

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

Cu titlu de manuscris
CZU: 005+371.14:373.5+796(043)

CERNITOIU Cosmin

**ÎMBUNĂȚIREA MANAGEMENTULUI LICEELOR SPORTIVE PRIN
DEZVOLTAREA PROFESIONALĂ A CADRELOR DE CONDUCERE**

Specialitatea 533.04. Educație fizică, sport, kinetoterapie și recreație

Teză de doctor în științe ale educației

Conducător științific:

Budevici–Puiu Liliana,
doctor habilitat în științe ale educației,
profesor universitar

Autor:

CHIȘINĂU, 2024

© CERNITOIU Cosmin, 2024

CUPRINS

ADNOTARE (în limbile română, rusă, engleză)	5
Lista tabelor	7
Lista figurilor	8
Lista abrevierilor	9
INTRODUCERE	10
1. REPERE ANALITICE PRIVIND MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIONAL ȘI FORMAREA PROFESIONALĂ A CADRELOR DE CONDUCERE DIN DOMENIUL EDUCAȚIEI FIZICE ȘI SPORTULUI	20
1.1. Dimensiuni ale managementului organizațional în entitățile sportive	20
1.2. Formarea profesională a cadrelor de conducere în domeniul educației fizice și sportului	30
1.3. Dezvoltarea cadrelor de conducere, factor important în îmbunătățirea managementului școlar	43
1.5. Concluzii la capitolul 1	56
2. METODOLOGIA CERCETĂRII ȘI NECESITATEA DEZVOLTĂRII PROFESIONALE A MANGERILOR SPORTIVI PRIN ABORDAREA DE TEHNOLOGII DE FORMARE INOVAȚIONALE	58
2.1. Metodele de cercetare	58
2.2. Necesitatea învățării continue și a dezvoltării profesionale a managerilor sportive ...	64
2.3. Studiu privind modalitățile de optimizare și îmbunătățire a activităților liderului pentru asigurarea procesului de gestionare eficientă a organizației sportive	74
2.4. Concluzii la capitolul 2	84
3. ARGUMENTAREA ȘI VALIDAREA EXPERIMENTALĂ A MODELULUI STRUCTURAL – SUSTENABIL AL DEZVOLTĂRII PROFESIONALE A CADRELOR DE CONDUCERE A LICEELOR SPORTIVE	86
3.1. Determinarea modelului structural-sustenabil și a conținutului științifico-practic al programului de dezvoltare profesională a cadrelor de conducere a liceelor sportive	86
3.2. Diagnosticarea nivelului de pregătire și dezvoltare profesională a managerilor din sfera educației fizice și sportului	91
3.3. Implementarea programului de formare continuă bazat pe elemente fundamentale ale modelului structural și sustenabil (MSS) pentru îmbunătățirea managementului liceelor sportive	98

3.4. Validarea experimentală a modelului structural-sustenabil de formare a cadrelor de conducere pentru îmbunătățirea procesului managerial al liceului sportiv monitorizat pedagogic	101
3.5. Concluzii la capitolul 3	112
CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI	114
BIBLIOGRAFIE	118
Anexa 1. Chestionar sociologic	128
Anexa 2. Chestionar sociologic	129
Anexa 3. Competențele dezvoltate după pilotarea MSS	130
Anexa 4. Adeverință de implementare	131
DECLARAȚIE PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII	132
CV-ul AUTORULUI	133

ADNOTARE

Cernitoiu Cosmin

Îmbunătățirea managementului liceelor sportive prin dezvoltarea profesională a cadrelor de conducere: teză de doctor în științe ale educației, Chișinău, 2024

Structura tezei: Lucrarea cuprinde adnotări în limbile română, rusă și engleză, introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie (146 surse), 4 anexe, 117 pagini text de bază, 31 figuri, 15 tabele. Rezultatele cercetării obținute au fost publicate în 7 articole.

Cuvinte-cheie: management, dezvoltare, licee cu profil sportiv, cadre de conducere, model structural și sustenabil.

Scopul studiului constă în elaborarea și aplicarea modelului structural și sustenabil (MSS) de dezvoltare profesională a cadrelor de conducere din liceele cu profil sportiv în direcția îmbunătățirii continue a procesului de management abordat la nivel instituțional.

Obiectivele cercetării:

- analiza literaturii de specialitate, a fundamentelor teoretice și praxiologice cu privire la procesul de dirijare al unei entități sportive, precum și pentru a realiza un demers și concept final cu referire la procesul de pregătire/dezvoltare profesională a managerilor din liceele cu profil sportiv;

- determinarea problemei obiectivității examinării și evaluării din contextul activității de învățare și perfecționare, în calitate de componentă de bază în structura organizațiilor sportive, ceea ce ne-a permis să stabilim obiectul și subiectul, ipoteza, scopul și sarcinile cercetării;

- elaborarea și aplicarea modelului structural și sustenabil (MSS) de dezvoltare profesională a cadrelor de conducere din liceele cu profil sportiv;

- examinarea procesului de dezvoltare profesională a specialiștilor din cadrul instituțiilor de educație fizică și sport, în general, și a masteranzilor în particular (formarea competențelor de coaching și leadership);

- determinarea necesității învățării continue și a dezvoltării profesionale a managerilor sportivi;

- identificarea modalităților de optimizare și îmbunătățire a activităților liderului pentru asigurarea procesului de gestionare eficientă a organizației sportive (liceul sportiv);

- validarea și argumentarea modelului structural – sustenabil de dezvoltare profesională a cadrelor de conducere din liceele cu profil sportiv;

- formularea unor recomandări practice pentru îmbunătățirea procesului de dirijare și dezvoltare a Liceului Sportiv.

Noutatea și originalitatea științifică. În cadrul cercetării a fost elaborat și aplicat modelul structural și sustenabil structural și funcțional de dezvoltare a cadrelor de conducere din liceele cu profil sportiv, a cărui esență a constituit-o calitățile necesare pentru a asigura procesul adecvat de conducere, monitorizare, corecție, control și evaluare a activităților, experiența de conducere și consolidare, de formare a comportamentului de dirijare la stagii în procesul de luare a deciziilor și de gestionare a grupului. În cadrul modelului dezvoltat, a fost determinat un complex de condiții organizatorice și pedagogice care au vizat dezvoltarea efectivă a competențelor manageriale, a calităților de conducere ale viitorilor specialiști din domeniu, fundamentate teoretic și testate experimental. De asemenea, s-a dezvoltat și testat experimental o tehnologie adaptivă pentru dezvoltarea eficientă a competențelor manageriale și a calităților de conducere ale viitorilor manageri în procesul de predare a leadershipului și coachingului.

Rezultatele obținute care au determinat soluționarea unei probleme științifice, aplicative de importanță majoră pentru domeniul de referință au fost implementate în cadrul procesului de predare-învățare al discipolilor, în articolele publicate în materialele conferințelor științifice, precum și în diseminarea acestora.

Semnificația teoretică constă în elaborarea și aplicarea noului model structural și sustenabil de dezvoltare profesională a cadrelor de conducere din liceele sportive.

Valoarea aplicativă a presupus diseminarea rezultatelor științifice și validarea datelor experimentale cu privire la modernizarea managementului de curriculum.

Implementarea rezultatelor științifice. Rezultatele teoretico-metodologice ale cercetării au fost implementate în cadrul evenimentelor științifice din România (Iași, Suceava, Tîrgu Jiu) și Chișinău, Republica Moldova.

ANNOTATION Cernitoiu Cosmin

Improvement of the sports high school management through the professional development of leading staff: PhD in education sciences, Chisinau, 2024

Structure of thesis: The paper includes annotations in Romanian, Russian and English, introduction, three chapters, general conclusions and recommendations, references (146 sources), 4 appendices, 117 pages of basic text, 31 figures, 15 tables. The obtained research results were published in 7 articles.

Keywords: management, development, sports high schools, leading staff, structural and sustainable model.

The purpose of the research consists in the elaboration and application of the structural-sustainable model (SSM) of professional development of leading staff from sports high schools in order to perfect their practical skills, oriented towards the continuous improvement of institutional management process.

Research objectives:

- the analysis of the specialized literature, theoretical and praxeological fundamentals regarding the management process of a sports entity, as well as to achieve a final approach and concept with reference to the process of training/professional development of managers in high schools with a sports profile;
- determining the problem of the objectivity of the examination and evaluation in the context of the learning and improvement activity, as a basic component in the structure of sports organizations, which allowed us to establish the object and subject, hypothesis, purpose and tasks of the research;
- developing and application of the structural and sustainable model (SSM) for the professional development of sports high schools leading staff;
- examining the professional development process of specialists within physical education and sports institutions, in general, and of master's students in particular (coaching and leadership skills training);
- determining the need for continuous learning and professional development of sports managers;
- identifying ways to optimize and improve the leader's activities to ensure the effective management process of the sports organization (sports high school);
- validating and argumentation of the structural - sustainable professional development model of sports high schools leading staff;
- formulating some practical recommendations for improving the management and development process of the Sports High School.

Novelty and scientific originality. In the framework of the research, the structural and sustainable structural and functional model for the development of sports high schools leading staff was developed and applied, the essence of which was the qualities necessary to ensure the appropriate process of management, monitoring, correction, control and evaluation of activities, leadership experience and consolidation, training of leadership behavior in trainees in the process of decision-making and group management. Within the developed model, a complex of organizational and pedagogical conditions was determined that aimed at the effective development of managerial skills, leadership qualities of future specialists in the field, theoretically grounded and experimentally tested. Also, an adaptive technology was developed and experimentally tested for the effective development of managerial skills and leadership qualities of future managers in the process of teaching leadership and coaching.

The obtained results that determined the solution of a scientific, applicative problem of major importance for the field of reference were implemented within the teaching-learning process of the disciples, the articles published in the materials of the scientific conferences, as well as their dissemination.

The theoretical significance consists in the development and application of the new structural and sustainable model of professional development of sports high schools leading staff.

The applicative value involved the dissemination of scientific results and the validation of experimental data regarding the modernization of curriculum management.

Implementation of scientific results. The theoretical-methodological results of the research were implemented within the scientific events in Romania (Iasi, Suceava, Tirgu Jiu) and Chisinau, Republic of Moldova.

Lista tabelelor

Tabelul 1.1. Calități de conducere	26
Tabelul 3.1. Modelul structural – sustenabil aplicabil în programul de formare – continuă a cadrelor de conducere implicate în experiment	88
Tabelul 3.2. Conținutul programului (atelierului) de formare continuă orientat spre dezvoltarea profesională a cadrelor de conducere din domeniul educației fizice și sportului	89
Tabelul 3.3. Analiza specialiștilor implicați în cercetare (cu funcții de conducere pe diferite niveluri) cu vârsta cuprinsă între 25 și 70 ani pe nivelurile de educație ISCED în perioada 2017-2022	91
Tabelul 3.4. Nivelul de pregătire managerială și pedagogică al celor implicați în sondajul sociologic	92
Tabelul 3.5. Date cu referire la programul de dezvoltare profesională axat pe MSS	92
Tabelul 3.6. Date statistice cu privire la nivelul de pregătire al subiecților la etapa de constatare a experimentului pedagogic	94
Tabelul 3.7. Nivelurile de competență în grupele martor și experiment	96
Tabelul 3.8. Nevoile de formare a celor două grupe martor și experiment	97
Tabelul 3.9. Valorile înregistrate de comisia de experți pentru cele două grupe (etapa de control)	100
Tabelul 3.10. Condițiile îmbunătățirii managementului liceelor sportive	101
Tabelul 3.11. Nivele ale calității serviciilor prestate de liceul sportiv supus monitorizării pedagogice	102
Tabelul 3.12. Competențele dezvoltate după pilotarea MSS	104
Tabelul 3.13. Ponderele performanțelor învățării, a competențelor dobândite de grupele martor și experiment în urma evaluării acestora de către comisia de experți la etapa inițială	105
Tabelul 3.14. Ponderele performanțelor învățării, a competențelor dobândite de grupele martor și experiment în urma evaluării acestora de către comisia de experți la etapa finală	106

Lista figurilor

Figura 1.1. Funcțiile liderului pentru a obține succesul în activitatea realizată	28
Figura 1.2. Finalitățile educative formulate de I. Jinga	33
Figura 1.3. Obiectivele educației intelectuale după I. Jinga	34
Figura 1.4. Sistemul social global după S. F. Todea	36
Figura 1.5. Mijloace de acțiune pentru îmbunătățirea managementului școlar	49
Figura 1.6. Conducerea de tip leadership	56
Figura 2.1. Reprezentarea grafică a răspunsurilor cu privire la factorii care pot genera dezvoltarea profesională a managerilor sportivi	67
Figura 2.2. Reprezentarea grafică a răspunsurilor cu referire la conceptul de leadership transformațional	68
Figura 2.3. Reprezentarea grafică a răspunsurilor cu referire la un model teoretico-praxiologic de leadership transformațional a managerilor sportivi	69
Figura 2.4. Reprezentarea grafică a răspunsurilor cu referire la leadershipul charismatic versus cel transformațional	70
Figura 2.5. Reprezentarea grafică a răspunsurilor cu privire la actualizarea pregătirii/ dezvoltării profesionale a managerilor sportivi	72
Figura 2.6. Reprezentarea grafică a răspunsurilor cu privire la competențele necesare pentru a stimula procesul de schimbare/dezvoltare individuală și organizațională a managerilor sportivi	73
Figura 2.7. Reprezentarea grafică a răspunsurilor cu privire la standardele profesionale	76
Figura 2.8. Reprezentarea grafică a răspunsurilor cu privire la punctele forte ale profilului profesional al cadrelor de conducere	77
Figura 2.9. Reprezentarea grafică a răspunsurilor cu privire la punctele forte ale profilului profesional al cadrelor de conducere	78
Figura 2.10. Reprezentarea grafică a răspunsurilor cu privire la indicatori și descriptorii principali care pot contribui la îmbunătățirea managementului instituțional	79
Figura 2.11. Reprezentarea grafică a răspunsurilor cu privire la dezvoltarea profesională continuă a cadrelor de conducere	80
Figura 2.12. Reprezentarea grafică a răspunsurilor cu privire la reputația și imaginea organizației sportive pe piață	81
Figura 2.13. Reprezentarea grafică a răspunsurilor cu privire la elementele specifice ale pregătirii personalului de conducere	82
Figura 2.14. Reprezentarea grafică a răspunsurilor cu privire la modalități de optimizare/îmbunătățire a activității liderului pentru gestionarea eficientă a entității sportive	83
Figura 3.1. Reprezentarea grafică a răspunsurilor cu privire la MSS	93
Figura 3.2. Nivelul de pregătire al subiecților la etapa de constatare a experimentului pedagogic	93
Figura 3.3. Nivelul de pregătire al subiecților la etapa de formare a experimentului pedagogic	95
Figura 3.4. Nivelul de pregătire al subiecților implicați la etapa de control a experimentului pedagogic	96
Figura 3.5. Nivelurile de competență în grupele martor și experiment la etapa de control a experimentului pedagogic	96
Figura 3.6. Reprezentarea grafică a nevoilor de formare a celor două grupe (martor și experiment)	97
Figura 3.7. Reprezentarea grafică a răspunsurilor la etapa de control a experimentului	100
Figura 3.8. Implementarea programului de dezvoltare/perfecționare a managerilor în baza MSS	107
Figura 3.9. Reprezentarea grafică a evaluării competențelor specialistilor din grupa martor la etapa inițială și finală	111
Figura 3.10. Reprezentarea grafică a evaluării competențelor specialistilor din grupa experiment la etapa inițială și finală	111

Lista abrevierilor

PFVA - a planifica; a face; a verifica; a acționa

MSS - model structural și sustenabil

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (puncte tari, puncte slabe, oportunități, amenințări)

PEST – politic, economic, social, tehnologic

STEEPLE – social, technology, economic, environment, political, legal, ethical

SMART – specifice, măsurabile, accesibile, relevante și încadrate în timp

KPI – key performance indicators (indicatori-cheie ai performanței)

CPV – cost-volum-profit

MTPLT - modelului teoretic și praxiologic al leadershipului transformational

PDSI - Plan; A face; A Vede; A Îmbunătăți

ASEI - activități, studenți/elevi, experiment/inovare

INTRODUCERE

Actualitatea și importanța temei abordate

În managementul sportiv contemporan, se acordă o atenție specială stilului de conducere modern, care este caracterizat ca fiind un stil special, inovator, de gestionare a personalului, centrat pe identificarea de noi oportunități pentru subordonați, pe capacitatea de a atrage și de a utiliza resursele umane calificate pentru realizarea obiectivelor planificate. Cu toate acestea, în teoria și practica managementului, există încă o tradiție de separare a pozițiilor de lider și conducător. În acest sens, transformările cardinale din țara noastră impun, în primul rând, o schimbare a viziunilor asupra locului și rolului unui manager de diferite niveluri în cadrul organizației, ceea ce actualizează, de fapt, cererea lor pe piața muncii. Procesul de modernizare a învățământului superior, ne obligă să actualizăm în mod permanent conținutul formării profesionale a managerilor sportivi de diferite niveluri, astfel încât acești specialiști să fie capabili de a înțelege și de a accepta un anumit tip de conducere, care să înlocuiască autoritatea manifestată prin forța și constrângerea subordonaților, cu cea care stimulează motivația și performanța resurselor umane. Pentru aceasta, managerul sportiv, trebuie să-și formeze/perfecționeze competențele profesionale și manageriale în mod continuu [13, 21, 27, 41, 45, 100, 111]. Acest deziderat decurge în principal din rolul și importanța semnificativă a managementului sportiv reflectat din prisma următoarelor motive: *al profesionalismului și eficienței sale* (întrucât sportul a devenit o industrie extrem de competitivă, iar gestionarea echipelor și a evenimentelor sportive, cad în sarcina managerilor sportive, fapt pentru care înțelegerea managementului îi vor ajuta să maximizeze performanța și eficiența, atât a sportivilor, cât și a echipei administrative); *economie și business* (sportul este o afacere complexă, iar studierea managementului sportiv va contribui la consolidarea cunoștințelor managerilor sportivi, respectiv la înțelegerea aspectelor economice ale industriei, cum ar fi marketingul, sponsorizările, drepturile de televizare și administrarea financiară, care sunt esențiale pentru succesul unei echipe sau evenimente); *leadership și motivare* (în sport, capacitatea de a conduce și motiva o echipă este foarte importantă, iar un manager eficient în sport, va trebui să înțeleagă psihologia și dinamica de lucru a unei echipe, să inspire și să coordoneze pentru a obține performanțe optime); *drept și reglementare* (sportul este supus unor reguli și reglementări complexe, iar cunoașterea acestora este esențială pentru a gestiona corect toate aspectele legale, de la contractele sportivilor la drepturile de proprietate intelectuală și la regulile de fair-play); *dezvoltare personal și comunitară* (studierea managementului sportiv poate contribui la dezvoltarea personală a sportivilor și a comunității prin promovarea sănătății, fair-play-ului și valorilor sociale pozitive). În esență, managementul sportiv oferă o perspectivă complexă și integrată asupra modului în care sportul și afacerile se intersectează, furnizând instrumentele necesare pentru a gestiona cu succes aspectele diverse ale unei echipe sau organizații sportive.

Totodată, managementul are un caracter universal, întrucât, chiar dacă contextul sportiv poate aduce anumite particularități și provocări specifice, multe dintre principiile și practicile de management aplicate în alte domenii se dovedesc a fi universale și esențiale și în lumea sportului. Astfel, putem menționa că, managementul se poate aplica și domeniului de educație fizică și sport. Potrivit opiniei lui Voicu A.V. [76] “Managementul activității sportive se poate aplica, atât organizației sau instituției sportive necomerciale, cât și organizației sportive private. 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 în tot ceea ce se referă la activitatea sportivă, antrenament, competiții sportive, educația fizică școlară, instalații sportive și marketing sportiv”. Mai mult, Penciulescu G., Braboveanu M. [64, p.84] afirma că “în activitatea sportivă din România, managementul este văzut ca o posibilitate de rezolvare a problemelor. Managementul nu a avut succes în acest domeniu deoarece el constituia mai mult o poveste fabuloasă decât o profesie. Lipsa unor servicii de educație, training și consultanță au făcut ca posibilitățile reale ale managementului să nu aducă schimbările mult dorite [17, 23]. Inexistența normelor legislative și a ideilor au făcut ca activitatea sportivă și nivelul performanțelor ei să fie în descreștere. Ineficiența managementului din sportul românesc a condus la o adaptare dificilă la noile condiții socioeconomice în care sportul necesită orientări inovative. Perioada de tranziție necesită o schimbare extinsă la nivelul comunităților profesionale, bazată pe crearea unui sistem de valori în care aplicarea de metode, tehnici sau instrumente manageriale să contribuie la creșterea eficienței la nivel organizațional. În România dezvoltarea managerială se impune de la sine, atât în rândul managerilor, cât și a non-managerilor, ca o acțiune majoră care necesită acțiuni concentrate.” În acest context, putem afirma că necesitatea dezvoltării și perfecționării managementului sportive, rezultă din succesele modeste ale sportului din România.

Analiza teoretică efectuată a arătat că în prezent există anumite premise științifice pentru dezvoltarea calităților de lider ale unui conducător. Ideile generale despre leadership sunt redată în cercetarea unor personalități de știință precum L. Bernard, W. Bingham, P. Drucker, E.V. Kudryashova, S. Cooley, B. Moore, R. Stogdill, O. Teed, J. Hemphill, S. Schenk.

Printre teoriile de conducere dezvoltate de oamenii de știință din țară și străinătate, se remarcă diverse abordări: personaliste (E. Wigham, F. Galton, J. Dawn, A. Meneghetti, O. Teed etc.), situaționale (J. Hemphill, F. Fiedler etc.), comportamentale (G. Johns, R. Likert, K. Levin, J. McGregor, R. Stogdill, J. Hemphill, P. Hersey, S. Shartle și alții), transante (T. Parsons, J. Pfeffer, F. Heizer, E. Hollander etc.), motivaționale (S. și T. Kuchmarski, A. Maslow, T. Mitchell, R. House, K. Hodgkinson, S. Evans, L. Budevici-Puiu etc.).

În știința și practica internațională, există, de asemenea, un număr semnificativ de lucrări, într-o măsură mai mare sau mai mică, referitoare la problema conducerii și a echipei manageriale (N.P. Anikeeva, F.N. Zaluzhny, S. Kovalev, A.S. Makarenko etc.), comunicarea conducere și îndrumare (I.P. Volkov, Yu.N. Emelyanov, R.L. Krichevsky, E.S. Kuzmin, B.D. Parygin etc.). Cercetările moderne privind dezvoltarea potențialului de conducere și a calităților de conducere sunt prezentate sub numele de oameni de știință: M.S. Valunova, B. Base, U. Benis, I.V. Drygina, O.V. Evtikhov, E.V. Kudryashova, A. Lawton, M.S. Polyansky, M.I. Rozhkov, E. Rose, E. Hartley, A.M. Umansky etc.).

Cu toate acestea, în ciuda interesului existent al oamenilor de știință și a semnificației rezultatelor obținute în materie de leadership organizațional, aspectul modelării pedagogice a procesului de dezvoltare a calităților de leadership ale viitorilor manageri din domeniu, ce vor putea contribui la creșterea eficacității sale, poate fi în continuu modernizat.

Importanța și relevanța problemei luate în considerare și elaborarea ei insuficientă teoretică și practică au determinat alegerea temei de cercetare. Dezvoltarea abilităților de dirijare necesită un concept intern de pregătire, pentru a promova individual fiecare membru al organizației sportive. Acest concept este determinat în general pentru o perioadă de trei până la cinci ani și va sublinia de regulă, principiile politicii de formare. Dezvoltarea profesională a cadrelor de conducere apare ca fiind necesară și utilă pentru managerii liceelor sportive, deoarece le permite să gestioneze mai multe aspecte ale culturii organizaționale specific, asociației sportive, de la comunicarea internă până la gestiunea contabilă. În primul rând, aceștia se vor organiza și comunica mai eficient, grație calendarului sportiv aprobat anual și al tabloului de bord care prezintă evenimente ale fiecărei echipe, precum și termenele de îndeplinire a obiectivelor planificate. Totodată, dezvoltarea profesională permite managerilor să monitorizeze progresul sportiv al diferitelor echipe din liceul sportiv, cu acces direct la statisticile fiecăreia dintre ele. În cele din urmă, programul de formare parcurs, le va permite să gestioneze cu calm resursele financiare ale liceelor sportive, datorită promovării și încurajării sponsorilor și a distribuirii corespunzătoare a plăților pentru furnizorii cu care lucrează. Aceste aspect au fost abordate cu succes în practica națională și cea din Republica Moldova de către autorii: Voicu A.V. [76], Nicolescu O. [58], Triboi V., Budevici-Puiu L. [71], Budevici-Puiu L., Triboi V., Budevici-Puiu A. [16].

Organizația sportivă poate defini tipologia cursurilor externe și a formării continue la locul de muncă; durata și o scurtă descriere, toate constituind părți componente ale conceptului de conducere. Un concept de formare bine realizat și aprobat la nivel instituțional, va permite dezvoltarea unei structuri generale a instruirii pentru a garanta continuitate, constituind drept bază pentru întocmirea unui program anual și pentru alocarea resurselor financiare, fapt ce va garanta,

de altfel, stabilitatea formării profesionale și menținerea unei imagini de ansamblu asupra ofertei educaționale posibilă de urmat. Considerăm că, un rol important îl au trainingurile conceptuale pentru management și leadership, coaching specializat în formarea continuă a cadrelor de conducere: trainingurile ce pot oferi soluții la anumite problemele strategice; traininguri pentru management, orientat spre aplicarea praxiologiei în domeniul de referință și spre îmbunătățirea activităților de dirijare; traininguri în materie de inovare și care vor susține, de altfel, implementarea de noi produse; instruirea specializată; dezvoltarea individuală; promovarea individuală a personalității angajaților [4, 7, 15, 21, 26, 56, 68, 82, 98, 121]. Suplimentar se pot urma o serie de cursuri specializate în domeniile economic, juridic, politic și de comunicare instituțională. Acest proces nu este important doar pentru organizație, ci este util și pentru angajați, deoarece pot lua cunoștință mai bine cu posibilitățile lor de formare continuă (atât la nivel intern, cât și extern). Aceste programe de formare continuă a cadrelor de conducere trebuie să fie variate prin abordările lor pedagogice; cu o predare diferențiată, orientate spre susținerea ritmului de învățare al formabililor, și nu în ultimul rând pe contextualizarea învățării. În ceea ce privește dezvoltarea profesională în cadrul anumitor cursuri de perfecționare a cadrelor de conducere se pot oferi antrenamente de grup centrate pe un anumit model, ceea ce va permite transmiterea de cunoștințe specializate; pe o formare continuă care să țină cont de nivelul participanților; pe un model limitat aproape exclusiv la zile sau convenții pedagogice și pe un subiect adesea impus tuturor, fiind adaptat nevoilor fiecăruia, astfel încât să fie satisfăcute nevoi reale, direcționate, contextualizate și care fac parte dintr-un proces de acordare de suport.

