a competițiilor	60	30	30	1	1					ex	2
S 05 O. 35	Managementul comunicării	120	60	60	1		3				ex	4
S 05 O. 36	Strategii manageriale în sport	900	450	450								<b>30</b>
<b>TOTAL ORE SEMESTRUL 5</b>		<b>900</b>	<b>450</b>	<b>450</b>								<b>30</b>
ANUL III Semestrul 6												
F 06 O. 37	Gimnastica medicală	150	75	75	2		3				ex	5
F 06 O. 38	Consultanță managerială	90	45	45	2	1					ex	3
U 06 A. 39	Etica și deontologia profesională	90	45	45	2	1					ex	3
U 06 A. 40	Consiliere educațională și a carierei	90	45	45	2						ex	3
U 06 A. 41	Filosofia și logica domeniului de formare profesională	90	45	45	2	1					ex	3
U 06 A. 42	Istoria mentalităților colective	60	30	30	1	1					ex	2
S 06 O. 43	Teoria și metodică educației fizice	90	45	45	1		2				ex	3
S 06 O. 44	Antrenamentul sportiv în proba sportivă aleasă I	330	165	165	1						Ex	11
<b>TOTAL ORE SEMESTRUL 6</b>		<b>900</b>	<b>450</b>	<b>450</b>								<b>30</b>
<b>TOTAL ORE ANUL III</b>		<b>1800</b>	<b>900</b>	<b>900</b>								<b>60</b>

ANUL IV Semestrul 7										
F 07 O. 45	Metrologia sportivă	90	45	45	2	1			ex	3
F 07 O. 46	Istoria culturii fizice	60	30	30	1	1			ex	2
F 07 O. 47	Bazele teoretico metodice ale activității de cercetare	90	45	45	2	1			ex	3
U 07 A. 48	Bazele statului și dreptului	90	45	45	2	1			ex	3
U 07 A. 49	Dreptul afacerilor	90	45	45	2	1			ex	3
U 07 A. 50	Bazele teoriei economice	90	45	45	2	1			ex	3
U 07 A. 51	Economia culturii fizice	120	60	60	1		3		ex	4
S 07 O. 52	Antrenamentul sportiv în proba sportivă aleasă II	360	180	180					ex	12
<b>TOTAL ORE SEMESTRUL 7</b>		<b>900</b>	<b>450</b>	<b>450</b>						<b>30</b>
ANUL IV Semestrul 8										
F 08 O. 53	Aspectele medico-biologice și psihologice a probei sportive aleasă	90	45	45	1		2		ex	3
F 08 O. 54	Elemente de finanțare în sport	90	45	45	2	1			ex	3
U 08 A. 55	Civilizația europeană	90	45	45	2	1			ex	3
U 08 A. 56	Destinul european al Republicii Moldova	90	45	45	2	1			ex	3
U 08 A. 57	Elemente de cultură universală și națională	180	90	90					ex	6
U 08 A. 58	Interculturalitate	360	180	180						12
<b>TOTAL ORE SEMESTRUL 8</b>		<b>900</b>	<b>450</b>	<b>450</b>						<b>30</b>
<b>TOTAL ORE ANUL IV</b>		<b>1800</b>	<b>900</b>	<b>900</b>						<b>60</b>
<b>TOTAL PE ANII DE STUDII</b>		<b>7200</b>	<b>3745</b>	<b>3455</b>						<b>240</b>

**LEGENDĂ:**

F - componenta fundamentală; G - componenta de formare a abilităților și competențelor generale; U - componenta de orientare socioumanistică; S - componenta de orientare spre o specialitate; M - componenta de orientare către un alt domeniu de formare în ciclul II (master).  
P - prelegeri; S - seminare; L - lucrări practice; ex - examene.  
O – obligatorie; A – opțională; L – facultativă (libera alegere).

MINISTERUL EDUCAȚIEI AL REPUBLICII MOLDOVA  
UNIVERSITATEA DE STAT DE EDUCAȚIE FIZICĂ ȘI SPORT  
FACULTATEA PEDAGOGIE

COORDONAT,  
Ministerul Educației  
al Republicii Moldova



*[Signature]*  
"06" iulie / 2017

Senatul Universității de Stat de Educație Fizică și Sport  
Proces-verbal nr. 10  
"06" iulie / 2017



Manolachi V.

## PLAN DE ÎNVĂȚĂMÂNT

Ciclul I - studii superioare de licență, nivelul de calificare ISCED-6

Domeniul general de studiu – 011 Științe ale educației  
Domeniul de formare profesională la ciclul I - 0114 Formarea profesorilor  
Specialitatea – 0114.16 Educație fizică  
Numărul total credite - 180 credite  
Titlul obținut - licențiat în Științe ale educației  
Baza admiterii: diplomă de BAC sau un alt act echivalent de studii, diplomă de studii superioare  
Forma de învățământ – cu frecvență  
Limba de instruire: română, rusă.

Înregistrat nr. 1858 din "26" iulie 2017

*[Signature]*

*Repartizarea disciplinelor pe anii de studii*

Codul disciplinei	Denumirea disciplinelor	Total ore	Inclusiv		Numărul de ore pe tipul de activități			Forma de evaluare	Nr. de credite
			Contact direct	Lucru individual	curs	seminarii	L/P		
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
<b>ANUL I Semestrul I</b>									
F 01 O. 01	Anatomia și morfologia sportivă	180	90	90	2		4	ex	6
F 01 O. 02	Biochimia	90	45	45	1		2	ex	3
G 01 O. 03	Limba modernă (I)	180	90	90			6	ex	6
G 01 O. 04	Cultura comunicării și limbajul de specialitate	120	60	60			4	ex	4
G 01 O. 05	Tehnologii informaționale	90	45	45			3	ex	3
S 01 O. 06	Didactica gimnasticii I*	120	80	40	1		3	ex	4
S 01 O. 07	Didactica atletismului I*	120	80	40	1		3	ex	4
<b>TOTAL ORE SEMESTRUL 1</b>		<b>900</b>	<b>490</b>	<b>410</b>					<b>30</b>
<b>ANUL I Semestrul 2</b>									
F 02 O. 08	Fiziologia umană și ergofiziologia	180	90	90	2		4	ex	6
F 02 O. 09	Pedagogia generală	90	45	45	2	1		ex	3
F 02 O. 10	Teoria și metodică culturii fizice, Istoria culturii fizice	180	90	90	2	4		ex	6
G 02 O. 11	Limba modernă (II)	120	60	60			4	ex	4
S 02 O. 12	Didactica gimnasticii II*	120	80	40	1		3	ex	4
S 02 O. 13	Didactica jocului de baschet*	120	80	40	1		3	ex	4
S 02 O. 14	Didactica înotului I *	90	60	30	1		2	ex	3
<b>TOTAL ORE SEMESTRUL 2</b>		<b>900</b>	<b>535</b>	<b>365</b>					<b>30</b>
<b>TOTAL ORE ANUL I</b>		<b>1800</b>	<b>1025</b>	<b>775</b>					<b>60</b>
<b>ANUL II Semestrul 3</b>									
F 03 O. 15	Biomecanica	90	45	45	1		2	ex	3
F 03 O. 16	Psihologia generală	90	45	45	2	1		ex	3
S 03 O. 17	Didactica atletismului II*	180	120	60	1		5	ex	6
S 03 O. 18	Teoria și metodică educației fizice	150	75	75	3	1	1	ex	5
S 03 O. 19	Didactica jocului de volei*	120	80	40	2		2	ex	4
S 03 O. 20	Didactica înotului II*	150	100	50	1		4	ex	5
S 06 O. 21	Educația ritmică muzicală*	120	60	60	1		3	ex	4
<b>TOTAL ORE SEMESTRUL 3</b>		<b>900</b>	<b>495</b>	<b>405</b>					<b>30</b>

ANUL II Semestrul 4										
F 04 O. 22	Medicina sportivă, Igiena educației fizice și a sportului	150	75	75	2	3	ex	5		
U 04 A. 23	Etica și deontologia profesională	90	45	45	2	1	ex	3		
U 04 A. 24	Consiliere educațională și a carierei	90	45	45	1	2	ex	3		
S 04 O. 25	Management și legislație în educație fizică și sport	60	30	30	1	1	ex	2		
S 04 O. 26	Teoria și metodică antrenamentului sportiv	90	60	60	1	2	ex	3		
S 04 O. 27	Turism*	90	60	60	1	2	ex	3		
S 04 O. 28	Jocuri dinamice*	90	60	60	1	2	ex	3		
S 04 O. 29	Handbal*	90	60	60	1	2	ex	3		
	Practica pedagogică I	240	120	120				8		
	<b>TOTAL ORE SEMESTRUL 4</b>	<b>900</b>	<b>495</b>	<b>405</b>				<b>30</b>		
	<b>TOTAL ORE ANUL II</b>	<b>1800</b>	<b>990</b>	<b>810</b>				<b>60</b>		
ANUL III Semestrul 5										
U 05 A. 30	Bazele statutului și dreptului	90	45	45	2	1	ex	3		
U 05 A. 31	Drept european	90	45	45	2	1	ex	3		
U 05 A. 32	Bazele teoriei economice	90	45	45	2	1	ex	3		
U 05 A. 33	Economia culturii fizice	90	60	30	1	2	ex	3		
S 05 O. 34	Didactica jocului de fotbal*	150	100	50	1	4	ex	5		
S 05 O. 35	Didactica sporturilor de lupte*	120	80	40	1	2	ex	4		
S 05 O. 36	Tenis de masă, de câmp, badminton*	120	60	60	2	2	ex	4		
S 05 A. 37	Bazele teoretico-metodice ale activității de cercetare/Metrologia sportivă	240	120	120			ex	8		
S 05 A. 38	Psihologia vârstelor	900	510	390				<b>30</b>		
	<b>TOTAL ORE SEMESTRUL 5</b>	<b>900</b>	<b>510</b>	<b>390</b>				<b>30</b>		
ANUL III Semestrul 6										
F 06 O. 39	Incluziunea persoanelor cu cerințe educaționale speciale	90	45	45	2	1	ex	3		
F 03 O. 40	Masajul și gimnastica medicală*	90	60	30	1	2	ex	3		
U 06 A. 41	Civilizația europeană	90	45	45	2	1	ex	3		
U 06 A. 42	Politologia	90	45	45	2	1	ex	3		
U 06 A. 43	Elemente de cultură universală și națională	90	45	45	2	1	ex	3		
U 06 A. 44	Interculturalitate	90	45	45	2	1	ex	3		
U 06 A. 45	Filosofia și logica domeniului de formare profesională	90	45	45	2	1	ex	3		



MINISTERUL EDUCAȚIEI AL REPUBLICII MOLDOVA  
UNIVERSITATEA DE STAT DE EDUCAȚIE FIZICĂ ȘI SPORT  
FACULTATEA SPORT

COORDONAT,  
Ministerul Educației  
al Republicii Moldova



\_\_\_\_\_  
MINISTRU 2017

APROBAT,  
Senatul Universității de Stat de Educație Fizică și Sport  
Proces-verbal nr. 10



\_\_\_\_\_  
/ Manolachi V.

## PLAN DE ÎNVĂȚĂMÂNT

**Ciclul I - studii superioare de licență, nivelul de calificare ISCED-6**

Domeniul general de studiu – 100 Științe ale sportului

Domeniul de formare profesională la ciclul 1 - 1000 Științe ale sportului

Specialitatea – 1000.2 Organizarea și dirijarea sportului

Numărul total credite - 180 credite

Titlul obținut - licențiat în Științe ale sportului

Baza admiterii: diplomă de BAC sau un alt act echivalent de studii, diplomă de studii superioare

Forma de învățământ – cu frecvență

Limba de instruire: română, rusă.

Înregistrat nr. 1000 din „11” 11.2017

Zinic M.V.

**Repartizarea disciplinelor pe anii de studii**

Codul disciplinei	Denumirea disciplinelor	Total ore	Inclusiv		Numărul de ore pe tipul de activități			Forma de evaluare	Nr. de credite
			Contact direct	Lucru individual	curs	seminarii	L/P		
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
<b>ANUL I Semestrul I</b>									
F 01 O. 01	Anatomia și morfologia sportivă	180	90	90	2		4	ex	6
F 01 O. 02	Biochimia	90	45	45	1		2	ex	3
G 01 O. 03	Limba modernă (I)	180	90	90			6	ex	6
G 01 O. 04	Cultura comunicării și limbajul de specialitate	120	60	60			4	ex	4
G 01 O. 05	Tehnologii informaționale	90	45	45			3	ex	3
S 01 O. 06	Gimnastica artistică*	120	80	40	1		3	ex	4
S 01 O. 07	Înotul sportiv*	120	80	40	1		3	ex	4
<b>TOTAL ORE SEMESTRUL 1</b>		<b>900</b>	<b>490</b>	<b>410</b>					<b>30</b>
<b>ANUL I Semestrul 2</b>									
F 02 O. 08	Fiziologia umană și ergofiziologia	180	90	90	2		4	ex	6
F 02 O. 09	Organizarea și dirijarea în cultura fizică	90	45	45	2	1		ex	3
F 02 O. 10	Teoria și metodică culturii fizice	120	60	60	2	2		ex	4
G 02 O. 11	Limba modernă (II)	120	60	60			4	ex	4
S 02 O. 12	Antrenoriat în sport	120	60	60	2	2		ex	4
S 02 O. 13	Jocurile sportive*	180	120	60	1		5	ex	6
S 02 O. 14	Turism sportiv*	90	60	30	1		2	ex	3
<b>TOTAL ORE SEMESTRUL 2</b>		<b>900</b>	<b>495</b>	<b>405</b>					<b>30</b>
<b>TOTAL ORE ANUL I</b>		<b>1800</b>	<b>985</b>	<b>815</b>					<b>60</b>
<b>ANUL II Semestrul 3</b>									
F 03 O. 15	Medicina sportivă, masajul și gimnastica medicală	180	90	90	2		4	ex	6
F 03 O. 16	Biomecanica	90	45	45	1		2	ex	3
F 03 O. 17	Psihologia generală	90	45	45	2	1		ex	3
S 03 O. 18	Atletism*	120	80	40	1		3	ex	4
S 03 O. 19	Istoria organizării și dirijării în sport	150	75	75	2	3		ex	5
S 03 O. 20	Sporturi de lupte*	120	80	40	1		3	ex	4
S 03 O. 21	Metodologia cercetării manageriale	150	75	75	3	2		ex	5
<b>TOTAL ORE SEMESTRUL 3</b>		<b>900</b>	<b>450</b>	<b>450</b>					<b>30</b>



ANUL II Semestrul 4										
	90	45	45	1	2	2	1	2	1	3
F 04 O. 22	Igiena educației fizice și a sportului									3
U 04 A. 23	Etica și deontologia profesională	90	45	45	2	1				3
U 04 A. 24	Consiliere educațională și a carierei	90	45	45	2	1				3
S 04 O. 25	Marketing în sport	120	60	60	2	2				4
S 04 O. 26	Strategii manageriale în sport	90	45	45	2	1				3
S 04 A. 27	Propaganda și mass-media în sport									
S 04 A. 28	Organizarea și dirijarea manifestărilor sportive	90	45	45	2	1				3
S 04 O. 29	Consultanță managerială în sport	90	45	45	1	2				3
S 04 O. 30	Comunicare și leadership	90	45	45	2	1				3
	Practica de inițiere	240	120	120						8
	<b>TOTAL ORE SEMESTRUL 4</b>	<b>900</b>	<b>465</b>	<b>435</b>						<b>30</b>
	<b>TOTAL ORE ANUL II</b>	<b>1800</b>	<b>915</b>	<b>885</b>						<b>60</b>
ANUL III Semestrul 5										
U 05 A. 31	Bazele statului și dreptului	90	45	45	2	1				3
U 05 A. 32	Drept european									
U 05 A. 33	Bazele teoriei economice	90	45	45	2	1				3
U 05 A. 34	Economia culturii fizice	120	60	60	2	2				4
S 05 O. 35	Dreptul în sport	120	60	60	2	2				4
S 05 O. 36	Voluntariatul în cultura fizică și sport	120	60	60	2	2				4
S 05 O. 37	Metrologia sportivă	120	60	60	2	2				4
S 05 A. 38	Creativitatea în sport	120	60	60	2	2				4
S 05 A. 39	Managementul resurselor umane în sport	240	120	120						8
	Practica sportiv managerială	900	450	450						30
	<b>TOTAL ORE SEMESTRUL 5</b>	<b>900</b>	<b>450</b>	<b>450</b>						<b>30</b>
ANUL III Semestrul 6										
F 06 O. 40	Sociologia sportului	90	45	45	2	1				3
U 06 A. 41	Civilizația europeană	90	45	45	2	1				3
U 06 A. 42	Politologia	90	45	45	2	1				3
U 06 O. 43	Elemente de cultură universală și națională	90	45	45	2	1				3
U 06 A. 44	Interculturalitate									
U 06 A. 45	Filosofia și logica domeniului de formare profesională	90	45	45	2	1				3
U 06 A. 46	Istoria mentalităților colective	90	45	45	2	1				3
S 06 A. 47	Mișcarea olimpică	90	45	45	2	1				3
S 06 A. 48	Evoluția managerială în sport									

Practica de licență	180	90	90			ex	6
Examen de licență	270	135	135				9
<b>TOTAL ORE SEMESTRUL 6</b>	<b>900</b>	<b>450</b>	<b>450</b>				<b>30</b>
<b>TOTAL ORE ANUL III</b>	<b>1800</b>	<b>900</b>	<b>900</b>				<b>60</b>
<b>TOTAL PE ANII DE STUDII</b>	<b>5400</b>	<b>2800</b>	<b>2600</b>				<b>180</b>

**LEGENDĂ:**

F - componenta fundamentală; G - componenta de formare a abilităților și competențelor generale; U - componenta de orientare socioumanistică;  
S - componenta de orientare spre o specialitate; M - componenta de orientare către un alt domeniu de formare în ciclul II (master).  
P - prelegeri; S - seminare; L - lucrări practice; ex - examene.  
O – obligatorie; A – opțională; L – facultativă (libera alegere).