Dezvoltarea profesională a cadrelor de conducere se distinge prin implementarea unui sistem individualizat, monitorizare și sprijin pentru fiecare formabil. Acest coaching face posibilă aprofundarea autocunoașterii, a comportamentului profesional și a abilităților pentru a face cadrele de conducere să devină autonome, operaționale, lucide și creative în raport cu contextul profesional pe care trebuie să-l integreze. Conform opiniilor lui Pierre Angel, Patrick Amar, Emilie Devienne, Jacques Tence [2, p. 52] – “coaching-ul pentru conducător duce la conștientizarea că însuși conținutul cuvântului – conducător- merită să fie reconsiderat”. În acest context, autorii afirmă că astăzi în era comunicării și a informării, un management eficient nu se mai poate fonda doar pe ierarhie și pe ordinele date. De asemenea, în această ordine de idei, Bertrand Martin [107] afirmă că s-a trecut de la leadership-ul care impune la cel care dă soluții. Astfel, managerul, adept al leadershipului care impune, nu poate asigura un management eficient. În schimb. Managerul care, fără a-și abandona rolul de lider decident, renunță la dorința sa de putere și la narcisism și își joacă din plin rolul de persoană care promovează talente, pune toată organizația într-o dinamică de înțelegere colectivă.

Identificarea nevoilor de dezvoltare profesională a personalului de dirijare din cadrul entităților sportive, și nu numai, a devenit așadar o prioritate pentru a oferi resurse care să răspundă unor nevoi specifice într-o formulă adaptată contextului fiecăruia. Astfel, selectarea subiectului de cercetare, precum și obiectivele planificate în acest sens, au făcut posibilă determinarea diferitelor forme de dezvoltare profesională care să fie favorizate de cadrele de conducere ale entităților sportive monitorizate în acest demers științific. De la o abordare care poate fi descrisă ca fiind mai autonomă până la un tip de suport mai direcționat, fiecărei dimensiuni a conceptului științific elaborat și argumentat, îi corespunde o modalitate adaptată a nevoilor actuale ale fiecărui manager profesionist din domeniu. Astfel, conceptul va cuprinde modelul unui manager care își stabilește obiective personale, identificând un subiect în funcție de interesele sale și a cărui învățare poate fi realizată în ritm propriu. În schimb, într-un alt context ce vizează schimburile între colegi, conceptul nou elaborat al dezvoltării cadrului managerial va prezenta, o abordare în care subiectul pregătirii este contextualizat la o realitate a mediului (department/serviciu, echipă/grup/departament, echipă/grup/organizație etc.) și a cărei învățarea se va desfășura într-un timp limitat și într-un loc anume. În acest sens, dispozitivele care permit dezvoltarea profesională a cadrelor de conducere trebuie deci, să fie variate și flexibile (conferințe, training online, comunitate profesională de învățare, sprijin sau animare de către un formator, ateliere, mese rotunde, lecturi, cursuri universitare, evenimente ocazionale etc.). Rolul administrației sau al responsabililor de formare este prin urmare, de a identifica resursele necesare în această direcție, astfel încât nevoile de dezvoltare profesională exprimate de cadrele de conducere să poată fi satisfăcute în moduri diferite și în perioade variate. În acest context, directorul unei instituții de învățământ, în speță a liceului sportiv, trebuie să dovedească o serie de competențe specific pentru a face față mizelor, paradoxurilor și dificultăților proprii complexității situației și beneficiarului săi, după cum urmează [2, p. 55]:

- ✓ înțelegerea reală a importanței și semnificației mizelor beneficiarilor: nivelul de responsabilitate, de complexitate, de ambiguitate, de incertitudine, de solitudine proprie conducătorului;

- ✓ un comportament și o anumită vivacitate în relația care asigură în permanență: o luare în calcul a tuturor mizelor asumate de către manager (cee ace presupune o meta comunicare, reciprocă intense, respectiv o comunicare asupra comunicării; o vigilență deosebită, ce presupune atenție, ajustarea ritmurilor, suplețea și fermitatea care abordează alianța; capacitatea de a fi în mod contant o forță de propunere, respectând însă specificitatea rolurilor și deontologia care se impun: coach-ul, leadershipul.

Scopul cercetării l-a constituit elaborarea și aplicarea modelului structural - sustenabil (MSS) de dezvoltare profesională a cadrelor de conducere din liceele cu profil sportiv în vederea

perfecționării competențelor lor practice, orientate spre îmbunătățirea continuă a managementului instituțional.

Ipoteza cercetării: s-a presupus că elaborarea și aplicarea modelului structural-sustenabil (MSS) de dezvoltare profesională a cadrelor de conducere din liceul cu profil sportiv monitorizat în cercetare, va contribui la dezvoltarea competențelor lor practice în vederea îmbunătățirii managementului școlar și creșterii performanței per ansamblu.

Obiectivele cercetării:

- analiza literaturii de specialitate, a fundamentelor teoretice și praxiologice cu privire la procesul de dirijare a entității sportive în direcția realizării unui demers și concept final cu referire la procesul de pregătire/dezvoltare profesională a managerilor din liceele cu profil sportiv;
- elaborarea și aplicarea modelului structural-sustenabil (MSS) în procesul de dezvoltare profesională (formare continuă) a cadrelor de conducere din liceele cu profil sportiv;
- examinarea procesului de dezvoltare profesională a specialiștilor din cadrul instituțiilor de educație fizică și sport, în general, și a masteranzilor în particular (formarea competențelor de coaching și leadership) și determinarea necesității formării lor continue (îndeosebi a managerilor sportivi);
- validarea și argumentarea implementării modelului structural – sustenabil și a programului de formare continuă a cadrelor de conducere din liceele cu profil sportiv;
- formularea recomandărilor pentru îmbunătățirea procesului de dirijare și dezvoltare a entităților de învățământ (în speță a liceului sportiv).

Noutatea și originalitatea științifică. În cadrul cercetării a fost elaborat și aplicat modelul structural-sustenabil, concept pedagogic funcțional pentru dezvoltarea competențelor practice a cadrelor de conducere din liceele cu profil sportiv. Esența acestuia a constat în formarea și dezvoltarea competențelor, a calităților necesare personalului de dirijare în direcția asigurării procesului adecvat de conducere, monitorizare, corecție, control și evaluare a activităților, coroborată cu creșterea experienței lor în consolidarea comportamentului managerial pentru îmbunătățirea managementului instituțional. În cadrul modelului, a fost determinat un complex de condiții organizatorice și pedagogice care au vizat dezvoltarea efectivă a competențelor manageriale, a calităților de conducere ale viitorilor specialiști din domeniu, fundamentate teoretic și testate experimental. De asemenea, s-a dezvoltat și testat experimental o tehnologie adaptivă pentru dezvoltarea eficientă a competențelor manageriale și a calităților de conducere ale viitorilor manageri în procesul de predare a leadershipului și coachingului. Această abordare o putem numi “transformanță”, respectiv: schimbarea unei realități prin schimbarea viziunii de formare continua a cadrelor de conducere, pe care o au aceștia, prin și pentru o transformare individuală permanentă. Acest concept pragmatic are drept obiect menținerea a ceea ce merge și suprimarea a ceea ce duce

la blocajul în procesul de formare continua a cadrului de conducere. Realitatea este o construcție în care managerii sunt actori ai traseului pe care doresc să-l urmeze.

Noua direcție de cercetare: dezvoltarea profesională a cadrelor de conducere pentru îmbunătățirea managementului la nivel instituțional. Această nouă direcție de cercetare poate contribui la fundamentarea caracteristicilor de fond ale componentelor structurale și sustenabile ale noului model de dezvoltare profesională a cadrelor de conducere, a calităților lor de bun manager, care include componente de dirijare individuale, profesional - carismatice, socio-psihologice și creative în corespundere cu trei niveluri de dezvoltare student-lider; prezentarea conținutului funcțiilor de organizare, planificare, control și evaluare în raport cu procesul de îmbunătățire a entității sportive monitorizate de noi în cercetare. Aceste materiale au o contribuție semnificativă la teoria educației profesionale în formarea viitorilor manageri sportivi și a dezvoltării lor ca lideri organizaționali. De asemenea, această direcție de cercetare contribuie la consolidarea abilităților cadrelor de conducere, prin participarea lor la programele de formare continuă, flexibile concentrate pe obiective bazate pe dezvoltarea competențelor. Această direcție de cercetare a urmărit îmbunătățirea relevanței și eficacității programelor de formare continua a specialiștilor din domeniu pentru a permite sectorului educational să dispună de un număr suficient de cadre manageriale, competente și motivate pentru a desfășura munca necesară cu un nivel ridicat de performanță și calitate. Prin această cercetare s-a reușit obținerea de rezultate explicite și coerente prin îmbinarea teoriei și practicii, dezvoltarea abilităților așteptate de la cadrele manageriale la finalizarea perfecționării competențelor lor. Îmbunătățirea managementului școlar reprezintă, adesea corolarul dezvoltării forței de muncă a instituției de învățământ, funcție care acoperă din prisma noastră, realități diferite în corespundere cu nevoile identificate în ceea ce privește rolul ierarhic și activitățile (coordonare, management, acțiune, control, evaluare) pentru care personalul de dirijare va avea responsabilitatea totală sau parțială.

Rezultatele obținute care au determinat soluționarea unei probleme științifice, aplicative de importanță majoră pentru domeniul de referință au fost implementate în cadrul procesului de predare-învățare al discipolilor, în articolele publicate în materialele conferințelor științifice, precum și în valorificarea și diseminarea acestora în practica educațională.

Semnificația teoretică constă în elaborarea și aplicarea noului model structural și sustenabil de dezvoltare profesională a cadrelor de conducere din liceele sportive. Metodologia elaborată și implementată se concentrează pe definirea problemei, pornind de la o descriere, cea mai factuală și obiectivă posibilă, fiind centrată pe scopul de a evidenția reprezentările generate de judecățile subiective și de proiecții și nu în ultimul rând pe angajarea în acțiune, prin anumite instrumente de lucru specifice și cu suportul resurselor necesare în cercetare.

Valoarea aplicativă a presupus diseminarea rezultatelor științifice și validarea datelor experimentale cu privire la eficacitatea modelului structural-sustenabil și al programului de formare continuă în care au fost implicate cadrele manageriale pentru a-și dezvolta competențele de dirijare în direcția îmbunătățirii managementului școlar abordat în mod direct.

Implementarea rezultatelor științifice. Rezultatele teoretico-metodologice ale cercetării au fost implementate în cadrul evenimentelor științifice din România (Iași, Suceava, Tîrgu Jiu) și Chișinău, Republica Moldova.

Sinteza metodologiei de cercetare și justificarea metodelor de cercetare alese

În cadrul cercetării au fost utilizate diferite metode pentru rezolvarea sarcinilor și realizarea experimentului pedagogic: *metode teoretice*: analiza literaturii de specialitate (manageriale, sociologice, psihologice și pedagogice privind problematica cercetării, inclusiv sursele într-o limbă străină); *analiza științifică și metodologică* a programelor de formare continuă pentru manageri, a conținutului standardelor de calificare/ ocupaționale pentru conducătorii instituțiilor de învățământ profesional, a actelor normative specifice; *modelarea* procesului instructiv-educativ ce vizează dezvoltarea profesională a personalului de conducere; *metoda monitorizării pedagogice* a derulării procesului de studii în sistemul de formare continuă a personalului de conducere; *testarea și chestionarul sociologic*; *experimentul pedagogic* (constatativ, formativ și de control), în vederea identificării nivelurilor de dezvoltare profesională a personalului de conducere, realizat pe parcursul studiului; *prelucrarea statistică a datelor experimentale și fundamentarea concluziilor* pe baza rezultatelor studiului. Metodologia abordată și interactivitatea acesteia au presupus interrelaționarea, directă sau mediată, cu subiecții implicați în cercetare, utilizarea unei varietăți de metode pentru a explora cum abordările manageriale și procesele creative influențează performanța în sport, și pentru a identifica cele mai bune practici și strategii pentru succesul în acest domeniu. Aceste acțiuni constructive, au permis acumularea unor experiențe noi prin propriile puteri ale managerilor antrenați în procesul de formare continuă, fapt ce le-a permis să le descopere și să le exerseze în situații divergente. Interactivitatea a presupus creativitatea în cercetare și care a putut fi abordată individual sau în cadrul echipei. O caracteristică specifică a modelului nou elaborat și implementat a constituit-o interrelația de învățare și formare continuă, care s-a stabilit între participanții la procesul de instruire, cât și între formabili și formatori. Munca activă și creativă a managerului, în calitatea sa de formabil, a avut la bază procedee de construcție a cunoașterii, de restructurare a ideilor, de regîndire a gândirii, adică de metacondiții.

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.

Pentru a iniția această cercetare, **primul capitol** cu genericul „*Repere analitice privind managementul organizațional și formarea profesională a cadrelor de conducere din domeniul educației fizice și sportului*” prezintă natura problemei abordate și justifică analiza teoretică desfășurată cu referire la problematici precum: dimensiuni ale managementului organizațional; al formării profesionale a cadrelor de conducere din domeniul educației fizice și sportului; dezvoltarea cadrelor de conducere, factor important în îmbunătățirea managementului școlar (în speță a liceului sportiv).

Al doilea capitol cu titlul „Metodologia cercetării și determinarea necesității de dezvoltare profesională a managerilor sportive prin abordarea de tehnologii de formare inovatoare” prezintă o incursiune a metodologiei selectate în cercetare și stabilește etapele parcurse în realizarea acesteia. De asemenea, au fost realizate studiile constatative privind: necesitatea învățării continue și a dezvoltării profesionale a managerilor sportive, precum și a modalităților de optimizare și îmbunătățire a activităților liderului pentru asigurarea procesului de gestionare eficientă a organizației sportive. Analiza detaliată a unor situații specifice din lumea sportului și a managementului ne-au permis să evidențiem o serie de provocări, strategii și rezultate obținute. Metodele utilizate în cercetare ne-au oferit o înțelegere profundă a modului în care managerii sportivi gestionează diverse situații și își folosesc creativitatea pentru a obține succesul. Aceste cercetări suplimentare au servit drept suport în elaborarea și implementarea modelului structural – sustenabil în procesul de formare continuă a managerilor instituțiilor cu profil sportive, conceput ca formă superioară a perfecționării ce a pus accentul pe cercetare-descoperire-pragmatism, pe formarea continuă prin efort propriu, independent sau dirijat, pe gândire și imaginație creatoare. Datele acumulate în acest capitol ne-au permis să îmbogățim blocul cunoștințelor pentru formarea continuă a competențelor și de dezvoltare a capacităților liderilor pentru a aborda inovația și a îmbunătăți managementul instituțional. Mai mult, putem afirma că orice teorie, mecanism sau model creativ pleacă de la datele existente, pe care cercetătorul le asociază în moduri la care nimeni altul nu se gândise până atunci, cel puțin într-un anumit context determinat (al învățării și formării continue / perfecționării socioprofesionale). Cercetarea a implicat interviuri cu manageri sportivi, antrenori, sportivi sau alte părți interesate pentru a înțelege perspectivele lor asupra managementului în sport. De asemenea, chestionarele au fost utilizate pentru a colecta date și a identifica tendințe. De asemenea, studiile experimentale ne-au oferit insight-uri importante asupra

modului în care modelul structural-sustenabil elaborate și implementat poate influențează performanța.

Al treilea capitol intitulat „Argumentarea și validarea experimentală a modelului structural - sustenabil al dezvoltării profesionale a cadrelor de conducere a liceelor sportive” explică contextul cercetării și prezintă argumentele ce reflectă validarea datelor experimentale, respectiv a modelului structural – sustenabil al dezvoltării profesionale a cadrelor de conducere a liceelor sportive. Determinarea modelului structural- sustenabil și a conținutului științifico – practic al programului de dezvoltare profesională a cadrelor de conducere a liceelor sportive, eșantionul și caracteristicile acestuia, precum și instrumentele de colectare, procedura de interpretare și sintetizare a datelor au contribuit la verificarea ipotezei cercetării.

Reflectând o teză fundamentală, identificată în cercetare la nivelul praxiologiei conform căreia „orice lucru bine făcut este un lucru nou” (Tadeusz Kotarbinski [51]), putem afirma că orice activitate didactică/educativă eficientă devine o activitate nouă (modelul structural- sustenabil și conținutul științifico – practic al programului de dezvoltare profesională a cadrelor de conducere a liceelor sportive) care asigură adaptarea proiectului pedagogic/ de formare continuă la situațiile concrete ale procesului de dezvoltare profesională și a celui psihosocial, aflate într-o continuă schimbare și transformare. Important de precizat, că în cadrul acestui capitol au fost argumentate și validate datele cu referire la faptul că, formarea continuă a deprinderilor și competențelor de dirijare a instituțiilor de învățământ (a liceului sportiv monitorizat în cercetare) se realizează cu antrenarea suplimentară a efortului intelectual din partea directorului/managerului, iar cu cât sunt mai timpuriu identificate a fi necesare, stimulate a fi perfecționate, fixate și consolidate, cu atât au un efect formativ mai eficient ce poate fi materializat cu succes în practică în vederea îmbunătățirii managementului școlar. Totodată, s-a argumentat faptul că dintre cele mai sigure căi de stimulare și generare de idei noi și de dezvoltare a acestora pentru a soluționa diferite situații/obstacole în procesul de dirijare a instituției de învățământ, răman a fi competențele de leadership și coaching ale managerilor, exercitate în contextual unei organizări de microgrupuri și de promovare a interacțiunilor între membrii lor.

1. REPERE ANALITICE PRIVIND MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIONAL ȘI FORMAREA PROFESIONALĂ A CADRELOR DE CONDUCERE DIN DOMENIUL EDUCAȚIEI FIZICE ȘI SPORTULUI

1.1. Dimensiuni ale managementului activităților și instituțiilor de educație fizică și sportive

Există un mare interes public pentru management, care se datorează în mare măsură înființării și dezvoltării școlilor de afaceri. Sectoarele de infrastructură de producție - energie, transport, telecomunicații etc. - și în sectorul neproductiv - educație, edituri, rețele publice de calculatoare, consultanță etc. - sunt foarte dezvoltate într-o economie de piață, în care conexiunile orizontale sunt foarte importante. Managementul este o știință care încearcă să înțeleagă cum să gestionezi cel mai bine organizațiile. Se bazează pe acumularea de cunoștințe despre modul în care oamenii interacționează între ei și mediul lor pentru a lua decizii [67]. Este o artă pentru că nimeni nu poate garanta niciodată corectitudinea deciziilor pe care le iau, dar știința managementului este esențială pentru ghidarea practicilor manageriale eficiente. Prin urmare, conținutul conceptului de „management” poate fi considerat ca o știință și practică a managementului, ca o organizare a managementului companiei și ca un proces de luare a deciziilor manageriale. Scopul managementului este de a dezvolta teorii, abordări, principii și metode care vor ajuta organizațiile să funcționeze eficient și eficient. Managementul este, de asemenea, o știință complexă care acoperă o varietate de subiecte, cum ar fi psihologia, economie, inginerie și multe altele. Ca o practică eficientă de management, managementul își propune să obțină profituri mari și competitivitate pentru organizație. Scopurile și obiectivele managementului devin din ce în ce mai complexe pe măsură ce amploarea și dezvoltarea producției și comerțului cresc.

Management (în sensul cel mai larg) - înseamnă crearea, administrarea, controlul și utilizarea cât mai eficientă a sistemelor și modelelor socio-economice la diferite niveluri. Considerat de mulți specialiști în domeniu, drept principalul teoretician al managementului și organizării, Peter F. Drucker oferă una dintre cele mai simple și distincte definiții a managementului: „Managementul este activitatea specifică care transformă o mulțime dezorganizată într-un grup eficient, cu scop și productiv” [115, p. 123]. Gestionarea angajaților este o responsabilitate care necesită loialitate și responsabilitate 100%. Comunicările care pătrund în organizație de jos în sus, de sus în jos și pe orizontală sunt esențiale pentru succes. Este necesară și un climat eficace în organizație care să ducă la identificarea abilităților angajaților. Participarea comună a fiecărei resurse umane angajate la rezultatele generale ale organizației este, de asemenea, un factor esențial în dezvoltare. Activitățile de management se desfășoară numai prin activitatea unei categorii de specialiști – manageri. Un manager este un specialist care se angajează

profesional în activități de management într-un anumit domeniu de operare al unei întreprinderi. Angajat profesional înseamnă că acest specialist deține o funcție permanentă în organizație și este împuternicit să ia decizii de management într-un anumit domeniu al întreprinderii. Termenul de manager poate fi folosit în raport cu o categorie destul de largă de angajați ai organizației: lideri de grup; șefi de departamente, servicii funcționale ale organizației; șefii departamentelor de producție; administratori la diferite niveluri care coordonează activitățile diferitelor departamente și parteneri externi; lideri de organizații, companii în general. Managerii au fost întotdeauna responsabili pentru motivarea angajaților lor, dar cercetările recente au arătat că o abordare pur monetară a motivației nu este întotdeauna eficientă. Liderii înțeleg acum că motivația este rezultatul unui set complex de nevoi pe care angajații trebuie să le satisfacă pentru a fi productivi. Liderii trebuie să ofere angajaților instrumentele de care au nevoie pentru a satisface aceste nevoi printr-o performanță bună.

Managementul sportiv constituind unul dintre tipurile de management social sectorial se ocupă cu organizațiile instituționalizate de cultură fizică și orientare sportivă. Sub acest aspect, cultura fizică și sportul nu sunt doar "activitatea motorie oportună a unei persoane", nu doar un set de mijloace și metode speciale de dezvoltare direcționată a capacităților fizice a oamenilor. Cultura fizică în teoria managementului este, în primul rând, un anumit set de organizații de cultură fizică și orientare sportivă - școli sportive, cluburi sportive, echipe sportive în sport (fotbal, hochei, baschet, volei etc.), stadioane, sport și center de recreere, federații sportive etc. Deoarece conceptul de organizare este esențial în managementul sportiv, să-l luăm în considerare mai detaliat. O organizație este un sistem social de activități coordonate în mod deliberat de două sau mai multe persoane pentru a atinge un obiectiv comun. Managementul este asociat, de regulă, cu organizații complexe care au un set de obiective interdependente și un spectru multifuncțional de activitate. „Instituțiile specializate, asociațiile publice și organizațiile necomerciale de cultură fizică și sport sunt o unitate de clasificare și o veriga principală în industria culturii fizice și a sportului” [97, p. 118] ... Acestea includ cluburi sportive, școli sportive de diferite tipuri, echipe tipuri de facilități și servicii sportive etc. Toate acestea sunt obiecte gestionate social, au o structură internă, o formă externă și o confirmare legală. Adică, cultura fizică și sportul au fost instituite în organizații speciale de cultură fizică și orientare sportivă. Principalul lucru în orice sistem de management social este obiectul managementului. Obiectul de control determină subiectul, com poziția, structura, funcțiile acestuia. „Sarcina managementului științific este de a reproduce obiectul controlului în subiect cât mai exact posibil, altfel funcționarea și dezvoltarea optimă a sistemului social sunt imposibile”, a remarcat academicianul V.G. Afanasiev " (după Яковлев П.А. [97, p. 119]) ... Dacă sistemul de control este prea simplu și nu reflectă complexitatea obiectului, nu va fi capabil să gestioneze în mod eficient.

De regulă, învățământul liceal cu program sportiv este organizat pentru elevii care dispun de anumite aptitudini sportive având drept scop obținerea rezultatelor sportive de performanță în cadrul loturilor naționale. Astfel, acesta asigură formarea aprofundată a disciplinelor sportive selectate de elevi pentru programul de dezvoltare a performanței lor conform variantelor legale de pregătire: primar-gimnazial, gimnazial-liceal, primar-gimnazial-liceal. Învățământul liceal în cadrul liceelor sportive este unic și se axează pe două componente principale: educația academică și pregătirea sportivă de înalt nivel. Aceste licee sunt specializate în a oferi o educație tradițională în paralel cu un program sportiv intens. Curricula în liceele sportive oferă curriculumuri similare cu cele ale altor licee, acoperind domenii precum matematică, științe, limbi străine, literatură și alte materii standard și care sunt necesare pentru a asigura o educație echilibrată. Mai mult, pentru a se potrivi cu antrenamentele și competițiile sportive, unele licee sportive oferă un program flexibil, permițând elevilor să-și adapteze orele de școală în funcție de cerințele sportului lor. De asemenea, elevii sunt implicați în antrenamente regulate și intense pentru sportul pe care l-au ales, iar licee dispun de facilități și antrenori specializați pentru a dezvolta abilitățile sportive ale discipolilor. Concomitent, elevii din liceele sportive concurează în competiții regionale, naționale sau internaționale, reprezentând școala lor în diverse sporturi și categorii de vârstă. În acest context, este esențial ca elevii să aibă un echilibru între școală și sport, iar liceele sportive să le ofere sprijin academic suplimentar și să promoveze o atitudine echilibrată față de educație și performanța sportivă. Totodată, pentru cei care doresc să urmeze o carieră sportive este important de li se crea condiții adecvate pentru obținerea unei educații superioare (liceele sportive pot oferi sprijin și consiliere pentru a-i pregăti pentru acest parcurs).

Managementul instituțiilor de învățământ cu program sportiv este asigurat de un director și /sau de unul sau mai mulți directori adjuncți, numiți în condițiile legii.