*Stagiile de practică*

Nr. d/o	Tipul practicii	Anul de studii	Numărul semestrului	Durata săpt. / ore Perioada de timp	Nr/ credite
1.	<b>Practica de specialitate</b>				
	• Practica de inițiere	II	Sem. 4	4 săpt. / 240 ore 30.01-29.02	8
	• Practica sportiv managerială	III	Sem. 5	4 săpt./ 240 ore 18.09-15.10	8
2.	<b>Practica de licență</b>	III	Sem. 6	3săpt. / 180ore 17.04-05.05	6
<b>Total</b>				<b>11 săpt. / 660 ore</b>	<b>22</b>

*Examenele de licență*

Nr. d/o	Denumirea probelor	Perioada
1.	Organizarea și dirijarea culturii fizice	Prima săptămână a lunii iunie
2.	Marketing și leadership în sport	A doua săptămână a lunii iunie
3.	Teza de licență	A treia săptămână a lunii iunie

**Asigurarea formării managerial – normative la programele de studii acreditate din cadrul USEFS  
(sursa: planurile de studii)**

Domeniul General “Științe ale sportului”, specialitatea “Antrenament sportiv”			
Formarea managerială		Formarea normativă	
Disciplina de studiu	Nr.ore/ credite	Disciplina de studiu	Nr.ore/ credite
Management și legislație în EFS	120/4	Bazele statului și dreptului în modul cu Dreptul afacerilor	90/3
Evoluția managerială în sport	120/4	Elemente de finanțare în sport	90/3
Marketing în sport	120/4		
Organizarea, arbitrarea și asigurarea tehnico –materială a competițiilor	180/6		
Managementul comunicării	60/2		
Strategii manageriale în sport	120/4		
Consultanța managerială în sport	90/3		
Nr.total credite	27	Nr.total credite	6
Domeniul General “Științe ale educației”, specialitatea “Educația fizică”			
Formarea managerială		Formarea normativă	
Disciplina de studiu	Nr.ore/ credite	Disciplina de studiu	Nr.ore/ credite
Management și legislație în EFS	90/3	Bazele statului și dreptului în modul cu Dreptul european	90/3
Nr.total credite	3	Nr.total credite	3
Domeniul General “Științe ale sportului”, specialitatea “Organizarea și dirijarea sportului”			
Formarea managerială		Formarea normativă	
Disciplina de studiu	Nr.ore/ credite	Disciplina de studiu	Nr.ore/ credite
Organizarea și dirijarea în cultura fizică	90/3	Bazele statului și dreptului în modul cu Dreptul european	90/3
Antreprenariat în sport	120/4	Dreptul sportiv	120/4
Marketing în sport	90/3		
Strategii manageriale în sport	120/4		
Organizarea și dirijarea manifestărilor sportive	90/3		
Consultanța managerială în sport	90/3		
Managementul resurselor umane în sport	120/4		
Mișcarea Olimpică în modul cu Evoluția managerială	90/3		
Comunicare și leadership	90/3		
Nr.total credite	30	Nr.total credite	7

## Plan de învățământ, FEFS, Universitatea "A.I. Cuza", Iași, România

**Universitatea "Alexandru Ioan Cuza" din Iași**  
**FACULTATEA DE EDUCAȚIE FIZICĂ ȘI SPORT**

**PLAN de ÎNVĂȚĂMÂNT /SYLLABUS**

**Valabil pentru seria 2021 – 2023 /Applicable to class 2021-2023**

Domeniul fundamental /Core Subject:	<b>ȘTIINȚA SPORTULUI ȘI EDUCAȚIEI FIZICE</b> <i>Science of Sports and Physical Education</i>
Domeniul de studii universitare de master /Area of Study for Master Studies :	<b>ȘTIINȚA SPORTULUI ȘI EDUCAȚIEI FIZICE</b> <i>Science of Sports and Physical Education</i>
Programul de studii universitare de master /Programme for Master Studies:	<b>EDUCAȚIE FIZICĂ ȘI SPORTIVĂ ȘCOLARĂ</b> <i>Sports and Physical Educations in Schools</i>
Locația geografică / Geographic Location:	<b>IAȘI</b>
<b>CICLUL II /Cycle 2:</b>	<b>Studii universitare de master /Master studies</b>
Durata programului de studiu /Length of Study:	<b>2 ani (120 credite) /2 years (120 credits)</b>
Forma de învățământ /Type of Education:	<b>CU FRECVENȚĂ (I.F.) /Full-time</b>
Acreditare (A) / Autorizare de funcționare provizorie (AP) /Accredited (A)/ Temporary License (AP)	<b>Acreditată (A) /Accredited</b> conform Hotărârii Guvernului nr. 385 din 31 martie 2021 privind domeniile și programele de studii universitare de master acreditate și numărul maxim de studenți ce pot fi școlarizați în anul universitar 2021-2022  <i>In compliance with Government Decision no. 385 of 31-March-2021 with regard to areas of studies and study programmes for Master's degrees having been accredited and maximal number of students who can be enrolled for the academic year 2021-2022.</i>

Universitatea "Alexandru Ioan Cuza" din Iași / "Alexandru Ioan Cuza" University of Iași  
 FACULTATEA DE EDUCAȚIE FIZICĂ ȘI SPORT / Faculty of Physical Education and Sports  
 Domeniul de MASTER: ȘTIINȚA SPORTULUI ȘI EDUCAȚIEI FIZICE / Area of Study: SCIENCE OF SPORT  
**AND PHYSICAL EDUCATION**  
 Program de studii: EDUCAȚIE FIZICĂ ȘI SPORTIVĂ ȘCOLARĂ / Specialisation: SPORTS AND  
**PHYSICAL EDUCATION IN SCHOOLS**  
 Durata programului de studiu: 2 ani / Length of Study: 2 years  
 Număr de credite ECTS: 120 / Number of ECTS credits: 120  
 Forma de învățământ: CU FRECVENȚĂ (IF) / Type of Education: FULL-TIME  
 Seria : 2021 - 2023

APROBAT,

RECTOR,  
 Prof. Univ. Dr. Tudorel TOADER



**PLAN DE ÎNVĂȚĂMÂNT / SYLLABUS**  
**Anul de studiu: I / Year 1**  
**2021 / 2022**

Nr. crt.	Denumirea disciplinei / Subjects	Codul disciplinei	Condițion an (cod)	Semestrul I					Semestrul II											
				Nr. ore/săpt			FV	Cr	Nr. ore/săpt.			FV	Cr							
				C	S	L			C	S	L									
<b>Discipline obligatorii / Compulsory courses</b>																				
1.	Ergofiziologie în educație fizică și sport / Ergo physiology on Sports and Physical Education	31060010010PM1111163	DOB	1	1	-	E	4	-	-	-	-								
2.	Psihosociologie aplicată în educație fizică și sport / Psycho sociology applied to Sports and Physical Education	31060010010PM1111164	DOB	1	2	-	E	6	-	-	-	-								
3.	Tehnici de evaluare și măsurare în educație fizică și sport / Assessment and Measurement Techniques in Sports and Physical Education	31060010010PM1111165	DOB	1	-	2	E	6	-	-	-	-								
4.	Etică și integritate academică / Ethics and Academic Integrity	31060010010PM1111192	DOB	1	2	-	E	6	-	-	-	-								
5.	Educarea aptitudinilor condiționale și coordinative în școală / Training of conditional and coordinative skills in school	31060010010PM1111167	DOB	1	-	1	E	4	-	-	-	-								
<b>Discipline opționale: 1 din 2 / Optional courses: 1 out of 2</b>																				
6.	Teoria competițiilor sportive / Theory of Sport Events	31060010010PM1121195	DO	1	1	-	C	4	-	-	-	-								
	Medierea conflictelor în sport / Conflict Mediation in Sports	31060010010PM1121196																		
<b>Discipline obligatorii / Compulsory courses</b>																				
7.	Elemente de cercetare aplicată în educație fizică și sport / Applied Research and Sports and Physical Education	31060010010PM1111295	DOB	-	-	-	-	-	1	1	-	E	5							
8.	Reglementări organizatorice și legislative în domeniul educației fizice și sportului / Organizational and Legislative Regulation on Sports and Physical Education	31060010010PM1111294	DOB	-	-	-	-	-	1	2	-	E	6							
9.	Didactica predării ramurilor sportive școlare individuale / Teaching Methodology of Individual Sports in Schools	31060010010PM1111270	DOB	-	-	-	-	-	1	2	-	E	6							
10.	Stagiu practic de specialitate / Specialised Traineeship	31060010010PM1111271	DOB	-	-	-	-	-	-	-	2	C	4							
11.	Proiectarea și coordonarea activităților de timp liber / Designing and Coordinating Leisure Activities	31060010010PM1111272	DOB	-	-	-	-	-	1	1	-	E	5							
<b>Discipline opționale: 1 din 2 / Optional courses: 1 out of 2</b>																				
12.	Sporturi adaptate / Adapted Sports	31060010010PM1121296	DO	-	-	-	-	-	1	1	-	C	4							
	Teoria și practica activităților motrice adaptate / Theory and Practice of Adapted Sports	31060010010PM1121291																		
Total				ore fizice					6	6	3	5E	30	5			7	2	4E	30
				ore convenționale					15	9	4,5	1C		12,5			10,5	3	2C	
<b>Total ore fizice obligatorii</b>									15					14						
<b>Total ore fizice convenționale</b>									28,5					26						

DECAN,  
 Prof. Univ. Dr. Beatrice-Aurelia ABALĂȘEI

DIRECTOR DEPARTAMENT,  
 Conf. Univ. Dr. Lucian POPESCU

Legendă: C = curs, S = seminar, L = lucrări practice, Cr. = număr credite, FV = forma de verificare, E = examen, C = colocviu, DOB = discipline obligatorii, DO = discipline opționale

Universitatea "Alexandru Ioan Cuza" din Iași / "Alexandru Ioan Cuza" University of Iași  
 FACULTATEA DE EDUCAȚIE FIZICĂ ȘI SPORT / Faculty of Physical Education and Sports  
 Domeniul de MASTER: ȘTIINȚA SPORTULUI ȘI EDUCAȚIEI FIZICE/ Area of Study: SCIENCE OF SPORT  
**AND PHYSICAL EDUCATION**  
 Program de studii: **EDUCAȚIE FIZICĂ ȘI SPORTIVĂ ȘCOLARĂ** / Specialisation: **SPORTS AND PHYSICAL EDUCATION IN SCHOOLS**  
 Durata programului de studiu: **2 ani** / Length of Study: **2 years**  
 Număr de credite ECTS: 120 / Number of ECTS credits: 120  
 Forma de învățământ: **CU FRECVENȚĂ (IF)** / Type of Education: **FULL-TIME**  
 Seria : **2021 - 2023**

APROBAT,  
 RECTOR,  
 Prof. Univ. Dr. Tudorel TOADER



**PLAN DE ÎNVĂȚĂMÂNT / SYLLABUS**  
**Anul de studiu II/ Year 2**  
**2022 / 2023**

Nr. crt.	Denumirea disciplinei / Subjects	Codul disciplinei	Condiții- nair (cod)	Semestrul I					Semestrul II									
				Nr. ore/săpt.			FV	Cr	Nr. ore/săpt.			FV	Cr					
				C	S	L			C	S	L							
<b>Discipline obligatorii / Compulsory courses</b>																		
1.	Didactica predării jocurilor sportive școlare / <i>Teaching Methodology of Games in Schools</i>	31060010010PM1112173	DOB	1	2	-	E	6	-	-	-	-						
2.	Stagiu de pregătire și elaborare a lucrării de disertație / <i>Practical Training and Preparation of the Dissertation Thesis</i>	31060010010PM1112174	DOB	-	2	-	C	4	-	-	-	-						
3.	Prevenirea și corectarea deficiențelor de postură / <i>Prevention and Correction of Postural Deficiencies</i>	31060010010PM1112175	DOB	1	-	2	E	5	-	-	-	-						
4.	Didactica aplicată a activităților extracurriculare / <i>Applied Teaching of Extracurricular Activities</i>	31060010010PM1112176	DOB	1	-	2	E	6	-	-	-	-						
5.	Prim ajutor în traumatologia sportivă / <i>First Aid in Sports Trauma</i>	31060010010PM1112122	DOB	1	1	-	E	5	-	-	-	-						
<b>Discipline opționale: 1 din 2 / Optional courses: 1 out of 2</b>																		
6.	Marketingul evenimentelor sportive școlare / <i>Marketing of School Sporting Events</i>	31060010010PM1122177	DO	1	1	-	C	4	-	-	-	-						
	Educația olimpică în școală / <i>Olympic Education in Schools</i>	31060010010PM1122178																
<b>Discipline obligatorii / Compulsory courses</b>																		
7.	Aplicații ale psihomotricității în domeniul educației fizice și sportului / <i>Applications of Motor Skills in Sports and Physical Education</i>	31060010010PM1112293	DOB	-	-	-	-	-	1	2	-	E	6					
8.	Proiectare curriculară în educație fizică și sport / <i>Curriculum Design in Sports and Physical Education</i>	31060010010PM1112286	DOB	-	-	-	-	-	1	2	-	E	7					
9.	Didactica activităților de educație fizică și sport pentru persoanele cu cerințe educative speciale / <i>Teaching Physical Education and Sports Activities for People with Special Needs</i>	31060010010PM1112281	DOB	-	-	-	-	-	1	1	-	E	5					
10.	Stagiu practic de specialitate / <i>Specialised Traineeship</i>	31060010010PM1112284	DOB	-	-	-	-	-	-	-	2	C	4					
11.	Stagiu de pregătire și elaborare a lucrării de disertație / <i>Practical Training and Preparation of the Dissertation Thesis</i>	31060010010PM1112274	DOB	-	-	-	-	-	-	2	-	C	4					
<b>Discipline opționale: 1 din 2 / Optional courses: 1 out of 2</b>																		
12.	Imagistică în analiza mișcării / <i>Medical Imagining and Analysis of Movement</i>	31060010010PM1122282	DO	-	-	-	-	-	1	1	-	C	4					
	Cultură managerială în educație fizică și sport / <i>Managerial Culture in Sports and Physical Education</i>	31060010010PM1122283																
Total				ore fizice					5	6	4	4E	30	4	8	2	3E	30
				ore convenționale					12,5	9	6	2C		10	12	3	3C	
<b>Total ore fizice obligatorii</b>									15					14				
<b>Total ore fizice convenționale</b>									27,5					25				

**Examen de disertație: 10 credite / Dissertation examination: 10 credits**

DECAN,  
 Prof. Univ. Dr. Beatrice-Aurelia ABALĂȘEI

DIRECTOR DEPARTAMENT,  
 Conf. Univ. Dr. Lucian POPESCU

Legendă: C = curs, S = seminar, L = lucrări practice, Cr. = număr credite, FV = forma de verificare, E = examen, C = colocviu, DOB = discipline obligatorii, DO = discipline opționale

Universitatea "Alexandru Ioan Cuza" din Iași / "ALEXANDRU IOAN CUZA" UNIVERSITY OF IAȘI  
 FACULTATEA DE EDUCAȚIE FIZICĂ ȘI SPORT / FACULTY OF SPORTS AND PHYSICAL EDUCATION  
 Domeniul: ȘTIINȚA SPORTULUI ȘI EDUCAȚIEI FIZICE / Field of study: SCIENCE OF SPORT AND PHYSICAL EDUCATION  
 Program de studii: ACTIVITĂȚI SPORTIVE DE TIMP LIBER ȘI SPORTURI EXTREME / Study Programme: LEISURE SPORTS AND EXTREME SPORTS  
 CICLUL II: Studii universitare de masterat / Cycle 2 – Master studies  
 Durata programului de studiu: 2 ani / Length of study: 2 years  
 Forma de învățământ: CU FRECVENȚĂ / Form of education: FULL-TIME  
 Seria / Graduation Class: 2014 – 2016

APROBAT,  
 RECTOR,  
 Prof. Univ. Dr. Vasile ISAN




**PLAN DE ÎNVĂȚĂMÂNT / STUDY PROGRAMME**  
 Anul de studiu / Year: I  
 2014 / 2015

Nr. crt.	Denumirea disciplinei / Subjects	Codul disciplinei / Course Code	Condiționări cod / Code Requirements	Semestrul /Semester: I					Semestrul /Semester: II					
				Nr. ore/săpt. / No Hours/Week			FV	Cr	Nr. ore/săpt. / No Hours/Week			FV	Cr	
				C	S	L			C	S	L			
1.	Fiziologia și ergofiziologia activităților fizice / Physiology and Ergophysiology of Sports	31060010010PM1111142		2	2	-	E	8	-	-	-	-	-	
2.	Prim ajutor în traumatologia sportivă / First Aid in Sports Trauma	31060010010PM1111143		1	2	-	E	7	-	-	-	-	-	
3.	Sporturi de iarnă - snowboard, patinaj, schi alpin / Winter Sports - Snowboard, skating	31060010010PM1111144		2	-	2	E	8	-	-	-	-	-	
4.	Noțiuni generale de psihologia grupului sportiv / Basic Psychology for Sport Groups	31060010010PM1111145		2	1	-	E	7	-	-	-	-	-	
5.	Reglementări organizatorice și legislative în activitățile motrice / Organizational and Legislative Regulation on Motional Activities	31060010010PM1111246		-	-	-	-	-	2	2	-	E	6	
6.	Activități nautice de agrement / Recreational Water Activities	31060010010PM1111247		-	-	-	-	-	2	-	2	E	6	
7.	Elemente de cercetare aplicate în activitățile motrice / Elements of Applied Research in Motional Activities	31060010010PM1111248		-	-	-	-	-	1	1	-	E	6	
8.	Stagiu practic / Internship	31060010010PM1111249		-	-	-	-	-	-	-	2	C	6	
9.	Opțional / Optional													
	Ecologia sistemelor sportive / Ecology of Sport Systems	31060010010PM1121250		-	-	-	-	-	1	1	-	C	6	
	Fundamentele marketingului în activitățile motrice / Fundamentals of Marketing in Motional Activities	31060010010PM1121251												
Total				ore fizice / physical hours						6	4	4	3E	30
				ore convenționale / conventional hours						15	6	6	2C	
Total ore fizice obligatorii / Overall Compulsory Physical Hours per Week				14					14					
Total ore fizice convenționale / Overall Compulsory Conventional Hours per Week				28					27					

DECAN,  
 Conf. Univ. Dr. Marin CHIRAZI




DIRECTOR DEPARTAMENT,  
 Lect. Univ. Dr. Lucian POPESCU



Legendă: C = curs, S = seminar, L = lucrări practice, Cr. = număr credite, FV = forma de verificare, E = examen, C = colocviu, Vp = verificare practică. / Legend: C=course; L=practical seminars; Cr=number of credits; FV=type of assessment; C=colloquium; Vp=practical assessment

Universitatea "Alexandru Ioan Cuza" din Iași / "ALEXANDRU IOAN CUZA" UNIVERSITY OF IAȘI  
 FACULTATEA DE EDUCAȚIE FIZICĂ ȘI SPORT / FACULTY OF SPORTS AND PHYSICAL EDUCATION  
 Domeniul: ȘTIINȚA SPORTULUI ȘI EDUCAȚIEI FIZICE / Field of study: SCIENCE OF SPORT AND PHYSICAL EDUCATION  
 Program de studii: ACTIVITĂȚI SPORTIVE DE TIMP LIBER ȘI SPORTURI EXTREME / Study Programme: LEISURE SPORTS AND EXTREME SPORTS  
 CICLUL II: Studii universitare de masterat / Cycle 2 – Master studies  
 Durata programului de studiu: 2 ani / Length of study: 2 years  
 Forma de învățământ: CU FRECVENȚĂ / Form of education: FULL-TIME  
 Seria / Graduation Class: 2014 – 2016

APROBAT,  
 RECTOR,  
 Prof. Univ. Dr. Vasile IȘAN



**PLAN DE ÎNVĂȚĂMÂNT / STUDY PROGRAMME**  
**Anul de studiu / Year: II**  
**2015 / 2016**

Nr. crt.	Denumirea disciplinei / Subjects	Codul disciplinei / Course Code	Condiționări cod / Code Requirements	Semestrul /Semester: I					Semestrul /Semester: II							
				Nr. ore/săpt. / No Hours/Week			FV	Cr	Nr. ore/săpt. / No Hours/Week			FV	Cr			
				C	S	L			C	S	L					
1.	Alpinism / Mountaineering	31060010010PM1112152		2	-	2	E	6	-	-	-	-	-			
2.	Managementul și marketingul evenimentelor sportive / Management and Marketing of Sports Events	31060010010PM1112153		2	2	-	E	6	-	-	-	-	-			
3.	Metodica prevenirii traumatismelor în sport / Methods of Preventing Injuries in Sport	31060010010PM1112154		1	1	-	E	6	-	-	-	-	-			
4.	Activități dinamice recreative / Dynamic Recreational Activities	31060010010PM1112155		1	-	1	C	6	-	-	-	-	-			
5.	Opțional / Optional															
	Programe gimnice de estetică corporală / Gym Programmes for Body Aesthetics	31060010010PM1122156		1	-	1	C	6	-	-	-	-	-			
	Tehnici orientale de optimizare a potențialului biologic / Oriental Techniques used to Optimize the Biological Potential	31060010010PM1122157														
6.	Cicloturism / Cycle Tourism	31060010010PM1112258		-	-	-	-	-	1	-	2	E	6			
7.	Stagiu practic / Internship	31060010010PM1112259		-	-	-	-	-	-	-	2	C	6			
8.	Proiectarea și coordonarea activităților de timp liber / Designing and Coordinating Leisure Activities	31060010010PM1112260		-	-	-	-	-	1	1	-	C	6			
9.	Tehnici de manevrare a ambarcațiunilor / Boat Handling Techniques	31060010010PM1112261		-	-	-	-	-	1	-	2	E	6			
10.	Meteorologie și climatologie în turism / Meteorology and Climatology in Sports	31060010010PM1112262		-	-	-	-	-	2	2	-	E	6			
Total				ore fizice / physical hours			7	3	4	3E	30	5	3	6	3E	30
				ore convenționale / conventional hours			17,5	4,5	6	2C		12,5	4,5	9	2C	
Total ore fizice obligatorii / Overall Compulsory Physical Hours per Week							14						14			
Total ore fizice convenționale / Overall Compulsory Conventional Hours per Week							28						26			