Practica a confirmat că implementarea stagiilor de practică în cadrul programelor de formare profesională au o importanță deosebită pentru viitorii specialiști. Ca urmare, cercurile educaționale și organizațiile sportive recunosc necesitatea de a pune un accent mai mare pe componenta de învățare prin experiența de muncă/sportivă. Prin urmare, este esențial de a se îmbunătăți și monitoriza calitatea învățământului în această direcție. Elementul principal specific ramurii culturii fizice și a sportului îl constituie, de fapt activitatea profesională a resurselor umane angajate și care se distinge printr-o tehnologie pedagogică special concretizată în: activități de coaching și predare, orientate și construite în corespundere de particularitățile elevilor, de starea lor de sănătate și de nivelul de aptitudine fizică; de folosirea mijloacelor, formelor și metodelor de educație fizică și de antrenament sportiv, uniforme pentru toate entitățile sportive. Analiza efectuată pe parcursul cercetării, ne-a permis să ne concentrăm pe identificarea calităților specifice liderilor din domeniu. Potrivit teoriilor clasice de management, conceptul carismatic de conducere

este atribuit și acordat anumitor indivizi proeminenți ca un fel de grație („carisma”). Un aspect important al procesului de dirijare stabilește că, managementul ar trebui să fie decis cu luarea în considerare a caracteristicilor individuale ale candidatului la conducere, a celor personale, ale membrilor grupului și structura acestuia pe care o are în subordine. Teoria situațională a leadershipului (sau abordarea dinamică a grupului) afirmă că leadershipul este în primul rând un produs al situației actuale din grup (F. Fiedler). Teoria sintetică (sau complexă) se concentrează pe interconectarea principalelor componente ale procesului de organizare a relațiilor interpersonale: lideri, adepți și situații în care se exercită conducerea. Astfel, putem afirma că, un lider trebuie să dispună de un set de trăsături specifice care îi vor permite, chiar și fără a avea putere oficială, să controleze alte persoane: sârguință în sesiunile de antrenament, perseverență, concentra în direcția exercitării activității cu dedicare - aceste calități în rândul liderilor sunt la un nivel fiabil evaluat de grup decât în rândul celor din exterior. Flexibilitatea, spiritul de colaborare, adaptabilitatea, energia, mobilitatea sunt doar unele dintre principalele valori umane ale liderului sportiv. Astfel, putem menționa că ele se află și pe lista lungă de calități ale angajatului ideal aflat în managementul de top al entității sportive (în cazul de față și al liceului sportiv). Mai mult putem evidenția faptul că, în sport conducerea joacă un rol important în succesul unei echipe sau al unui sportiv. Liderii buni nu îi motivează doar pe alții. De asemenea, îi ajută pe membrii echipei să atingă obiectivele personale și colective. De asemenea, și în dirijarea organizațiilor sportive, o bună conducere poate contribui, la crearea unui mediu de lucru pozitiv și de suport. Acest lucru este important atunci când vine vorba de a practica sport și de a atinge obiectivele. Rolul principal al unui lider este de a motiva membrii echipei pentru a atinge obiective comune și semnificative. Liderii trebuie să fie capabili să asigure suportul necesar pentru oameni și să-i îndrume către atingerea obiectivelor. De asemenea, trebuie să se asigure că membrii echipei au încredere unii în alții și dezvoltă parteneriate de succes. Un alt rol important al unui lider sportiv este de a oferi direcție și de a dezvolta spiritul de echipă. El trebuie să fie capabil să rezolve eficient conflictele care pot apărea și provoacă tensiuni în grup. Oferă membrilor o viziune comună și convine asupra unui plan de acțiune pentru atingerea obiectivelor stabilite. Abilitățile de comunicare ale liderilor sunt, de asemenea, importante. Acestea le vor permite să comunice clar comenzile lor către alții. Luarea rapidă a deciziilor reprezintă un alt aspect important pentru lideri, întrucât ei trebuie să înțeleagă corect situația actuală și să ia deciziile astfel încât să poată face față problemelor neașteptate.

Leadership-ul este o abilitate mai greu de învățat decât tehnica și sportul, dar abilitățile bune de conducere pot fi învățate. În acest context, putem menționa că principalele calități ale unui lider sunt motivația, pasiunea, onestitatea și curajul. Liderii trebuie să demonstreze forță morală și disciplină, încurajând în permanență pe ceilalți de a-și cultiva competitivitatea necesară pentru a

reuși. Succint, conducerea joacă un rol important în practicarea sportului. Conducerea promovează cooperarea și solidaritatea între membri care stă la baza succesului în entități. Leadership-ul este o influență intenționată asupra oamenilor (adeptilor) pentru a-și uni eforturile pentru a atinge un obiectiv pe care toți îl împărtășesc. În teoria managementului, leadershipul este înțeles ca abilitatea de a influența indivizi și grupuri, direcționându-le eforturile către atingerea scopurilor organizației [99, p. 13].

Managementul unei organizații sportive presupune implementarea principalelor obiective și funcții ale managementului sportiv. La elaborarea obiectivelor tactice și operaționale, identificăm următoarele probleme, care din prisma noastră sunt pe primul loc:

- alocarea efectivă a resurselor, care implică planificarea bugetară, reglementarea internă și clarificarea calendarului implementării acțiunilor individuale ale planului de control ulterior;
- formarea unei structuri organizatorice optime și eficiente;
- planificarea eficientă a forței de muncă.

Datorită creșterii importanței economice a culturii fizice și a sportului și a proceselor de transformare în acest domeniu, devine din ce în ce mai evident că sportul are nevoie nu numai de sportivi și antrenori profesioniști, ci și de manageri profesioniști și economiști care știu să conducă în mod rațional activități economice în organizații sportive. Managementul în sport este un tip independent de activitate profesională care vizează atingerea obiectivului unei culturi fizice și a unei organizații sportive care funcționează în condițiile pieței prin utilizarea rațională a resurselor materiale, a muncii și a informațiilor [3, 36, 62, 109, 112].

O carieră în sport poate începe încă de la liceul general, tehnologic sau profesional. Alegerile și posibilitățile selectate de viitorii specialiști în domeniu, le va permite să practice sport și/sau să se specializeze în universul acestuia, fie că doresc să devină un sportive de performanță sau un profesionist în sector. Succesul sportivilor de performanță se bazează pe implementarea unui proiect dual care vizează atât succesul lor educațional și profesional, cât și identificarea lor pentru obținerea performanței. Reglementarea managementului sportiv ca profesie este asociată cu apariția funcțiilor de manageri de cultură fizică și de organizații sportive, adică acei manageri profesioniști „Managementul sportiv este un tip independent de activitate profesională care vizează atingerea obiectivelor unei culturi fizice și a unei organizații sportive, acționând în condiții de piață. prin utilizarea rațională a resurselor materiale, de muncă și informaționale, adică. managementul sportului este teoria și practica managementului eficient al culturii fizice și al organizațiilor sportive în condițiile pieței” (Андреев С.Н. [86, c. 27]). Managerul sportiv se ocupă de conducerea și organizarea entității pentru care lucrează. Promovează organizația sportivă, având un rol de monitorizare administrativă, gestionând totodată, relațiile cu partenerii. Misiunea sa variază în funcție de dimensiunea structurii instituționale în care activează, dar, în general,

managerul se ocupă de management, pilotează dezvoltarea economică și promovează notorietatea entității pentru care lucrează, sub constrângerea rezultatelor sportive și a unui anumit buget. În plus, managerul sportiv gestionează logistica, întreținerea și curățenia organizației și asigură starea generală a echipamentului. De asemenea, asigură coordonarea relațiilor cu diverși colaboratori, stabilește strategia de recrutare a personalului sportiv, tehnic, administrativ și medical, participând și la funcția de planificare. Particularitățile gestionării unei organizații sportive sunt cauzate în primul rând de specificul industriei sportive. Organizațiile sportive din România sunt reprezentate în principal de entități mici sau mijlocii cu până la 200 de angajați. Angajații se cunosc bine și, în primul rând, li se cere să aibă calități precum bunăvoința, sociabilitatea, toleranța și dorința de a lucra în echipă" (Мишин С.А. [92, p. 90]). Datorită dimensiunii reduse, organizația trebuie să utilizeze optim potențialul intelectual, creativ, educațional al angajat specialist.

Principiul definitiv al conducerii îl constituie recunoașterea capacității unei persoane de a înțelege interesele altora și de a le gestiona în conformitate cu acestea. Conducerea reprezintă capacitatea unei persoane de a exercita o anumită influență, atât asupra fiecărui individ în mod individual, cât și asupra unui grup de oameni, dirijând eforturile lor comune pentru a atinge un obiectiv planificat.

Conceptul de conducere sugerează că influența poate fi exercitată prin idei, persuasiune, sugestie, cuvânt scris și rostit, constrângere, autoritate personală, contaminare emoțională, exemplu personal.

Structura formală a oricărei echipe este determinată de statutul oficial al membrilor grupului, cea informală se formează pe baza relațiilor condiționate de calitățile personale ale tuturor celor din ea. În funcție de influența managerului asupra echipei, se pot distinge lideri pozitivi și negativi (constructivi și distructivi).

Lider (de la liderul englez - lider, primul, care merge în față) este o persoană din orice grup (organizație) care se bucură de o autoritate mare, recunoscută, care are influență, ce se manifestă ca și acțiuni de guvernare.

Liderul este un membru al grupului, pentru care i se recunoaște dreptul de a lua decizii responsabile în situații semnificative pentru echipă, adică cea mai autoritară persoană ce joacă un rol central în organizarea activităților comune și reglarea relațiilor din grup [97, 101, 128, 134]. Calitățile unui lider sunt prezența unor trăsături sau particularități esențiale care îl deosebesc de alți angajați. Un lider este de obicei cineva care are dorința de a atinge un obiectiv, este proactiv și persistent, își asumă responsabilitatea, este onest și are direcție. Calitățile suplimentare includ încrederea în sine, potențialul intelectual, abilitățile și cunoștințele și capacitatea de a conduce. În procesul de management, liderul îndeplinește o serie de funcții specifice, printre care: organizarea și planificarea activităților echipei și a propriilor activități; stabilirea sarcinilor și formarea

subordonaților; control asupra lor; întocmirea și citirea rapoartelor; verificarea și evaluarea rezultatelor muncii; familiarizarea cu toate noutățile din lumea afacerilor, tehnologiei și tehnologiei, promovarea și luarea în considerare a noilor idei și propuneri; rezolvarea problemelor care depășesc competența subordonaților; cunoașterea corespondenței curente; primirea apelurilor și primirea vizitatorilor; întâlniri și reprezentare; completarea formularelor de raportare; negociere.

Cu alte cuvinte, un lider este un membru al unui grup mic, care este nominalizat ca urmare a interacțiunii membrilor grupului pentru a-l organiza și implica în rezolvarea unei probleme specific cu asumarea anumitor funcții. Liderul demonstrează întotdeauna un nivel mai ridicat de activitate, participare, influență asupra comportamentului altora decât alți membri ai grupului. Restul grupului preia conducerea, adică construiește o relație cu liderul care se presupune că o va conduce. Astfel, pe baza diferitelor teorii ale conducerii, în psihologia modernă, se disting următoarele elemente distinctive ale conducerii:

- activitate și inițiativă mai ridicate ale unei persoane atunci când rezolvă sarcini comune ale unui grup;
- o mai mare conștientizare a problemei care se soluționează de către membrii grupului per ansamblu;
- o capacitate mai pronunțată de a influența ceilalți membri ai grupului.

Fenomenul de conducere este determinat de interacțiunea mai multor variabile, dintre care am putea menționa că sunt principale, caracteristicile psihologice ale personalității liderului însuși, cele socio-psihologice ale grupului, natura sarcinilor de rezolvat, precum și particularitățile unor situații specifice în care se află grupul.

Înțelegerea conducerii, în termeni de trăsături de personalitate și caracter, încă nu și-a pierdut importanța. Teoriile structurale ale conducerii și-au stabilit sarcina de a identifica structura universală a personalității liderului, identificând cele mai importante trăsături de personalitate ale liderului. Teoria conducerii reflectă cea mai timpurie abordare a studiului și explicației conducerii. Cercetătorii credeau că liderii au un set unic de calități durabile. Un studiu semnificativ al calităților de conducere a condus la alocarea următoarelor calități specifice unor grupuri: fiziologice, psihologice, intelectuale și personale, prezentate în Tabelul 1.1.

Tabelul 1.1. Calități de conducere

Grup de calități	Caracteristicile calităților
Calități fiziologice	Aspect plăcut (față, înălțime, siluetă, greutate), voce, sănătate bună, eficiență ridicată, energie, reprezentativitate
Calități psihologice	Tipul de personalitate: extrovertit, introvertit. Temperament: flegmatic, sanguin, coleric. Puterea, ambiția, agresivitatea,

	superioritatea, echilibrul, independența, curajul, creativitatea, creativitatea, autoafirmarea, perseverența, curajul
Calități intelectuale	Nivel ridicat de inteligență: inteligență, logică, memorie, intuiție, cunoștințe enciclopedice, lărgime de perspectivă, perspicacitate, originalitate, gândire rapidă, educație, prudență, conceptualitate, simțul umorului
Afaceri și calități personale	Calități de afaceri: organizare, disciplină, fiabilitate, diplomație, economie, flexibilitate, angajament, inițiativă, independență, responsabilitate, risc. Calități personale: bunăvoință, tact, compasiune, onestitate, decență, vigilență, convingere, atenție, sociabilitate, adaptabilitate

Carierea unui lider depinde nu numai de condițiile generale, ci și de calitățile sale personale. Succesul său este posibil în implementarea unui număr de funcții, cum ar fi cele reflectate în Figura 1.1:

- ✓ constructivă - exprimarea intereselor societății într-un program specific;
- ✓ organizațională, care include crearea unei echipe consolidate și a unui sistem de management, eficient centrat pe susținere, planificarea proceselor și acțiunilor, pe aspecte practice ale activității;
 - ✓ de coordonare a acțiunilor și de colaborare cu instituțiile guvernamentale, instituțiile locale de resort;
 - ✓ integrativă – concentrarea echipei spre obiective similare, asigurarea unui mediu de lucru adecvat și orientat spre o conexiune eficientă cu programul liderului.

Putem face precizarea că managementul eficient al evenimentelor specifice liceelor sportive trebuie să fie organizat conform celor patru etape ale ciclului PFVA: planificarea; realizarea (a face); verificarea (minitorizarea); acțiunea. Totodată menționăm că o semnificație aparte I se atribuie planificării, în timpul căreia este necesar să fie selectate și să se țină cont de următoarele:

- a. grupul țintă și participanții la eveniment;
- b. metodele și tehnicile folosite;
- c. conținuturile și temele;
- d. mediul și contextul;
- e. bugetul;
- f. scopurile;
- g. cine va implementa evenimentul – este necesar să se țină cont de motivarea, disponibilitatea și abilitățile organizatorilor.

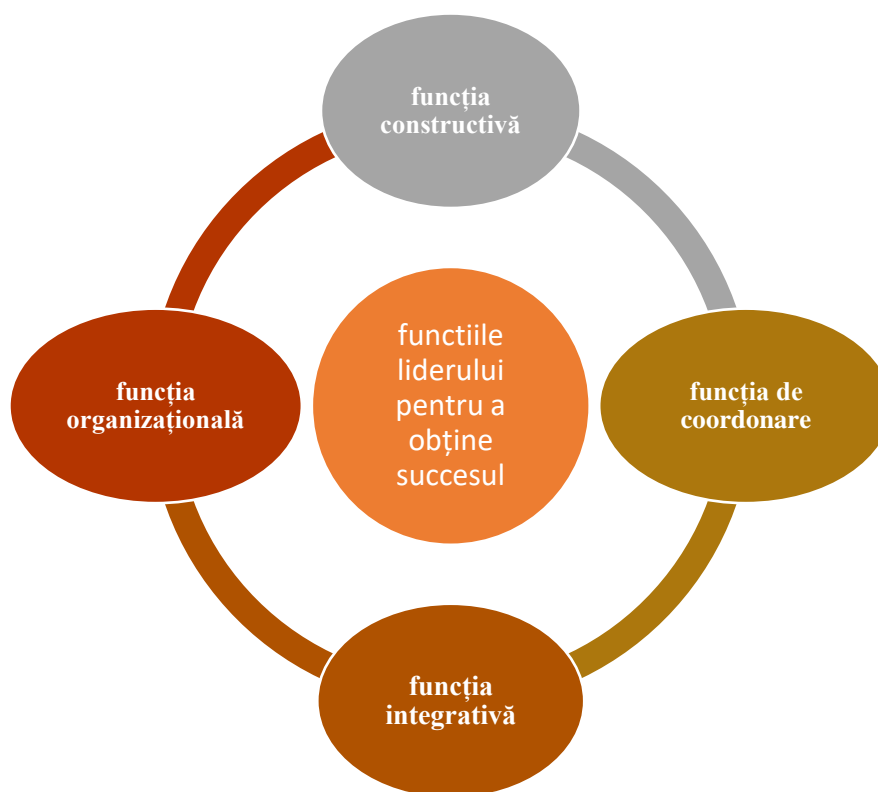


Figura 1.1. Funcțiile liderului pentru a obține succesul în activitatea realizată

Astfel, putem menționa că de fapt, conducerea unei organizații sportive cuprinde obligații și formalități care revin în general conducătorilor lor. Ne referim în special la procedurile administrative, contabile și fiscale pe care un stat le reglementază pentru asigurarea funcționării lor sustenabile și care se impun a fi respectate. Important de precizat, că afilierea unei asociații la o federație sportivă oferă multe avantaje, inclusiv asistență valoroasă în gestionarea structurii sportive. O instituție sportivă necomercială are dreptul de a recruta angajați. Munca salariată se deosebește de munca voluntară prin existența unui raport de subordonare între instituție și salariat. Plata remunerației, de diferențiat de eventualele cheltuieli, face posibilă și dovada angajării. Procesul de angajare a resurselor umane într-o entitate sportivă este identic cu cel dintr-o companie, la fel ca și condițiile legate de gestionarea contractului de muncă. Prin urmare, angajații care lucrează într-o entitate sportivă rămân supuși legislației muncii și securității sociale. Gestionarea contabilității riguroase este esențială pentru o entitate sportivă, întrucât necesită crearea unui cont bancar pe numele său, ceea ce îi va permite să aibă o bună trasabilitate a veniturilor și cheltuielilor efectuate. Instrumentul de dirijare, cum ar fi software-ul de management, poate constitui un pion esențial în asigurarea eficienței a procesului de conducere de către directorul numit în acest sens. Acest instrument are o serie de avantaje, cum ar fi:

- înregistrarea automată a operațiunilor curente în conturile corespunzătoare (venituri și cheltuieli);

- contribuirea la detectarea oricărei greșeli contabile;
- asistență la formularea și depunerea declarațiilor fiscale;
- automatizarea întocmirii bilanțului și a contului de venit al organizației sportive.

Conducerea unei organizații sportive presupune elaborarea unui buget provizoriu, care să acopere de regulă 12 luni, prezentând în mod corespunzător conturile de cheltuieli și venituri (de preferință se impune a fi unul echilibrat). De asemenea, este recomandabil să se creeze mai multe subcategorii în buget pentru a separa clar cheltuielile generale, costurile de comunicare, cele auxiliare, de investiții, salariile etc. Astfel, un bugetul s-ar putea constitui dintr-un buget de:

- ✓ *funcționare provizoriu*, adică se impune a se prognoza cheltuielile (achiziționarea de echipamente sportive, taxe etc.) și a veniturile (subvenții, contribuții etc.) pentru anul următor;
- ✓ *investiții provizoriu* pentru a se cuantifica cheltuielile mai substanțiale investite în bunuri, produse sportive sau în întreținerea echipamentelor de gen;
- ✓ *numerar* proiectat prin care o organizație sportivă își poate evalua intrările și ieșirile în fiecare lună, ceea ce îi va putea anticipa mai bine perioadele dificile;
- ✓ necesar pentru jumătatea exercițiului financiar curent, astfel încât asociația sportivă își poate verifica relevanța bugetului său și poate face corecturi în cazul când constată o diferență de cel puțin 20% între realitate și previziunile bugetare, impunându-se necesitatea revizuirii acesteia.

Prin urmare, putem afirma că, managementul unei organizații sportive este un exercițiu permanent pentru care este necesar să existe o infrastructură adaptată activităților acesteia. În principiu, o entitate sportivă are echipamente și bunuri pe care trebuie să le depoziteze și să supravegheze, fiind esențială o bună gestionare a spațiilor pe care le deține. Mai ales că aceste locuri pot fi uneori folosite și de membrii asociației pentru a se întâlni, în cadrul unor evenimente private sau cu ocazia adunărilor generale. O organizație sportivă va trebui să plătească chirie, dacă nu dispune de dreptul de proprietate asupra locației în care-și desfășoară activitatea, să respecte și condițiile de utilizare a proprietății, așa cum sunt prevăzute în contractul de închiriere (cel mai adesea potrivit cerințelor de drept comun).

Conducerea unei organizații sportive presupune și organizarea de evenimente care pot contribui la dezvoltarea acesteia, fapt ce îi va oferi o mai bună imagine și vizibilitate. Cu toate acestea, este necesară promovarea evenimentelor în amonte, prin intermediul rețelelor de socializare (în principal Facebook și Twitter), un blog sau un newsletter. Comunicarea va depinde desigur de publicul țintă și de obiectivul evenimentului: colectare de donații, recrutare de voluntari, prezentarea unui nou proiect etc. În plus, comunicarea constantă pentru a oferi feedback cu privire la evenimentele trecute, susținută de fotografii și videoclipuri, ajută la îmbunătățirea reputației asociației și la îmbunătățirea acțiunilor acesteia. De menționat că toate aceste obligații cad în sarcina directorului/directorilor adjuncți, fapt pentru care o bună formare și dezvoltare profesională

pot contribui la dobândirea unor competențe care le va asigura certitudinea îmbunătățirii procesului de dirijare abordat.

1.2. Formarea profesională a cadrelor de conducere în domeniul educației fizice și sportului

Formarea profesională a cadrelor de conducere în domeniul educației fizice și sportului este crucială pentru a asigura calitatea și eficiența în acest domeniu. Aici putem evidenția unele aspecte cheie:

- *educația academică și specializarea* (există programe de studii specializate care se concentrează pe managementul sportiv, educație fizică și științe ale sportului și care oferă o bază solidă de cunoștințe teoretice și practice; pentru cei interesați să-și continue studiile, există programe de masterat și doctorat care oferă o formare academică avansată și permit cercetarea aprofundată în domeniu);

- *formarea profesională continuă* (profesioniștii din domeniul educației fizice și sportului trebuie să participe la cursuri și seminarii pentru a-și actualiza cunoștințele și pentru a rămâne la curent cu cele mai recente tendințe și cercetări; există organizații și asociații care oferă certificări și acreditări pentru diverse aspecte ale managementului sportiv sau ale educației fizice, care pot consolida expertiza profesională);

- *experiență practică și mentorat* (obținerea de experiență practică este esențială, iar stagiile sunt parte integrantă a formării pentru a oferi o perspectivă reală asupra muncii în domeniu; profesioniștii experimentați pot oferi mentorat și coaching pentru cei care doresc să avanseze în cariera lor, interacțiune ce poate oferi perspective valoroase și îndrumare practică);

- *dezvoltarea abilităților de management sportiv și leadership* (cursurile specializate se concentrează pe dezvoltarea abilităților de leadership și management specifice domeniului sportiv; lucrul cu o echipă este foarte important în sport, iar parcurgerea unor astfel de cursuri care să se concentreze pe gestionarea și motivarea resurselor umane sunt de asemenea esențiale).

În acest context, putem afirma cu certitudine, că formarea continuă și specializarea cadrelor de conducere sunt esențiale pentru a rămâne competente într-un domeniu dinamic și în continuă schimbare, precum educația fizică și sportul. Această pregătire profesională asigură, că liderii din acest domeniu sunt formați să abordeze provocările și să conducă în mod eficient într-o varietate de contexte sportive și educaționale. Formarea liderilor sportivi este esențială pentru a dezvolta abilitățile și cunoștințele necesare pentru a conduce echipe, organizații sau proiecte în domeniul sportiv. Prezentăm în continuare, unele aspecte cheie ale formării liderilor sportivi:

- înțelegerea modului în care se poate comunica în mod eficient cu sportivii, colegii, sponsorii și alte părți interesate este esențială pentru un lider sportiv;

- capacitatea de a motiva o echipă și de a-i inspira pe sportivi să își atingă potențialul maxim este o abilitate cheie pentru un lider sportiv;
- capacitatea de a delega sarcini și de a încredința responsabilități diferitelor membri ai echipei este importantă pentru eficiența generală a unei organizații sportive;
- învățarea cum se poate dezvolta o cultură în care membrii echipei să lucreze împreună în mod armonios și eficient este esențială pentru succesul unei echipe;
- abilitatea de a gestiona conflictele în mod constructiv și de a găsi soluții care să servească interesului comun al echipei este importantă pentru menținerea coeziunii;
- capacitatea de a dezvolta strategii pe termen lung și de a le implementa pentru a obține obiectivele propuse;
- cunoașterea și abilitățile necesare pentru a gestiona eficient resursele financiare, umane și materiale ale unei organizații sportive;
- capacitatea de a se adapta la schimbările din industria sportivă, la regulamentele sportive și la tehnologiile noi este esențială pentru a rămâne competitiv;
- oricât de experimentat ar fi un lider sportiv, este crucial să rămână deschis la învățare și să își îmbunătățească în mod constant abilitățile și cunoștințele.

În acest context, menționăm că formarea liderilor sportivi implică o combinație de experiență practică, educație formală și dezvoltare a abilităților personale. Abordarea holistică a formării îi ajută pe acești lideri să navigheze cu succes în lumea sportului și să conducă cu încredere echipele lor către succes [15, 69, 108, 113].

Rolul central pe care îl joacă directorul în funcționarea unei școli este recunoscut și valorificat în literatura de specialitate. Obiectivul său de bază constă în acordarea suportului necesar pentru o bună funcționare și dezvoltare a instituției de învățământ pe care o dirijează în fața complexității sarcinilor de îndeplinit și a multiplelor responsabilități care rezultă din acestea. Funcția de director nu variază fundamental de la o rețea la alta. În societatea contemporană acest statut dezvoltă o parte importantă și comună tuturor rețelelor educaționale. Principalele axe incluse în acest statut se referă din prisma noastră la:

- misiunea de îndeplinit de către director, permițând clarificarea rolului său în procesul de asigurare a managementului eficient, pe de o parte, și a puterii organizatoare, pe de altă parte;
- formarea inițială și continuă a directorilor de școli să fie una adecvată, respectiv să dispună de o pregătire necesară pentru abordarea aspectelor pedagogice, educaționale, administrative, financiare și relaționale în exercitarea acestei funcții (care e total diferită de funcția didactică inițială, dar a cărei experiență în practică este esențială);
- stagiul și experiența managerială este menită să îi permită a se familiariza cu noua funcție și să-și evalueze capacitatea de a o îndeplini;

- directorul este susținut în activitatea sa zilnică prin misiunea sa care îi permite să-și clarifice rolul față de echipa de învățământ, de studenți, comunitate instituțională, precum și de autoritatea administrativă și de colaboratorii externi;

- îndeplinirea cerințelor de calificare și a standardelor de competență necesare pentru a accede la funcția de director;

- stabilirea unui mecanism de punte între funcția de director și o altă funcție.

Educația îndeplinește, următoarele funcții principale: „îi pregătește pe copii, tineri și adulți pentru integrarea socio-profesională, ca și pentru adaptarea la schimbările care au loc în știință și cultură, în lumea muncii și a profesorilor, în societate în general și în modul de viață al oamenilor; pune la dispoziția tuturor oamenilor mijloacele necesare pentru dezvoltarea lor neîntreruptă, pe tot parcursul vieții, potrivit principiului educației permanente” [49, p. 14].

În sens managerial, funcțiile educației acționează ca funcții sociale în cadrul asupra sistemului social global cu exprimări specifice fiecărui subsistem: politic, economic, cultural, militar, educație fizică și sport.

Cristea S. formulează trei funcții ale educației și accentuează ponderea specifică a funcției culturale datorită „valorilor spirituale pe care aceasta le promovează în toate domeniile: artă, știință, tehnică, morală, economie, religie etc.”, prin care asigură realizarea celorlalte două funcții, politică și economică, „în sens superior pedagogic”:

a) *funcția culturală a educației* poate fi interpretată ca funcție axiologică în măsura în care ea vizează formarea și dezvoltarea personalității umane prin intermediul valorilor spirituale, acumulate și validate istoric, în timp și spațiu, valori cu efect maxim la nivelul conștiinței individuale și sociale;

b) *funcția politică a educației* vizează formarea civică a personalității în cadrul procesului complex de integrare socială a acesteia prin intermediul normelor de organizare a colectivității umane;

c) *funcția economică a educației* vizează formarea personalității ca potențială „forță de muncă”, integrată într-o activitate socială relevantă, care angajează un ansamblu de calități fizice și intelectuale, deschise perfecționării [30, p. 45].

Educația presupune corelarea funcțională a subiectului cu obiectul educației într-un cadru psihosocial care să permită dezvoltarea continuă a personalității umane. Abordarea managerială a educației [30, p.48] evidențiază ca trăsături ale educației:

- „orientarea în sensul unor valori sociale de maximă generalitate reflectată la nivel de ideal și scop”;

- „angajarea pedagogică a tuturor factorilor sociali”, având în vedere caracterul sistemic al educației;

– „educație permanentă, autoeducație, educabilitate”, cerințe impuse de caracterul deschis al educației.

I. Jinga menționează ca sursă *Dicționarul de pedagogie*, ediția 1979, care definește educația ca fiind „un ansamblu de acțiuni desfășurate în mod deliberat într-o societate, în vederea transmiterii și formării, la noile generații, a experienței de muncă și de viață, a cunoștințelor, deprinderilor, comportamentelor și valorilor acumulate de oameni până în acel moment” [49, p. 12].

Definiția clasică a educației formulată în *Dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation* [Éd. Nathan, Paris, 1994], „considerată încă de referință” [29], are următorul conținut: *Educația este ansamblul acțiunilor și influențelor exersate voluntar de o ființă umană asupra altei ființe umane, în principiu, de un adult asupra unui tânăr, și orientate spre un scop care constă în formarea în ființa tânărului a dispozițiilor de toate felurile, corespunzător finalităților pe care el este destinat să le atingă la maturitate.*

Definiția managerială a educației depășește tendințele și consecințele nefavorabile prezentate anterior: *educația este o activitate umană complexă (intelectuală, morală, tehnologică, estetică, fizică, formală, nonformală, informală) cu funcție psihosocială de formare-dezvoltare permanentă a personalității, proiectată și realizată prin corelația structurală subiect-obiect, orientată în sensul autoeducației* [29, p. 49].

Studierea fenomenului de formare și dezvoltare a personalității ca activitate sistematică și conștientă, presupune *conceptul de finalitate*, ca termen și scop spre atingerea unor valori care justifică rațiunea demersului educativ.

„Finalitatea educației este o *finalitate intențională*, deosebită fundamental de *finalitatea materială* specifică naturii, care acționează spontan fără o conștiință a scopului” [Cristea S., 1996, p.55].

Finalitățile educative formulate de I. Jinga [49, p.107] sunt: *idealul, scopul și obiectivul* (Figura 1.2).

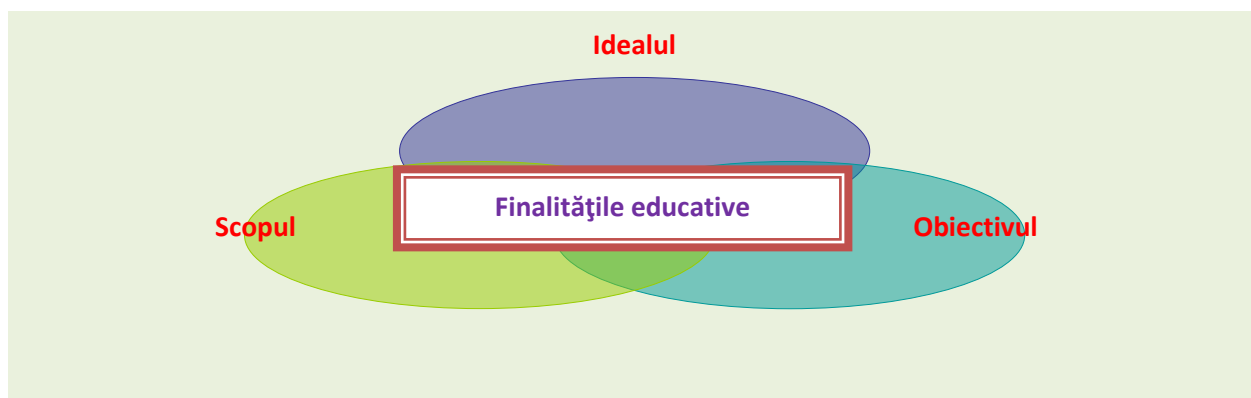


Figura 1.2. Finalitățile educative formulate de I. Jinga [2001, p.107]

Idealul educativ reprezintă finalitățile generale și exprimă orientările strategice ale unui sistem educativ într-o anumită „etapă istorică”, „modelul de personalitate care polarizează aspirațiile unei societăți. (...) Este vorba de un model abstract către care se tinde”.

Scopul reprezintă finalitatea *modelului propriu* fiecărei categorii socioprofesionale: educator, medic, militar, funcționar, muncitor, manager. Scopul „precizează rezultatele așteptate de la fiecare tip și nivel de școlarizare”.

Obiectivele didactice descriu, cu rigurozitate și precizie superioare scopului și idealului, atât planificarea, organizarea, cât și desfășurarea procesului de învățământ, concretizând *schimbarea în rezultatul așteptat*.

Componentele educației

Educația intelectuală este un proces cu dublu caracter: informativ și formativ, de mare complexitate, care determină „intelectualizarea personalității și formarea concepției științifice” prin prelucrarea valorilor umaniste și științifice.

Obiectivele educației intelectuale sunt reflectate în Figura 1.3 [49, p.121].

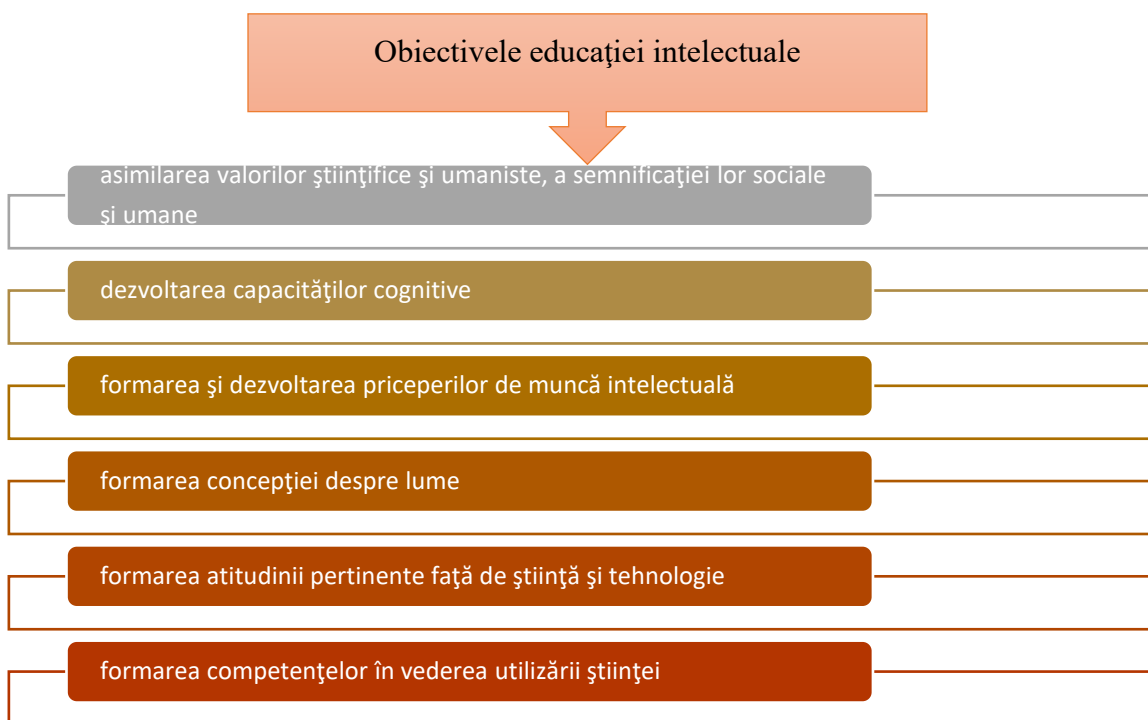


Figura 1.3.Obiectivele educației intelectuale după Jinga I. [49, p.121], modificate de noi

Educația morală.

Morala, formă a conștiinței sociale, „include într-un tot unitar idealul moral, valorile, normele și regulile morale prin care se reglementează raporturile omului cu ceilalți oameni, cu societatea” [48, p.128].

Obiectivele educației morale sunt:

- a) formarea conștiinței morale, incluzând componentele cognitivă și afectivă (reprezentări, rațiuni, convingeri și judecăți morale);
- b) formarea conduitei morale (deprinderi și obișnuințe morale).

Educația profesională (tehnologică) urmărește devenirea profesională, dezvoltarea personalității prin inițierea, specializarea și perfecționarea profesională, fiind încărcată de valori etice specifice, comportament social adecvat, conținut care întărește rolul celorlalte componente ale educației profesionale.

Obiectivele educației profesionale sunt formarea:

- a) profesională;
- b) priceperilor, deprinderilor, capacităților și competențelor profesionale;
- c) și dezvoltarea cunoștințelor;
- d) și stimularea interesului față de profesia aleasă.

Un rol important în educația profesională îl deține *orientarea școlară și profesională*.

Educația estetică este componenta educației care utilizează în formarea personalității potențialul educativ al frumosului estetic, social și natural [*Dicționar de pedagogie*, ref. Jinga I., 2001, p. 138].

I. Bontaș (citată de Jinga I. [49, p. 131]) formulează următoarele “*categorii ale educației estetice*”:

- a) *idealul estetic*, ce exprimă modelul estetic;
- b) *stilul estetic*, ce exprimă calitățile și capacitatea omului de a percepe și trăi frumosul;
- c) *gustul estetic* care exprimă calitatea și capacitatea omului de a iubi și aprecia frumosul sub raport cognitiv, afectiv și comportamental;
- d) *spiritul de creație* este categoria care exprimă capacitatea și abilitatea de a imagina și crea frumosul”.

Obiectivele educației estetice sunt acele directive ce au în vedere potrivit autorului, formarea capacității de a percepe, însuși și a utiliza corespunzător valorile estetice, respectiv “sensibilitatea față de fenomenul estetic, formarea gustului estetic și dezvoltarea judecății estetice” [49, p.139]. De asemenea, pot fi acele obiective care au drept scop formarea capacității de a crea noi valori estetice, de a cultiva aptitudini estetice creatoare: identificarea constant [a aptitudinilor speciale în vederea dezvoltării lor; și nu în ultimul rând obiective ce ținesc formarea deprinderilor și abilităților solicitate conform specificului creației în cauză (interpretare, reproducere, creație propriu-zisă).

Educația permanentă a conturat conceptele de educație informală, educației nonformală și educației formale pe care Coombs și Ahmed (citați de Jinga I. [49, p. 152]), le-au definit astfel:

- *educația informală*: „procesul ce durează o viață, prin care fiecare persoană dobândește cunoștințe, îndemânări, aptitudini și înțelegere din experimentele zilnice”;
- *educație nonformală*: „orice activitate organizată în mod sistematic, creată în afara sistemului formal și care oferă tipuri selectate de învățare sub grupele specifice populației (atât adulți, cât și copii)”;
- *educația formală*: „educație instituționalizată, structurată în mod ierarhic, gradată cronologic și condusă de la centru (Ministerul Educației); prin tradiție, ea a constituit centrul de interes al politicii școlare”. Todea F.S. [70] include educația fizică și sportul în sistemul educativ, acesta fiind la rândul-i componentă a sistemului social global (Figura 1.4).

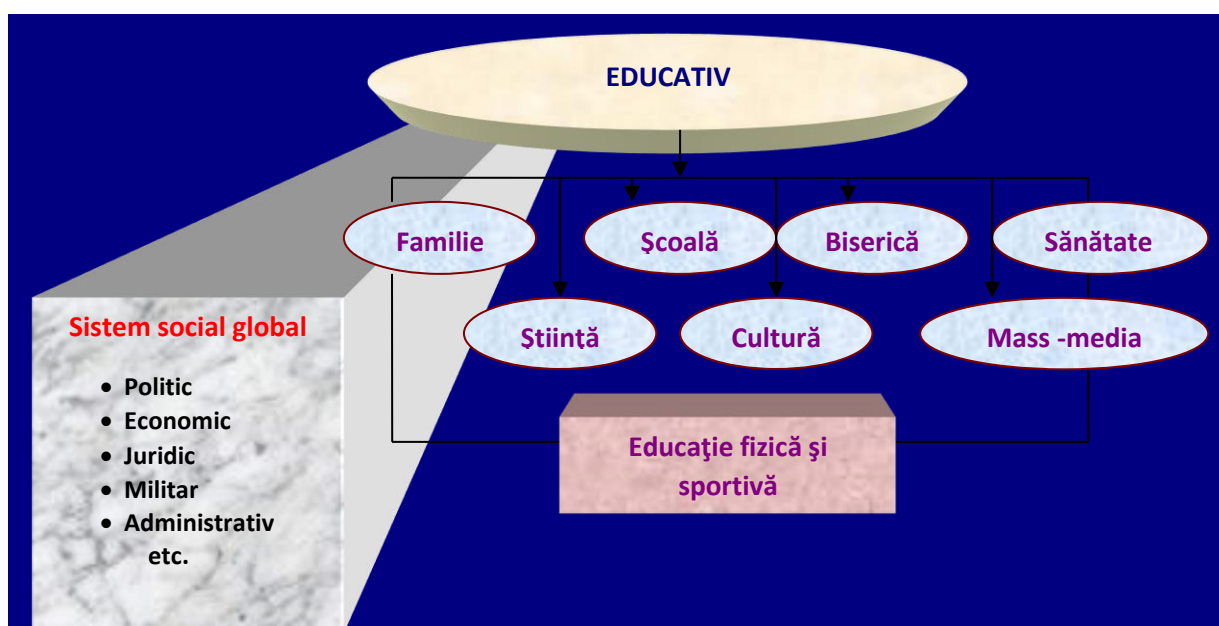


Figura 1.4. Sistemul social global după S. F. Todea [70], realizat de noi

Sistemul de educație include ansamblul instituțiilor sociale (politice, economice, culturale) care, în mod direct sau/și indirect, explicit sau/și implicit îndeplinesc funcții pedagogice (educative, formative)” [30, p.50] (Figura 1.4).

În această ordine de idei, problema competenței și competitivității cadrelor de conducere din învățământul preuniversitar (liceele sportive) constituie o prioritate națională, iar formarea competențelor manageriale la specialiștii din domeniu pot fi asigurate prin programe de studii formale/nonformale/ putând fi de asemenea, măsurate, apreciate prin raportare la un sistem de standarde. Directorii liceelor sportive din România și din Republica Moldova își desfășoară activitatea potrivit **standardelor de calificare**, care le oferă “tuturor factorilor interesați garanția că managementul unității școlare corespunde cerințelor stabilite la nivel național”¹. Astfel,

¹ EDUCAȚIA ÎN REPUBLICA MOLDOVA - COMPETENȚE PENTRU PREZENT ȘI VIITOR”. Această inițiativă este parte a Proiectului de sprijin pentru reforma educației în Republica Moldova (OSF-SUPREM), susținut de către OSF, prin intermediul Fundației Soros-Moldova.

considerăm că elaborarea *Standardelor de calificare ale managerilor școlari* derivă din necesitatea sustenabilității strategice a sistemului de învățământ, orientat spre consolidarea reformelor în domeniu și asigurarea îmbunătățirii continue a calității educației.

În Republica Moldova “Standardele de competență profesională ale cadrelor manageriale din învățământul general reprezintă un sistem de criterii și norme referitoare la nivelul de calitate care se dorește a fi atins pe domeniul managerial în sistemul de învățământ general și constituie o parte componentă a ansamblului de documente normative. Ele constituie baza pentru asigurarea evaluării obiective a nivelului de formare profesională și a calității activității managerului. Standardele constituie un sistem de referință pentru autoevaluarea și stabilirea priorităților de dezvoltare profesională a managerilor”. Dacă facem trimitere la managerul/directorul liceului sportiv, în contextul managementului educațional, am putea menționa că el reprezintă unul din factorii de bază ce stimulează schimbarea la nivel instituțional și chiar modificări educaționale. De asemenea, considerăm că inexistența unor manageri competenți, formați inițial și continuu prin programe de studii eficiente, capabili să procedeze la luarea de decizii constructive, asumate și eficiente în cele mai variate condiții, ar putea genera reforme educaționale nereușite. Mai mult, în contextul activității manageriale definită de diferiți specialiști în domeniu ca fiind “arta de a face ca lucrurile să se realizeze în organizații prin intermediul celorlalți”, managerul contribuie la realizarea sa în bune condiții, întrucât potrivit autorului “este cel care procură, alocă și utilizează resurse fizice și umane pentru a atinge scopurile stabilite” [60]. Important de precizat că, funcția de director evoluează permanent, adaptându-se diferitelor contexte sociale și educaționale. „În prezent, funcția de director/manager școlar este în plină transformare și tinde către profesionalizare, așa cum reiese din Strategia Formării Inițiale și Continue, 2000-2004 [60]. Totodată, considerăm că proiectarea deciziilor de management de orice nivel de complexitate (în sistemele educaționale de diferite niveluri de organizare de la sistemul „profesor-elev” la „sistemul de management al educației”), managementul de proiect, reprezintă baza metodologică pentru stabilirea și menținerea de relații constructive între toți subiecții implicați în proces .

Fenomenul conducerii a fost studiat în teoria și practica pedagogiei de mulți oameni de știință. Astfel, L.S. Vygotsky în descrierea conducătorului din educație, menționa că acesta trebuie să dispună de o astfel de formare inițială și continuă care i-ar permite să contribuie la dezvoltarea gândirii elevilor, precum și la independența în obținerea și dobândirea de cunoștințe de către aceștia cu activități centrate pe cooperarea dintre elevi și profesori. Formarea unor specialiști capabili și pregătiți să răspundă nevoilor viitoare ale societății; recalificarea angajaților și orientarea programelor de formare spre inserția specialiștilor pe piața muncii; nivelul de dezvoltare a personalității unui profesionist trebuie să îndeplinească provocările timpului actual aflat în permanentă schimbare ale cererilor și cerințelor cu îmbunătățirea (actualizarea) continuă a

tehnologiilor, inclusiv a informațiilor digitale, reprezintă obiective esențiale ale politicilor educaționale abordate la nivelul sistemelor educaționale naționale și internaționale. Formarea cu succes a managerilor eficienți, concentrați în primul rând pe efectul pedagogic este mult mai important și relevant din perspectiva eficacității pedagogice, ca și indicator sau criteriu de evaluare din perspectiva asigurării calității managementului educațional abordat.

Când vine vorba de pregătirea oamenilor pentru funcții de conducere superioară, directorii executivi încearcă să dezvolte lideri și manageri într-o singură persoană, deși acest lucru contrazice opiniile unor analiști care consideră că o persoană nu este capabilă să fie manager și lider la nivel de lider. Cu toate acestea, pentru a forma cu adevărat astfel de profesioniști, directorii executivi trebuie să înțeleagă principalele diferențe dintre management și leadership. John P. Kotter, profesor la Harvard Business School, a identificat principalele diferențe în cartea sa "What Leaders Really Do" [124]. Managerii, pentru a conduce o companie, trebuie să planifice și să bugeteze - asta înseamnă stabilirea unor obiective pentru viitor (de obicei pentru o perioadă bine definită - un an sau o lună). Ei definesc reperele pe parcurs și apoi alocă resurse pentru a-și îndeplini planurile. Liderii, la rândul lor, sunt chemați să facă schimbări organizaționale majore, așa că munca lor începe prin alegerea unui curs de dezvoltare, ceea ce înseamnă crearea imaginii dorite a companiei în viitor (timpul nu este specificat, acesta este un în curs și pe termen lung, o perspectivă de dezvoltare a unei strategii de implementare a măsurilor necesare pentru a-l aduce la viață).

Astfel, putem afirma că proiectarea pedagogică a conținutului educațional orientat spre formarea praxiologică a managerilor școlari trebuie să se concentrează în primul rând pe cadrul de reglementare actual și pe nevoile socio-economice [1, 14, 42]. De asemenea, proiectarea programelor educaționale trebuie să se realizeze cu luarea în considerare a solicitărilor angajatorului și cu cerințele profesionale și de calificare ale absolvenților. Totodată, este necesar să se ia în considerare competențele personale ale personalului didactic implicat în formarea managerilor. Proiectarea și implementarea programelor de studii, conținutul planurilor de învățământ și ale curricula la disciplinele academice trebuie să fie în consens cu piața muncii [44]. Cea mai importantă condiție și caracteristică a designului modern al programului educațional este digitalizarea procesului educational. În noile condiții de educație, devine din ce în ce mai important ca elevii să primească cunoștințe de calitate, ca transfer direct al experienței practice a cadrului didactic. Pentru un sistem educational modern, credem că este importantă formarea unei generații de specialiști în educație, care să cunoască caracteristicile implementării managementului la diferite niveluri de dezvoltare a sistemelor de referință. De exemplu, la nivelul profesor-elev sau managerul de program – membru sau un proiect din domeniul de activitate al managerului de proiect care este relevant pentru organizația educațională, se pot identifica unele activități practice ce pot contribui la formarea deprinderilor și aptitudinilor necesare managerului școlar [95]. În

Figura 1.4 prezentăm dimensiuni ale implementării diferitelor tipuri de activități profesionale considerate de autori ca fiind oportune pentru managerii școlari de toate nivelurile.