Pregătirea și susținerea disertației: 5 credite



DECAN,  
 Conf. Univ. Dr. Marin CHIRAZI

DIRECTOR DEPARTAMENT,  
 Lect. Univ. Dr. Lucian POPESCU

Legendă: C = curs, S = seminar, L = lucrări practice, Cr. = număr credite, FV = forma de verificare, E = examen, C = colocviu, Vp = verificare practică. / Legend: C=course; L=practical seminars; Cr=number of credits; FV=type of assessment; C=colloquium; Vp=practical assessment



Universitatea "Alexandru Ioan Cuza" din Iași / "Alexandru Ioan Cuza" University of Iași  
 FACULTATEA DE EDUCAȚIE FIZICĂ ȘI SPORT / Faculty of Physical Education and Sports  
 Domeniul de MASTER: ȘTIINȚA SPORTULUI ȘI EDUCAȚIEI FIZICE / Area of Study: SCIENCE OF SPORT AND PHYSICAL EDUCATION  
 Program de studii: EDUCAȚIE FIZICĂ ȘI SPORTIVĂ ȘCOLARĂ / Programme of Study: SPORTS AND PHYSICAL EDUCATION IN SCHOOLS  
 Durata programului de studiu: 2 ani / Length of the programme of study: 2 years  
 Număr de credite ECTS: 120 / Number of ECTS credits: 120  
 Forma de învățământ: CU FRECVENȚĂ (IF) / Mode of study: FULL-TIME  
 Seria : 2018 - 2020



**PLAN DE ÎNVĂȚĂMÂNT / STUDY PROGRAMME**  
**Anul de studiu / Year: I**  
**2018 / 2019**

Nr. crt.	Denumirea disciplinei / Subjects	Codul disciplinei / Course Code	Condiționări (cod)	Semestrul: I						Semestrul: II									
				Nr. ore/săpt			FV	Cr	Nr. ore/săpt.			FV	Cr						
				C	S	L			C	S	L								
<b>Discipline obligatorii / Compulsory courses</b>																			
1.	Ergofiziologie în educație fizică și sport / Ergophysiology on Sports and Physical Education	31060010010PM1111163		1	2	-	E	6	-	-	-	-	-	-					
2.	Psihosociologie aplicată în educație fizică și sport / Psycho sociology applied to Sports and Physical Education	31060010010PM1111164		1	2	-	E	6	-	-	-	-	-	-					
3.	Tehnici de evaluare și măsurare în educație fizică și sport / Assessment and Measurement Techniques in Sports and Physical Education	31060010010PM1111165		1	-	2	E	6	-	-	-	-	-	-					
4.	Etică și integritate academică / Ethics and Academic Integrity	31060010010PM1111192		1	2	-	E	7	-	-	-	-	-	-					
5.	Educarea aptitudinilor condiționale și coordinate în școală / Training of conditional and coordinative skills in school	31060010010PM1111167		1	-	1	E	5	-	-	-	-	-	-					
6.	Elemente de cercetare aplicativă în educație fizică și sport / Applied Research and Sports and Physical Education	31060010010PM1111268		-	-	-	-	-	1	1	-	E	6						
7.	Reglementări organizatorice și legislative în domeniul educației fizice și sportului / Organizational and Legislative Regulation on Sports and Physical Education	31060010010PM1111294		-	-	-	-	-	1	2	-	E	6						
8.	Didactica predării ramurilor sportive școlare individuale / Teaching Methodology of Individual Sports in Schools	31060010010PM1111270		-	-	-	-	-	2	2	-	E	8						
9.	Stagiu practic de specialitate / Specialised Traineeship	31060010010PM1111271		-	-	-	-	-	-	-	2	C	4						
10.	Proiectarea și coordonarea activităților de timp liber / Designing and Coordinating Leisure Activities	31060010010PM1111272		-	-	-	-	-	1	2	-	E	6						
Total				ore fizice / physical hours			5	6	3	5E	30	ore convenționale / conventional hours			5	7	2	4E	30
				12,5	9	4,5	12,5	10,5	3			1C							
<b>Total ore fizice obligatorii / Overall Compulsory Physical Hours per Week</b>				14						14									
<b>Total ore fizice convenționale / Overall Compulsory Conventional Hours per Week</b>				26						26									

Universitatea "Alexandru Ioan Cuza" din Iași / "Alexandru Ioan Cuza" University of Iași  
 FACULTATEA DE EDUCAȚIE FIZICĂ ȘI SPORT / Faculty of Physical Education and Sports  
 Domeniul de MASTER: ȘTIINȚA SPORTULUI ȘI EDUCAȚIEI FIZICE / Area of Study: SCIENCE OF SPORT AND PHYSICAL EDUCATION  
 Program de studii: EDUCAȚIE FIZICĂ ȘI SPORTIVĂ ȘCOLARĂ / Programme of Study: SPORTS AND PHYSICAL EDUCATION IN SCHOOLS  
 Durata programului de studiu: 2 ani / Length of the programme of study: 2 years  
 Număr de credite ECTS: 120 / Number of ECTS credits: 120  
 Forma de învățământ: CU FRECVENȚĂ (IF) / Mode of study: FULL-TIME  
 Seria : 2018 - 2020



**PLAN DE ÎNVĂȚĂMÂNT / STUDY PROGRAMME**  
**Anul de studiu / Year: II**  
**2019 / 2020**

Nr. crt.	Denumirea disciplinei / Subjects	Codul disciplinei / Course Code	Condiționări (cod)	Semestrul: I					Semestrul: II									
				Nr. ore/săpt.			FV	Cr	Nr. ore/săpt.			FV	Cr					
				C	S	L			C	S	L							
<b>Discipline obligatorii / Compulsory courses</b>																		
1.	Didactica predării jocurilor sportive școlare Teaching Methodology of Games in Schools	31060010010PM1112173		2	2	-	E	7	-	-	-	-	-					
2.	Stagiu de pregătire și elaborare a lucrării de disertație / Practical Training and Preparation of the Dissertation Thesis	31060010010PM1112174		-	-	2	C	4	-	-	-	-	-					
3.	Prevenirea și corectarea deficiențelor de postură / Prevention and Correction of Postural Deficiencies	31060010010PM1112175		1	-	2	E	7	-	-	-	-	-					
4.	Didactica aplicată a activităților extracurriculare / Applied Teaching of Extracurricular Activities	31060010010PM1112176		1	-	2	E	7	-	-	-	-	-					
<b>Discipline opționale: 1 din 2 / Optional courses: 1 out of 2</b>																		
5.	Marketingul evenimentelor sportive școlare / Marketing of School Sporting Events	31060010010PM1112177		1	1	-	C	5	-	-	-	-	-					
	Educația olimpică în școală / Olympic Education in Schools	31060010010PM1112178																
<b>Discipline obligatorii / Compulsory courses</b>																		
6.	Aplicații ale psihomotricității în educație fizică și sport / Psychomotor Applications in Sports and Physical Education	31060010010PM1112279		-	-	-	-	-	1	2	-	E	6					
7.	Proiectare curriculară în educație fizică și sport / Curriculum Design in Sports and Physical Education	31060010010PM1112266		-	-	-	-	-	1	2	-	E	6					
8.	Didactica activităților de educație fizică și sport pentru persoanele cu cerințe educative speciale / Teaching Physical Education and Sports Activities for People with Special Needs	31060010010PM1112281		-	-	-	-	-	1	1	-	E	5					
9.	Stagiu practic de specialitate / Specialised Traineeship	31060010010PM1112284		-	-	-	-	-	-	-	2	C	4					
10.	Stagiu de pregătire și elaborare a lucrării de disertație / Practical Training and Preparation of the Dissertation Thesis	31060010010PM1112274		-	-	-	-	-	-	-	2	C	4					
<b>Discipline opționale: 1 din 2 / Optional courses: 1 out of 2</b>																		
11.	Imagistică în analiza mișcării / Medical Imaging and Analysis of Movement	31060010010PM1122282		-	-	-	-	-	1	1	-	C	5					
	Cultură managerială în educație fizică și sport / Managerial Culture in Sports and Physical Education	31060010010PM1122283																
Total				ore fizice / physical hours					5	3	6	3E	30	ore convenționale / conventional hours				
				12,5	4,5	9	2C	30	4	6	4	3E	30	10	9	6	3C	30
<b>Total ore fizice obligatorii / Overall Compulsory Physical Hours per Week</b>								14					14					
<b>Total ore fizice convenționale / Overall Compulsory Conventional Hours per Week</b>								26					25					

Examen de disertație: 10 credite

DECAN,  
 Conf. Univ. Dr. Beatrice-Aurelia ABALĂȘEI

DIRECTOR DEPARTAMENT,  
 Conf. Univ. Dr. Lucian POPESCU

Legendă: C = curs, S = seminar, L = lucrări practice, Cr. = număr credite, FV = forma de verificare, E = examen, C = colocviu, V = verificare. /  
 Legend: C=course; L=practical seminars; Cr=number of credits; FV=type of assessment; C=colloquium; V=practical assessment

Plan de învățământ, FEFS, Universitatea "Babeș-Bolyai", Cluj-Napoca, România

1

PLAN DE ÎNVĂȚĂMÂNT valabil începând din anul universitar 2020-2021

UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI CLUJ-NAPOCA

FACULTATEA DE EDUCAȚIE FIZICĂ ȘI SPORT

Domeniul: ȘTIINȚA SPORTULUI ȘI EDUCAȚIEI FIZICE

Specializarea/Programul de studii: ANRENAMENT ȘI PERFORMANȚĂ SPORTIVĂ/TRAINING AND SPORTS PERFORMANCE

Limba de predare: ROMÂNĂ

Titlul absolventului: MASTER

Durata studiilor: 4 semestre

Forma de învățământ: cu frecvență

I. CERINȚE PENTRU OBTINEREA DIPLOMEI DE MASTER

120 de credite din care:

94 de credite la disciplinele obligatorii;

26 credite la disciplinele optionale;

Și:

10 credite la examenul de susținere a disertației

Pentru a ocupa postul didactic în învățământul liceal, postliceal și universitar, absolvenții trebuie să posede Certificat de absolvire a Programului de studii psihopedagogice, Nivelul II, a Departamentului pentru pregătirea personalului didactic. Disciplinele Departamentului li se repartizează 30 de credite (+ 5 credite aferente examenului de absolvire).

II. DESFĂȘURAREA STUDIILOR (în număr de săptămâni)

	Activități didactice		Sesiune de examene			L. P comavate	Stagii de practică	Vacanță		
	Sem I	Sem II	I	V	R			iară	primă	vara
Anul I	14	14	3	3	2			3	1	12
Anul II	14	14	3	3	2			3	1	12

RECTOR,  
Acad. Prof.univ.dr. Ioan Aurel POP

DECAN,  
Prof.univ.dr. Leon GOMBOȘ

DIRECTOR DE DEPARTAMENT,  
Conf.univ.dr. Marius-Alin BACIU

III. NUMĂRUL ORELOR PE SĂPTĂMÂNĂ

	Semestrul I	Semestrul II
Anul I	18	17
Anul II	16	17

IV. EXAMENUL DE DISERTAȚIE - perioada iunie-iulie (1 săptămână)

Proba: Prezentarea și susținerea lucrării de disertație - 10 credite

V. MODUL DE ALEGERE A DISCIPLINELOR OPȚIONALE

Sem. 1: Se alege o disciplină din pachetul: YMX4001

Sem. 2: Se alege o disciplină din pachetul: YMX4002

Sem. 3: Se alege o disciplină din pachetul: YMX4003

Sem. 4: Se alege o disciplină din pachetul: YMX4004

Sem. 4: Se alege o disciplină din pachetul: YMX4005

În cazul a cel mult 3 discipline optionale, studentul are dreptul să aleagă 3 discipline de la alte specializări ale facultăților din Universitatea „Babeș-Bolyai”, respectând condițiile din planurile de învățământ ale respectivelor specializări.

VI. UNIVERSITĂȚI EUROPENE DE REFERINȚĂ:

Universite de Rouen - Sciences du Sport et DEducation Physique  
www.univ-rouen.fr

Universita degli Studi di Roma Foro Italico web: www.uniroma4.it

Universidad de Granada web: https://www.ugr.es

Universite de Nantes web:https://www.univ-nantes.fr

Universidad de Cadiz web:https://www.uca.es

**VII. TABELUL DISCIPLINELOR**

**ANUL I, SEMESTRUL 1**

COD	DENUMIREA DISCIPLINELOR	Credite ECTS	Ore fizice săptămânale			Ore alocate studiului					Forme de evaluare			Felul disciplinei
			C	S	LP	F	I	T	E	C	VP			
YMR1005	Programarea și dirijarea antrenamentului sportiv/Sports Training: Planning and Leading	6	1	2	0	3	8	11	E					DS
YMR1034	Teoria și metodică antrenamentului sportiv/Coaching Theory and Methods	6	2	2	0	4	7	11	E					DA
YMR1025	Metodică antrenamentului pe ramură de sport - Seniori P1/Training Methods by Type of Sports – Senior Athletes P1	6	2	0	2	4	7	11	E					DA
YMR1026	Stagiu de practică în cluburi și asociații sportive - Seniori P1 / Interneeship in Sports Clubs and Sports Associations - Senior Athletes S1	6	0	0	4	4	7	11					VP	DS
YMX4001	Curs opțional I/Optional Course 1	6	1	2	0	3	8	11			C			DS
<b>TOTAL</b>		<b>30</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>18</b>	<b>37</b>	<b>55</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5</b>

**ANUL I, SEMESTRUL 2**

COD	DENUMIREA DISCIPLINELOR	Credite ECTS	Ore fizice săptămânale			Ore alocate studiului					Forme de evaluare			Felul disciplinei
			C	S	LP	F	I	T	E	C	VP			
YMR0009	Metode avansate de cercetare în motricitatea umană /Advanced Methods of Research in Human Motor Skills	6	2	1	0	3	8	11	E					DA
YMR1016	Teoria competiției sportive/The Theory of Sports Competition	6	2	1	0	3	8	11	E					DA
YMR1028	Metodică antrenamentului pe ramură de sport - Seniori P2/Training Methods by Type of Sports – Senior Athletes P2	6	2	0	2	4	7	11	E					DA
YMR1029	Stagiu de practică în cluburi și asociații sportive - Seniori P2/Interneeship in Sports Clubs and Sports Associations – Senior Athletes S2	6	0	0	4	4	7	11					VP	DS

RECTOR,  
Acad.Prof.univ.dr. Ioan Aurel POP

DECAN,  
Prof.univ.dr. Leon GOMBOȘ

DIRECTOR DE DEPARTAMENT,  
Conf.univ.dr. Marius-Alin BACIU

YMX4002	Curs opțional 2/Optional Course 2	6	1	2	0	3	8	11		C		DS
<b>TOTAL</b>		<b>30</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>17</b>	<b>38</b>	<b>55</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5</b>

## ANUL II, SEMESTRUL 3

COD	DENUMIREA DISCIPLINELOR	Credite ECTS	Ore fizice săptămânale			Ore alocate studiului					Forme de evaluare			Felul disciplinei	
			C	S	LP	F	I	T	E	C	VP	E	C		VP
YMR1030	Dopingul și nutriția în sportul de performanță/Doping and Nutrition in High-Performance Sports	6	1	2	0	3	8	11							DS
YMR1006	Antrenamentul sportiv pentru persoane cu nevoi speciale/Sports Training for Persons with Special Needs	6	1	2	0	3	8	11							DS
YMR0002	Abordarea interdisciplinară în FPS (în limba engleză)/Interdisciplinary Approaches to Physical Education and Sport (in English)	6	1	2	0	3	8	11							DC
YMR1031	Stagiul de practică în structuri sportive/Traineeship in Sports Structures	6	0	0	4	4	7	11						VP	DS
YMX4003	Curs opțional 3 /Optional Course 3	6	1	2	0	3	8	11							DSIN
<b>TOTAL</b>		<b>30</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>39</b>	<b>55</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5</b>			

## ANUL II, SEMESTRUL 4

COD	DENUMIREA DISCIPLINELOR	Credite ECTS	Ore fizice săptămânale			Ore alocate studiului					Forme de evaluare			Felul disciplinei	
			C	S	LP	F	I	T	E	C	VP	E	C		VP
YMR1032	Metode de evaluare a capacității de performanță/Methods of Assessing High-Performance Potential	6	1	2	0	3	8	11							DS
YMR1033	Competiția sportivă în mass-media/Sports Competitions in the Media	6	2	1	0	3	8	11							DC
YMR1027	Inducerea și valorificarea formei sportive/Top Form: Induction and Valorisation	6	1	2	0	3	8	11							DS
YMR0001	Stagiul de pregătire și elaborare a lucrării de disertație/Dissertation Preparation and Writing	4	0	2	0	2	5	7						VP	DSIN
YMX4004	Curs opțional 4/Optional Course 4	4	1	2	0	3	4	7							DS

RECTOR,  
Acad.Prof.univ.dr. Ioan Aurel POP

DECAN,  
Prof.univ.dr. Leon GOMBOȘ

DIRECTOR DE DEPARTAMENT,  
Conf.univ.dr. Marius-Alin BACIU

YMX4005	Curs opțional 5/Optional Course 5	4	1	2	0	3	4	7		C		DSIN
<b>TOTAL</b>		<b>30</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>17</b>	<b>37</b>	<b>54</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>6</b>

## DISCIPLINE OPȚIONALE

COD	DENUMIREA DISCIPLINELOR	Credite ECTS	Ore fizice săptămânale			Ore alocate studiului							Forme de evaluare			Felul disciplinei
			C	S	LP	F	I	T	E	C	VP					
<b>CURS OPȚIONAL 1 (An I, Semestrul 1) - (COD PACHET YMX-0001)</b>																
YMR1001	Modificări adaptative ale organismului în efortul fizic/Body Adaptive Modifications under Exercise Conditions	6	1	2	0	3	8	11		C		DS				
YMR1018	Asistență psihologică în sportul de performanță/Psychological Assistance in High Performance Sport	6	1	2	0	3	8	11		C		DS				
<b>CURS OPȚIONAL 2 (An I, Semestrul 2) - (COD PACHET YMX-0002)</b>																
YMR1019	Grupul sportiv - cunoaștere și conducere/The Sports Group: Familiarisation and Coordination	6	1	2	0	3	8	11		C		DS				
YMR1020	Măsuri de prevenire a accidentelor în antrenament și competiții/Accident Prevention Measures under Training and Competition Conditions	6	1	2	0	3	8	11		C		DS				
<b>CURS OPȚIONAL 3 (An II, Semestrul 3) - (COD PACHET YMX-0003)</b>																
YMR1021	Coaching în sporturi individuale/Coaching in Individual Sports	6	1	2	0	3	8	11		C		DSIN				
YMR1022	Coaching în jocuri sportive/Coaching in Sports Games	6	1	2	0	3	8	11		C		DSIN				
<b>CURS OPȚIONAL 4 (An II, Semestrul 4) - (COD PACHET YMX-0004)</b>																
YMF1035	Antrenamentul mental în sportul de performanță (în lb. engleză)/Mental Training in High-Performance Sports (in English)	4	1	2	0	3	4	7		C		DS				
YMF1036	Organizare și conducere în sportul competițional (în lb. engleză)/Planning and Management in Competitive Sports(in English)	4	1	2	0	3	4	7		C		DS				
<b>CURS OPȚIONAL 5 (An II, Semestrul 4) - (COD PACHET YMX-0005)</b>																
YMR1037	Etică sportivă/Sports Ethics	4	1	2	0	3	4	7		C		DSIN				
YMR1038	Tehnici de negociere și impresariat în sport/Negotiation Techniques and Athlete Management in Sports	4	1	2	0	3	4	7		C		DSIN				
<b>TOTAL CREDITE / ORE PE SĂPTĂMÂNĂ / EVALUĂRI</b>		<b>26</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>32</b>	<b>47</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>5</b>				