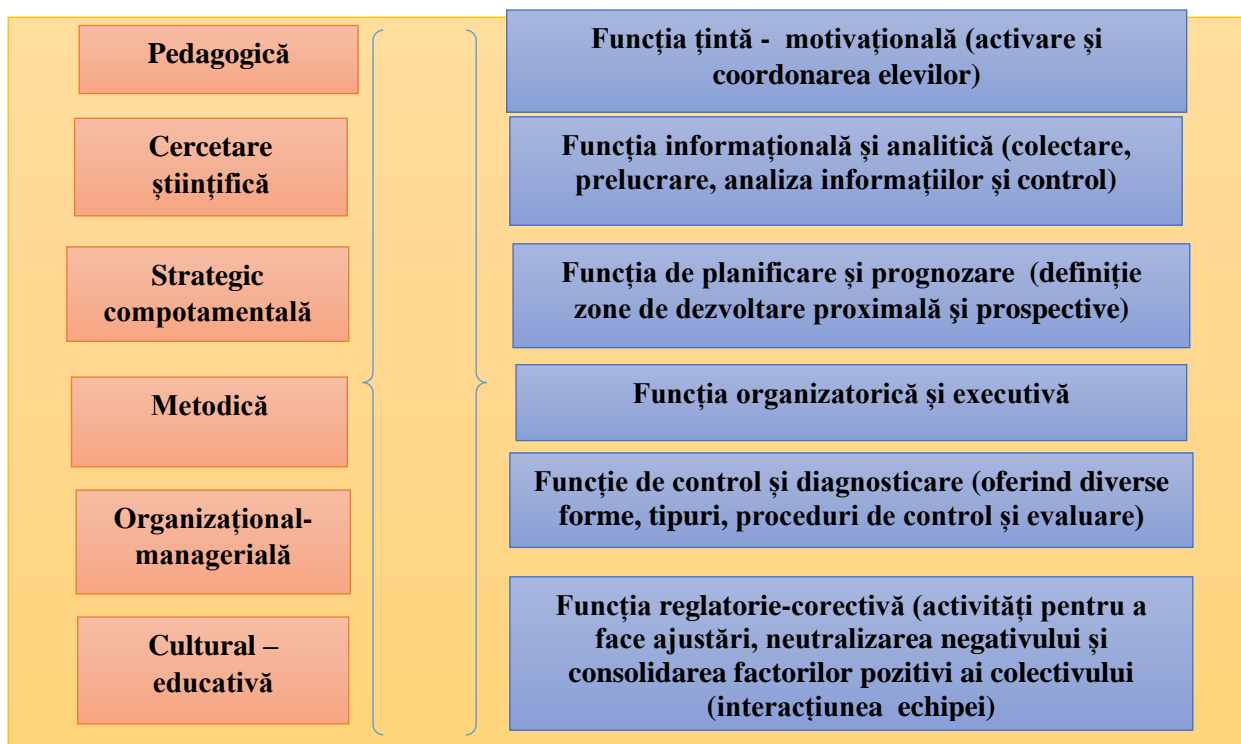


Figura 1.4. Dimensiuni ale implementării diferitelor tipuri de activități profesionale oportune pentru managerii școlari de toate nivelurile

Considerând formarea managerilor din educație un proces axat pe dezvoltarea competențelor semnificative din punct de vedere profesional, aptitudini și abilități, în corespundere cu analiza evoluției calificărilor solicitate de piața muncii, este important de remarcat faptul, că procesul de formare a managerilor din educație, precum și dezvoltarea lor profesională trebuie să fie unul continuu și permanent. În acest context, etapa de organizare a formării viitorilor manageri din educație, se impune a lua în considerare necesitatea dezvoltării unei traiectorii individuale profesionale și personale ale acestora. Eficiența menținerii reputației instituției sportive pe care o administrează directorul acesteia, trebuie să fie însoțită de o selectare, reînnoire și identificare a nevoilor beneficiarilor, pentru a fi în tandem cu aspirațiile elevilor și a familiilor acestora, inclusiv și pentru a se alinia la noile cerințe de modernizare în era globalizării și internaționalizării. Acordarea acestor principii îi determină pe directori să țină pasul cu noile schimbări parvenite în acest domeniu și să-și promoveze organizația sportive în piața concurențială. Pentru a-și îndeplini sarcinile în mod eficient, directorii entităților sportive trebuie să știe multe despre subalternii lor, sarcina la îndemână, nevoile organizației, autoritatea funcției și calitatea informațiilor. Uneori, managerii trebuie să-și schimbe stilul de management pe baza unor noi informații. Foarte puțini oameni aleg să urmeze o carieră în management, pentru că de obicei sunt gata să avanseze în

cariera lor dacă au succes. Liderii care au un anumit stil de conducere și țin de acesta s-ar putea să nu fie capabili să conducă eficient într-o situație diferită dacă membrii echipei sunt mai orientați spre realizare. Un lider care dorește să aibă un succes cât mai mare trebuie să folosească stiluri diferite de conducere de-a lungul carierei. Acest lucru se datorează faptului că situații diferite necesită metode diferite de conducere

De asemenea, dezvoltarea managerilor școlari trebuie să se realizeze ținând cont de resursele interne, de abilitățile elevilor, folosind în mod activ metodologia de învățare centrată pe elev. Formarea managerilor din educație se poate concentra pe variatele modele de bune practice inovatoare din domeniul de referință, praxiologice și care permit tranziția la învățarea pe tot parcursul vieții. În acest caz, putem spune că aplicarea unei abordări orientate pe competențe manageriale în organizarea procesului de învățământ, se va solda cu rezultate eficiente în pregătirea managerilor (profilul competențelor individuale ale directorului școlar /în cazul prezent al liceului sportiv), atât în plan educațional, cât și în activitățile extrașcolare. În restructurarea infrastructurii educaționale existente pentru formarea managerilor din educație în direcția individualizării traseului educațional, al intensificării procesului de stăpânire și prelucrare a informațiilor, există un aliat puternic, precum este cel reprezentat de tehnologiile digitale (informaționale). Tehnologiile digitale le luăm în considerare ca fiind o resursă promițătoare în îmbunătățirea calității educației și în profilul managerului de succes. Relevanța digitalizării educației nu este pusă la îndoială, dar trebuie amintit că orice instrument în atingerea succesului educațional, creativ, industrial, personal rămâne în continuare, doar un instrument important în formarea și dezvoltarea abilităților de creativitate și de antreprenariat [54, 72, 83, 129, 137]. Intensitatea digitalizării și implementarea diverselor proiecte/ programe regionale de stat ne vor permite să vorbim despre aceea că orice sistem educational modern trebuie să depună anumite eforturi pentru a eficientiza procesul de utilizare a tehnologiilor digitale, inclusiv în formarea managerilor școlari. Dacă luăm în considerare dinamica digitalizării în ultima perioadă, în special în cea pandemică, putem vorbi că în prezent acestea actorii din educație, se află în zona de frontieră și anume la tranziția de la simpli utilizatori ai tehnologiilor informaționale la cea de lideri în digitalizare. Mai mult, putem afirma că, digitalizarea este un proces consistent și intenționat de formare a managerilor școlari, prin intermediul exercitării a tot mai multor tipuri de activități în acest sens. Acest proces permite la un nivel complet diferit, calitativ pentru a oferi servicii de creare, stocare, procesare și livrare de conținut. Digitalizarea oferă oportunități ample de comunicare, care stă la baza activităților productive între oameni. Pentru a desfășura această activitate pe Internet, sunt necesare noi (alte) abilități și competențe, așadar, rolul educației în formare, dezvoltarea și îmbunătățirea competențelor și abilităților sunt relevante. În primul rând, sunt necesare formarea de abilități pentru a lucra cu volume mari de informații diverse, inclusive

și în procesul de dirijare exercitat de managerii școlari. Astfel, luând în considerare principalele probleme și perspective ale proiectării conținutului și resurselor în formarea managerilor școlari, moderni, putem concluziona că, educația în condițiile economiei digitale, în opinia noastră, poate fi văzută ca un fel de foaie de parcurs pentru soluția reală a obiectivelor ambițioase de realizat în domeniu orientate spre:

- ✓ utilizarea tehnologiilor digitale în procesul educational și cel managerial;
- ✓ formarea cadrelor didactice și manageriale pentru utilizarea tehnologiilor digitale în educație (nivelul personalului didactic și de conducere).
- ✓ disponibilitatea competenței digitale necesare pentru toți participanții la procesul educational și managerial;
- ✓ digitalizarea managementului educației și informațional ;
- ✓ modernizarea infrastructurii activităților educaționale;
- ✓ acordarea de suport de reglementare pentru digitalizarea educației.

Identificarea nevoilor în sistemul educațional din România a generat necesitatea vitală de îmbunătățire a formării managerilor școlari, inclusiv a practicilor lor de predare pentru a consolida performanța școlară [8, 12, 46, 63]. Astfel, un rol essential l-a avut stimularea predării /învățării, precum și acordarea de suport cadrelor didactice din system în vederea reflectării asupra strategiilor lor de predare și în direcția formării/ dobândirii de abilități pentru o predare/învățare eficientă și eficientă. Pentru a-și atinge aceste obiective managerii școlari în comun cu cadrele didactice trebuie să promoveze în instituțiile în care activează o paradigmă pedagogică bazată pe activitatea individual, creative a elevilor în timpul procesului de predare/învățare și care este de dorit a fi centrată pe metodologia ce abordează conceptul de PDSI - Plan; A face; A Vede; A Îmbunătăți orientate spre ASEI (activități, studenți/elevi, experiment/inovare). Acest principiu considerăm a fi essential de abordat și în cadrul procesului de dirijare în vederea asigurării performanței și îndeplinirii obiectivelor planificate.

În această abordare, cadrele didactice și cele manageriale trebuie să se centreze pe elevi/ sportivi (dacă facem trimitere la liceele sportive), pe rezultatele învățării și a celor sportive și să pună accent pe învățare prin implicarea activă a elevilor/sportivilor în dobândirea treptată a cunoștințelor. Aceste activități ar trebui să implice, pe cât posibil, pe realizarea de experimente, pe cercetare. Mai mult, în procesul de dirijare Planificarea (Planificatorul) presupune ca resursele umane angajate să își aloce timp pentru a reflecta împreună asupra celor mai potrivite activități care pot crește dezvoltarea eficientă cu resursele disponibile. Planul de activitate poate fi anual, trimestrial, săptămânal sau întocmit pentru activitățile ce se impun a fi realizate în termene prestabilite, în direcția obținerii obiectivelor prezentate în planurile strategice instituționale.

Acțiunea (a face) este împărțită între manager, profesor și elevi, deoarece rolul managerului școlar și al profesorilor nu mai este de a distribui cunoștințe, ci de a facilita dobândirea acestora. Acordarea timpului pentru feedback cu privire la toate aspectele necesare asigurării procesului de dirijare eficient trebuie realizat inclusiv din prisma managementului timpului, de depășire a dificultăților și pentru atingerea obiectivelor și a identificării domeniilor care necesită îmbunătățiri. Îmbunătățirea trebuie făcută prin încorporarea informațiilor obținute în timp cu luarea în considerație a evoluției conceptelor de acoperit. Este o activitate continuă care asigură îmbunătățirea competențelor profesorilor și creșterea încrederii pe măsură ce obiectivele sunt atinse. În această ordine de idei, credem că este important să precizăm, că managerul școlar îndeplinește funcții manageriale cu acțiune etapizată în corespundere cu obiectivele planificate, orientate spre acțiuni precum: analiză, diagnoză, organizare, proiectare, planificare, implementarea programelor (conducerea operațională, controlul, evaluarea finală). Totodată, funcțiile de conducere trebuie să fie centrate pe resursele umane angajate, cu precizarea corectă a obligațiilor în fișele lor de post și semnate de managerul școlar.

O altă definiție a managementului educațional ar fi el constituie un domeniu de studiu și o activitate ce vizează modurile de funcționare și conducere ale organizațiilor educaționale și care ar trebui să aibă în vedere scopul și obiectivele educației [110, p. 13], iar o altă definiție se referă la ”o funcție executivă destinată punerii în practică a politicilor aprobate” (Bolam, 1999, apud Bush [110]). Pentru aceasta, managerul școlar trebuie să dispună de o anumită formare profesională în anumite domenii. Astfel, Niculescu R.M. [61, p. 49-53] consideră că domeniile necesare formării unui manager sunt de patru feluri: funcționale, programatice, interpersonale și contextuale. De asemenea, direcțiile de dezvoltare ar trebuie să se orienteze pe domenii funcționale, precum: leadership-ul, acumularea, selectarea și analiza de informații, a problemelor apărute în procesul de luare a deciziilor, stima pentru organizație și crearea unei culture organizaționale orientate spre succes și performanță, pe o imagine pozitivă și consolidate în cadrul sistemului, pe implementarea și delegarea sarcinilor. Dimensiunile prioritare trebuie să cuprindă procesul didactic și asigurarea unui mediu de învățare motivant, pe o construcție curriculară inovativă și ajustată la cerințele pieței muncii, pe îndrumarea elevilor și dezvoltarea acestora, pe dezvoltarea cadrelor didactice, pe obținerea performanței, a monitorizării acesteia prin măsurare și evaluare, și nu în ultimul rând pe asigurarea resurselor necesare.

Niculescu R.M. [61] consideră că “managerul școlar este o resursă pentru cei cu care interacționează în activitatea sa și care manifestă o serie de așteptări”. Autorul menționează că, managerul școlar este responsabil pentru tot ceea ce se întâmplă în domeniul de activitate pe care îl conduce, pentru sine și pentru cei pe care îi reprezintă. Managerul trebuie să asigure că personalul didactic și administrativ este bine pregătit, motivat și implicat în succesul elevilor, iar

asigurarea accesului la facilități sportive de calitate și la echipamente este adecvată pentru a susține antrenamentele și competițiile [33]. De asemenea, este responsabilitatea managerului să dezvolte și să implementeze programe sportive care să stimuleze performanța sportivă a elevilor și să le ofere oportunități de creștere și excelență în sportul ales, să monitorizeze progresul academic și sportiv al elevilor, să identifice punctele tari și să ofere sprijin în zonele în care este necesară îmbunătățirea. Managerul școlar trebuie să creeze un mediu propice pentru excelență în care elevii să se simtă încurajați să își exploreze talentele și să-și depășească limitele, să dezvolte relațiile cu părinții, sponsorii și comunitatea locală pentru a susține și promova excelența școlii și a programelor sportive. Managerul joacă un rol vital în crearea unui mediu propice pentru ca elevii să atingă excelența atât academică, cât și sportivă. Un lider eficient poate influența în mod semnificativ performanța și succesul unei școli sportive. În acest sens, Gherguț A. vorbește despre importanța „regulii celor 4 C” necesară în conduita și practica fiecărui manager. Această regulă prezintă patru caracteristici comune necesare realizării unui management performant și anume: coerența, curaj, claritate și considerație [40, p. 19].

1.3. Dezvoltarea cadrelor de conducere, factor important în îmbunătățirea managementului școlar

Îmbunătățirea managementului școlar (în speță a liceului sportive) depinde de politicile și practicile implementate la nivel instituțional de către manager și echipa aflată în subordinea sa. Pe măsură ce majoritatea statelor se străduiesc să-și reformeze sistemele de educație și să contribuie la îmbunătățirea rezultatelor discipolilor, managementul rămâne a fi o prioritate în programele de acțiune guvernamentale. Cu toate acestea, instituțiile sunt suprasolicitate de reforme și finanțate insuficient, iar cadrele manageriale în general sunt de vârstă înaintate sau chiar la pensie. Având în vedere perspectivă internațională, putem identifica patru mijloace de acțiune și diverse opțiuni de suport ce poate fi acordat de guvern pentru a se îmbunătăți conducerea școlii și în scopul consolidării durabile a managementului:

- pregătirea și dezvoltarea cadrelor manageriale tinere pentru schimbările tehnologice actuale, rapide și orientate spre globalizarea economiei și creșterea migrației. Astfel, noua misiune a managerilor școlari este de a aplica principiile de dirijare pentru a permite să-și lărgască domeniul de aplicare al activității statutare dincolo de limitele propriei reglementări. Se impune a contribui nu numai la succesul școlii lor, dar și la sustenabilitatea sistemului în ansamblu;
- perfecționarea școlii, prin încurajarea cadrelor manageriale de a deveni liderii sistemului, formându-se astfel, o nouă generație de directori care să contribuie la transformarea instituțională;

- managementul școlar joacă un rol cheie în îmbunătățirea rezultatelor școlare, acționând asupra motivației și capacităților cadrelor didactice, precum și asupra mediului și climatului școlar;

- conducerea școlară eficientă este cheia îmbunătățirii și echității în învățământul școlar.

Pe măsură ce țările încearcă să-și adapteze sistemele educaționale la nevoile societății contemporane, așteptările cadrelor de conducere se schimbă continuu. Multe state s-au orientat spre descentralizare; au extins autonomia (inclusiv România și Republica Moldova) în luarea deciziilor la nivel instituțional, contribuind astfel la creșterea responsabilității managerilor pentru obținerea rezultatelor performante. În același timp, instituțiile trebuie să îmbunătățească performanța generală, fapt pentru care managerii ce deservește beneficiarii în educație sunt nevoiți să recurgă la practici și metode de dirijare inovative, inclusiv și pedagogice, care să-și dovedească valoarea și utilitatea lor în practică. Ca urmare a acestor tendințe, conducerea școlară trebuie să corespundă din ce în ce mai mult unui set de misiuni mai solicitante, inclusiv managementului resurselor financiare și umane, al documentelor și cunoștințelor. Rolul managerilor școlari are menirea de a răspunde nevoilor beneficiarilor de servicii educaționale (inclusiv și a celor sportive).

Managerii școlari, inclusiv cei care asigură procesul de dirijare al liceelor sportive sunt puși în situația de a urma calea dificilă spre transformarea personală îndeosebi pentru a fi catalogați ca manageri moderni. Astfel, ei trebuie să dobândească calitățile manageriale de lider, să se dezvolte continuu pentru a reuși să ia cele mai eficiente decizii manageriale în grup, să-și dezvolte calități ce le asigură capacitatea de a schimba sistemul de recompense pe baza de rezultat și de a identifica oportunitățile de acordare a stimulentele materiale suplimentare pentru angajați. Toate acestea vor facilita foarte mult activitatea sa, inclusiv și instituția pe care o conduce (liceul sportive, în cercetare) contribuind astfel, și la acordarea de support pentru formarea responsabilității profesorilor. Directorii liceelor sportive ar trebui să treacă printr-un drum lung și greu de transformare a personalității pentru a deveni manageri moderni. Ar trebui să dobândească abilități de management, să dispună de capacitatea de a implica personalul angajat în procesul de luare a deciziilor și să selecteze cele mai bune practice pentru a stimula motivarea resurselor umane. Dobândirea unei relative independențe a liceelor sportive de managerul său, respectiv și de necesitatea existenței mijloacelor necesare care asigură toate activitățile școlare și nevoia de stimulare a cadrelor didactice angajate, reprezintă factori care au impus dezvoltarea conducătorilor acestor instituții, în direcția formării de noi cunoștințe și abilități solicitate pe piața muncii. Școala modernă din România devine din ce în ce mai mult ca o firmă sau o întreprindere, desigur, cu specificul său orientat spre convingerea că, majoritatea problemelor managementului modern al firmelor, de fapt fac trimitere și la managementul liceelor sportive, ca modele de bune practici. Odată cu începutul schimbărilor (mai ales în ultimii ani), când Ministerul de resort a transmis

competența directorilor de școli de a redistribui finanțele, în baza autonomiei financiare a instituției pe care o conduce, a altor principii conform cărora, managerii respective ar trebuie să stimuleze atragerea celor mai bune cadre didactice în asigurarea procesului de predare/învățare a elevilor. Aceasta înseamnă că ei vor contribui substanțial la asigurarea managementului adecvat la nivel școlar și la identificarea acelor fonduri suplimentare necesare pentru activitățile extrașcolare. Practica din domeniu a arătat că liderul trebuie să fie acum o persoană activă, asumată în procesul de luare a deciziilor personale, având întreaga responsabilitate pentru planurile puse în acțiune conform misiunii și viziunii strategice a entității și fără a aștepta în prealabil directivele parvenite de la managementul de vârf. Acest fenomen, i-au luat prin surprindere pe mulți conducători de școli, întrucât s-au dovedit a fi nepregătiți, iar instituțiile de învățământ s-au aflat în imposibilitatea de a se dezvolta sau reorienta conform noilor realități. Aceste realități au condus la o creștere bruscă a interesului pentru arta managementului în domeniul educațional. Treptat în instituțiile de învățământ superior, inclusive și în cadrul liceelor sportive din România, au început să fie predate discipline speciale care răspund noilor cerințe ale timpului, inclusive elementele de bază ale leadershipului și comunicării eficiente. Pentru directorii de școală se organizează cursuri specializate de management și leadership, sau aceștia în nume personal au încercat să găsească propriile soluții sau să se adapteze la condițiile actuale. Una dintre cele mai importante funcții ale unui manager școlar este de a asigura performanța resurselor umane care i-au fost încredințate.

Cercetările au arătat că liderii școlilor pot face diferența prin performanța instituțională [5, 25, 31, 65, 73]. Cu toate acestea, autonomia în mod individual nu poate conduce automat la îmbunătățiri pe termen lung, cu excepția cazului în care se bucură de un suport mai amplu din partea autorităților. În plus, este important să se definească și să se delimiteze clar responsabilitățile de bază ale liderilor școlari spre lansarea chiar a unor afaceri. Pentru a defini aceste responsabilități, este necesar să fie înțelese practicile cele mai susceptibile pentru a îmbunătăți predarea și a dobândi cunoștințe. În acest context, considerăm că factorii de decizie trebuie să se asigure, că rolurile și responsabilitățile asociate cu îmbunătățirea rezultatelor învățării, se află în centrul practicilor de conducere. De asemenea, printre acțiunile lor prioritare am putea enumera următoarele:

- acordarea de suport în vederea creșterii calității profesionale a managerilor;
- promovarea, evaluarea și dezvoltarea liderilor instituționali, astfel încât aceștia să fie capabili de a se adapta la schimbările parvenite în procesul de predare în corespundere cu nevoile beneficiarilor;
- stimularea dezvoltării și aplicării lucrului în echipă între profesori și elevi;
- monitorizarea, evaluarea și dezvoltarea profesională a profesorilor;
- dezvoltarea managementului strategic al resurselor financiare și umane;

- consolidarea capacităților de management financiar ale echipelor de conducere ale unităților de învățământ prin numirea unor directori tineri orientați spre inovație și competitivitate;
- definirea rolului de asistență financiară în cadrul echipei de conducere sau prin furnizarea unor astfel de servicii; consolidarea colaborărilor sustenabile între școli (rol care de altfel îi revine în mod specific directorului).

În managementul modern, o viziune populară a unei persoane din punctul de vedere al abilităților sale organizaționale este foarte importantă pentru o școală modernă, deoarece managementul personalului, stimularea și motivarea acestuia, se reflectă în calitatea muncii educaționale. Douglas McGregor, explorând practica managementului personalului, a ajuns la concluzia despre existența a două abordări, pe care le-a desemnat ca fiind eficiente, respectiv Teoria X și Teoria Y [131]. Aceste teorii reflectă relația naturală și totodată, contradictorie a omului cu munca. Obligația unui management eficient este de a crea astfel condițiile de muncă, încât potențialul personalului să fie utilizat în cel mai bun mod posibil. Noua realitate se confruntă cu liderul modern al liceelor sportive analizate de noi în cercetare. În acest context, dacă luăm în considerare abordările managementului personalului, derivate de D. McGregor, mai detaliat, putem menționa că, în unele instituții pot fi observate cadre didactice cărora activitatea pe care o desfășoară nu le asigură un standard profesional preferențial, fapt pentru care creativitatea și gândirea lor critică nu le apare ca fiind necesare în procesul de predare, ceea ce îi face în cele din urmă să evite orice responsabilitate, preferând să fie executori. În astfel de situații, managerul școlar trebuie să pună presiuni serioase asupra lor: administrative (sub forma verificării planurilor, programelor, procesului didactic etc.), economice (stimulente materiale suplimentare sau sancțiuni financiare conform legislației în vigoare) și chiar psihologice (respectarea disciplinei de muncă). De asemenea, putem afirma că Teoria Y, demonstrează o abordare modernă în procesul educațional. Pentru implementarea sa, sunt foarte importante calitățile manageriale ale unui director de școală care își amintește că interesul colegilor depinde de sistemul de recompense bazat pe rezultatul final și încearcă să identifice acele opțiuni pentru salarizarea suplimentară a acestora. Această abordare va permite managerului să delege autoritate subordonaților, să-și implice colegii în comunicarea eficientă și să ia decizii importante pentru școală, să contribuie la dezvoltarea membrilor de echipă, la creșterea imaginii instituției, la stimularea inovației, ingeniozității și creativității în exercitarea obligațiilor de muncă. Ca urmare, școala angajează oameni motivați, intenționați, având capacitatea de autocontrol, fiind capabili de a selecta cele mai bune acțiuni în exercitarea activității lor în scopul atingerii obiectivelor planificate. Considerăm că, utilizarea acestei teorii în procesul de dirijare, îi va oferi oportunități reale directorului-manager de a organiza grupuri de lucru în direcția dezvoltării proiectelor asumate, ceea ce va deschide perspective de obținere a resurselor financiare suplimentare, atât de necesare pentru instituția de învățământ, ce

vor contribui la organizarea unei varietăți de activități și la îmbunătățirea continuă a culturii organizaționale centrată pe valori fundamentale ale salariaților. Teoria Z este, de asemenea, o teorie modernă care poate fi utilizată cu succes în procesul de dirijare al activității liceelor sportive, întrucât ea se bazează în primul rând pe o abordare personală a angajaților. Munca unui lider poate fi mult facilitată prin implicarea angajaților în luarea deciziilor în grup, din moment ce acest proces le antrenează responsabilitatea. În toate cele trei teorii există prevederi privind abilitățile manageriale ale unui lider, și anume despre trăsăturile de care trebuie să dispună managerul școlar pentru a lua decizii manageriale eficiente. Mai mult, este important ca directorii-managerii liceelor sportive să nu procedeze la luarea unor decizii cu privire la dezvoltarea strategică a instituției de învățământ, până când comunitatea didactică nu înțelege esența problemei și formulează propuneri de implementare în acest sens. În această ordine de idei, credem că managerul modern al unui liceu sportiv ar trebui să dispună de un set de calități, după cum urmează:

- ✓ atitudine umană față de angajați;
- ✓ relații de prietenie cu angajații (relațiile nu pot ajunge la familiaritate);
- ✓ auto-reprezentare - dorința de a face pe plac oamenilor;
- ✓ folosirea angajatului în interesul organizației prin asistența acordată acestuia în rezolvarea problemelor;
- ✓ capacitatea de a gestiona situația și de a-și asuma riscurile;
- ✓ capacitatea de a lua decizii;
- ✓ capacitatea de gândire alternativă;
- ✓ creativitate și gândire strategică;
- ✓ dezvoltare personală pe tot parcursul vieții;
- ✓ 100% satisfacție în muncă.

Un indicator al aptitudinii și capacității unui director-manager de a dirija eficient liceul sportive îl constituie și competența de a acorda suport subordonaților în anumite situații dificile, în rezolvarea problemelor lor și, astfel, pe cale de consecință de a contribui la atingerea obiectivelor instituționale. O astfel de calitate, reprezintă una în sine, ce se regăsește cu succes în formarea personalității, nu numai profesional, ci și cea personală. Există multe strategii care pot fi folosite de managerul școlar modern pentru a reuși și a se afirma în rolul unui lider de top, dar principalul lucru ar trebui să fie orientat spre atenția acordată în permanență echipei și respectului coechipierilor, și nu în ultimul rând doleanța de a lucra în această profesie specială, întrucât până la urmă managerul școlar este de fapt un cadru didactic.

Pe măsură ce statele se străduiesc să-și reformeze sistemele de învățământ și să îmbunătățească rezultatele elevilor, conducerea școlii se află pe primul loc pe agendele politicilor

naționale și guvernamentale. Însă ar trebui să remarcăm faptul că, atât în România, cât și în Republica Moldova, cei care asigură procesul de dirijare la nivel instituțional sunt suprasolicitați, plătiți necorespunzător pentru efortul depus și de regulă, se apropie de vârsta de pensionare. Rolul directorului școlii (în cazul de cercetării de liceele sportive) s-a schimbat dramatic. Statele își transformă sistemele educaționale pentru a pregăti tinerii pentru schimbările tehnologice rapide existente în prezent, pentru globalizarea economică și luptând cu fenomenul migrației. Noua misiune a directorilor de școală le permite să-și lărgescă domeniul de activitate dincolo de limitele propriei școli, întrucât putem vorbi despre contribuția managerilor nu numai la succesul școlii lor, ci și la cel al sistemului în ansamblu. Studiile de caz din Australia, Austria, Belgia (Flandra), Finlanda și Regatul Unit (Anglia) ilustrează modul în care țările încurajează directorii să devină lideri ai sistemului și cum formează o nouă generație de lideri de școală pentru a ajuta la transformarea sistemelor – astfel încât fiecare școală să fie una performantă. Aceste modele de bune practice ar fi de dorit să fie cunoscute și preluate și de managerii școlari din România și Republica Moldova. Conducerea școlii are un rol cheie în îmbunătățirea rezultatelor școlare prin influențarea motivației și capacităților profesorilor, precum și prin asigurarea unui mediu școlar și climat adecvat și motivant. De asemenea, conducerea școlară eficientă este esențială pentru îmbunătățirea eficienței și echității educației școlare. Pe măsură ce diverse state încearcă să-și adapteze sistemele educaționale la nevoile societății contemporane, așteptările școlilor și ale celor care le conduc se schimbă. Multe țări s-au îndreptat către descentralizare; prin urmare, au extins autonomia de care se bucurau școlile în luarea deciziilor și le-au făcut mai responsabili pentru rezultatele lor. Aceasta, pentru că școlile trebuie, în același timp, să îmbunătățească performanța generală a elevilor în timp ce prestează servicii educaționale și sportive pentru o populație mai diversă, fiind astfel, nevoiți să recurgă la practici pedagogice care s-au dovedit deja eficiente. Ca urmare a acestor tendințe, managerul școlar trebuie să recurgă în prezent din ce în ce mai mult la aplicarea unui roluri mai solicitante, inclusiv gestionarea resurselor financiare și umane și conducerea achiziției de cunoștințe. Candidații potențiali pentru asigurarea managementului școlar, inclusive a liceelor sportive, sunt adesea reticenți în a aplica din cauza responsabilităților excesive, pregătirii și instruirii insuficiente, perspectivelor limitate de dezvoltare a carierei și sprijinului și compensației inadecvate. Ca urmare a acestor evoluții, managementul școlar constituie o prioritate în sistemul de învățământ la nivel mondial. Factorii de decizie publici trebuie să consolideze în mod durabil calitatea acestei funcții. Practica guvernamentală din diferite state a identificat patru mijloace majore de acțiune care, utilizate împreună, pot îmbunătăți activitățile principale în acest domeniu (Figura 1.5):

- *(Re)definirea responsabilităților conducerii școlii*

Cercetările au arătat că managerii școlii pot face diferența în performanța instituțională și a elevilor dacă li se oferă mai multă autonomie pentru a lua decizii importante. Cu toate acestea, autonomia în mod individual, considerăm că nu poate duce automat la îmbunătățiri, decât dacă există o acceptare largă. În plus, este important să se definească și să se delimiteze clar responsabilitățile de bază ale managerilor instituționali. Pentru a defini aceste responsabilități, este necesar să se cunoască și să se înțeleagă practicile cele mai susceptibile de a îmbunătăți predarea și dobândirea de cunoștințe. Astfel, credem că factorii de decizie publici trebuie să procedeze la următoarele acțiuni:

- *managerii școlari trebuie să asigure o mai mare autonomie, însoțită de acordarea unui suport adecvat* – ei au nevoie de timp, resurse și sprijin pentru a se concentra asupra practicilor cele mai susceptibile de a îmbunătăți învățarea elevilor. mai mult, autonomia acordată trebuie să fie în consens cu noile modele de repartizare a sarcinilor manageriale, cu noile tipuri de responsabilități, precum și cu activitățile de formare și dezvoltare a personalului în cauză;

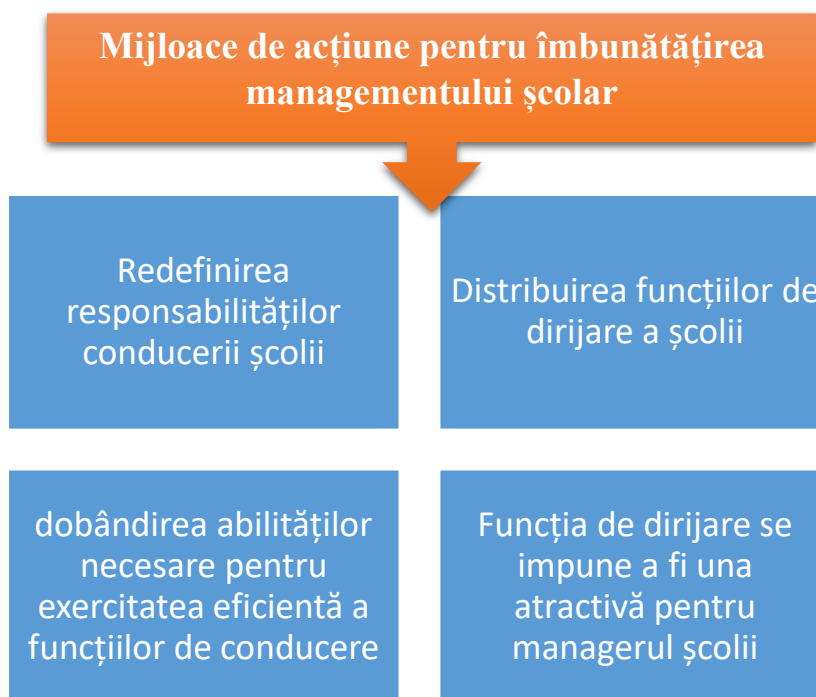


Figura 1.5. Mijloace de acțiune pentru îmbunătățirea managementului școlar

- *redefinirea responsabilităților administrației instituționale în scopul îmbunătățirii rezultatelor învățării/sportive a elevilor/sportivilor*, după caz; factorii de decizie și practicienii trebuie să se asigure că rolurile și responsabilitățile asociate cu îmbunătățirea rezultatelor învățării se află în centrul practicii de conducere. Acest studiu identifică patru domenii mari de responsabilitate care sunt esențiale pentru management pentru a îmbunătăți rezultatele învățării ale elevilor/sportivilor: calitatea cadrelor didactice implicate în procesul de predare/învățare al elevilor; stabilirea obiectivelor, evaluarea și responsabilități acestora; managementul strategic al

resurselor financiare și umane la nivel instituțional; asigurarea unui proces de colaborare eficientă a școlii cu alți parteneri din domeniu.

- *dezvoltarea cadrelor de conducere a instituțiilor pentru a îmbunătăți politicile și practicile de dirijare prin implementarea lor la nivel instituțional.* Liderii instituționali pot ajuta să ofere o perspectivă asupra caracteristicilor, sarcinilor și responsabilităților cheie ale managerilor eficienți și pot indica natura esențială a conducerii pentru învățare. Aceste cadre pot pune bazele unei abordări coerente în ceea ce privește recrutarea, formarea și evaluarea liderilor de școală. Acestea ar trebui să definească în mod clar principalele domenii de responsabilitate pentru conducătorii de școli și să permită punerea în context a criteriilor locale și specifice școlii. Profesia ar trebui să participe la dezvoltarea lor.

➤ *Distribuirea funcțiilor de dirijare a școlii.*

Responsabilitățile conducătorilor școlilor fac necesară distribuirea funcțiilor de conducere atât în interiorul școlilor, cât și între acestea. Consiliile școlare trebuie, de asemenea, să îndeplinească multe obligații. În timp ce, în opinia practicienilor, exercitarea responsabilităților de management de nivel mediu este esențială pentru o bună conducere școlară, această practică rămâne rară și adesea nu este clar definită; în plus, persoanele în cauză nu sunt întotdeauna recunoscute pentru munca depusă. Factorii de decizie publici trebuie să lărgescă noțiunea de conducere școlară și să adapteze politicile și condițiile de muncă în consecință. Astfel se impun din prisma noastră, următoarele acțiuni:

- *promovarea repartizării funcțiilor manageriale:* distribuția funcțiilor de conducere poate consolida managementul și planificarea succesului între diferite persoane și structuri organizaționale și poate contribui la abordarea provocărilor cu care se confruntă școlile în prezent și la îmbunătățirea eficienței școlii. Pentru realizarea acestei distribuții se poate recurge la soluții formale, precum echipe sau alte organisme, sau la modalități mai informale, prin constituirea de grupuri ad-hoc în funcție de abilitățile cerute și nevoile momentului;

- *acordarea de suport în repartizarea funcțiilor de conducere la nivel instituțional* prin preluarea modelelor de bune practice ale echipelor de conducere și care ar trebui consolidate din practicile naționale; ar trebui dezvoltate mecanisme de stimulare pentru a recompensa participarea și performanța în cadrul acestor echipe și s-ar putea proceda prin politici și alocarea de fonduri pentru extinderea activităților de formare și dezvoltare în management a personalului de conducere din instituțiile de învățământ. În cele din urmă, factorii de decizie politică trebuie să se gândească la modul de modificare a mecanismelor de responsabilitate pentru a ține cont de distribuția funcțiilor de conducere;

- *sprijinirea consiliilor de conducere a școlii în realizarea sarcinilor lor la nivel instituțional* - consiliile de conducere eficiente pot contribui la succesul școlii lor. Pentru a face

acest lucru, este esențial să se clarifice rolurile și responsabilitățile acestor consilii și să se asigure că membrii care le compun au abilitățile și experiența necesare pentru a îndeplini obiectivele stabilite. Factorii de decizie publici pot ajuta prin definirea unor linii directoare pentru îmbunătățirea mecanismelor de recrutare și selecție și prin instituirea unor structuri de sprijin care să asigure participarea constructivă a membrilor consiliului de administrație, inclusiv oportunități de dezvoltare a competențe.

➤ *Dobândirea abilităților necesare pentru exercitarea eficientă a funcțiilor de conducere* - practicile naționale și dovezile din diferite surse arată că liderii școlilor au nevoie de o formare specifică pentru a se ocupa de extinderea rolurilor și responsabilităților. Strategiile ar trebui să se concentreze pe dobândirea și dezvoltarea abilităților legate de rezultate educaționale îmbunătățite (enumerare mai sus) și să ofere oportunități de contextualizare, pentru aceasta ar fi de dorit.

- *Asimilarea funcțiilor de conducere ca un continuum* - funcția managementului este mai amplă și necesită asocierea mecanismelor formale și informale în toate etapele și în toate contextele practicării sale. Este vorba deci de a susține în mod coerent profesia de director de școală în toate aceste etape.

- *Formarea inițială* (dacă formarea inițială este opțională sau obligatorie poate depinde de structurile naționale de guvernare. Guvernele pot stabili programe naționale, pot colabora cu autoritățile locale și pot pune în aplicare stimulente pentru a asigura participarea liderilor școlilor. În țările în care această poziție nu este permanentă, trebuie găsită o compensație, astfel încât liderii școlilor să aibă interes să investească timp în dezvoltarea lor profesională. De asemenea, trebuie depuse eforturi pentru a găsi candidații potriviți în această direcție).

- *Organizarea unor programe de inițiere* – acestea sunt deosebit de utile în formarea profesională și pentru influențarea practicii inițiale în conducerea școlii; ele sunt, de asemenea, rețele esențiale pentru ca liderii școlilor să își exprime preocupările și să exploreze provocările. Aceste programe ar trebui să ofere atât cunoștințe teoretice, cât și practice și oportunități de autoformare.

- *Asigurarea unor programe de formare la locul de muncă* - acestea ar trebui luate în considerare în contextul cunoștințelor care ar fi putut fi deja dobândite în vederea exercitării funcției de director de școală. În absența oricăror alte cerințe de intrare, programele de formare continuă de bază ar trebui să încurajeze dobândirea abilităților de conducere. De asemenea, formarea la locul de muncă ar trebui să fie oferită la intervale regulate liderilor școlilor și echipelor de conducere, astfel încât să își poată actualiza abilitățile și să învețe despre cele mai recente inovații. Rețelele (virtuale sau reale) oferă, de asemenea, liderilor școlilor și echipelor de conducere un mod informal de a învăța și de a se dezvolta continuu.

- *Asigurarea coerenței serviciilor prestate de diferite instituții* - o mare varietate de furnizori îndeplinesc nevoile de formare pentru conducerea școlii, dar formarea pe care o oferă trebuie să fie una consecventă. În unele țări, centrele naționale de formare a cadrelor manageriale școlare au contribuit la creșterea gradului de conștientizare cu privire la oportunitățile de dezvoltare în această profesie și au îmbunătățit furnizarea acestor servicii. În alte țări, unde există mulți furnizori, dar nu există mecanisme naționale, este important să se stabilească standarde clare și să se concentreze pe calitate [9, 20, 118, 126, 130]. Multe guverne au standarde și mecanisme, inclusiv evaluare, pentru a monitoriza și reglementa calitatea programelor de formare a cadrelor manageriale, atât în România, cât și în Republica Moldova;

- *Oferirea de varietăți, astfel încât managementul să fie eficient* - un set larg de cunoștințe susținut de practică a fost folosit pentru a evidenția conținutul, designul și metodele care caracterizează programele eficiente. Sunt raportați următorii factori cheie: coerența programelor de predare, experiența din viața reală, cohortarea, mentoratul, coaching-ul, leadershipul, formarea formatorilor și structurile pentru activități participative între programe și școli.

➤ *În procesul de management, profesia de conducător trebuie să fie una atractivă, pentru a putea fi exercitată cu succes* - provocarea este de a îmbunătăți calitatea conducerii actuale și de a se asigura că această funcție este viabilă în viitor. Există toate motivele să credem că potențialii candidați sunt descurajați să aplice din cauza volumului mare de muncă al conducătorilor de școli și a inadecvării remunerației sau a sprijinului pentru această profesie. Procedurile de recrutare incerte și perspectivele de carieră pentru directori pot, de asemenea, descuraja potențialii solicitanți. Unele dintre strategiile adoptate pentru a atrage, recruta și sprijini liderii școli cu performanțe înalte includ următoarele.

- *Profesionalizarea recrutării* – practicile de recrutare pot avea un impact considerabil asupra calității conducerii școlii. În timp ce implicarea instituțională este esențială pentru a contextualiza practicile de recrutare, este nevoie de acțiuni la nivelul întregului sistem pentru a se asigura că procedurile și criteriile de recrutare sunt eficiente, transparente și consecvente. Planificarea succesiunii – identificarea și formarea potențialilor directori în prealabil – poate ajuta la creșterea numărului și a calității acestei profesii în viitor. Criteriile de admitere ar trebui extinse pentru a reduce accentul pe vechime și pentru a atrage candidați mai tineri, dinamici, cu medii diferite. Metodele de recrutare ar trebui să depășească interviurile tradiționale de angajare și să includă un set extins de instrumente și proceduri pentru evaluarea candidaților. În cele din urmă, oamenii care fac parte din panelurile de recrutare având nevoie și de orientări și instruirea necesară.

- *Atractivitatea relativă a salariilor conducătorilor de școală trebuie să constituie o prioritate a sistemului național de profil*. Atractivitatea relativă a salariilor conducătorilor de școli poate influența oferta candidaților de calitate. Factorii de decizie publici trebuie să se asigure că

aceste remunerații sunt comparabile cu cele de grade similare din sectorul public și privat și să sporească competitivitatea funcției de director. Stabilirea unor grile de salarizare separate pentru profesori și conducătorii de școli poate atrage mai mulți solicitanți către personalul didactic. În același timp, grilele de salarizare ar trebui să reflecte structurile de management, precum și factorii specifici instituției pentru a atrage lideri de înaltă performanță în toate instituțiile.

- *Recunoașterea rolului important al organizațiilor profesionale ale directorilor* - Organizațiile profesionale ce dispun de programe acreditate pentru formarea conducătorilor de școli trebuie să organizeze forumuri în care dialogul, schimbul de cunoștințe și diseminarea celor mai bune practici pot avea loc între profesioniști, precum și între aceștia și factorii de decizie publici. Este puțin probabil ca reforma acestei profesii să aibă succes dacă liderii școlilor nu participă activ la dezvoltarea și implementarea acesteia prin organizațiile lor reprezentative.

- *Oferirea de opțiuni și sprijin pentru dezvoltarea profesională a managerilor școlari* - Oferirea de perspective de dezvoltare a carierei conducătorilor de școli poate preveni epuizarea personalului în cauză și poate face din această profesie o alegere de carieră mai atractivă. Există multe modalități de a crește flexibilitatea și mobilitatea acestei profesii: de exemplu, permițând liderilor școli să schimbe școli sau să treacă de la management la predare sau altă profesie. Practicile actuale de țară oferă câteva exemple din care să ne inspirăm: în special, contractele permanente pot fi înlocuite cu contracte pe durată determinată reînnoibilă, iar directorilor de școală li se poate oferi posibilitatea de a accesa noi tipuri de angajare: în administrația educației, conducerea de grupuri sau acordarea de consultații în management.

În continuare prezentăm responsabilitățile conducătorilor de licee sportive orientați spre dezvoltarea performanței și a rezultatelor elevilor/sportivilor, iar prin aceasta a instituției de învățământ:

- ✓ *conștientizarea contextului*: cunoștințele și conștientizarea liderilor școlii cu privire la dinamica și contextul școlii și capacitatea lor de a utiliza aceste informații pentru a rezolva situații prezente sau potențiale;

- ✓ *flexibilitate*: capacitatea liderilor de a-și adapta stilul de management în funcție de nevoile situației și de a fi deschiși la diferite opinii;

- ✓ *disciplina*: liceul sportiv protejează profesorii, antrenorii, de anumite surse de influență sau de problemele care le-ar putea reduce timpul de predare sau nivelul de concentrare aferent acestei sarcini;

- ✓ *sensibilitate*: liderii sunt purtătorii de cuvânt și susținătorii liceului sportive;

- ✓ *monitorizare/evaluare*: liderii oferă un sistem pentru obținerea feedback-ului și evaluărilor învățării;

- ✓ *cultura*: liderii încurajează împărtășirea credințelor comune, legăturile comunitare și cooperarea între angajați;
- ✓ *ordine*: conducătorii școlii stabilesc reguli și rutine de funcționare;
- ✓ *resurse*: conducătorii liceului sportiv asigură resursele materiale și dezvoltarea profesională necesare profesorilor în îndeplinirea atribuțiilor lor;
- ✓ *cunoștințe despre curriculum, tehnici de predare și evaluare*: conducătorii liceelor sportive sunt conștienți de practicile eficiente dovedite în aceste domenii. Accentul aici este atât achiziționarea, cât și conservarea culturii;
- ✓ *apreciere*: conducătorii liceelor sportive se consultă cu profesorii în planificarea și implementarea deciziilor sau regulilor importante;
- ✓ *agent al schimbării*: liderii liceelor sportive personifică deschiderea față de a pune sub semnul întrebării status quo-ul;
- ✓ *direcție*: liderii stabilesc obiective specifice și lucrează pentru a menține aceste obiective în centrul liceelor sportive;
- ✓ *recunoașterea personalului*: liderii școlilor recunosc și recompensează realizările indivizilor;
- ✓ *stimularea intelectuală*: liderii se asigură că profesioniștii sunt la curent cu cele mai recente teorii sau practici educaționale și încurajează discuțiile în acest sens, ca parte a culturii școlare;
- ✓ *comunicare*: conducătorii liceelor sportive stabilesc un nivel bun de comunicare cu și între profesori și elevi/sportive;
- ✓ *idei/valori*. Comportamentele conducătorilor liceelor sportive ar trebui să demonstreze atitudini care reflectă „...valori bine definite despre predare și învățare împărtășite de personalul școlii. În mod similar, liderii vor alege comportamente care reflectă aceste valori;
- ✓ *implicarea în curriculum, predare și evaluare*. Directorul este „...direct implicat în planificarea și implementarea curriculum-ului, în predarea acesteia, precum și în activitățile de evaluare ale clasei;
- ✓ *vizibilitate* - conducătorul liceelor sportive interacționează cu profesorii, elevii și părinții;
- ✓ pentru a *optimiza*, liderul „...inspiră pe ceilalți și este forța călăuzitoare pentru a aduce schimbări care pot fi provocatoare;
- ✓ *afirmare* - conducătorul liceelor sportive recunoaște și celebrează realizările școlii, pe lângă faptul că poate recunoaște eșecurile. În esență, această responsabilitate implică măsurarea onestă a succeselor și eșecurilor școlii;

✓ *relații* - conducătorul liceelor sportive demonstrează cunoașterea și conștientizarea diferitelor contexte personale ale profesorilor sau ale altor angajați ai școlii.

Leadership-ul este un tip de relație managerială care a apărut mult mai devreme decât relația „șef-subordonat” identificată în timpul primei revoluții industriale. Liderii sunt de obicei recunoscuți de toată lumea dintr-o comunitate ca fiind într-o poziție de autoritate. Această etapă inițială a relațiilor leadership-management se caracterizează prin faptul că o persoană ocupă o poziție centrală în comunitate, în timp ce toate celelalte sunt situate, parcă, la periferie. Managementul se realizează printr-o autoritate centralizată care prevalează asupra întregii comunități [102]. În general, relațiile de conducere se disting prin faptul că adepții îl percep pe lider ca parte integrantă a grupului/organizației numai atunci când liderul și-a demonstrat competența și valoarea. Liderul își atrage puterea de la adept. Pentru a-și menține poziția, liderii trebuie să ofere oportunități de a-și satisface nevoile. În schimb, îndeplinesc nevoile managerilor de a le domina și de a le depăși și, de asemenea, oferă sprijinul de care au nevoie pentru a-și atinge obiectivele organizaționale. Liderii eșuează din mai multe motive, dar suficiente din aceleași abilități și abilități pot duce la succes într-o varietate de moduri. Multe studii practice ale muncii liderilor arată că succesul necesită capacitatea de a imagina starea viitoare a organizației și de a comunica adepților. De asemenea, se caracterizează prin faptul că oferă adepților drepturi și puteri adecvate pentru a atinge obiectivele stabilite, le recunoaște punctele slabe și atrage resursele necesare, inclusiv resursele umane, pentru a le elimina (Dutta, Avisek & Chaudhry, Sunil). Comunicarea eficientă este cheia pentru a inspira adepții să se angajeze față de viziune și să obțină succes. În condiții moderne, oamenii sunt motivați să acționeze prin participarea lor conștientă directă (prin proprietate sau proces) la decizii și implementarea lor creativă, ceea ce implică împuternicirea lor cu drepturi și puteri adecvate. Liderii trebuie să aibă capacitatea și abilitățile de a-și împărtăși puterea cu adepții lor, pentru a-i face parte din cauza comună. Liderii trebuie să fie, de asemenea, sensibili la nevoile adepților pentru a fi eficienți. Astfel, apare necesitatea unei introspecții cuprinzătoare pentru un leadership eficient [82, 85, 117, 119].

Leadership-ul este important în toate etapele de luare a deciziilor și necesită participarea activă a adepților. Conducerea eficientă se bazează pe un nivel înalt de „decizie” din partea liderului însuși, precum și pe recompense și constrângere care sunt mai mult asociate cu unitatea echipei decât cu bonusuri sau muștrări lunare [18]. Din ce în ce mai importantă pentru realizarea unui leadership eficient este puterea conexiunilor, care este implementată, în special, prin crearea așa-numitelor structuri de rețea. Liderul trebuie să depună eforturi pentru o combinație eficientă a tuturor bazelor și surselor de putere posibile și disponibile pentru a avea succes. Anumite stiluri de management eficiente sunt singura modalitate de a realiza un management de tip leadership (Figura 1.5).

Conducerea este o variabilă situațională cheie, determinată de calitățile liderului și ale subordonaților, de situație. Leadership-ul este un proces prin care un grup de oameni recunoaște și urmează conducerea unui individ, care apoi conduce grupul la atingerea obiectivelor comune. Acest tip de leadership este esențial pentru orice societate, organizație sau grup de oameni.

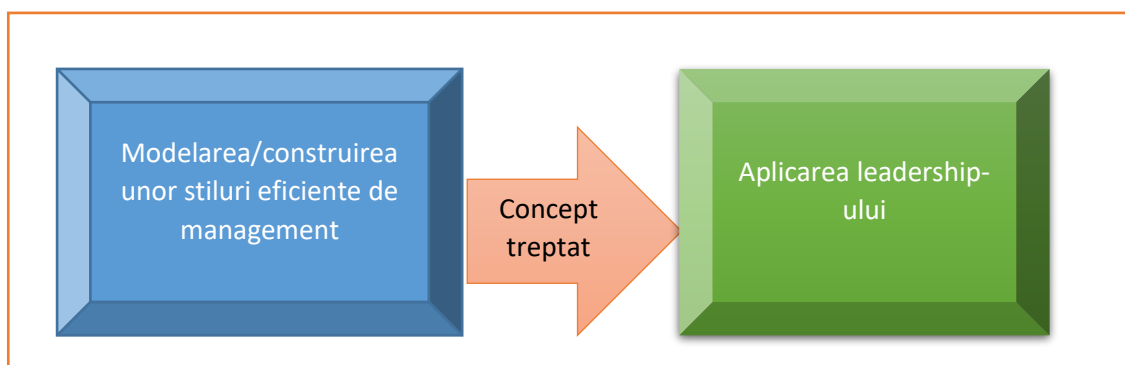


Figura 1.6. Conducerea de tip leadership

Munca modernă necesită o combinație de calități care sunt adesea denumite „inteligență emoțională”. Aceasta include capacitatea de a comunica eficient cu ceilalți, de a înțelege starea de spirit și interesele celor din jur și de a-i motiva să facă cea mai bună treabă. Liderii care au succes în organizațiile moderne tind să se concentreze mai mult pe formarea strategiei decât pe monitorizarea progresului muncii sau motivarea angajaților. Cel mai important, managerii de succes trebuie să fie, de asemenea, calificați în dezvoltarea și implementarea politicii corporative. În activitatea umană și în dezvoltarea producției, creativitatea și inițiativa sunt factori din ce în ce mai importanți ai calității și dinamicii dezvoltării. Dar atitudinea față de afaceri din punct de vedere al creativității și inovației este determinată mai mult de managementul informal, care folosește motivația socio-psihologică pozitivă. Managementul formal folosește măsuri directive, în timp ce managementul informal se bazează pe dezvoltarea relațiilor informale. Uneori este o greșeală pentru un manager să se străduiască pentru o organizare formală extrem de clară. Cu toate acestea, având anumite avantaje precum responsabilitatea crescută, capacitatea de control și eficiența, poate fi și un dezastru dacă un manager încearcă să respecte cu strictețe regulile. Munca creativă fără entuziasm este văzută astăzi ca un fenomen negativ [125]. Pentru orice structură, există anumite priorități care sunt mai caracteristice și altele mai puțin. Astfel, managementul formal se caracterizează prin aderarea la standarde înalte de cerințe formale, specificarea reglementărilor și performanță și disciplină. Pentru managementul informal, caracteristicile prioritare sunt interesele și valorile, conducerea și grupul și creativitatea și individualitatea. Dacă o structură îndeplinește ambele priorități de mai sus, poate îmbunătăți eficiența interacțiunii în cadrul unității [136]. Structura formală a grupului reflectă legăturile documentate dintre funcții și subordonarea dintre acestea, fixează relația „conducător – subordonat”.