RECTOR,  
Acad.Prof.univ.dr. Ioan Aurel POP

DECAN,  
Prof.univ.dr. Leon GOMBOȘ

DIRECTOR DE DEPARTAMENT,  
Conf.univ.dr. Marius-Alin BACIU

TOTAL ORE FIZICE / TOTAL ORE ALOCATE STUDIULUI		70	140	0	210	448	658
		210				658	

DISCIPLINE DE SPECIALITATE (DS)														
COD	DENUMIREA DISCIPLINEI	Credite ECTS	Ore fizice săptămânale				Ore alocate studiului				Forme de evaluare			Felul disciplinei
			C	S	LP	VP	F	I	T	E	C	VP		
YMR1005	Programarea și dirijarea antrenamentului sportiv/Sports Training: Planning and Leading	6	1	2	0	3	8	11						DS
YMR1026	Stagiu de practică în cluburi și asociații sportive - Seniori P1 / Traineeship in Sports Clubs and Sports Associations - Senior Athletes	6	0	0	4	4	7	11					VP	DS
YMX4001	Curs opțional 1/Optional Course 1	6	1	2	0	3	8	11				C		DS
YMR1029	Stagiu de practică în cluburi și asociații sportive - Seniori P2/Traineeship in Sports Clubs and Sports Associations – Senior	6	0	0	4	4	7	11					VP	DS
YMX4002	Curs opțional 2/Optional Course 2	6	1	2	0	3	8	11				C		DS
YMR1030	Dopingul și nutriția în sportul de performanță/Doping and Nutrition in High-Performance Sports	6	1	2	0	3	8	11			E			DS
YMR1006	Antrenamentul sportiv pentru persoane cu nevoi speciale/Sports Training for Persons with Special Needs	6	1	2	0	3	8	11			E			DS
YMR1031	Stagiu de practică în structuri sportive/Traineeship in Sports Structures	6	0	0	4	4	7	11					VP	DS
YMR1032	Metode de evaluare a capacității de performanță/Methods of Assessing High-Performance Potential	6	1	2	0	3	8	11			E			DS
YMR1027	Inducerea și valorificarea formei sportive/Top Form: Induction and Valorisation	6	1	2	0	3	8	11			E			DS
YMX4004	Curs opțional 4/Optional Course 4	4	1	2	0	3	4	7				C		DS
<b>TOTAL CREDITE / ORE PE SĂPTĂMÂNĂ / EVALUĂRI</b>		<b>64</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>36</b>	<b>81</b>	<b>117</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>11</b>
		<b>112</b>	<b>224</b>	<b>168</b>	<b>504</b>	<b>1134</b>	<b>1638</b>							

RECTOR,  
Acad.Prof.univ.dr. Ioan Aurel POP

DECAN,  
Prof.univ.dr. Leon GOMBOȘ

DIRECTOR DE DEPARTAMENT,  
Conf.univ.dr. Marius-Alin BACIU

504	1638
-----	------

DISCIPLINE COMPLEMENTARE (DC)															
COD	DENUMIREA DISCIPLINELOR	Credite ECTS	Ore fizice săptămânale			Ore alocate studiului						Forme de evaluare			Felul disciplinei
			C	S	LP	F	I	T	E	C	VP				
YMI0002	Abordarea interdisciplinară în FFS (în limba engleză/Interdisciplinary Approaches to Physical Education and Sport (in English))	6	1	2	0	3	8	11	E						DC
YMR1033	Competiția sportivă în mass-media/Sports Competitions in the Media	6	2	1	0	3	8	11	E						DC
<b>TOTAL CREDITE / ORE PE SĂPTĂMÂNĂ / EVALUĂRI</b>		<b>12</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>16</b>	<b>22</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>TOTAL ORE FIZICE / TOTAL ORE ALOCATE STUDIULUI</b>			<b>42</b>	<b>42</b>	<b>0</b>	<b>84</b>	<b>224</b>	<b>308</b>							<b>308</b>

DISCIPLINE DE APROFUNDARE (DA)															
COD	DENUMIREA DISCIPLINELOR	Credite ECTS	Ore fizice săptămânale			Ore alocate studiului						Forme de evaluare			Felul disciplinei
			C	S	LP	F	I	T	E	C	VP				
YMR1034	Teoria și metodică antrenamentului sportiv/Coaching Theory and Methods	6	2	2	0	4	7	11	E						DA
YMR1025	Metodică antrenamentului pe ramură de sport - Seniori P1/Framing Methods by Type of Sports – Senior Athletes P1	6	2	0	2	4	7	11	E						DA
YMR0009	Metode avansate de cercetare în motricitatea umană /Advanced Methods of Research in Human Motor Skills	6	2	1	0	3	8	11	E						DA
YMR1016	Teoria competiției sportive/The Theory of Sports Competition	6	2	1	0	3	8	11	E						DA

RECTOR,  
Acad.Prof.univ.dr. Ioan Aurel POP

DECAN,  
Prof.univ.dr. Leon GOMBOȘ

DIRECTOR DE DEPARTAMENT,  
Conf.univ.dr. Marius-Alin BACIU



YMR1028	Metodica antrenamentului pe ramură de sport - Seniori P2/Training Methods by Type of Sports – Senior Athletes P2	6	2	0	2	4	7	11	1		DA
<b>TOTAL CREDITE / ORE PE SĂPTĂMÂNĂ / EVALUĂRI</b>		<b>30</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>18</b>	<b>37</b>	<b>55</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>5</b>
<b>TOTAL ORE FIZICE / TOTAL ORE ALOCATE STUDIULUI</b>			<b>140</b>	<b>56</b>	<b>56</b>	<b>252</b>	<b>518</b>	<b>770</b>			
				<b>252</b>			<b>770</b>				

DISCIPLINE DE SINTEZĂ (DSIN)													
COD	DENUMIREA DISCIPLINELOR	Credite ECTS	Ore fizice săptămânale			Ore alocate studiului				Forme de evaluare			Felul disciplinei
			C	S	LP	F	I	T	E	C	VP		
YMX4003	Curs opțional 3 /Optional Course 3	6	1	2	0	3	8	11					DSIN
YMR0001	Stagiu de pregătire și elaborare a lucrării de disertație/Dissertation Preparation and Writing	4	0	2	0	2	5	7				VP	DSIN
YMX4005	Curs opțional 5/Optional Course 5	4	1	2	0	3	4	7			C		DSIN
<b>TOTAL CREDITE / ORE PE SĂPTĂMÂNĂ / EVALUĂRI</b>		<b>14</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>17</b>	<b>25</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>		<b>3</b>
<b>TOTAL ORE FIZICE / TOTAL ORE ALOCATE STUDIULUI</b>			<b>28</b>	<b>84</b>	<b>0</b>	<b>112</b>	<b>238</b>	<b>350</b>					
				<b>112</b>			<b>350</b>						

## BILANȚ GENERAL

COD	DISCIPLINE	ORE FIZICE	ORE ALOCATE STUDIULUI			%	NR. DE CREDITE	
			F	I	T		AN I	AN II
1	OBLIGATORII	742	742	1666	2408	78%	48	46
2	OPȚIONALE	210	210	448	658	22%	12	14
	<b>TOTAL</b>	<b>952</b>	<b>952</b>	<b>2114</b>	<b>3066</b>	<b>100%</b>	<b>60</b>	<b>60</b>

RECTOR,  
Acad.Prof.univ.dr. Ioan Aurel POP

DECAN,  
Prof.univ.dr. Leon GOMBOȘ

DIRECTOR DE DEPARTAMENT,  
Conf.univ.dr. Marius-Alin BACIU

MODUL PEDAGOGIC - Nivelul II: 30 de credite ECTS + 5 credite ECTS aferente examenului de absolvire

COD	DENUMIREA DISCIPLINELOR	Credite ECTS	PROGRAM DE STUDII PSIHOPEDAGOGICE										Felul disciplinei
			Ore fizice			Ore alocate studiului			Forme de evaluare				
			C	S	LP	F	I	T	E	C	VP		
<b>An I, Semestrul 1</b>													
XND 1101	Psihopedagogia adolescenților, tinerilor și adulților/Pscho-pedagogy of teenagers, youth and adults	5	2	1	0	3	6	9				DF	
XND 1102	Proiectarea și managementul programelor educaționale/Design and management of educational programmes	5	2	1	0	3	6	9			DF		
<b>An I, Semestrul 2</b>													
XND 1203	Didactica domeniului și dezvoltări în didactica specialității (învățământ liceal, postliceal, universitar)/Field didactics and developments in the didactics of the specialization (high school, post-high school, higher education)	5	2	1	0	3	6	9			DP		
XND 1204	Disciplină opțională 1/Optional discipline (1)	5	1	2	0	3	6	9			DO		
<b>An II, Semestrul 3</b>													
XND 2305	Practică pedagogică (în învățământul liceal, postliceal și universitar)/Pre-service teaching practice (at high school, post-high school, higher education level)	5	0	0	3	3	6	9			C	DP	
<b>An II, Semestrul 4</b>													
XND 2306	Disciplină opțională 2/Optional discipline (2)	5	1	2	0	3	6	9			F	DO	
<b>An II, Semestrul 4</b>													
Examen de absolvire: Nivelul II/Graduation exam: Level II		5											
<b>TOTAL CREDITE / ORE PE SAPTĂMÂNĂ / EVALUARI</b>		<b>35</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>18</b>	<b>36</b>	<b>54</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>0</b>		
<b>TOTAL ORE FIZICE / TOTAL ORE ALOCATE STUDIULUI</b>		<b>112</b>	<b>98</b>	<b>42</b>	<b>252</b>	<b>504</b>	<b>756</b>	<b>756</b>					
			252										

DF – Discipline de extensie a pregătirii psihopedagogice fundamentale (obligatorii)

DP – Discipline de extensie a pregătirii didactice și practice de specialitate (obligatorii)

DO - Discipline opționale

RECTOR,  
Acad.Prof.univ.dr. Ioan Aurel POP

DECAN,  
Prof.univ.dr. Leon GOMBOȘ

DIRECTOR DE DEPARTAMENT,  
Conf.univ.dr. Marius-Alin BACIU

**PLAN DE ÎNVĂȚĂMÂNT valabil începând din anul universitar 2020-2021**  
**UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI CLUJ-NAPOCA**

**FACULTATEA DE EDUCAȚIE FIZICĂ ȘI SPORT**

Domeniul: ȘTIINȚA SPORTULUI ȘI EDUCAȚIEI FIZICE  
 Specializarea/Programul de studii: MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIILOR ȘI ACTIVITĂȚILOR  
 SPORTIVE/MANAGEMENT OF SPORTS ORGANISATION AND SPORTS ACTIVITIES

Limba de predare: ROMÂNĂ

Titlul absolventului: MASTER

Durata studiilor: **4 semestre**

Forma de învățământ: **cu frecvență**

**I. CERINȚE PENTRU OBTINEREA DIPLOMEI DE MASTER**

**120 de credite din care:**

96 de credite la disciplinele obligatorii;

24 credite la disciplinele opționale;

Și:

**10 credite la examenul de susținere a disertației**

Pentru a ocupa posturi didactice în învățământul liceal, postliceal și universitar, absolvenții trebuie să posede Certificat de absolvire a Programului de studii psihopedagogice, Nivelul II, a Departamentului pentru pregătirea personalului didactic. Disciplinele Departamentului li se repartizează 30 de credite (+ 5 credite aferente examenului de absolvire).

**II. DESFĂȘURAREA STUDIILOR (în număr de săptămâni)**

	Activități didactice		Scrima de examene			L.P comasate		Stagii de practică		Vacanță	
	Sem I	Sem II	I	V	R	iară	primă	vara	primă	vara	
<b>Anul I</b>	14	14	3	3	2				3	1	12
<b>Anul II</b>	14	14	3	3	2				3	1	12

RECTOR,

Acad.Prof.univ.dr. Ioan Aurel POP

DECAN,

Prof.univ.dr. Leon GOMBOȘ

DIRECTOR DE DEPARTAMENT,

Prof.univ.dr. Dumitru-Răeș CIOCOI-POP

**III. NUMĂRUL ORELOR PE SĂPTĂMÂNĂ**

	Semestrul I	Semestrul II
<b>Anul I</b>	15	16
<b>Anul II</b>	16	16

**IV. EXAMENUL DE DISERTAȚIE - perioada iunie-iulie (1**

săptămână)

Proba: Prezentarea și susținerea lucrării de disertație - 10 credite

**V. MODUL DE ALEGERE A DISCIPLINELOR OPȚIONALE**

Sem. 3: Se alege o disciplină din pachetul: YMX4001

Se alege o disciplină din pachetul: YMX4002

Sem. 4: Se alege o disciplină din pachetul: YMX4003

Se alege o disciplină din pachetul: YMX4004

În cazul a cel mult 3 discipline opționale, studentul are dreptul să aleasă 3 discipline de la alte specializări ale facultăților din Universitatea „Babeș-Bolyai”, respectând condiționările din planurile de învățământ ale respectivelor specializări.

**VI. UNIVERSITĂȚI EUROPENE DE REFERINȚĂ:**

Université de Rouen - Sciences du Sport et d'Éducation Physique  
[www.univ-rouen.fr](http://www.univ-rouen.fr)

Università degli Studi di Roma Foro Italico web: [www.uniroma4.it](http://www.uniroma4.it)

Universidad de Granada web: <https://www.ugr.es>

Université de Nantes web:<https://www.univ-nantes.fr>

Universidad de Cadiz web:<https://www.uca.es>

## VII. BELUL DISCIPLINELOR

ANUL I, SEMESTRUL 1														
COD	DENUMIREA DISCIPLINELOR	Credite ECTS	Ore fizice săptămânale			Ore alocate studiului					Forme de evaluare			Felul disciplinei
			C	S	LP	F	I	T	E	C	VP			
YMR3025	Management și marketing în organizații sportive/Management and Marketing for Sports Organisations	6	2	1	0	3	8	11						DA
YMR3026	Carieră și motivare/Sports Careers and Motivation	6	2	1	0	3	8	11						DF
YMR3030	Resurse umane ale organizațiilor sportive/Human Resources in Sports Organisations	6	2	1	0	3	8	11						DE
YMR0010	Legislație și etică în sport/Legislation and Ethics in Sport	6	1	2	0	3	8	11						DA
YMR3029	Managementul evenimentelor sportive/Management of Sports Events	6	1	2	0	3	8	11						DS
<b>TOTAL</b>		<b>30</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>40</b>	<b>55</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>

ANUL I, SEMESTRUL 2														
COD	DENUMIREA DISCIPLINELOR	Credite ECTS	Ore fizice săptămânale			Ore alocate studiului					Forme de evaluare			Felul disciplinei
			C	S	LP	F	I	T	E	C	VP			
YMR3027	Managementul contabil și financiar în organizații/Accounting and Financial Management for Sports Organisations	6	2	1	0	3	8	11						DE
YMR3031	Organizarea și administrarea centrelor de fitness/fitness corporal/Organisation and Administration of Fitness Centres	6	1	2	0	3	8	11						DS
YMR0009	Metode avansate de cercetare în motricitatea umană /Advanced Research Methods in Human Motor Skills	6	2	1	0	3	8	11						DA
YMR3032	Managementul proiectelor /Project Management	6	1	2	0	3	8	11						DS
YMR3033	Practică managerială în organizații sportive/Trainership in Sports Organisations	6	0	0	4	4	7	11						DS
<b>TOTAL</b>		<b>30</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>39</b>	<b>55</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5</b>

RECTOR,  
Acad. Prof.univ.dr. Ioan Aurel POP

DECAN,  
Prof.univ.dr. Leon GOMBOȘ

DIRECTOR DE DEPARTAMENT,  
Prof.univ.dr. Dumitru-Rareș CIOCOI-POP

ANUL II, SEMESTRUL 3														
COD	DENUMIREA DISCIPLINELOR	Credite ECTS	Ore fizice săptămânale			Ore alocate studiului					Forme de evaluare			Felul disciplinei
			C	S	LP	F	I	T	E	C	VP			
YMF3004	Tehnici și metode de negociere și comunicare (în lb. engleză)/ Negotiation and Communication: Techniques and Methods (in English)	6	2	1	0	3	8	11	E					DS
YMR3035	Amenajarea și gestionarea bazelor sportive/Development and Management of Sports Facilities	6	1	2	0	3	8	11		C				DS
YMR3036	Managementul conflictelor/Conflict Management	6	1	2	0	3	8	11	E					DF
YMX4001	Curs opțional 1/Optional Course 1	6	2	1	0	3	8	11	E					DA
YMX4002	Curs opțional 2/Optional Course 2	6	0	0	4	4	7	11			C			DSIN
<b>TOTAL</b>		<b>30</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>39</b>	<b>55</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>0</b>			<b>5</b>

ANUL II, SEMESTRUL 4														
COD	DENUMIREA DISCIPLINELOR	Credite ECTS	Ore fizice săptămânale			Ore alocate studiului					Forme de evaluare			Felul disciplinei
			C	S	LP	F	I	T	E	C	VP			
YMF3005	Dezvoltarea organizațională și managementul schimbării (în lb. engleză) / Organizational Development and Management of Change (in English)	6	2	1	0	3	8	11	F					DF
YMR3038	Leadership in sport/Leadership in Sport	6	2	1	0	3	8	11	E					DS
YMR3042	Practică în centre de fitness/Franchiseeship in Fitness Centres	6	0	0	4	4	7	11			VP			DS
YMX4003	Curs opțional 3/Optional Course 3	6	1	2	0	3	8	11	E					DSIN
YMX4004	Curs opțional 4/Optional Course 4	6	1	2	0	3	8	11			C			DSIN
<b>TOTAL</b>		<b>30</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>39</b>	<b>55</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>			<b>5</b>

RECTOR,  
Acad.Prof.univ.dr. Ioan Aurel POP

DECAN,  
Prof.univ.dr. Leon GOMBOȘ

DIRECTOR DE DEPARTAMENT,  
Prof.univ.dr. Dumitru-Rareș CIOCOI-POP

## DISCIPLINE OPȚIONALE

COD	DENUMIREA DISCIPLINELOR	Credite ECTS	Ore fizice săptămânale					Ore alocate studiului					Forme de evaluare			Folul disciplinei						
			C	S	LP	F	I	T	E	C	VP											
<b>CURS OPȚIONAL 1 (An II, Semestrul 3) - (COD PACHET YMX4001)</b>																						
YMR3052	Managementul educațional/Educational Management	6	2	1	0	3	8	11									DA					
YMR3040	Managementul performanței sportive/Management of High Performance in Sports	6	2	1	0	3	8	11									DA					
<b>CURS OPȚIONAL 2 (An II, Semestrul 3) - (COD PACHET YMX4002)</b>																						
YMR0001	Stagiu de pregătire și elaborare a disertației/Dissertation Preparation and Writing	6	0	0	4	4	7	11									DSIN					
YMR3043	Practică în organizații de agrement - outdoor/Traineeship in Leisure Activities Organisations - outdoor	6	0	0	4	4	7	11									DSIN					
<b>CURS OPȚIONAL 3 (An II, Semestrul 4) - (COD PACHET YMX4003)</b>																						
YMR3037	Managementul activităților de educație fizică și sport școlar /Management of Physical Education Activities and School Sports	6	1	2	0	3	8	11									DSIN					
YMR3053	Organizarea și coordonarea activităților sportive pentru toți/Organisation and Coordination of Sports for All Activities	6	1	2	0	3	8	11									DSIN					
<b>CURS OPȚIONAL 4 (An II, Semestrul 4) - (COD PACHET YMX4004)</b>																						
YMR3046	Managementul activităților sportive a persoanelor cu dizabilități/Management of Sports Activities for the Disabled	6	1	2	0	3	8	11									DSIN					
YMR3041	Psihologia organizațională-managementală/Organisational and Management Psychology	6	1	2	0	3	8	11									DSIN					
<b>TOTAL CREDITE / ORE PE SĂPTĂMÂNĂ / EVALUĂRI</b>			<b>24</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>31</b>	<b>44</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>4</b>									
<b>TOTAL ORE FIZICE / TOTAL ORE ALOCATE STUDIULUI</b>			<b>56</b>	<b>70</b>	<b>56</b>	<b>182</b>	<b>434</b>	<b>616</b>														
			<b>182</b>																			