1.4. Concluzii la capitolul 1

- Managementul reprezintă o parte importantă a schimbării sociale, inclusiv și a instituției per ansamblu. Abordarea și realizarea unui management eficient de către managerul organizației sportive prin antrenarea de relații competitive între membrii instituționali și motivarea lor pentru atingerea obiectivelor strategice, reprezintă deziderate esențiale pentru coordonarea eforturilor sale în direcția sustenabilității organizației. Piața este caracterizată de incertitudinea situației și de riscul antreprenorial, fapt pentru care se solicită managerilor să fie independenți și responsabili pentru deciziile lor. Profesionalismul unui manager sportiv (în speță a directorului liceului sportiv) se manifestă în cunoașterea tehnologiei de dirijare, în gestionarea organizației, a legilor pieței, precum și în capacitatea acestuia de a organiza o activitate eficace pentru dezvoltarea organizației. Generalizarea experienței de formare a directorilor reflectă faptul, că un număr tot mai mare de organizații din învățământ și industria sportivă au nevoie de manageri cu un anumit set de abilități și competențe.

- Managementul în sport reprezintă teoria și practica (cunoștințe, abilități, competențe) a conducerii eficiente a organizațiilor din industria sportivă (cluburi, federații, ligi, asociații etc.) și instituții ale complexelor intersectoriale ale întreprinderilor - sportul industrie, medicină sportivă, educație sportivă etc. Până în prezent, trebuie să afirmăm cu regret că mecanismul pieței de cerere și ofertă pentru specialiștii în management sportiv din Republica Moldova nu a fost încă dezvoltat. Necesitatea elaborării și aprobării standardelor profesionale pentru specialiștii din industria sportului și procedura de certificare obligatorie a acestora va permite, pe de o parte, să se realizeze un inventar al personalului de conducere și, pe de altă parte, să se identifice prioritățile specialităților din domeniu. Pentru un manager, gradul de leadership constă în capacitatea de a gestiona oamenii în mod eficient, bazându-se pe autoritate și recunoaștere, respect și capacitatea de a-i convinge și inspira.

- Procesul de formare continuă a directorilor liceelor sportive, respectiv dezvoltarea lor profesională trebuie să fie continue și permanente. Astfel, etapa de organizare a formării managerilor din educație trebuie să ia în considerare necesitatea dezvoltării unei traiectorii individuale profesionale și personale ale acestora. Arta unui manager se manifestă în combinația dintre managementul formal și informal orientate spre îmbunătățirea continuă a entității aflată într-un proces de dirijare individualizat și asumat.

2. METODOLOGIA CERCETĂRII ȘI DETERMINAREA NECESITĂȚII DE DEZVOLTARE PROFESIONALĂ A MANGERILOR SPORTIVI PRIN ABORDAREA DE TEHNOLOGII DE FORMARE INOVAȚIONALE

2.1. Metodele de cercetare

În analiza formării/ dezvoltării profesionale a specialiștilor din domeniu ne-am condus de concepțiile referitoare la activitatea profesional-pedagogică a profesorului [18, 32, 38, 90, 91], activitatea profesională a profesorului de educație fizică [19, 22, 34, 35, 43, 47, 88, 89, 93, 94], formarea priceperilor pedagogice și nivelurile lor [66, 90], evaluarea în învățământ [24, 32].

Metodologia cercetării este reprezentată de un complex de metode de cercetare utilizate pentru îndeplinirea obiectivele stabilite. Acestea au presupus:

- Analiza, sinteza și generalizarea datelor literaturii de specialitate.
- Analiza și interpretarea datelor obținute în cercetare.
- Chestionarea sociologică (anchetare, discuții).
- Observația pedagogică.
- Experimentul pedagogic.
- Prelucrarea matematică a datelor statistice și prezentarea lor grafică.

Analiza, sinteza și generalizarea datelor literaturii de specialitate

Analiza literaturii de specialitate a fost selectată pentru a crea posibilitatea documentării în ceea ce privește problematică abordată în cercetare, precum și pentru a realiza un demers și concept final cu referire la procesul de pregătire/dezvoltare profesională a managerilor din liceele cu profil sportiv. Baza abordărilor teoretice a cercetării a constituit-o concepțiile despre: activitatea profesională, formarea priceperilor și deprinderilor la studenții facultăților de educație fizică și sport prin coaching și leadership în scopul formării și dezvoltării calităților de conducere ale managerilor sportivi. Analiza literaturii de specialitate s-a desfășurat pe parcursul a câtorva ani și cuprinde un spectru de științe, ce abordează probleme generale și particulare ale doctrinei docimologice ca știință care se ocupă cu cercetarea sistematică a evaluărilor, analiza științifică a acesteia, a criteriilor de evaluare selectați în această direcție, la factorii subiectivi ai notării, și la identificarea mijloacelor menite să contribuie la asigurarea obiectivității examinării și evaluării etc. Examinarea procesului de dezvoltare profesională a specialiștilor din cadrul instituțiilor de educație fizică și sport, în general, și a managerilor în particular (formarea competențelor de coaching și leadership), ne-a determinat să stabilim direcționalitatea concretă a tezei și care

corespunde obiectivelor și imperativelor contemporane ale științei și practicii pedagogice. În rezultatul analizei teoretico-metodologice a procesului de dezvoltare profesională a managerilor sportivi, a cunoștințelor teoretice ale acestora, a fost determinată problema obiectivității examinării și evaluării din contextul activității de învățare și perfecționare, în calitate de componentă de bază în structura organizațiilor sportive, ceea ce ne-a permis să stabilim obiectul și subiectul, ipoteza, scopul și sarcinile cercetării.

În cadrul procesului de cercetare a fost aplicată abordarea sistemică în vederea cercetării conținutului caracteristicilor de bază a obiectului și subiectului, ceea ce ne-a permis să evidențiem categoriile, elementele de bază și derivatele lor pentru elaborarea unui program (atelier) de dezvoltare profesională cu genericul „Dezvoltare profesională a specialiștilor din domeniu versus îmbunătățirea managementului organizațional” al cărui conținut a fost centrat pe elementele modelului structural – sustenabil (MSS) și pe fundamentele ale coachingului și leadershipului.

Analiza și interpretarea datelor obținute în cercetare

Logizarea și analiza literaturii de specialitate, a logisticii cu privire la tema cercetării, care examinează și cercetează problema dezvoltării profesionale a managerilor sportivi nu se reflectă adecvat în lucrările unor autori, în calitate de problemă independent.

Aceast deziderat, vizând metode și mijloace de dezvoltare profesională a managerilor sportivi în procesul didactic, au contribuit la stabilirea afirmațiilor că în programele curriculare de studiu existente, nu se acordă atenția cuvenită acestor aspecte.

Chestionarea sociologică (anchetare, discuții)

În ceea ce privește desfășurarea interviurilor/discuțiilor ne-am condus de recomandările metodice din domeniul cercetării sociologice propuse de mai mulți autori [37, 57, 87]. Experimentul a fost realizat pe un număr de 145 de subiecți (manageri, cadre didactice din domeniul educației fizice și absolvenți ai programelor de studii superioare din domeniul de formare: educația fizică și sport), 73 grupa martor și 72 grupa experiment din Târgu Jiu, România și Chișinău, Republica Moldova. Putem observa că cele două grupe experimentale sunt omogene.

În scopul obținerii informației privind eficientizarea statutului de manager sportiv, precum și în direcția dezvoltării și perfecționării procesului de pregătire profesională managerială din sistemul de învățământ universitar am aplicat seturi a câte 20 de întrebări ce au fost divizate în trei direcții, cu privire la obținerea unor informații esențiale referitoare la necesitatea pregătirii/dezvoltării profesionale a managerilor sportivi, pentru identificarea modalităților de optimizare și îmbunătățire a activităților liderului în vederea asigurării procesului de gestionare eficientă a organizației sportive. Totodată, am stabilit necesitatea elaborării unui îndrumar practic

pentru specialiștii din sistemul managerial de profil în contextual unei noi direcții de pregătire și dezvoltare profesională a specialiștilor din domeniu.

De asemenea, managerilor din domeniul educației fizice și sportului, li s-a oferit opțiunea de a prezenta cunoștințele referitoare la managementul sportiv, coaching și leadership aplicabile în cultura fizică și să prezinte impactul acestora în eficiența și atitudinea echipei manageriale, ca elemente definitorii în obținerea performanței și a realizării obiectivelor propuse.

În cadrul anchetării pentru toate grupele de respondenți au fost incluse întrebări al căror subiect consta în posibilitatea formării/dezvoltării competențelor manageriale, precum și a formării unui nou concept metodologic de utilizare a coachingului și leadershipului în cadrul managementului entității sportive. Materialele chestionarelor sociologice au fost completate cu informații obținute în cadrul procesului de comunicare cu grupurile de respondenți și a specialiștilor din domeniul educației fizice și sportului.

Observațiile pedagogice

Observațiile pedagogice având un caracter constatativ s-au efectuat în scopul analizării și cercetării acestei problematice în practică. Observațiile s-au realizat etapizat după cum urmează:

1. În prima etapă, (2017 – 2018) s-a procedat la studierea literaturii de specialitate; analiza programelor analitice și a planurilor de studiu, analiza procesului de tranziție, a fazelor sale, relativ distincte, previzibile și identificabile, care merită să fie studiat și chiar trasat în scopul de a permite fiecărui student/specialist să-l parcurgă cât mai bine, etapă cu etapă, de a-i învăța pe lideri să prevadă aceste etape, spre a conduce cât mai bine și de a forma îndrumători și consultanți în stare să le dea sfaturi cât mai bune; analiza opiniilor specialiștilor în problema pregătirii manageriale a viitorilor specialiști în domeniu. Tot în cadrul acestei etape au fost determinate, obiectul, subiectul, scopul, sarcinile, fiind clarificate elementele aparatului conceptual. Au fost studiate literatura filozofică, psihologică, pedagogică și specifică, ce ne-au permis să determinăm fundamentele teoretice și metodologice ale cercetării, să analizăm programele de studii, inclusiv și a conținuturilor curriculare la disciplinele de studii de interes și în concens cu problema cercetării. Totodată, s-a efectuat un experiment de constatare și s-au colectat date importante pentru analiza primară a materialului empiric.

Principalele metode ale acestei etape au fost: analiza teoretică; studiul și generalizarea experienței didactice avansate; observație pedagogică (directă și indirectă), conversație, chestionare, testare, experiment constatator. Totodată, în această perioadă, s-au efectuat observațiile cu privire la curricula de studiu din cadrul programelor de formare continuă a cadrelor de conducere, la stabilirea elementelor inovaționale ce necesită a fi implementate, desfășurate cu

participanții la astfel de programe în consens cu cele europene, inclusiv și a formelor de evaluare a cunoștințelor teoretice și practice utilizate în acest sens.

Prima etapă a avut ca finalitate stabilirea unor observații pedagogice asupra stabilirii conținuturilor didactice ale programului pilot (atelier de lucru) - „Dezvoltarea profesională a specialiștilor din domeniu versus îmbunătățirea managementului organizațional” bazat pe elemente fundamentale ale modelului structural și sustenabil (MSS). Rezultatele observațiilor au contribuit la formarea tabloului concret în ceea ce privesc cunoștințele teoretice și practice, necesare pentru nivelul de pregătire și perfecționare a studenților și adulților în vederea dezvoltării calităților de conducere.

În a doua etapă (2018 – 2019) demersurile cercetării s-au concretizat prin elaborarea noului model structural pentru dezvoltarea calităților de conducere ale viitorilor manageri în procesul de formare/dezvoltare profesională; au fost identificate, fundamentate și testate experimental ansamblul condițiilor organizatorice și pedagogice și tehnologiei, în calitate de componente ale modelului proiectat, au fost elaborate programe și recomandări metodologice, exerciții și sarcini, reguli, situații etc. Principalele metode de cercetare în această etapă: experimentul formativ, analiza sistemului, generalizarea, interpretarea, proiectarea procesului pedagogic, observarea, testarea, metoda evaluării experților, metodele de procesare a rezultatelor. Această etapă a presupus și elaborarea conținutului îndrumarului teoretico-practic de „Dezvoltare profesională a specialiștilor din domeniu versus îmbunătățirea managementului organizațional”. De asemenea, am realizat verificarea conținutului inovațional, a formei și a condițiilor de realizare a programului de formare continuă a specialiștilor (a managerilor în special). Rezultatele observațiilor ne-au permis să determinăm influența unui program de pregătire implementat, a materialului științifico-didactic nou pus la dispoziția participanților, asupra nivelului lor de dezvoltare profesională, respectiv a cunoștințelor teoretico-practice acumulate. Concomitent, am procedat la introducerea modelului MSS orientat spre eficientizarea cunoștințelor teoretice prin utilizarea coachingului și a leadershipului sub formă de metodică inovațională pentru a se aprecia nivelul de dezvoltare a cunoștințelor teoretice respective, ceea ce a contribuit la evidențierea corelării directe între calitatea procesului instructiv-educativ din cadrul conținuturilor didactice teoretice și practice în contextul asigurării metodico-științifice. Vis-a-vis de observațiile parțiale ale autorului asupra îndrumarului bazat pe principiile coachingului și leadershipului am acumulat observații ale unor cadre didactice și manageri din entitățile sportive asupra intuitivității și interoperabilității programului (atelierului de lucru) ce urma a fi introdus și aplicat în procesul de formare continuă a formabililor, respectiv cel de învățare a conținutului științifico-didactic parcurs, prin utilizarea metodelor aplicative (MSS). Datele obținute au completat informațiile acumulate în urma chestionarelor aplicate la categoriile de respondenți care au participat la acest experiment.

În etapa a doua observațiile pedagogice au fost desfășurate în cadrul procesului instructiv-educativ din instituțiile superioare de profil care au participat la acest experiment. În aceste observații s-a constatat că introducerea unor astfel de programe de eficientizare a cunoștințelor teoretice și practice manageriale și pedagogice, vor conduce la evaluarea obiectivă a nivelului cunoștințelor teoretice a celor monitorizați în cercetare.

Etapa a III-a (2020 – 2021) a cuprins desfășurarea experimentului pedagogic pe parcursul a două semestre cu un număr de circa 145 de subiecți, de asemenea sistematizarea și prelucrarea datelor obținute în cadrul experimentului, formularea concluziilor și a recomandărilor. De asemenea, s-au efectuat procesarea, analiza și interpretarea rezultatelor experimentului, a programele de pregătire/dezvoltare fiind clarificate, recomandările metodologice au fost corectate, principalele concluzii au fost rezumate, materialul de disertație a fost sistematizat și formalizat.

Principalele metode de cercetare în această etapă: experiment final, analiza calitativă și cantitativă a rezultatelor cercetării, metode matematice și statistice de procesare secundară a rezultatelor folosind un computer, metode de prezentare vizuală a rezultatelor experimentale.

Având în vedere observațiile desprinse din ancheta utilizată în etapa a doua, observațiile unor manageri din domeniul de activitate, precum și a observațiilor studenților și masteranzilor asupra elaborării, implementării și parcurgerii unor astfel de programe de învățare în direcția perfecționării cunoștințelor teoretice, a apărut necesitatea introducerii a capitolelor legate de coaching și leadership în conținutul programelor de dezvoltare profesională a managerilor sportive și a MSS, ca metodă de formare suplimentară. Datele obținute în această ultimă etapă ne-au permis să stabilim modelul final al referențialului, în calitate de manager sportiv, director al liceului sportiv.

Nota de experți, rating și autoapreciere

În scopul aprecierii obiective a unor factori am utilizat „Nota de experți”, care au contribuit la concretizarea și detalierea conținutului de pregătire și dezvoltare profesională a specialiștilor din domeniu fiind aplicată, atât la etapa experimentului pedagogic, cât și la cea practico-formativă, prezentată de către specialiștii de calificare înaltă. Aceasta în toate cazurile este prezentată de către trei specialiști ce au utilizat scala sistemului de 10 puncte: valoarea minimală 1 punct, valoarea maximă – 10 puncte.

Categoriile notelor pedagogice, care în rezultatul operațiilor de calcul (valorile medii de grupă) a obținut numărul întreg cu zecimi (sutimi), conform recomandărilor lui Б. А. Ашмарин [87] și alții, în procesul de interpretare și comparare a lor păstrează semnificația valorii numărului natural indiferent de mărimea zecimii (sutimii).

Ratingul a fost utilizat în scopul stabilirii particularităților structurale ale activității de cercetare, care au contribuit la elaborarea îndrumarului pentru evaluarea cunoștințelor teoretice a studenților/aduților de la facultățile de profil. În acest plan, am elaborat și introdus în chestionare complexe speciale, un set de întrebări specific. Tuturor grupurilor de respondenți li s-a propus să evalueze necesitatea introducerii în sistemul de învățământ superior a unei evaluări obiective concretizată pe elemente de noutate care să ducă la elaborarea de cursuri eficiente și sisteme de evaluare adecvate.

Experimentul pedagogic

În baza datelor empirice ale cercetărilor a fost înaintată presupunerea particularităților că în acționarea adecvată ocazional, pedagogică asupra procesului instructiv-educativ al studenților de la facultățile de profil, precum și în cadrul programelor de formare continuă a specialiștilor vor apărea oportunități reale în ceea ce privește optimizarea nivelului de pregătire practică a acestora și a formării unui sistem de evaluare obiectiv a cunoștințelor teoretice. S-a prevăzut că implementarea noului îndrumar, ne va permite să dirijăm cu scop determinat procesul de dezvoltare profesională al specialiștilor pentru viitoarea activitate managerială și de leadership din cadrul entităților sportive.

Experimentul pedagogic s-a desfășurat în trei etape:

În prima etapă, preliminară, a fost stabilit programul de argumentare și de sistematizare a cunoștințelor și priceperilor necesare specialistului o dirijare eficientă a organizației sportive. Rezultatul cercetărilor sociologice, a observațiilor pedagogice, analizei teoretice, generalizării și sintezei, ne-au permis să propunem noi programe de dezvoltare profesională a specialiștilor din domeniul culturii fizice și sportului, inclusiv și a atelierului de lucru, teoretico-practic „Dezvoltarea profesională a specialiștilor din domeniu versus îmbunătățirea managementului organizațional” în vederea formării abilităților de lucru în echipă, coaching și de leadership, cu aplicarea metodei bazată pe elementele modelului structural-sustenabil (MSS).

Etapa a doua a experimentului s-a axat în principal în verificarea eficacității modelului și a programului de dezvoltare profesională pilotat pentru formarea capacităților de lucru în echipă, coaching și de leadership.

La etapa finală a experimentului a fost efectuată aprecierea eficacității programului de dezvoltare profesională nou elaborat și implementat și a MSS. Rezultatele experimentului au fost interpretate și analizate prin aplicarea metodelor matematico-statistice cu stabilirea de comparații analitice între grupele experimentale.

Prelucrarea matematică a datelor statistice și prezentarea lor grafică

Indicii rezultatelor au fost prelucrați în conformitate cu metodele statistico-matematice selectate corespunzător caracterului datelor experimentale și a sarcinilor cercetării prin stabilirea nivelului de verificare a diferenței dintre medii a indicilor grupelor experimentale și martor, în cadrul cărora s-au efectuat următoarele calcule:

$$\text{media aritmetică } (\bar{x}): \quad \bar{x} = \frac{x_1 + x_2 + \dots + x_n}{n} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n} \quad (2.1)$$

$$\text{abaterea standard } (\sigma): \quad \sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}} = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2} \quad (2.2)$$

$$\text{amplitudinea standard a valorii medii } (m): \quad m = \frac{\sigma}{\sqrt{n-1}} \quad (2.3)$$

$$\text{coeficientul de variație } (v): \quad v = \frac{\sigma}{\bar{x}} \times 100 \quad (2.4)$$

calcularea diferențelor între valorile medii a celor două unități după criteriul Student (t):

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{m_1 + m_2}} \quad (2.5)$$

2.2. Necesitatea învățării continue și a dezvoltării profesionale a managerilor sportivi

În domeniul sportiv, învățarea continuă și dezvoltarea profesională a managerilor sunt esențiale din mai multe motive:

➤ *schimbările parvenite în industria sportivă* (tehnologia este în continuă schimbare și are un impact semnificativ în domeniul sportiv, de la analiza datelor și tehnologiile portabile până la sistemele de transmitere a evenimentelor sportive; managerii trebuie să fie actualizați cu cele mai recente tehnologii pentru a le integra în strategiile lor; regulamentele și politicile sportive se schimbă periodic, caz în care managerii trebuie să fie la curent cu acestea pentru a-și adapta strategiile și pentru a se asigura că organizațiile pe care le conduc respectă noile cerințe);

➤ *creșterea competiției* (într-o industrie sportivă competitivă, cunoștințele actualizate și strategiile inovatoare pot face diferența între succes și stagnare, astfel că prin învățare continuă, managerii pot descoperi noi strategii și tendințe care să îi mențină competitivi);

➤ *impactul globalizării* (globalizarea a deschis noi oportunități și provocări în industria sportive, context în care managerii trebuie să înțeleagă schimbările culturale, economice și sociale care afectează sportul la nivel mondial pentru a-și adapta planurile și strategiile);

➤ *leadership și comunicare* (formarea continuă poate ajuta managerii să-și dezvolte abilitățile de leadership și de comunicare pentru a motiva și ghida mai eficient echipele lor);

➤ *managementul resurselor umane* (într-o industrie în care resursele sunt esențiale, abilitățile de management financiar și administrativ sunt esențiale, iar managerii trebuie să își îmbunătățească aceste abilități pentru o gestionare eficientă a resurselor disponibile);

➤ *inovarea în antrenament* (cercetările și descoperirile continue în domeniul științei și antrenamentului sportiv pot aduce îmbunătățiri semnificative în performanța sportivilor, fapt pentru care managerii trebuie să fie la curent cu aceste evoluții pentru a le integra în programele sportive);

➤ *analiza datelor și performanța* (utilizarea analizei de date în sport a devenit din ce în ce mai importantă, iar managerii trebuie să înțeleagă și să aplice aceste concepte pentru a îmbunătăți performanța sportivilor și a echipelor).

Dezvoltarea abilităților intelectuale ale managerilor constituie un mecanism esențial pentru modernizarea societății aflate într-un fenomen continuu de globalizare. Potrivit lui A.N. Dakhin, aceasta înseamnă că, de fapt „capacitatea de a genera, reproduce, stăpâni și folosi cunoștințe devine principala resursă a unei persoane din secolul XXI”. Un alt punct de vedere în această direcție este și opinia lui Michael Barber, unul dintre cei mai importanți experți din lume în politica educațională și care afirmă, că a devenit evidentă necesitatea unei tranziții la un model școlar, „al cărui scop este să pregătească elevii pentru economia bazată pe cunoaștere, dezvoltându-și capacitatea de a căuta, sintetizarea și înțelegerea critică a unui volum din ce în ce mai mare de informații, precum și la simpla asimilare a cunoștințelor.” Astfel, managerii, cu certitudine trebuie să-și formeze și să-și dezvolte competențe adecvate pentru a-și realiza activitățile în condiții optime și performante. M. Barber sugerează că rezultatele educaționale ale absolvenților depind mai ales de calitatea predării. Unul dintre elementele structurale care caracterizează un sistem de învățământ eficient, este reprezentat de personalul didactic profesionist și de „îmbunătățirea continuă a calităților și aptitudinilor cadrelor” [103].

Un număr destul de mare de studii au fost dedicate problemei dezvoltării profesionale a unui cadru didactic (B.G. Ananiev, K.A. Abulkhanova, A.V. Brushlinsky, N.V. Kuzmina, A.K. Markova, V.D. Shadrikov, A.I. Shcherbakov și alții), însă problematica cu referire la învățarea continuă a cadrelor de conducere o regăsim în mai puține cercetări.

Analiza literaturii de specialitate (L.I. Antsiferova, S.G. Vershlovsky, E.F. Zeer, A.K. Markov, L.M. Mitin, V.A.) reflectă o serie de lucrări care au abordat elemente de cercetare cu referire la înțelegerea dezvoltării profesionale. Unii cercetători consideră dezvoltarea profesională din perspectiva transformărilor calitative ale sistemului psihologic (I.M. Kondakov, T.V. Kudryavtsev, L.M. Mitina etc.). Alții însă, o percep ca fiind „creșterea, formarea, integrarea și

implementarea în activitatea pedagogică a calităților și abilităților personale semnificative din punct de vedere profesional, cunoștințe și abilități”.

Dintre abordările necesare pentru definirea conceptului de dezvoltare profesională a managerului sportiv putem enumera:

- dezvoltarea profesională a personalității managerului sportiv;
- dezvoltarea personală care determină îmbunătățirea profesionalismului său;
- dezvoltarea profesională este integrată și se realizează în activitatea profesională și interacțiunea managerului sportiv cu mediul.

În psihologia și pedagogia națională/internațională sunt prezentate diverse abordări ale definiției componentelor personalității condiționate profesional (B.G. Ananiev, B.S.Bratus, B.F. Lomov, V.S.Merlin, K.K. Platonov etc.). L.M. Mitina identifică în acest sens, trei elemente integrale: concentrare, competență și flexibilitate.

Scopul cercetării constă în analiza și determinarea necesității abordării învățării continue și a dezvoltării profesionale a cadrelor de conducere pe tot parcursul vieții pentru a se obține performanța individual și organizațională.

Obiectivele cercetării:

- identificarea factorilor care impun necesitatea dezvoltării profesionale a cadrelor de conducere;
- elaborarea și aplicarea modelului teoretic și praxiologic al leadershipului transformațional (MTPLT) pentru a genera dezvoltarea performanțelor individuale și organizaționale;
- obținerea de date și informații necesare pentru a stabili competențele cadrelor de conducere în direcția stimulării schimbării și a gradului de obținere a performanței individuale și organizaționale.

Modelul MTPLT oferă soluții pentru abordarea leadershipului transformațional în contextul dezvoltării profesionale a managerilor sportivi pentru îmbunătățirea performanței individuale și organizaționale. Leadershipul transformațional și cultura organizației sportive constituie o premisă managerială și valorică în formarea leaderului în scopul dezvoltării performanțelor organizaționale.

În vederea realizării scopului propus am procedat la elaborarea și aplicarea chestionarului reflectat în Anexa 2 constituit dintr-un număr de 15 întrebări. Acesta a fost aplicat unui focus grup format din 197 de persoane dintre care: 49 de cadre didactice din licee și școli sportive din România, 67 de manageri de diferite niveluri din organizații sportive, 42 de absolvenți ai facultăților de educație fizică și sport și 39 de angajatori.

Interpretarea datelor și informațiilor relevante în contextul subiectului abordat în cercetare.

La întrebarea: Puteți enumera factorii care pot genera dezvoltarea profesională a managerilor sportivi? (Figura 2.1).