RECTOR,  
Acad.Prof.univ.dr. Ioan Aurel POP

DECAN,  
Prof.univ.dr. Leon GOMBOȘ

DIRECTOR DE DEPARTAMENT,  
Prof.univ.dr. Dumitru-Rareș CIOCOI-POP

Anexă la Planul de învățământ specializarea / programul de studiu

DISCIPLINE DE PREGĂTIRE FUNDAMENTALĂ (DF)															
COD	DENUMIREA DISCIPLINELOR	Credite ECTS	Ore fizice săptămânale			Ore alocate studiului					Forme de evaluare			Felul disciplinei	
			C	S	LP	F	I	T	E	C	VP				
YMR3026	Cariere și motive/Sports Careers and Motivation	6	2	1	0	3	8	11	11	11	11	11			DF
YMR3030	Resurse umane ale organizațiilor sportive/Human Resources in Sports Organisations	6	2	1	0	3	8	11	11	11	11	11			DF
YMR3027	Managementul contabil și financiar în organizații/Accounting and Financial Management for Sports Organisations	6	2	1	0	3	8	11	11	11	11	11			DF
YMR3036	Managementul conflictelor/Conflict Management	6	1	2	0	3	8	11	11	11	11	11			DF
YML3005	Dezvoltarea organizațională și managementul schimbării (în lb. engleză) / Organizational Development and Management of Change (in English)	6	2	1	0	3	8	11	11	11	11	11			DF
<b>TOTAL CREDITE / ORE PE SĂPTĂMÂNĂ / EVALUĂRI</b>			<b>30</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>40</b>	<b>55</b>	<b>55</b>	<b>55</b>	<b>55</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>
<b>TOTAL ORE FIZICE / TOTAL ORE ALOCATE STUDIULUI</b>			<b>126</b>	<b>84</b>	<b>0</b>	<b>210</b>	<b>560</b>	<b>770</b>	<b>770</b>	<b>770</b>	<b>770</b>	<b>770</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

DISCIPLINE DE SPECIALITATE (DS)															
COD	DENUMIREA DISCIPLINELOR	Credite ECTS	Ore fizice săptămânale			Ore alocate studiului					Forme de evaluare			Felul disciplinei	
			C	S	LP	F	I	T	E	C	VP				
YMR3029	Managementul evenimentelor sportive/Management of Sports Events	6	1	2	0	3	8	11	11	11	11	11			DS
YMR3031	Organizarea și administrarea centrelor de întreprindere corporală/Organisation and Administration of Fitness Centres	6	1	2	0	3	8	11	11	11	11	11			DS
YMR3032	Managementul proiectelor /Project Management	6	1	2	0	3	8	11	11	11	11	11			DS
YMR3033	Practică managerială în organizații sportive/Practices in Sports Organisations	6	0	0	4	4	7	11	11	11	11	11		VP	DS

RECTOR,  
Acad. Prof.univ.dr. Ioan Aurel POP

DECAN,  
Prof.univ.dr. Leon GOMBOȘ

DIRECTOR DE DEPARTAMENT,  
Prof.univ.dr. Dumitru-Rareș CIOCOI-POP

YMI3004	Tehnici și metode de negociere și comunicare (în lb. engleză)/ Negotiation and Communication: Techniques and Methods (in English)	6	2	1	0	3	8	11	E			DS
YMR3035	Amenajarea și gestionarea bazelor sportive/Development and Management of Sports Facilities	6	1	2	0	3	8	11		C		DS
YMR3038	Leadership în sport/Leadership in Sport	6	2	1	0	3	8	11	E			DS
YMR3042	Practică în centre de fitness/Fitness in Fitness Centres	6	0	0	4	4	7	11			VP	DS
<b>TOTAL CREDITE / ORE PE SĂPTĂMÂNĂ / EVALUĂRI</b>		<b>48</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>26</b>	<b>62</b>	<b>88</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL ORE FIZICE / TOTAL ORE ALOCATE STUDIULUI</b>		<b>112</b>	<b>140</b>	<b>112</b>	<b>364</b>	<b>868</b>	<b>1232</b>					
					<b>364</b>							

<b>DISCIPLINE DE APROFUNDARE (DA)</b>													
COD	DENUMIREA DISCIPLINELOR	Credite ECTS	Ore fizice săptămânale			Ore alocate studiului			Forme de evaluare			Felul disciplinei	
			C	S	LP	F	I	T	E	C	VP		
YMR3025	Management și marketing în organizații sportive/Management and Marketing for Sports Organisations	6	2	1	0	3	8	11	E			DA	
YMR0010	Legislație și etică în sport/Legislation and Ethics in Sport	6	1	2	0	3	8	11		C		DA	
YMR0009	Metode avansate de cercetare în nutriția umană /Advanced Research Methods in Human Motor Skills	6	2	1	0	3	8	11	E			DA	
YMX4001	Curs opțional /Optional Course I	6	2	1	0	3	8	11	E			DA	
<b>TOTAL CREDITE / ORE PE SĂPTĂMÂNĂ / EVALUĂRI</b>		<b>24</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>32</b>	<b>44</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	
<b>TOTAL ORE FIZICE / TOTAL ORE ALOCATE STUDIULUI</b>		<b>98</b>	<b>70</b>	<b>0</b>	<b>168</b>	<b>448</b>	<b>616</b>						
					<b>168</b>								

RECTOR,  
Acad.Prof.univ.dr. Ioan Aurel POP

DECAN,  
Prof.univ.dr. Leon GOMBOȘ

DIRECTOR DE DEPARTAMENT,  
Prof.univ.dr. Dumitru-Rareș CIOCOI-POP



DISCIPLINE DE SINTEZĂ (DSIN)													
COD	DENUMIREA DISCIPLINELOR	Credite ECTS	Ore fizice săptămânale			Ore alocate studiului				Forme de evaluare			Felul disciplinei
			C	S	LP	F	I	T	E	C	VP		
YMX4002	Curs opțional 2/Optional Course 2	6	0	0	4	4	7	11					DSIN
YMX4003	Curs opțional 3/Optional Course 3	6	1	2	0	3	8	11					DSIN
YMX4004	Curs opțional 4/Optional Course 4	6	1	2	0	3	8	11					DSIN
<b>TOTAL CREDITE / ORE PE SĂPTĂMÂNĂ / EVALUĂRI</b>			<b>18</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>23</b>	<b>33</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>3</b>
<b>TOTAL ORE FIZICE / TOTAL ORE ALOCATE STUDIULUI</b>			<b>28</b>	<b>56</b>	<b>56</b>	<b>140</b>	<b>322</b>	<b>462</b>					
			<b>140</b>										

## BILANȚ GENERAL

COD	DISCIPLINE	ORE FIZICE	ORE ALOCATE STUDIULUI			%	NR. DE CREDITE	
			F	I	T		AN I	AN II
1	OBLIGATORII	700	700	176.4	2.464	79%	60	36
2	OPȚIONALE	182	182	43.4	616	21%	0	24
<b>TOTAL</b>		<b>882</b>	<b>882</b>	<b>2198</b>	<b>3080</b>	<b>100%</b>	<b>60</b>	<b>60</b>

RECTOR,  
Acad.Prof.univ.dr. Ioan Aurel POP

DECAN,  
Prof.univ.dr. Leon GOMBOȘ

DIRECTOR DE DEPARTAMENT,  
Prof.univ.dr. Dumitru-Rareș CIOCOI-POP

MODUL PEDAGOGIC - Nivelul II: 30 de credite ECTS + 5 credite ECTS aferente examenului de absolvire

COD	DENUMIREA DISCIPLINELOR	PROGRAM DE STUDII PSIHOLOGICE													Felul disciplinei	
		Credite ECTS		Ore fizice			Ore alocate studiului						Forme de evaluare			
		C	S	C	S	LP	F	I	T	E	C	VP				
An I, Semestrul 1																
XND 1101	Psihopedagogia adolescenților, tinerilor și adulților/psychopedagogy of teenagers, youth and adults	5	2	1	0	3	6	9	E						DF	
XND 1102	Proiectarea și managementul programelor educaționale/Design and management of educational programmes	5	2	1	0	3	6	9	E						DF	
An I, Semestrul 2																
XND 1203	Didactica domeniului și dezvoltării în didactica specialității (învățământ liceal, postliceal, universitar)/Field didactics and developments in the didactics of the specialization (high school, post-high school, higher education)	5	2	1	0	3	6	9	E						DP	
XND 1204	Disciplină opțională 1/Optional discipline (1)	5	1	2	0	3	6	9	E						DO	
An II, Semestrul 3																
XND 2305	Practică pedagogică (în învățământul liceal, postliceal și universitar)/Pre-service teaching practice (at high school, post-high school, higher education level)	5	0	0	3	3	6	9		C					DP	
XND 2306	Disciplină opțională 2/Optional discipline (2)	5	1	2	0	3	6	9	E						DO	
An II, Semestrul 4																
Examen de absolvire: Nivelul II/Graduation exam: Level II		5														
<b>TOTAL CREDITE / ORE PE SĂPTĂMÂNĂ / EVALUARI</b>		<b>35</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>18</b>	<b>36</b>	<b>54</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>0</b>					
<b>TOTAL ORE FIZICE / TOTAL ORE ALOCATE STUDIULUI</b>			<b>112</b>	<b>98</b>	<b>42</b>	<b>252</b>	<b>504</b>	<b>756</b>								
				<b>252</b>			<b>756</b>									

DF – Discipline de extensie a pregătirii psihopedagogice fundamentale (obligatorii) DP – Discipline de extensie a pregătirii didactice și practice de specialitate (obligatorii) DO – Discipline opționale

RECTOR,  
Acad.Prof.univ.dr. Ioan Aurel POP

DECAN,  
Prof.univ.dr. Leon GOMBOȘ

DIRECTOR DE DEPARTAMENT,  
Prof.univ.dr. Dumitru-Rareș CIOCOI-POP

## Acte normative

**Tabelul A4.1. Actele normative naționale ce reglementează activitatea sportivă din Republica Moldova**

Nr.crt.	Actul normativ
1.	Legea cu privire la cultura fizică și sport
2.	HOTĂRÎRE Nr. 1552 din 04.12.2002 pentru aprobarea Normelor financiare pentru activitatea sportivă
3.	HOTĂRÎRE Nr. 356 din 26.03.2003 cu privire la aprobarea Regulamentului de organizare și funcționare a federațiilor sportive naționale

**Tabelul A4.2. Actele normative care reglementează activitatea sportivă europeană**

Nr.crt.	Actul normativ
1.	<p>Rezoluții și Recomandări relative la Sport adoptate de către Comitetul Miniștrilor</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rezoluția (67) 12 - Dopajul sportivilor</li> <li>• Rezoluția (70) 7 referitoare la recomandările în legătura cu aspectele medicale ale activităților sportive</li> <li>• Rezoluția (72) 30 referitoare la igiena instalațiilor sportive</li> <li>• Rezoluția (73) 27 referitoare la crearea de Centre de Medicina Sportiva</li> <li>• Rezoluția (73) 27 referitoare la crearea de Centre de Medicina Sportivă</li> <li>• Rezoluția (78) 75 referitoare la crearea Fondului pentru sport al Consiliului Europei</li> <li>• Recomandarea nr. R (79) 8 a Comitetului Miniștrilor către statele membre referitoare la dopaj în sport</li> <li>• Recomandarea nr R (80) 1 a Comitetului Miniștrilor către Statele membre în legătura cu sportul și televiziunea</li> <li>• Recomandarea nr R (81) 8 a Comitetului Miniștrilor statelor membre în legătura cu sportul și activitățile fizice de petrecere a timpului liber, precum și protejarea naturii în zonele acvatice interioare</li> <li>• Recomandarea nr R (83) 6 a Comitetului Miniștrilor către statele membre în legătura cu măsurile de economisire a energiei în cadrul instalațiilor sportive</li> <li>• Recomandarea nr R(84) 8 a Comitetului Miniștrilor către Statele membre în legătura cu reducerea violenței spectatorilor la manifestările sportive și în special la meciurile de fotbal</li> <li>• Recomandarea nr R (84) 19 a Comitetului Miniștrilor către Statele membre referitoare la „Carta europeană împotriva dopajului în sport”</li> <li>• Recomandarea nr R (86) 18 a Comitetului Miniștrilor către statele membre referitoare la "Carta europeană a sportului pentru toți: persoanele handicapate"</li> <li>• Recomandarea nr R (87) 9 a Comitetului Miniștrilor către statele membre în legătura cu testul de aptitudini fizice Eurofit</li> <li>• Recomandarea nr R (88) 8 a Consiliului Miniștrilor către statele membre referitoare la sportul pentru toți: persoanele în vârstă</li> <li>• Recomandarea nr. R (88) 12 a Comitetului Miniștrilor către statele membre referitoare la instituirea controalelor antidoping fără preaviz în afara competiției</li> <li>• Recomandarea nr.R (92) 13a Comitetului Miniștrilor către statele membre privind Carta Europeană a Sportului</li> </ul>
2.	Carta Europeană a Sportului
3.	Codul Eticii Sportive
4.	Carta Europeană a Sportului pentru Toți
5.	Carta europeană împotriva dopajului în sport
6.	Convenția Europeană privind violența și ieșirile necontrolate ale spectatorilor cu ocazia manifestărilor sportive, în special la meciurile de fotbal

**Conținutul sintetizat al programelor de instruire prin activități individuale ale grupeii de control participante la experimentul formativ (managerial – normativ)**

Conținutul teoretico – practic al programului de pregătire managerială	Conținutul teoretico – practic al programului de pregătire normativă
<b>Componenta teoretică</b>	<b>Componenta teoretică</b>
<p><b>Activitatea de management, factor important în funcționarea și dezvoltarea culturii fizice și a sportului</b></p> <p><b>Managementul sportului ca tip special de activitate profesională a managerilor din industria sportivă</b></p> <p><b>Specificul organizației sportive și a managerilor angajați</b></p> <p><b>Buna guvernare în sport</b></p> <p><b>Politica informațională, organizațională și de personal a entității sportive</b></p> <p><b>Strategii de bază de marketing și management în sport</b></p> <p><b>Managementul proiectelor în sport</b></p>	<p>Înregistrarea și funcționarea legală a entității sportive</p> <p>Cunoașterea cadrului normativ (național și internațional) ce reglementează domeniul de referință</p> <p>Cunoașterea reglementărilor și prevederilor competiției pentru organizarea evenimentelor sportive</p> <p>Principii de autonomie financiară</p> <p>Finanțarea culturii fizice la nivel național și internațional</p> <p>Legislația privind eradicarea corupției și a dopajului în sport</p> <p>Elemente de jurisdicție sportivă</p>
<b>Componenta practică</b>	<b>Componenta practică</b>
<p><b>Analizarea rolurilor managerilor sportivi (cazuri concrete din entitățile sportive)</b></p> <p><b>Prezentarea unui model al sistemului de management specific unei organizații sportive</b></p> <p><b>Elaborarea unei fișe de post la alegere pentru o funcție ocupată în entitatea sportivă</b></p> <p><b>Elaborarea unui plan de schimbare organizațională și schișarea unei matrice de implementare</b></p> <p><b>Elaborarea unei strategii de dezvoltare a entității sportive și a unui plan strategic</b></p>	<p>Cunoașterea și interpretarea unor acte normative ce reglementează domeniul culturii fizice (spețe juridice)</p> <p>Prezentarea unor cazuri de autonomie financiară în sport</p> <p>Identificarea și prezentarea unor măsuri de combatere a dopajului și corupției în sport</p> <p>Determinarea și explicarea căilor de soluționare a litigiilor în sport</p> <p>Reguli procedurale de soluționare a litigiilor sportive de către TAS</p>
<p><b>Componenta motivațională</b> în contextual celor două (manageriale și legislative) implică:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Analiza stării interne individuale care orientează și dirijează comportamentul spre satisfacerea anumitor necesități și nevoi (stabilitate, apreciere, apartenența la un grup, realizarea personală/profesională).</li> <li>✓ Identificarea intereselor personale pentru crearea propriului sistem de motivare.</li> <li>✓ Monitorizarea și evaluarea cunoștințelor și abilităților necesare exercitării eficiente a atribuțiilor de serviciu (manageriale, legislative și sportive).</li> <li>✓ Performanța individuală și de grup (indicatori de măsurare).</li> <li>✓ Cunoașterea semnificației obligațiilor de serviciu și a necesității îmbunătățirii continue a performanței individuale.</li> <li>✓ Identificarea tipurilor de motivații dominante la respondenți în procesul activității personale și la locul de muncă.</li> <li>✓ Dezvoltarea în carieră</li> </ul>	

**Fișa de evaluare a itemilor de verificare a formării managerial-normative aplicată de comisia de experți după implementarea modelului integrat-operațional**

<i>Itemi de verificare a pregătirii managerial – legislative</i>	<i>Cunoștințe teoretice</i>	<i>Cunoștințe practice</i>
<i>Specificitatea activității manageriale (subiectul, scopul, coordonarea acțiunilor și rezultatele) și asigurarea managementului operațional al organizației</i>		
<i>Elaborarea și aplicarea documentației de planificare, organizare și desfășurare a activităților de dirijare (prezentarea la alegere a unor documente concrete ce sunt utilizate în activitățile de management ale unei entități sportive, echipe manageriale sau în cadrul unei competiții sportive)</i>		
<i>Determinarea politicii financiare a organizației sportive (autonomia financiară, fair-play-ul financiar, dezvoltarea și punerea în aplicare a măsurilor concrete pentru a se asigura stabilitatea sa financiară; gestionarea activității de management financiar pe baza obiectivelor strategice și a perspectivelor de dezvoltare ale entității sportive, pe determinarea surselor de finanțare, ținând seama de condițiile pieței)</i>		
<i>Organizarea de evenimente și de marketing sportiv (organizarea competițiilor sportive, promovarea organizației sportive pe piață)</i>		
<i>Managementul comunicării și comunicației în sport (forme de comunicare aplicate la nivel instituțional, comunicația utilizată, relațiile publice, acțiuni de publicitate și de sponsorizare)</i>		
<i>Fundamentele legislației muncii și caracteristicile dreptului sportiv (contractual sportiv, accidental sportiv, transferal jucătorilor, specificul și exemplificarea parteneriatelor în sport, exemplificarea și explicarea unor raporturi juridice și categorii de răspundere din activitățile sportive și de management)</i>		
<i>Cunoașterea actelor normative naționale și internaționale ce reglementează domeniul culturii fizice și sportului</i>		
<i>Prezentarea unor spețe juridice din sport și determinarea căilor de soluționare după caz</i>		
<i>Prezentarea unor sarcini de control pentru sportivi ( planuri de pregătire a echipei, monitorizarea performanței procesului de antrenament, măsuri pentru asigurarea respectării măsurilor de siguranță în timpul pregătirii sportive )</i>		
<i>Abilități de aplicare a metodelor moderne de predare, experiență și modele de bune practici naționale și internaționale avansate în dezvoltarea pregătirii profesionale</i>		
<i>Determinarea cerințelor de calificare ale unui antrenor modern (cunoștințe, abilități conform profesiogramei)</i>		
<i>Specificitatea managementului strategic al pregătirii echipelor sportive, a sportivilor de performanță și a rezervei sportive</i>		
<i>Aplicarea metodelor de dirijare, economice, legale și de antrenament (specificare și prezentarea unei metode la alegere)</i>		
<i>Determinarea și prezentarea unor metode de analiză a competitivității și calității serviciilor unei organizații sportive</i>		

**Competențele manageriale și normative a specialiștilor formate prin implementarea modelului integrat - operațional**

<b>Competențe profesionale</b>	<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>C4</b>	<b>C5</b>	<b>C6</b>
<p>Deprinderi de autocunoaștere și autoorganizare eficientă a activităților specifice desfășurate</p> <p>Descriptori de nivel ai elementelor structurale ale competențelor profesionale</p>	<p>Deprinderi de autocunoaștere și autoorganizare eficientă a activităților specifice desfășurate</p>	<p>Cunoștințe de specialitate vizând conceptele și abordările moderne de management general și drept sportiv</p>	<p>Noțiuni de bază referitoare la specificitatea activității manageriale/legislative în sport</p>	<p>Cunoștințe privind organizațiile sportive, de utilizare și alocare a resurselor, a funcțiilor și metodelor de management sportiv</p>	<p>Asimilarea noțiunilor de bază referitoare la tehnologiile de management sportiv și drept sportiv, de comunicare, utilizare și aplicare a cunoștințelor în practică</p>	<p>Utilizarea elementelor de management, marketing și drept sportiv în cadrul activităților competiționale și de dirijare a domeniului</p>
<b>CUNOȘTINȚE</b>						
<p><b>Cunoașterea aprofundată a unei arii de specializare și, în cadrul acesteia, a dezvoltărilor teoretice, metodologice și practice specifice formării competențelor manageriale și legislative cu utilizarea adecvată a terminologiei în comunicarea cu medii profesionale diferite</b></p>	<p><b>C1.1.</b> Cunoașterea surselor științifice și normative de documentare privind dezvoltarea, planificarea, implementarea și monitorizarea permanentă a activităților aferente organizațiilor/serviciilor sportive</p>	<p><b>C2.1</b> Definirea și utilizarea adecvată a terminologiei de specialitate specifice managementului general și sportiv/ a dreptului sportiv</p>	<p><b>C3.1</b> Cunoașterea specificității activității manageriale pentru a rezolva problemele unei organizații sportive, de gestionare eficientă a acesteia în corespondere cu diviziunea sa pe orizontală, verticală și funcțională</p>	<p><b>C4.1</b> Definirea conceptelor de organizație sportivă, a categoriilor de resurse cu care aceasta operează, a explicării funcțiilor manageriale și de utilizare a metodelor de management sportiv</p>	<p><b>C5.1.</b> Adaptarea limbajului de specialitate la capacitatea de înțelegere a grupelor de lucru, pentru a facilita procesul de comunicare la nivel instituțional</p>	<p><b>C6.1</b> Cunoașterea principalelor acte normative care reglementează procesul de dirijare și de marketing al sportului și al evenimentelor sportive la nivel național și internațional</p>
<p><b>Utilizarea cunoștințelor de specialitate</b></p>	<p><b>C1.2.</b> Utilizarea cunoștințelor</p>	<p><b>C2.2.</b> Aplicarea metodologiei de evaluarea și</p>	<p><b>C3.2</b> Identificarea și posibilitatea</p>	<p><b>C4.2.</b> Identificarea și repartizarea corectă a categoriilor resurse</p>	<p><b>C5.2.</b> Folosirea metodelor proprii științelor înrudite pentru</p>	<p><b>C6.2.</b> Aplicarea și gestionarea activităților complexe în domeniul managementului</p>

<p>pentru explicarea și interpreta-rea unor situații noi, în contexte mai largi asociate domeniului</p>	<p>privind eficacitatea și eficiența activităților manageriale desfășurate în raport cu nevoile beneficiarilor și obiectivele asumate în corespundere cu rezultatele așteptate</p>	<p>monitorizare a activității în domeniul management-ului și dreptului sportiv în baza unor standarde, criterii și indicatori de performanță</p>	<p>aplicării principiilor științifice pentru a îmbunătăți eficiența activității manageriale a organizației sportive</p>	<p>pentru a obține rezultatele scontate și pentru a asigura o relație corespunzătoare între entitatea sportivă și mediul extern</p>	<p>prelucrarea și interpretarea rezultatelor</p>	<p>tului evenimentelor sportive cu aplicarea elementelor de drept sportiv national/internațional</p>
---	--	--	---	---	--	--

## ABILITĂȚI

<p><b>Utilizarea integrată a aparatului conceptual și metodo-logic, în condiții de informare incomplete pentru a rezolva probleme teoretice și practice noi</b></p>	<p><b>C1.3</b> Valorificarea metodelor de bază pentru elaborarea deciziilor privind activitățile de organizare și planificare a conținuturilor specifice activităților de management/ drept sportiv</p>	<p><b>C2.3</b> Identificarea și utilizarea modelelor specifice procesului de dirijare pe baza definirii și utilizării principiilor de conducere a activităților sportive</p>	<p><b>C3.3</b> Utilizarea autoevaluării/evaluării ca variantă eficientă de identificare a calității și performanței obținute</p>	<p><b>C 4.3</b> Abordarea structurală a standardului profesional pentru fiecare funcție managerială în vederea introducerii unor noi cerințe practice pentru educație și formare</p>	<p><b>C 5.3</b> Aplicarea principiului imparțialității în apreciere și a egalității de șanse pentru pregătirea și valorificarea ei în activitățile specifice și viața socială</p>	<p><b>C6.3</b> Aplicarea metodelor legale de management axate pe legi și regulamente la nivel instituțional și competițional în vederea asigurării comportamentului adecvat al participanților la relațiile sportive, anagerial și juridice</p>
<p><b>Utilizarea nuanțată și pertinentă de criterii și metode de evaluare, pentru a formula judecăți de valoare și a</b></p>	<p><b>C1.4</b> Analizarea cantitativă și calitativă și interpretarea documentelor de planificare în entitățile și în structurile sportive</p>	<p><b>C 2.4</b> Conceperea, selectarea și aplicarea unor instrumente de evaluare corelate cu cerințele de calificare ale resurselor umane angajate în entitățile sportive</p>	<p><b>C3.4</b> Aplicarea tehnicilor și metodelor de apreciere a rezultatelor evaluării în corespundere cu indicatorii de performanță monitoizați și îndepliniți</p>	<p><b>C4.4</b> Utilizarea metodologiilor, tehnicilor și procedeele de formare a deprinderilor de practicare și exercitare a funcțiilor manageriale în corespundere cu responsabilitățile stabilite în fișele de post</p>	<p><b>C5.4</b> Desfășurarea de activități în scopul transmiterii cultivării și aprecierii spiritului colegial, a fair-play-ului, a lucrului în echipă, a eticii și legalității domeniului</p>	<p><b>C6.4</b> Aplicarea metodelor de analiză specifice managementului și marketingului pentru dezvoltarea activității sportive și a acțiunilor echipelor manageriale</p>

**fundamenta  
decizii  
constructive**

**Standarde  
minimale de  
performanță  
pentru  
evaluarea  
competențelor  
managerial-  
legislative**

**C1.6**  
Elaborarea unui  
plan de  
intervenție  
pentru  
eficientizarea  
activităților  
manageriale la  
nivel  
instituțional  
(club sportiv,  
federație  
sportivă) și  
comunitar

**C2.6**  
Elaborarea unui  
program managerial de  
bună practică ajustat la  
cele  
european/internaționale  
cu respectarea cadrului  
legal intern

**C3.6**  
Utilizarea unor sisteme  
de evaluare și apreciere  
a execuțiilor corecte pe  
componentele unui  
program managerial și  
în corespunde cu  
aplicarea cadrului legal  
în domeniu

**C4.6**  
Elaborarea, selectarea și  
prezentarea unor sisteme  
operaționale pe componentele  
principale ale eficienței unei  
organizații sportive

**C5.6**  
Aplicarea unor instrumente de  
evaluare a activităților  
manageriale și de apreciere a  
rezultatelor previzionate în baza  
reglementărilor legale în  
vigoare

**C6.6.**  
Exercitarea rolurilor profesionale  
conferite de finalitatea programului  
de studii, din perspectiva formării  
competențelor managerial-legislative

Descriptori de nivel ai competențelor transversale	Competențe transversale	Standarde minimale de performanță pentru evaluarea competenței
6. Executarea unor sarcini profesionale complexe, în condiții de autonomie și de independență profesională	<b>CT1</b> Organizarea de activități manageriale în condiții de asistență calificată, cu respectarea normelor de etică și deontologie profesională	Constituirea unei echipe și organizarea unor activități manageriale pe nivel de pregătire / prin îndeplinirea rolului în cadrul echipei
7. Asumarea de roluri/funcții de conducere a activității grupurilor profesionale sau a unor instituții	<b>CT2</b> Îndeplinirea în condiții de eficiență și eficacitate a sarcinilor de lucru pentru organizarea și desfășurarea activităților manageriale	Proiectarea și conducerea adecvată a activităților integrate potrivit programelor manageriale stabilite
8. Autocontrolul procesului de învățare, diagnoza nevoilor de formare, analiza reflexivă a propriei activități profesionale	<b>CT3</b> Operarea cu programe digitale, documentarea și comunicarea într-o limbă de circulație internațională	Elaborarea, tehnoredactarea și comunicarea de materiale documentare și personale (referate, analize, rapoarte etc.) folosind limbajul specific domeniului



## Teste de evaluare

### TEST nr. 1.

Pentru examen la disciplina „Drept sportiv”

#### Subiectul I: Subiectele Culturii fizice și sportului din Republica Moldova și statutul lor legitim

Definiți conceptele de răspunderea, reorganizarea, fuziunea, dezmembrarea și dizolvarea persoanei juridice sportive 3p.

- Determinați conținutul patrimoniului persoanei juridice 5p
- Formulați acțiunile concrete de înființare a unei asociații sportive 7p

#### Subiectul II: Elemente de drept și legislație în sport

- Definiți noțiunile de drept sportiv, raport social, raport juridic și răspundere juridică 3p.
- Stabiliți cazurile de modificare a statutului organizației sportive și condițiile de înregistrare a acestora la organele competente 5p.
- Propuneți o variantă de afacere în sport și argumentați procedura de înființare a acesteia 7p.

#### Barem de notare

Nota	Punctaj maxim
5	6-8
6	9-11
7	12-18
8	19-25
9	26-28
10	29-30

„\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2015\_

Examinator: Budevici – Puiu L.

**UNIVERSITATEA DE STAT DE EDUCAȚIE FIZICĂ ȘI SPORT**

**CATEDRA MANAGEMENTUL CULTURII FIZICE**

**Numele, prenumele studentului**

\_\_\_\_\_

**Facultatea \_\_\_\_\_ PEDAGOGIE**

**Specialitatea \_\_\_\_\_**

**T E S T**

**de evaluare a cunoștințelor la disciplina**

**MANAGEMENT ȘI LEGISLAȚIE ÎN EDUCAȚIA FIZICĂ ȘI SPORT**

<b>Numele, prenumele examinatorilor</b>	<b>Total puncte</b>	<b>Nota</b> <b>(cu cifre și litere)</b>	<b>Semnătura</b>
<b>LILIANA BUDEVICI - PUIU</b>			

<b>1. Definiți noțiunea de „management”. Determinați scopul și obiectivele acestuia – 4p.</b>						
<b>2. Caracterizați principiile generale ale sistemului de management al organizației sportive – 4p.</b>						
<b>3. Clasificați și caracterizați funcțiile managementului sportiv – 5 p.</b>						
<b>4. Analizați sistemul de management al organizației sportive din prisma elementelor sale specifice – 4 p.</b>						
<b>5. Prezențați conținutul subsistemului decizional al organizației sportive – 3 p.</b>						
<b>6. Stabiliți ce presupun incertitudinea și riscul în luarea deciziilor 5 p.</b>						
<b>7. Precizați avantajele și dezavantajele limitării ariei de control (ponderii ierarhice) – 5 p.</b>						
<b>8. Stabiliți în ce constă specificitatea culturii sportive - 3 p.</b>						
<b>9. Completați spațiile libere:</b>						
a) “_____” este procesul prin care se realizează planificarea, organizarea, controlul și raportarea resurselor financiare ale unei organizației pentru eficientizarea activității acesteia ”						
b) Performanța unei instituții sportive se poate atinge prin _____						
c) Analiza organizației și identificarea schimbării constă în realizarea _____ 6p						
<b>10. Elaborați structura organizatorică a unei entități sportive și stabiliți responsabilitățile fiecărui nivel ierarhic 10p</b>						
<b>Punctajul</b>	<b>8-10</b>	<b>11-14</b>	<b>15-18</b>	<b>19-24</b>	<b>25-30</b>	<b>31-49</b>
<b>Nota</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>Numele, prenumele examinatorului</b>	<b>Total puncte</b>		<b>Nota (cu cifre și litere)</b>		<b>Semnătura</b>	

## Profesiograme (2008)

## PROFESIOGRAMA MANAGER

Nr. crt.	Caracteristici generale		
1.	Denumirea profesiei	<b>MANAGER</b>	
2.	Metoda dominantă de gândire	Adaptare / coordonare	
3.	Domeniul cunoștințelor de bază și nivelul lor	Nr.1./ Nr.2./mediu	antreprenoriat, business
		Nr.3./înalt teoretic	Managementul financiar,contabilitate
4.	Domeniul profesional	Administrare (gestiune)	
5.	Interacțiunea interpersonală	Frecventă după modelul „împreună”	
6.	Interesul	Dominant	antreprenorial
		Suplimentar	social
7.	Condițiile de lucru	În sediu	Mobil
<b>Tipuri dominante de activitate</b>			
➤ munca în colectivitate, în scopul atingerii obiectivelor organizaționale și a succesului economic;			
➤ cercetarea cererii de ofertă și a ofertei pe piață;			
➤ planificarea activității organizației;			
➤ comunicarea (stabilirea și dezvoltarea relațiilor de personal,a altor instituții și organizații;)			
➤ găsirea și utilizarea mijloacelor și a resurselor necesare pentru realizarea scopurilor de bază ale organizației;			
➤ elaborarea business-planului și controlului realizării lui;			
➤ conducerea (respectarea instrucțiunilor și a atribuțiilor), organizarea și evaluarea activității subalternilor;			
➤ controlul îndeplinirii sarcinilor de către subalterni;			
➤ participarea la procesul de angajare, selectare și impunere a creșterii profesional-calificative a subalternilor;			
➤ negocierea tratativilor, a discuțiilor cu clienții.			
<b>Calități ce asigură succesul</b>		<b>Însușiri ce împiedică succesul</b>	
Capacități	<ul style="list-style-type: none"> <li>• organizatorice înalt dezvoltate;</li> <li>• de comunicare (abilitatea de a intra în contact și de a stabili relații);</li> <li>• de autogestiune;</li> <li>• de conducere;</li> <li>• de formare și dezvoltare a grupurilor de activitate eficientă;</li> <li>• de soluționare a situațiilor problematice într-un timp restrâns;</li> <li>• analitice bine dezvoltate;</li> <li>• un nivel înalt al gândirii decizionale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lipsa capacității organizatorice;</li> <li>• teama de eșec, nesiguranța;</li> <li>• incapacitatea de autogestiune;</li> <li>• neorganizarea, indisciplina;</li> <li>• lipsa inițiativei;</li> <li>• incapacitatea de a lua decizii;</li> <li>• stângăcie (incapacitatea, nedorința de a-și schimba comportamentul sub influența mediului înconjurător)</li> <li>• tendința de a ceda altora responsabilitatea pe care o are.</li> </ul>	
Capacități personale, interese, înclinații	<ul style="list-style-type: none"> <li>• de prognozare și de previziune a situațiilor;</li> <li>• siguranță în sine și în deciziile luate;</li> <li>• energie;</li> <li>• scopuri personale bine determinate (știe ce vrea de la munca sa);</li> <li>• de a se supune cerințelor și normelor organizației;</li> <li>• tendința spre progresul personal permanent;</li> <li>• experiența și stilul managerului are o importanță decisivă în activitatea de</li> </ul>		

	organizare, în luarea deciziilor.
<b>Funcții asociate profesiei</b>	
<b>Proiectarea</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• managerul realizează cu succes legătura dintre certitudine și posibilitățile de viitor în obținerea unor rezultate performante;</li> <li>• direcționează întreaga activitate pe care managerul urmează să o desfășoare în scopul atingerii scopurilor propuse;</li> <li>• analizează resursele disponibile, rezultatele activității trecute, a situațiilor actuale și a scopurilor activității;</li> <li>• conform operațiunilor prin care se realizează previziunea este rezultatul diagnozei, prognozei, planificării și programării activității.</li> </ul>
<b>Organizarea</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• managerul stabilește și îmbunătățește în permanență structura organizatorică a unității;</li> <li>• managerul stabilește atribuțiile și responsabilitățile ce revin fiecărui subordonat în conformitate cu regulamentele de organizare și funcționare;</li> <li>• creează un sistem informațional care să asigure o informare operativă și completă a tuturor compartimentelor din subordine, precum și o circulație operativă a informațiilor în ambele sensuri;</li> <li>• asigură coordonarea între organizarea conducerii și activitatea structurilor unității;</li> <li>• întocmirea unui plan de acțiune eficient, bine gândit;</li> <li>• stabilește structura organizatorică a unității și a principalelor compartimente;</li> <li>• stabilește rolul și scopul activității prestate de către fiecare compartiment, post și membru al acestuia;</li> </ul> <p>urmărește repartizarea și controlul îndeplinirii sarcinilor și a resurselor în funcție de obiectivele stabilite;</p>
<b>Coordonarea</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• managerul asigură coordonarea: <ul style="list-style-type: none"> <li>- acțiunilor tuturor factorilor care participă la realizarea obiectivelor, a deciziilor și măsurilor întregului personal al unității orientate în acest scop;</li> <li>- resurselor umane;</li> <li>- activității curente;</li> <li>- strategiilor, planurilor și a programelor;</li> <li>- prin regulamente, instrucțiuni, ordine etc.;</li> <li>- prin activitățile de instruire a personalului;</li> <li>- evaluează rezultatele și stabilește eventualele corecții.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Comanda</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• managerul transmite decizia adoptată către executanți și diferitelor structuri din subordine;</li> <li>• motivarea unei comenzi este dată de autoritatea managerului, de funcția și competența sa;</li> <li>• ordinele date de manager nu trebuie să depășească competența subordonaților sau capacitatea lor de execuție.</li> </ul>
<b>Controlul</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• managerul verifică și evaluează performanțele realizate la un moment dat;</li> <li>• controlul trebuie să se exercite în mod curent, să fie operativ, să aibă caracter preventiv, și să se desfășoare imediat după adoptarea hotărârilor și deciziilor;</li> <li>• controlul este fundamentat în principal în sesizarea permanentă a rezultatelor care se situează la nivelul previziunilor și așteptărilor.</li> </ul>
<b>Domeniile de aplicare a cunoștințelor profesionale</b>	
➤	Cluburi, asociații și federații sportive;
➤	firme industriale;
➤	sfera comerțului (companii de vânzări en gross și en detail);
➤	sfera construcțiilor și industriei de extragere (agențiile de vânzări; case, terenuri, imobile; companiile de extragere și prelucrare a petrolului);
➤	sfera transporturilor (companiile de livrări auto și transportări);
➤	companii turistice, businessul hotelier și restaurante;
➤	companiile și agențiile de publicitate.

## PROFESIOGRAMA ANTRENOR

Nr. crt.	<b>Caracteristici generale</b>		
1.	Denumirea profesiei	<b>ANTRENOR</b>	
2.	Metoda dominantă de gândire	Aplicare - procedură	
3.	Domeniul cunoștințelor de bază și nivelul lor	Nr.1./	Pedagogia, psihologia
		Nr.2./mediu	Cultură fizică și sport (aplicarea cunoștințelor)
		Nr.3./înalt teoretic	
4.	Domeniul profesional	sport	
5.	Interacțiunea interpersonală	Frecventă după modelul „alături”	
6.	Interesul	Dominant	Social
		Suplimentar	Realist
7.	Condițiile de lucru	În sediu	Mobil
<b>Tipuri dominante de activitate</b>			
➤ activitate didactică și de antrenament în grupele de cultură fizică curativă și în secțiile de sport ;			
➤ atragerea copiilor, adolescenților și tinerilor, care nu au interdicții medicale, la practicarea sportului, iar celor mai talentați pentru perfecționare sportivă;			
➤ pregătirea elevilor pentru competiții;			
➤ pregătirea sportivilor de performanță, membri ai loturilor naționale, pentru competițiile internaționale;			
➤ luarea măsurilor de creștere a rolului culturii fizice în sănătatea muncitorilor, a membrilor familiei lor, prevenirea bolilor și protecția sănătății lor;			
➤ elaborarea propunerilor de perfecționare a regimului de lucru și odihnă, a instrucțiunilor, recomandărilor și a altor materiale metodice privind utilizarea diverselor forme și metode ale culturii fizice pentru profilaxia bolilor;			
➤ efectuarea acțiunilor curative de cultură fizică în organizații ;			
➤ organizarea paradelor, concursurilor și a altor activități;			
➤ consultarea persoanelor care exercită cultura fizică;			
➤ efectuarea pregătirii fizice profesionale.			
<b>Calități ce asigură succesul</b>		<b>Înșușiri ce împiedică succesul</b>	
Capacități	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rezistență, putere fizică optimă pentru tipul dat de sport;</li> <li>• rapiditatea reacției;</li> <li>• o bună coordonare a mișcărilor;</li> <li>• capacitatea autoreglării voinței;</li> <li>• rezistență psihică și emoțională înaltă;</li> <li>• un înalt nivel de dezvoltare a memoriei motorie de mișcare .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lipsa rezistenței fizice și psihice ;</li> <li>• agresivitatea ;</li> <li>• lipsa responsabilității;</li> <li>• indiferența;</li> <li>• lipsa voinței.</li> </ul>	
Capacități personale, interese, înclinații	<ul style="list-style-type: none"> <li>• răbdare și voință;</li> <li>• insistență;</li> <li>• tendința de a trece peste neplăceri;</li> <li>• siguranța de sine;</li> <li>• dorința de atingere a scopului propus.</li> </ul>		
<b>Funcții asociate profesiei</b>			
<b>Proiectarea</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• antrenorul realizează cu succes legătura dintre certitudine și posibilitățile de viitor în obținerea unor rezultate performante;</li> <li>• direcționează întreaga activitate pe care managerul- antrenor urmează să o desfășoare în scopul atingerii scopurilor propuse;</li> <li>• analizează resursele disponibile, rezultatele activității trecute, a situațiilor</li> </ul>		

	<p>actuale și a scopurilor activității;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• conform operațiunilor prin care se realizează previziunea este rezultatul diagnozei, prognozei, planificării și programării activității.</li> </ul>
<b>Organizarea</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• antrenorul stabilește și îmbunătățește în permanență structura organizatorică a echipei;</li> <li>• colaborează cu autoritățile centrale de specialitate în vederea utilizării eficiente a fondurilor administrate și repartizate;</li> <li>• managerul- antrenor stabilește atribuțiile și responsabilitățile ce revin fiecărui subordonat în conformitate cu regulamentele de specialitate;</li> <li>• încheie și perfectează contractele necesare unei organizări și desfășurări adecvate a competițiilor sportive naționale și locale;</li> <li>• colaborează cu diverse instituții școlare și instituții superioare din teritoriu pentru acordarea de ajutor în organizarea și dezvoltarea sportului școlar și universitar;</li> <li>• sprijină, material și financiar, practicarea sportului pentru toți.</li> </ul>
<b>Coordonarea</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• antrenorul asigură coordonarea: <ul style="list-style-type: none"> <li>- jucătorilor;</li> <li>- activității curente;</li> <li>- strategiilor, planurilor și a programelor;</li> <li>- prin regulamente, instrucțiuni, ordine etc.;</li> <li>- prin activitățile de instruire a jucătorilor și subordonaților;</li> <li>- evaluează rezultatele și stabilește eventualele corecții.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Comanda</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• antrenorul manager transmite decizia adoptată către executanți și diferitelor structuri din subordine;</li> <li>• motivarea unei comenzi este dată de autoritatea antrenorului manager, de funcția și competența sa;</li> <li>• ordinele date de antrenorul - manager nu trebuie să depășească competența subordonaților sau capacitatea lor de execuție.</li> </ul>
<b>Controlul</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• antrenorul verifică și evaluează performanțele realizate la un moment dat;</li> <li>• controlul trebuie să se exercite în mod curent, să fie operativ, să aibă caracter preventiv, și să se desfășoare imediat după adoptarea hotărârilor și deciziilor;</li> <li>• controlul este fundamentat în principal în sesizarea permanentă a rezultatelor care se situează la nivelul previziunilor și așteptărilor.</li> </ul>
<b>Domeniile de aplicare a cunoștințelor profesionale</b>	
➤	Cluburi, asociații și federații sportive;
➤	În școli medii, colegii și instituții superioare de învățământ;
➤	În centre și complexe de sport;
➤	În piscine;
➤	În sanatorii și centre de odihnă pentru adulți și copii
➤	În centre de pregătire olimpică;
➤	În ligi profesionale.

## PROFESIOGRAMA PROFESOR

Nr. crt.	<b>Caracteristici generale</b>		
1.	Denumirea profesiei	<b>PROFESOR</b>	
2.	Metoda dominantă de gândire	Adaptare - formalizare	
3.	Domeniul cunoștințelor de bază și nivelul lor	Nr.1./	Științe socio umaniste, matematică - statistică, tehnologii
		Nr.2./mediu	Pedagogie, psihologie
		Nr.3./înalt teoretic	
4.	Domeniul profesional	Pedagogie	
5.	Interacțiunea interpersonală	Frecventă după modelul „împreună”	
6.	Interesul	Dominant	Social
		Suplimentar	Artistic I
7.	Condițiile de lucru	În sediu	Mobil
<b>Tipuri dominante de activitate</b>			
➤ studierea diferitelor științe;			
➤ explicarea materiei noi și a particularităților individuale prin metode accesibile pentru vârsta dată;			
➤ realizarea studiului educativ cu elevii și controlul asupra asimilării materiei;			
➤ descoperirea potențialului artistic, a capacităților și posibilităților elevilor;			
➤ descoperirea intereselor, a inclinațiilor elevilor în alegerea adecvată a programelor și metodelor de instruire;			
➤ studierea particularităților individuale ale elevilor și influențarea lor psiho-pedagogică;			
➤ elaborarea programelor curriculare de studii în baza cunoașterii legităților de bază în dezvoltarea elevilor pe vârste;			
➤ organizarea activităților extrașcolare, discuțiilor, ședințelor;			
➤ întocmirea documentelor (registrelor, dărilor de seamă).			
<b>Calități ce asigură succesul</b>		<b>Însușiri ce împiedică succesul</b>	
Capacități	<ul style="list-style-type: none"> <li>• abilități:</li> <li>- profesionale;</li> <li>- oratorice;</li> <li>- organizatorice;</li> <li>- comunicative (deprinderi de comunicare și interacțiune cu oamenii);</li> <li>- memorie bine dezvoltată;</li> <li>un înalt nivel de distribuire a atenției (capacitatea de a-și concentra atenția asupra mai multor obiecte);</li> <li>- echilibrul emoțional și psihic;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dezorganizarea;</li> <li>• dezechilibrul psiho-emoțional;</li> <li>• agresivitatea;</li> <li>• rigiditatea gândirii (incapacitatea de a-și schimba modalitățile de soluționare a problemelor în conformitate cu mediul înconjurător schimbător);</li> <li>• egoismul;</li> <li>• lipsa capacităților organizatorice.</li> </ul>	
Capacități personale, interese, inclinații	<ul style="list-style-type: none"> <li>• înclinații spre munca cu elevii;</li> <li>• nivelul înalt al responsabilității personale;</li> <li>• autocontrol și echilibrul bine determinat;</li> <li>• răbdare, interes și stimă față de alte persoane;</li> <li>• tendința de autocunoaștere, autodezvoltare;</li> <li>• originalitate, ingeniozitate, tact, dezvoltare multilaterală;</li> <li>• perseverență în realizarea scopului propus;</li> <li>• exigență față de sine și față de alții.</li> </ul>		
<b>Funcții asociate profesiei</b>			
Proiectarea	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cunoașterea particularităților psihologice de vârstă ale elevilor ;</li> <li>• cunoașterea mecanismelor, operațiilor, proceselor și secvențelor activității elevilor privită ca proces psihologic de învățare;</li> <li>• transpunerea în performanțe și comportamente observabile a obiectivelor procesului de predare/învățare;</li> </ul>		



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• structurarea conținutului învățării pe categorii (cunoștințe, deprinderi, capacități) organizate potrivit logicii psihologice a procesului învățării;</li> <li>• adaptarea strategiilor didactice la particularitățile de vârstă.</li> </ul>
<b>Realizarea</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• comunicarea fluentă, dinamică și expresivă cu elevii în timpul procesului de învățământ;</li> <li>• îmbinarea optimă a comunicării verbale cu comunicarea non – verbală;</li> <li>• sesizarea oportună a momentelor de dificultate și identificarea operativă a tipurilor psihologice de erori și dificultăți de învățare;</li> <li>• dirijarea activității de învățare a elevilor, controlul și orientarea prin mijloace de influențare externă a proceselor intelectuale (interne mentale) ale elevilor;</li> <li>• autoreglarea comportamentului de predare în funcție de feed – back – ul primit de elevi;</li> <li>• diferențierea comportamentului de predare în funcție de particularitățile individuale și tipologice ale elevilor;</li> <li>• valorificarea interacțiunilor de grup și a comunicării de grup în procesul de învățământ.</li> </ul>
<b>Evaluarea</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cunoașterea metodelor de evaluare orală;</li> <li>• cunoașterea metodelor de evaluare scrisă;</li> <li>• cunoașterea metodelor de evaluare practică;</li> <li>• elaborarea și utilizarea probelor standardizate de evaluare (probe, teste, chestionare);</li> <li>• traducerea în indicatori de evaluare a capacităților psihice complexe;</li> <li>• analiza psihologică a rezultatelor evaluării și elaborarea de explicații privind nivelurile de performanță atinse de elevi;</li> <li>• folosirea tehnicilor de investigație psihologică în evaluarea elevilor.</li> </ul>
<b>Cunoașterea elevilor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cunoașterea elevilor prin observarea comportamentului de învățare în timpul lecției;</li> <li>• cunoașterea elevilor prin folosirea metodelor și tehnicilor de investigație psihopedagogică;</li> <li>• caracterizarea psihologică a elevilor și întocmirea fișelor psihopedagogice;</li> <li>• cunoașterea și caracterizarea clasei de elevi ca un grup social educațional.</li> </ul>
<b>Perfecționare/cercetare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• studierea bibliografiei de specialitate, întocmirea de fișe bibliografice și tematice;</li> <li>• proiectarea, realizarea și valorificarea cercetărilor psihopedagogice concrete;</li> <li>• întocmirea rapoartelor de cercetare și a referatelor științifice;</li> <li>• participarea la sesiuni de comunicări științifice și acțiuni metodic/pedagogice;</li> <li>• analiza și valorificarea experienței didactice proprii și a celorlalți profesori.</li> </ul>
<b>Relaționarea cu mediul (social și profesional)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cunoașterea noțiunilor de bază de psihopedagogie a familiei și de educație familiară;</li> <li>• comunicarea cu familia și direcționarea spre convergență a acțiunii acesteia cu acțiunea instituției;</li> <li>• comunicarea cu colectivul didactic, cu conducerea instituției și cu alte structuri administrative;</li> <li>• autoevaluarea în funcție de semnalele primite din mediul înconjurător;</li> <li>• motivarea agenților social în susținerea învățământului.</li> </ul>
<b>Domeniile de aplicare a cunoștințelor profesionale</b>	
➤ instituțiile instructive (grădinițe de copii, școli medii, licee, instituții de învățământ superior);	
➤ organizații sociale (orfelinate, case de copii, internate, centre pentru copii de creație și odihnă);	
➤ centre orășenești și municipale metodic- didactice.	

## Profesiograme (2022)

## PROFESIOGRAMA GENERALĂ A PROFESORULUI DE EDUCAȚIE FIZICĂ ȘI SPORT

Nr.crt.	Elemente constitutive
1.	Vârsta specialistului debutant – 23 ani
2.	Domeniul și tipul de activitate - specialist în domeniul educației
3.	Nivelul de calificare: licență
4.	Subiectul și obiectivele dezvoltării activității în procesul de implementare, monitorizare, funcționare eficientă și securitate a muncii unei profesiei/ocupației
5.	Dezvoltarea cunoștințelor tinerei generații cu privire la credințele sale, a viziunii asupra lumii și a calităților morale. Stimularea interesului tinerei generații pentru sporturile independente în scopul de a-și forma abilitățile unei atitudini atente față de sănătate . Motivarea elevilor pentru a participa la programele școlilor sportive, ținând cont de interesele și abilitățile lor personale
5.	Tipologia instrumentelor de bază pentru exercitarea profesiei: computer, instalații, echipamente, alte mijloace fixe.
6.	Tablă interactivă, mijloace didactice interactive, materiale didactice, calculator, videoproiector, instalații și echipamente sportive
6.	Responsabilități principale
6.	Educarea elevilor în conformitate cu programul educational specializat; aplicarea activităților creative în procesul de predare – învățare; stabilirea corectă a obiectivelor pedagogice, proiectarea și organizarea eficientă a actului educational cu utilizarea unei comunicări dinamice și expresive; autoreglarea omportamentului de predare în funcție de feed – back – ul primit de elevi; diferențierea comportamentului de predare în funcție de particularitățile individuale și tipologice ale elevilor; valorificarea interacțiunilor de grup și a comunicării de grup în procesul de învățământ etc.
7.	Tipurile predominante de activitate (munca intelectuală, fizică, lucrul în echipă etc). Predomină munca intelectuală și fizică în asigurarea procesului de predare și educare a copiilor și adolescenților.
8.	Forma de organizare a muncii și natura legăturilor sociale (se lucrează într-o echipă în care există o diviziune clară a muncii)
9.	Lucrul în echipă
9.	Condiții de muncă sanitare și igienice (condiții microclimatice, modul și ritmul de lucru, principalele tipuri de pericole profesionale, boli profesionale (oboseala sistemului nervos, probleme cu coloana vertebrală, sistemul respirator), măsuri de protecție a muncii (îmbunătățirea măsurilor de securitate și crearea de facilități, precum examinările medicale preventive), contraindicații medicale: boli pentru care nu se recomandă un stres neuro-emoțional semnificativ.
a)	condiții microclimatice: menținerea constantă a unui microclimat confortabil la locul de muncă;
b)	modul și ritmul de lucru: ziua de lucru este de regulă standardizată, cu realizarea sa într-un ritm și o atmosferă calmă, antrenantă ce stimulează interesul pentru sport și exercițiile fizice;
c)	principalele tipuri de pericole profesionale: epuizare psihologică;
d)	leziuni: rare;
e)	boli profesionale: boli ale aparatului locomotor, nervos și cardiovascular;
f)	măsuri de protecție a muncii: asigurarea securității la incendiu, îmbunătățirea măsurilor de siguranță la locul de muncă.
g)	contraindicații medicale: tulburări psihice.
10.	Cunoștințe, abilități, capacități și competențe
10.	Cunoștințe: ✓ de specialitate;

- 
- ✓ pedagogice;
  - ✓ manageriale;
  - ✓ legislația ce reglementează domeniul în care activează;
  - ✓ psihologice.

**Abilități :**

- ✓ profesionale;
- ✓ analitice și organizaționale;
- ✓ oratorice;
- ✓ organizatorice;
- ✓ de comunicare;
- ✓ gândire creativă și critică;
- ✓ de a lucra în echipă;
- ✓ rezistența la stress;
- ✓ distributive a atenției;
- ✓ de prognozare și dezvoltare strategică.

**Competențe:**

- ✓ profesionale;
  - ✓ pedagogice;
  - ✓ manageriale;
  - ✓ legislative;
  - ✓ psihologice.
-

## PROFESIOGRAMA GENERALĂ A ANTRENORULUI

Nr.crt.	Elemente constitutive
1.	Vârsta specialistului debutant – 22 ani
2.	Domeniul și tipul de activitate - specialist în domeniul educației fizice și sportului
3.	Nivelul de calificare: licență
4.	Subiectul și obiectivele dezvoltării activității în procesul de implementare, monitorizare, funcționare eficientă și securitate a muncii unei profesiei/ocupației
5.	Antrenarea sportivilor și îmbunătățirea pregătirii sportive într-o anumită probă sportivă Tipologia instrumentelor de bază pentru exercitarea profesiei: computer, instalații, echipamente, alte mijloace fixe. Mijloace didactice interactive, instalații și echipamente sportive
6.	<b>Responsabilități principale</b> Asigurarea procesului de antrenament în scopul obținerii de rezultate sportive performante ca efect a diagnozei, prognozei, planificării și programării activităților; analiza și monitorizarea resurselor disponibile; participarea la competiții sportive; stabilește și îmbunătățește în permanență structura organizatorică a echipei; colaborarea eficientă cu autoritățile publice centrale și locale de specialitate în vederea utilizării eficiente a fondurilor administrate și repartizate; asigură coordonarea: jucătorilor; activităților curente; strategiilor, planurilor și a programelor de antrenament și competiționale conform regulamentelor, instrucțiunilor și ordine partvenite în acest sens etc.; evaluează rezultatele și stabilește eventualele corecții.
7.	<b>Tipurile predominante de activitate (munca intelectuală, fizică, lucrul în echipă etc).</b> Predomină munca intelectuală și fizică în asigurarea procesului de antrenament a sportivilor
8.	Forma de organizare a muncii și natura legăturilor sociale (se lucrează într-o echipă în care există o diviziune clară a muncii) Individual sau în echipă
9.	Condiții de muncă sanitare și igienice (condiții microclimatice, modul și ritmul de lucru, principalele tipuri de pericole profesionale, boli profesionale (oboseala sistemului nervos, probleme cu coloana vertebrală, sistemul respirator), măsuri de protecție a muncii (îmbunătățirea măsurilor de securitate și crearea de facilități, precum examinările medicale preventive), contraindicații medicale: boli pentru care nu se recomandă un stres neuro-emoțional semnificativ. a) condiții microclimatice: menținerea constantă a unui microclimat confortabil la locul de muncă; b) modul și ritmul de lucru: ziua de lucru nu este standardizată, cu realizarea sa într-un ritm și o atmosferă calmă, antrenantă ce stimulează interesul pentru proba sportive aleasă și performanța; c) principalele tipuri de pericole profesionale: epuizare psihologică; d) leziuni: pot exista în mod frecvent, chiar și anumite boli și traumatisme; e) boli profesionale: boli ale aparatului locomotor, nervos și cardiovascular; f) măsuri de protecție a muncii: asigurarea securității la incendiu, îmbunătățirea măsurilor de siguranță la locul de muncă; acordarea primului ajutor în cazul unor leziuni sau traumatisme fizice; g) contraindicații medicale: tulburări psihice; dependență de droguri și alcool.
	Cunoștințe, abilități, capacități și competențe
	Cunoștințe: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ de specialitate;</li> <li>✓ pedagogice;</li> <li>✓ de antrenament în proba sportive aleasă;</li> <li>✓ manageriale;</li> <li>✓ legislația ce reglementează domeniul în care activează;</li> <li>✓ psihologice.</li> </ul>
	Abilități :

- 
- ✓ profesionale;
  - ✓ analitice și organizaționale;
  - ✓ disciplină;
  - ✓ de comunicare;
  - ✓ gândire creativă și critică;
  - ✓ rezistența la stres;
  - ✓ perseverență și încredere în sine;
  - ✓ inițiativă, independență, răbdare, rezistență și autocontrol;
  - ✓ de prognozare și dezvoltare strategică.

**Competențe:**

- ✓ profesionale;
  - ✓ de antrenament în proba sportive aleasă:
  - ✓ pedagogice;
  - ✓ manageriale;
  - ✓ legislative;
  - ✓ psihologice.
-

## PROFESIOGRAMA GENERALĂ A MANAGERULUI SPORTIV

Nr.crt.	Elemente constitutive
1.	Vârsta specialistului debutant – 22 ani
2.	Domeniul și tipul de activitate - specialist în domeniul culturii fizice și sportului, inclusiv și în profesiile moderne
3.	Nivelul de calificare: licență
4.	Subiectul și obiectivele dezvoltării activității în procesul de implementare, monitorizare, funcționare eficientă și securitate a muncii unei profesiei/ocupației Administrarea și gestiunea eficientă a tuturor categoriilor de resurse antrenate în asigurarea sustenabilității entității sportive
5.	Tipologia instrumentelor de bază pentru exercitarea profesiei: computer, instalații, echipamente, alte mijloace fixe.  Mijloace didactice interactive, instalații și echipamente sportive
6.	<b>Responsabilități principale</b> Asigurarea unui management adecvat al organizației sportive; gestionarea eficientă a resurselor; menținerea unui climat organizational eficace ce va contribui la dezvoltarea strategică a entității pe care o dirijează; comunicarea eficientă în direcția dezvoltării relațiilor de personal, inclusiv cu alte instituții și organizații; identificarea surselor financiare pentru îndeplinirea obiectivelor planificate; elaborarea și monitorizarea îndeplinirii planului strategic de dezvoltare a organizației sportive; colaborarea eficientă cu autoritățile publice centrale și locale de specialitate
7.	Tipurile predominante de activitate (munca intelectuală, fizică, lucrul în echipă etc). Predomină munca intelectuală și fizică în asigurarea procesului de antrenament a sportivilor
8.	Forma de organizare a muncii și natura legăturilor sociale (se lucrează într-o echipă în care există o diviziune clară a muncii) Individual sau în echipă
9.	Condiții de muncă sanitare și igienice (condiții microclimatice, modul și ritmul de lucru, principalele tipuri de pericole profesionale, boli profesionale (oboseala sistemului nervos, probleme cu coloana vertebrală, sistemul respirator), măsuri de protecție a muncii (îmbunătățirea măsurilor de securitate și crearea de facilități, precum examinările medicale preventive), contraindicații medicale: boli pentru care nu se recomandă un stres neuro-emoțional semnificativ. a) condiții microclimatice: menținerea constantă a unui microclimat confortabil la locul de muncă; b) modul și ritmul de lucru: ziua de lucru nu este standardizată, cu realizarea sa într-un ritm intensiv pentru dezvoltarea entității sportive; c) principalele tipuri de pericole profesionale: epuizare psihologică; d) leziuni: tensiune nervoasă și stresul profesional; e) boli profesionale: boli ale aparatului locomotor, nervos și cardiovascular; f) măsuri de protecție a muncii: asigurarea securității la incendiu, îmbunătățirea măsurilor de siguranță la locul de muncă; g) contraindicații medicale: tulburări psihice; emoționale
	Cunoștințe, abilități, capacități și competențe
	Cunoștințe: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ de specialitate;</li> <li>✓ manageriale;</li> <li>✓ juridice;</li> <li>✓ economice;</li> <li>✓ psihologice.</li> </ul>
	Abilități : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ profesionale;</li> <li>✓ analitice și organizaționale înalt dezvoltate;</li> </ul>

- 
- ✓ de luare a deciziilor, inclusiv și în situațiile de risc;
  - ✓ disciplină;
  - ✓ de comunicare și bun negociator;
  - ✓ gândire creativă și critică;
  - ✓ rezistența la stres;
  - ✓ perseverență și încredere în sine;
  - ✓ inițiativă, independență, răbdare, rezistență și autocontrol;
  - ✓ de prognozare și dezvoltare strategică.

**Competențe:**

- ✓ profesionale;
  - ✓ manageriale;
  - ✓ juridice și economice;
  - ✓ antreprenoriale;
  - ✓ psihologice.
-

## Acte de implementare



"28" iunie 2022

Nr. 201

## ACT DE IMPLEMENTARE

Confirmăm prin prezentul, că rezultatele cercetării tezei de doctor habilitat în științe ale educației elaborate de dna Liliana BUDEVICI - PUIU la tema: *"Teoria și praxiologia formării profesionale managerial – normative (inițiale și continue) a specialiștilor din domeniul culturii fizice"* sunt actuale, relevante, argumentând prin studiul realizat și implementat necesitatea asigurării unei pregătiri inițiale și continue a specialiștilor din domeniu corespunzătoare, compatibilă cu Cadrul Național al Calificărilor. Menționăm că, tipurile de rezultate științifice obținute de postdoctorandă în cadrul executării proiectelor/activităților de cercetare-dezvoltare au fost implementate în procesul de instruire cu studenții de la Facultatea Sport. De asemenea, acestea au fost validate experimental prin obținerea de date importante ca urmare a evaluării competențelor manageriale și normative a specialiștilor din domeniu, formate în procesul implementării noii metodologii, a descriptorilor și indicatorilor de evaluare monitorizați. În procesul de realizare a experimentului de formare dna Budevici – Puiu Liliana a obținut date importante din diferite surse ale literaturii de specialitate, fiind considerate produse ale activității sale de cercetare și care conțin un ansamblu sistematic de cunoștințe și soluții noi cu referire la formarea competențelor managerial – normative a specialiștilor din domeniu, argumentând totodată, necesitatea și importanța lor pentru societate și gândire într-un anumit domeniu al cunoașterii. Rezultatele științifice obținute în urma identificărilor, descrierilor, observațiilor, investigațiilor experimentale, explicațiilor etc. și implementate în practica de specialitate cu masteranzii de la programele de studii acreditate ale Facultății Sport au fost aprobate prin mijloace științifice, reprezentând un progres în procesul de cunoaștere. Menționăm că au fost aplicate modelul pedagogic, integrat-operațional și concepția formării managerial-normative a specialiștilor din domeniu în procesul instructiv și de perfecționare, fapt ce i-a permis postdoctorandei să definească noutatea științifică a cercetării, care s-a materializat prin cunoștințe noi, dobândite de studenți/specialiști în procesul cercetărilor fundamentale, aplicative, sau a elaborărilor/lucrărilor experimentale în domeniu de activitate. Facem precizarea că, rezultatele cercetării științifice ale dnei Liliana Budevici – Puiu dispun de o bază de documentare minuțioasă, fiind obținute în condiții și cu metode credibile, aprobate științific, cu respectarea eticii potrivit cerințelor Cartei Universitare.

Decanul  
Facultății Sport

Mocrousov Elena,  
et. habilitat în științe ale educației,  
conferențiar universitar



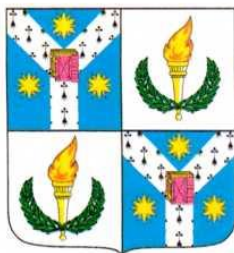
UNIVERSITATEA DE STAT DE EDUCAȚIE FIZICĂ ȘI SPORT  
FACULTATEA DE PEDAGOGIE

**Act de implementare**

Facultatea de Pedagogie a Universității de Stat de Educație Fizică și Sport, confirmă prin prezentul, că rezultatele cercetării tezei de doctor habilitat în științe ale educației elaborate de dna Liliana BUDEVICI - PUIU la tema: „*Teoria și praxiologia formării profesionale managerial – normative (inițiale și continue) a specialiștilor din domeniul culturii fizice*” sunt de actualitate și relevante pentru formarea inițială și continuă a specialiștilor din domeniu. Astfel, facem precizarea că, rezultatele științifice au fost implementate de postdoctorandă în procesul de studii desfășurat cu studenții de la Facultatea de Pedagogie, în cadrul asigurării predării și învățării la disciplina de studii „Management și legislație în educația fizică și sport” (Ciclu I). Totodată, în cadrul programului de masterat „Educație, management și marketing în sport”. Dna Liliana Budevici - Puiu a implementat rezultatele investigaționale în procesul de însușire a cunoștințelor de către masteranzi la disciplinele de studii: „Drept sportiv” și „Managementul proiectelor”. Important de menționat, că toate rezultatele au fost validate experimental, fiind înregistrate informații relevante în urma evaluării competențelor manageriale și normative a studenților și ca efect al implementării noii metodologii (a modelului pedagogic, integrat-operational și a concepției formării managerial-normative a specialiștilor din domeniu în procesul instructiv și de perfecționare), respectiv a descriptorilor și indicatorilor de evaluare monitorizați. Rezultatele științifice obținute și implementate în practica de specialitate cu masteranzii de la Facultatea de Pedagogie dispun de o bază de documentare minuțioasă și au fost aprobate prin mijloace științifice, reprezentând un progres în procesul de cercetare. Acest fapt i-a permis postdoctorandei să definească noutatea științifică și ipoteza cercetării, precum și să procedeze la validarea lor în procesul cercetărilor fundamentale, aplicative sau a elaborărilor/lucrărilor experimentale în domeniul său de cercetare.



Decanul Facultății Pedagogie,  
Conf. univ., dr. Onoi Mihail



**UNIVERSITATEA "ALEXANDRU  
IOAN CUZA" din IAȘI  
FACULTATEA DE EDUCAȚIE  
FIZICĂ ȘI SPORT**

Strada Toma Cozma Nr. 3 / 700554 - Iași  
tel. 40 32 201026 fax 40 32 201126  
e-mail [beatrice.abalasei@uaic.ro](mailto:beatrice.abalasei@uaic.ro)  
<http://www.sport.uaic.ro>

## INVITAȚIE

Colectivul Facultății de Educație Fizică și Sport are onoarea să invite în perioada 17-19 mai 2021 pe dna conf. univ. dr. Liliana Budevici – Puiu la Universitatea de Stat de Educație Fizică și Sport, Chișinău, Republica Moldova, pentru a participa la realizarea unor cercetări comune, având ca problematică de bază „Modele de bune practici în domeniul pregătirii manageriale - legislativ - sportive” a viitorilor specialiști în domeniu.

Cu speranța participării și cu aprecierea că prezența dumneavoastră reprezintă o contribuție la dezvoltarea relațiilor dintre universităților noastre, vă asigurăm de respectul și considerația colectivului nostru.

**DECAN**

**Prof. univ. dr. habil. Aurelia-Beatrice ABALĂȘEI**





### Act de implementare

Confirmăm prin prezentul, că rezultatele cercetării disertației elaborate de dna Liliana BUDEVICI - PUIU la tema: *”Teoria și praxiologia formării profesionale managerial – normative (inițiale și continue) a specialiștilor din domeniul culturii fizice”* sunt relevante și prezintă un interes practic și aplicativ. Acestea au fost validate experimental prin obținerea de date importante ca urmare a evaluării competențelor manageriale și normative a specialiștilor din domeniu, formate în procesul implementării noii metodologii, a descriptorilor și indicatorilor de evaluare monitorizați. În procesul de realizare a experimentului de formare dna Budevici – Puiu Liliana a organizat într-un sistem holistic, două programe de instruire managerială și de legislație sportivă în format online cu specialiștii din domeniul culturii fizice (manageri sportivi de diferite niveluri din cadrul organizațiilor sportive invitate și cu cadre didactice din cadrul Facultății de Educație Fizică și Sport din Suceava). Menționăm că a fost aplicat modelul pedagogic, integrat-operational al formării managerial-normative a specialiștilor din domeniu, fapt ce i-a permis postdoctorandei să obțină date importante cu referire la problematica abordată în cercetare. Conținutul acestor programe a fost elaborat în baza cursurilor universitare “Management și legislație în educația fizică și sport” (curs universitar), “Fundamente teoretice ale statului și dreptului” (curs universitar), “Legislație sportivă națională și internațională” (curs universitar), “Ghid metodologic de drept sportiv”, “Managementul proiectelor” (curs universitar), “Promovarea sportului și a valorilor sportive naționale în comunitatea școlară prin modele de bune practici” și a monografiilor “Management și drept sportiv”, “Drept, etică și deontologie în sport”, “Buna guvernare în sport”, “Eradicarea corupției și a dopajului în sport” special concepute și sintetizate conform unei tematici atent selectate. De asemenea, specialiștii din domeniu au avut posibilitatea să facă cunoștință cu problematici diverse prin dezbaterile ce au avut loc, ca urmare a punerii la dispoziția lor a unui număr semnificativ de articole științifice centrate pe cele două componente de bază în formarea profesională a specialiștilor din domeniu (managerială și normativă).

Decanul Facultății de Educație Fizică și Sport,

Prof.univ.dr. Petru GHERVAN



## **Declarație privind asumarea răspunderii**

Subsemnata, declar pe răspundere personală că materialele prezentate în teza de doctorat sunt rezultatul propriilor cercetări și realizări științifice. Conștientizez că, în caz contrar, urmează să suport consecințele în conformitate cu legislația în vigoare.

Budevici-Puiu Liliana

Semnătura \_\_\_\_\_

Data: 05.08.2022

## CV-ul autorului



Curriculum vitae  
Europass



### Informații personale

Nume / Prenume **BUDEVICI – PUIU LILIANA**  
Adresă(e) **Chișinău, Stăuceni, str.Unirii 20/2**  
Telefon(oane) Mobil:068114146  
(00373 – 22- 49 744 33)  
E-mail lbudevici@yahoo.com  
Naționalitate(-tăți) (Română)  
Data nașterii 27 Ianuarie 1969  
Sex feminin

### Experiență profesională

Perioada	2022 – prezent
Funcția sau postul ocupat	Prorector pentru cercetarea științifică Președintele Consiliului științific și membru al Senatului Universitar Profesor universitar conform Deciziei Consiliului de conducere al Agenției Naționale de Asigurare a Calității în Educație și Cercetare nr. 5 din 26 noiembrie 2021
Perioada	2015-2020
Funcția sau postul ocupat	Prorector pentru activitatea științifică, dezvoltare academică și calitatea studiilor Președintele Consiliului Calității Președintele Consiliului științific și membru al Senatului Universitar Conferențiar universitar, doctor în pedagogie
Numele și adresa angajatorului	Universitatea de Stat de Educație Fizică și Sport, Chișinău, str.A. Doga 22 Catedra Managementul Culturii Fizice
Tipul activității/sectorul de activitate	Planificarea, organizarea, coordonarea și monitorizarea activității de cercetare științifică  Educație
Perioada	2014 - 2015
Funcția sau postul ocupat	Șef catedră Managementul Culturii Fizice Vicepreședinte al Consiliului de Asigurare a Calității USEFS
Numele și adresa angajatorului	Universitatea de Stat de Educație Fizică și Sport, Chișinău, str.A. Doga 22 Departamentul calității
Tipul activității/sectorul de activitate	Organizarea și coordonarea activității corpului profesoral didactic , didactic auxiliar și nedidactic al catedrei Elaborarea strategiei de dezvoltare a catedrei și implementarea planului de acțiuni Asigurarea calității programelor de studii ale universității și crearea condițiilor pentru acreditarea acestora

Perioada	2012 – 2013
Funcția sau postul ocupat	Șef Serviciu Administrativ
Numele și adresa angajatorului	Spitalul de Psihiatrie Titan „Dr. Constantin Gorgos”, București, România
Tipul activității/sectorul de activitate	Achiziții publice/ Sănătate
Perioada	2012 - 2013
Funcția sau postul ocupat	Funcționar public, consilier juridic principal 1 A
Numele și adresa angajatorului	Ministerul Culturii al României, b-dul Unirii 22, sector 3 , București
Tipul activității/sectorul de activitate	Elaborarea actelor normative
Perioada	2011 – 2012
Funcția sau postul ocupat	Șef doctorat
Numele și adresa angajatorului	Universitatea de Stat de Educație Fizică și Sport, Chișinău, str.A. Doga 22
Tipul activității/sectorul de activitate	Asigurarea și monitorizarea activității doctoranzilor USEFS
Perioada	2011-prezent
Funcția sau postul ocupat	Conferențiar universitar doctor în pedagogie (plata cu ora)
Numele și adresa angajatorului	Universitatea "Dunărea de Jos", str. Domnească nr.111, Galați ,România
Perioada	2010-2011
Funcția sau postul ocupat	Consilier al rectorului, jurist consultant Conferențiar universitar, doctor în pedagogie
Numele și adresa angajatorului	Universitatea Cooperatist Comercială din Moldova Catedra Drept și activitate vamală
Tipul activității/sectorul de activitate	Organizarea, planificarea, consilierea și asigurarea suportului juridic al activității rectorului și universității
Perioada	2006 – 2010
Funcția sau postul ocupat	Șef catedră Managementul Culturii Fizice
Numele și adresa angajatorului	Universitatea de Stat de Educație Fizică și Sport, Chișinău, str. A. Doga 22
Tipul activității/sectorul de activitate	Organizarea și coordonarea activității corpului profesoral didactic , didactic auxiliar și nedidactic al catedrei Elaborarea strategiei de dezvoltare a catedrei și implementarea planului de acțiuni
Perioada	2003 – 2005
Funcția sau postul ocupat	Lector superior
Numele și adresa angajatorului	Universitatea de Stat de Educație Fizică și Sport, Chișinău, str.A. Doga 22 Catedra Managementul Culturii Fizice
Perioada doctorat	2002-2005
Perioada	1998-2003
Funcția sau postul ocupat	Consilier juridic
Numele și adresa angajatorului	S.C. Suprem S.A , calea Chișinăului 34, Iași, România Departamentul juridic
Tipul activității/sectorul de activitate	Elaborarea , monitorizarea și asigurarea suportului juridic la nivel instituțional, reprezentarea acestuia în instanțele de judecată
Perioada	1989- 1996
Funcția sau postul ocupat	Secretar dactilograf
Numele și adresa angajatorului	S.C. Standard Commercial Moldavia , str. Bradului nr.5, Iași, România Secretariat
Tipul activității/sectorul de activitate	

<b>Educație și formare</b>	Perioada Calificarea și diploma obținută	2020-2021 studii de postdoctorat Școala Doctorală USEFS 2015 – master în Cultura Fizică și Sport, specializarea Teoria și metodologia activității motrice 2014 – conducător de doctorat conform Hot. nr. AT 2/9-1 din 10.04.14 a CNAA al Republicii Moldova 2006 – doctor în pedagogie 1996 – licențiat în drept, Facultatea de Drept (cu examen de licență la Universitatea „Lucian Blaga”, Sibiu) 1987 – Liceul „Al. I. Cuza” Iași														
Stagii de perfecționare	2008, 2009: training specializat în Administrarea Sportului organizat de Comitetul Internațional Olimpic 2009 - training specializat în achiziții publice, București 2012 - training specializat în achiziții publice, București															
<b>Aptitudini și competențe personale</b>																
Limba maternă	Română															
Limbi străine cunoscute	Limba franceză															
Autoevaluare	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Înțelegere</th> <th colspan="2">Vorbire</th> <th>Scriere</th> </tr> <tr> <th>Ascultare</th> <th>Citare</th> <th>Participare la conversație</th> <th>Discurs oral</th> <th>Exprimare scrisă</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>B2</td> <td>B2</td> <td>B2</td> <td>B2</td> <td>B2</td> </tr> </tbody> </table>	Înțelegere		Vorbire		Scriere	Ascultare	Citare	Participare la conversație	Discurs oral	Exprimare scrisă	B2	B2	B2	B2	B2
Înțelegere		Vorbire		Scriere												
Ascultare	Citare	Participare la conversație	Discurs oral	Exprimare scrisă												
B2	B2	B2	B2	B2												
Competențe și abilități sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• juridice acumulate pe parcursul jurisprudenței desfășurate la nivelul instanțelor de judecată din România și Republica Moldova</li> <li>• capacitate de analiză și evaluare;</li> <li>• procesarea informației la diverse niveluri;</li> <li>• gândirea analogică și combinatorie;</li> <li>• creativitate;</li> <li>• lucrul în echipă;</li> <li>• elocvență, claritate, precizie, volum și expresivitate în comunicare;</li> <li>• echilibrul emoțional-afectiv și capacitatea de autocontrol în situații neașteptate;</li> <li>• dorința și capacitatea de perfecționare continuă sau deschiderea la nou;</li> <li>• capacitatea de evaluare obiectivă și sollicitudine;</li> <li>• capacitatea de personalizare și socializare în acțiunile întreprinse;</li> <li>• capacitatea de a asigura un climat echilibrat în colectivitate</li> </ul>															
Competențe organizatorice	Responsabilitatea pentru acțiunile și deciziile luate, altruismul, loialitatea, inovația, talentul organizatoric, inteligența și viziunea strategică sunt o serie de calități ce mă caracterizează și care sunt necesare unui bun manager															
Competențe și aptitudini tehnice	Operare PC: Windows, MS Office; O bună stăpânire a programelor: Pascal, Word, Power Point etc. Navigare pe internet															
Competențe și aptitudini artistice	Pasionată de literatură, artă și știință															
Permis de conducere	Categoria B															
Domenii de interes	Management, drept, marketing, dezvoltare personală															
Articole publicate	Peste 100 de articole științifice naționale și internaționale, 8 note de curs , 1 ghid metodic, 5 monografie															
Participări în proiecte de cercetare științifică	7 proiecte (5 în calitate de cercetător științific superior și 2 director de proiect)															