Nr.crt.	Variante de răspuns	Număr respondenți	Procentaj
1.	Cursurile de dezvoltare profesională	24	12%
2.	Programele de dezvoltare personală	29	15%
3.	Influența echipei	32	16%
4.	Programele de leadership și coaching	16	8%
5.	Participări la evenimente și mese rotunde pe diferite teme de interes	51	26%
6.	Participări la evenimente ce abordează tematici cu referire la schimbarea și riscul în management	45	23%

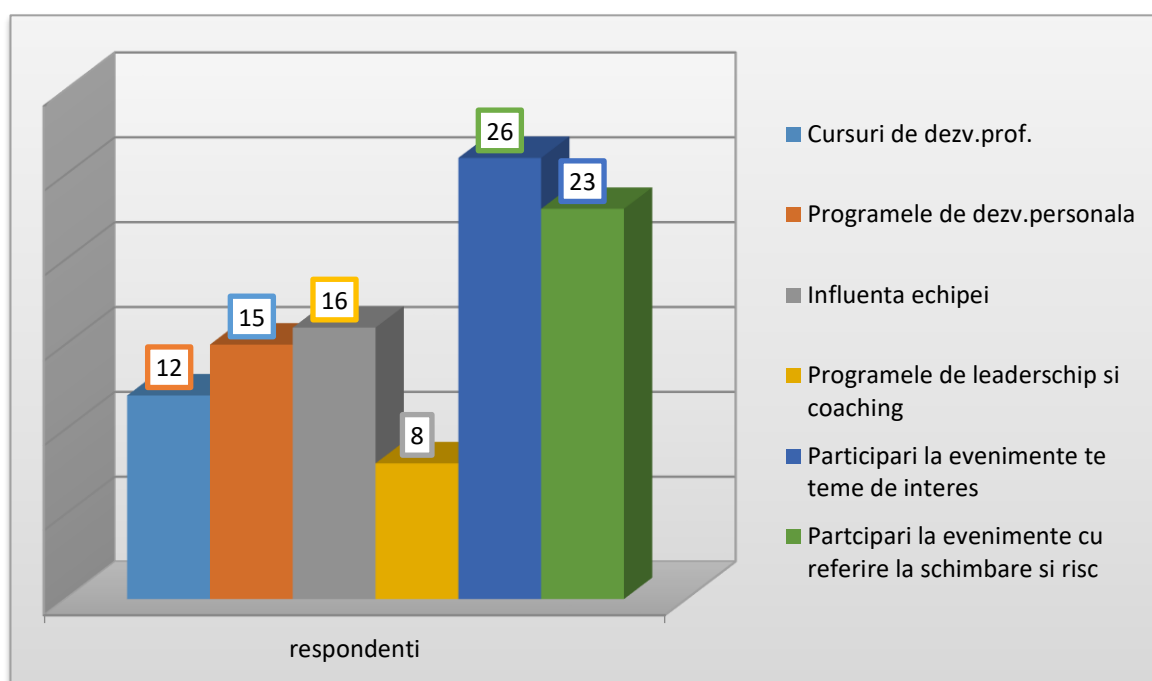


Figura 2.1. Reprezentarea grafică a răspunsurilor cu privire la factorii care pot genera dezvoltarea profesională a managerilor sportivi

Din analiza factorilor care pot stimula dezvoltarea profesională la cadrele de conducere din sistemul educației fizice și sportului, am identificat că există și situații care pot conduce la atitudini negative în rândul specialiștilor, orientate spre anumite percepții și dorințe de a nu se produce schimbarea la nivel personal/organizațional. Lipsa unui sistem de formare/dezvoltare profesională în această direcție poate fi asociată cu anumite neajunsuri metodice, cu o stare de sănătate precară, cu o lipsă de timp, cu o limitare a resurselor financiare, inclusiv cu anumite circumstanțe de viață. Lipsa de informații obiective despre activitățile necesare care pot stimula participarea la diverse evenimente, mese rotunde, programe de dezvoltare, de training, leadership și coaching poate conduce la pierderea interesului în acest sens. Factorii stimulatori menționați de respondenți în

procente variate: cursurile de dezvoltare profesională (12%); programele de dezvoltare personală (15%), influența echipei (16%), programele de leadership și coaching (8%), participări la evenimente cu tematici de interes diferite (26%) sau la cele care abordează schimbarea și managementul de risc (23%) pot alcătui un sistem bine stabilit de activitate metodică în programele de pregătire și dezvoltare profesională a managerilor sportivi. Disponibilitatea specialiștilor (cursurilor de perfecționare și formare continuă) de la care se poate învăța continuu pe tot parcursul vieții pun în funcțiune modele de bune practici educaționale, exemplu și influență acestora, capacitatea de a câștiga recunoaștere în echipă, noutatea activității și experiența în domeniu, acordarea suportului necesar și atenția la o anumită problemă de interes din partea managerului sportiv, nevoia de auto-îmbunătățire și nu în ultimul rând crearea unei atmosfere de studiu, de cooperare și suport de dezvoltare.

Cu privire la întrebarea: Cunoașteți ce presupune conceptul de leadership transformațional?
(Figura 2.2)

Nr.crt.	Variante de răspuns	Număr respondenți	Procentaj
1.	Da	31	16%
2.	Nu	129	65%
3.	Greu de răspuns	37	19%

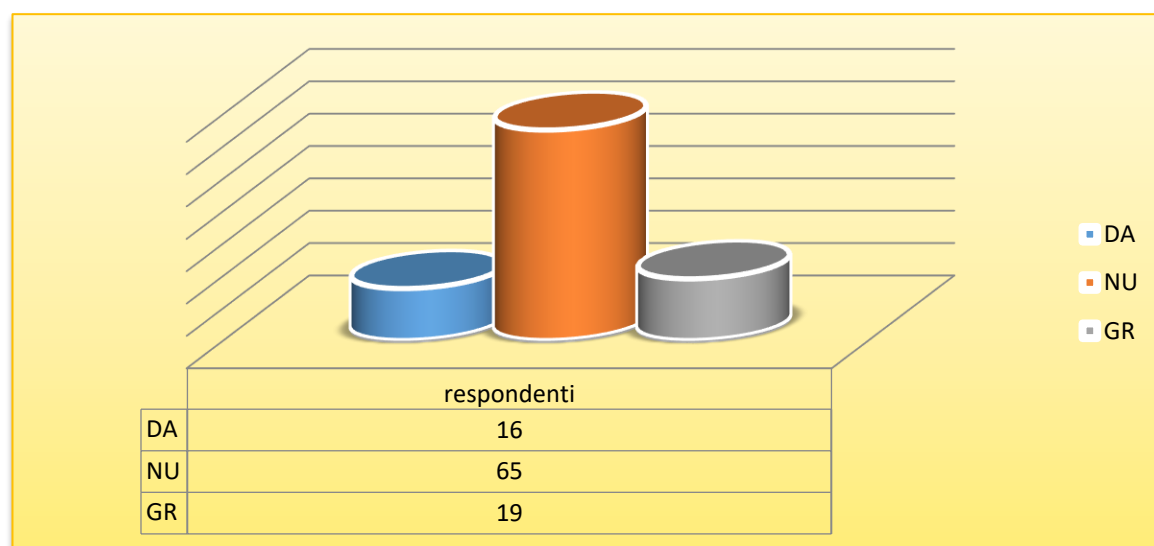


Figura 2.2. Reprezentarea grafică a răspunsurilor cu referire la conceptul de leadership transformațional

Potrivit autorului teoriei leadershipului transformațional B. Bass [104], leadershipul transformațional ar trebui să se distingă de leadershipul tranzacțional. Leadership-ul tranzacțional se referă la procesul de motivare a potențialilor clienți făcând apel la interesele lor și la generarea de recompense și promisiuni în corespundere cu eforturile depuse. În schimb, leadershipul

transformațional se referă mai mult la angajamentul reciproc între lider și subalterni. Liderii încearcă să stimuleze entuziasmul subalternilor spre schimbare și dezvoltare, încercând să-i determine să înțeleagă problemele cheie ale grupului sau organizației și să le genereze interese pentru performanță, realizare, creștere și dezvoltare. De asemenea, psihologii occidentali B. Bass, J. Conger, R. Kanungo, care au abordat cercetări cu privire la teoria leadership-ului transformațional, au considerat că, termenul de carismă este o calitate complet măsurabilă a unei persoane. În urma cercetării, a fost identificat un anumit set de proprietăți, prin măsurarea cărora, este posibil să se determine gradul de carisma unei persoane.

În ceea ce privesc răspunsurile la întrebarea: Credeți că elaborarea și aplicarea în programele de dezvoltare profesională a unui model teoretico-praxiologic de leadership transformațional ar putea stimula îmbunătățirea performanței individuale a managerului sportiv și a entității sportive? (Figura 2.3)

Nr.crt.	Variante de răspuns	Număr respondenți	Procentaj
1.	Da	136	69%
2.	Nu	32	16%
3.	Nu știu	29	15%

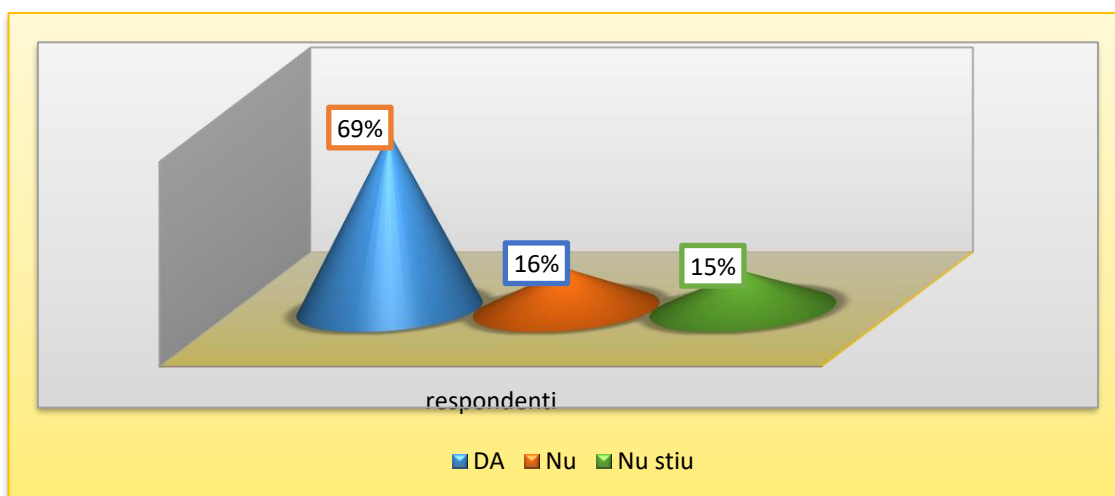


Figura 2.3. Reprezentarea grafică a răspunsurilor cu referire la unui model teoretico – praxiologic de leadership transformațional a managerilor sportivi

Din Figura 3 putem observa că majoritatea (69%) celor intervievați au dat răspunsuri afirmative cu privire la necesitatea elaborării și aplicării unui nou model de pregătire/dezvoltare profesională centrat pe leadershipul transformațional al managerilor sportivi.

Leadership-ul transformațional include următoarele dimensiuni:

- abordarea individuală sau leadership prin dezvoltarea personală (este asociată cu importanța și atenția pe care liderul o arată pentru dezvoltarea subordonaților și pentru interesele lor personale). Liderul ascultă nevoile subalternilor, le oferă oportunități de muncă interesantă și

le delegă autoritate, pentru a-și dezvolta abilitățile și a construi încrederea în sine (ne referim la „nivelurile superioare” ale ierarhiei nevoilor);

- stimularea intelectuală sau conducerea prin stimularea gândirii critice și a creativității. Liderul îi încurajează pe subalterni să-și folosească propria imaginație și să identifice modalitățile eficiente de realizarea activităților. Acest tip de leadership este esențial atunci când sunt necesare schimbări și inovații;

- motivația prin leadershipul prin inspirarea subalternilor. Liderul (Managerul sportiv) își creează o imagine clară a stării viitoare, care este atât optimistă, cât și realizabilă, îi încurajează pe ceilalți să crească nivelul așteptărilor, reușind să transmită clar misiunea organizației sportive;

- influență ideală sau conducerea bazată pe carismă. Aceasta înseamnă că liderul încearcă să fie un model. El dă dovadă de perseverență în atingerea obiectivelor, este pe deplin responsabil pentru acțiunile sale și demonstrează cea mai mare încredere în viziunea sa asupra viitorului. Liderii își sacrifică interesul propriu în beneficiul celorlalți și împărtășesc succesul și interesele comune. Plecând de la aceste dimensiuni putem afirma că pentru managerul sportiv este esențial să devină o persoană bine pregătită din punct de vedere profesional, intelectual, psihologic, statut asigurat prin competențe profesionale și manageriale ce pot fi dezvoltate prin programe variate de coaching, training și de leadership.

Cu privire la întrebarea: Cunoașteți ce implică leadershipul charismatic? (Figura 2.4)

Nr.crt.	Variante de răspuns	Număr respondenți	Procentaj
1.	Da	22	11%
2.	Nu	132	67%
3.	Greu de răspuns	43	22%

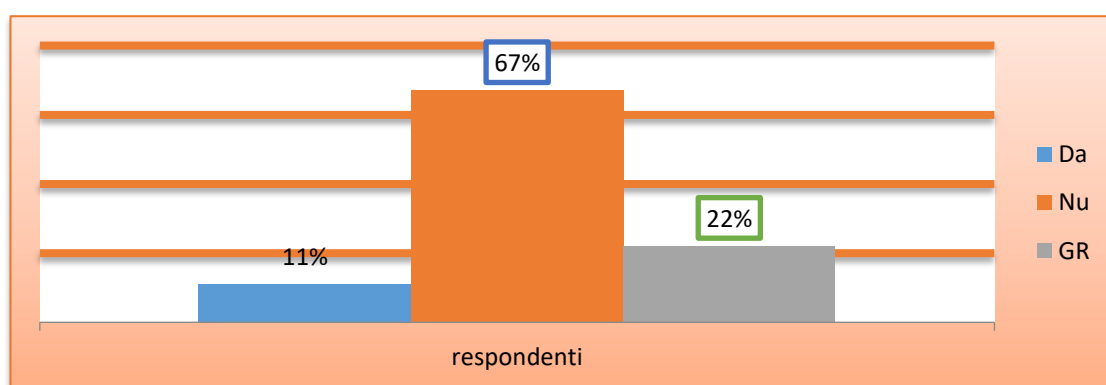


Figura 2.4. Reprezentarea grafică a răspunsurilor cu referire la leadershipul charismatic versus cel transformațional

Din reprezentarea grafică a răspunsurilor celor intervievați putem observa că 67% dintre aceștia nu cunosc semnificația termenului leadershipul charismatic în comparație cu cel transformațional. Potrivit literaturii de specialitate, comparația dintre leadershipul transformațional și cel charismatic indică de fapt o asemănare a lor. Cu toate acestea, potrivit lui B. Bass [105], există

și diferențe importante între acestea. Carisma este o componentă necesară, dar insuficientă a leadership-ului transformațional. De exemplu, managerii încurajează subalternii să-și imite comportamentul, dar este puțin probabil ca aceștia să fie pregătiți pentru a-i urma în anumite acțiuni. Liderii transformaționali influențează subalternii evocând emoții puternice, dar o fac cu motive umane: ei caută să îmbunătățească un individ, o organizație sau o societate. În schimb, liderii carismatici încearcă uneori să-și încarce cu sarcini subalternii menținându-i într-o formă mai slabă și mai dependentă. Sunt mai interesați de loialitatea personală decât de loialitatea față de valori și idealuri. Unii cercetători văd diferența dintre leadershipul charismatic și cel transformațional în faptul că primii creează noi organizații, iar cei din urmă le schimbă pe cele existente. Punctul forte al cercetării lui B. Bass este că se bazează pe datele obținute cu ajutorul chestionarului. Aceasta înseamnă că ipotezele pot fi testate, rezultatele contestate sau reproduse și că există date cantitative care fac rezultatele mai precise. Majoritatea celorlalte cercetări privind leadershipul transformațional sunt descriptive, bazate pe interviuri cu lideri și, prin urmare, nu au aceste beneficii. Liderii transformaționali tind să fie energici, entuziaști, cu o minte strategică și au calități înnăscute precum viteza de găsire și procesare a informațiilor, o viziune abstractă și concretă asupra lumii. Acești lideri nu sunt doar interesați și implicați în proces, ci sunt, de asemenea, concentrați să ajute fiecare membru al grupului și să-și transforme angajații în lideri capabili să își asume responsabilitatea pentru propriile acțiuni, comportament și îndeplinirea obiectivelor lor [50]. Calitatea de lider transformațional este de dorit a fi formată și dezvoltată la managerul sportiv.

La întrebarea: Considerați necesar, ca în condițiile actuale, procesele de modernizare a învățământului superior de profil să actualizeze în mod intenționat pregătirea/dezvoltarea profesională a managerilor sportivi de diferite niveluri din entitățile sportive? (Figura 2.5)

Nr.crt.	Variante de răspuns	Număr respondenți	Procentaj
1.	Da	122	62%
2.	Cu certitudine	53	27%
3.	Nu e necesar	22	11%

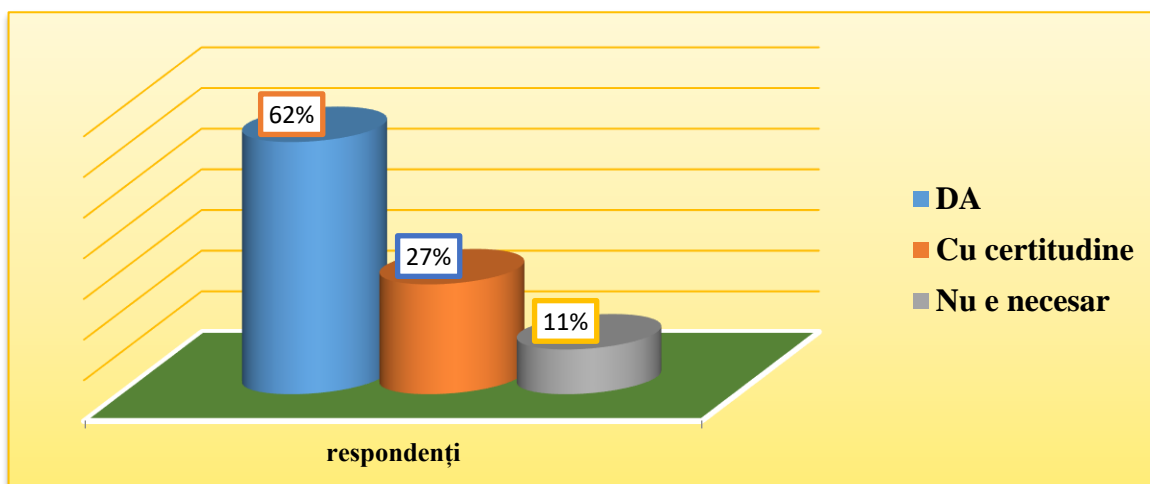


Figura 5. Reprezentarea grafică a răspunsurilor cu privire la actualizarea pregătirii/dezvoltării profesionale a managerilor sportivi

Mai mult, analiza literaturii de specialitate și practica educațională ne arată că absolvenții instituțiilor de învățământ superior de educație fizică și sport nua dispun de o pregătire managerială eficientă, și mai mult ei nu au o diplomă în management sportiv. Astfel, datele ne reflectă un nivel relativ scăzut al potențialului cadrelor de conducere în sport și o dezvoltare ineficientă prin participare la programe de formare/perfecționare continua a acestor categorii de profesioniști (lipsa unui program de formare continuă, acreditat de management sportiv, atât în România, cât și Republica Moldova). În plus, o proporție semnificativă (56,43%) de tineri manifestă în practică anumite stereotipuri ale unui stil de management administrativ și autoritar. Un procent de 2,68% dintre tinerii manageri sunt orientați spre abordarea stilului de conducere economic în detrimentul atenției acordate pentru dezvoltarea profesională a angajaților. Conform datelor acumulate în cercetare, doar o mică parte (22,08%) dintre managerii sportivi cu experiență profesională de până la doi ani dispun de un nivel suficient de dezvoltare a leadership-ului eficient. Aceste date actualizează problematica abordată în cercetare, dacă luăm în considerare și faptul că, în procesul de pregătire profesională a viitorilor manageri sportivi, nu se acordă atenția cuvenită pentru component de pregătire managerială. Principalele motive pentru situația actuală din universități este particularitatea formării profesionale a managerilor sportivi, unde dezvoltarea potențialului de conducere nu este adesea un domeniu prioritar și dotat din punct de vedere metodologic.

În ceea ce privește răspunsurile la întrebarea: Puteți menționa care sunt competențele necesare pentru a stimula procesul de schimbare/dezvoltare individuală și organizațională în vederea performanței? (Figura 2.6.)

Nr.crt.	Variante de răspuns	Număr respondenți	Procentaj
1.	Da	61	31%
2.	Nu cunosc	109	55%
3.	Parțial	27	14%

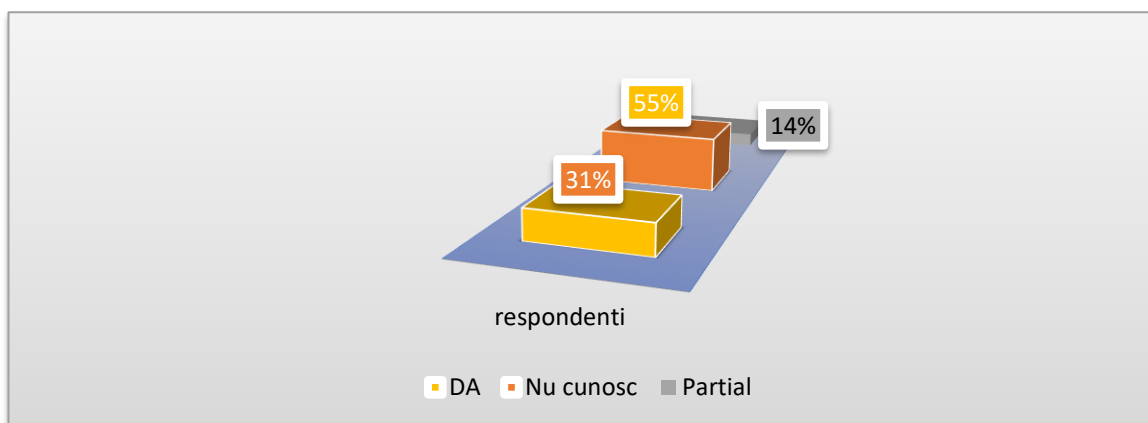


Figura 2.6. Reprezentarea grafică a răspunsurilor cu privire la competențele necesare pentru a stimula procesul de schimbare/dezvoltare individuală și organizațională a managerilor sportivi

Conform datelor reflectate în Figura 5 se poate observa că 55% dintre respondenți nu cunosc care ar fi profilul competențelor necesare pentru a se aborda schimbarea individual și organizațională. Teoreticienii managementului prezintă o serie de abilități necesare unui manager și pe care le împarte în trei grupuri principale: conceptuale, sociale (umanistice) și tehnice. Totodată, se afirmă că raportul dintre principalele tipuri de competențe se schimbă pe măsură ce o persoană urcă pe scara ierarhică a carierei. Abilitățile conceptuale sunt abilitățile cognitive (legate de cogniție) ale unei persoane de a percepe o organizație ca întreg și, în același timp, de a înțelege clar specificul și interrelațiile părților sale. De asemenea, acestea se reflectă în capacitatea managerilor de a gândi sistematic, de a procesa datele primite, de a le transforma în informații, de a planifica și organiza activități ținând cont de perspectivele de dezvoltare ale organizației și ale mediului extern.

Abilitățile sociale sunt abilitățile de a lucra cu oamenii și de a atinge obiectivele organizaționale cu suportul acestora. În lumea modernă, aceste abilități manageriale sunt considerate critice pentru a asigura supraviețuirea și competitivitatea unei organizații sau unități. Abilitățile sociale sunt definite și prin termenii „abilități de comunicare”, „inteligentă emoțională”.

Abilitățile tehnice sunt cele speciale necesare pentru finalizarea sarcinilor de lucru: cunoașterea și stăpânirea de metode, tehnologii, metodologii inovatoare de rezolvare a problemelor, capacitatea de a folosi echipamente, mijloace tehnice și digitale.

Concluzionând putem menționa că:

- este necesar ca pentru a obține performanța la nivel individual și organizațional, managerii sportivi să abordeze învățarea și dezvoltarea profesională continuă;
- elaborarea și implementarea în programele de dezvoltare profesională a managerilor sportivi a unui model teoretico-praxiologic de leadership transformațional va stimula îmbunătățirea performanței individuale a managerului sportiv și a entității sportive;

- procesul de pregătire și dezvoltare profesională a managerilor sportivi este de dorit a fi actualizat și îmbunătățit continuu, atât din punct de vedere a calității predării (cu abordarea cercetării științifice), cât și sub aspectul asigurării conținutului de învățare optimizat și centrat pe praxiologie și nevoile cursanților;

- competențele formate la managerii sportivi trebuie să fie orientate și spre schimbare, dezvoltare și inovație, atât la nivel personal, cât și instituțional.

2.3. Studiu privind modalitățile de optimizare și îmbunătățire a activităților liderului pentru asigurarea procesului de gestionare eficientă a organizației sportive

Managementul sportiv reprezintă o ramură științifică care se ocupă cu studierea tipurilor de conducere a organizațiilor instituționalizate de cultură fizică și de orientare sportivă. Cultura fizică și sportul nu constituie doar „activități motorii necesare și oportune ale unei persoane”, ci și un set de mijloace și metode speciale de dezvoltare direcționată a capacității fizice a oamenilor. În teoria managementului, cultura fizică este reprezentată de entitățile sportive - școli sportive, cluburi sportive, echipe sportive pe ramuri de sport (fotbal, hochei, baschet, volei etc.), stadioane, sport și centre de recreere, federații sportive etc. Deoarece conceptul de organizare este esențial în managementul sportiv, este important să fie abordat mai detaliat. O organizație este un sistem social de activități coordonate în mod deliberat de două sau mai multe persoane pentru a se atinge un obiectiv comun [96]. Organizația este uneori definită și mai succint: „organizația este comunitatea țintă” [97]. Managementul este asociat, de regulă, cu organizații complexe care dispun de un set de obiective interdependente și un spectru multifuncțional de activități.

Scopul cercetării constă în analiza esenței, structurii, conținutului, stării și dinamicii în corespundere cu modalitățile de optimizare și îmbunătățire a activităților abordate de liderul organizației sportive pentru asigurarea procesului de gestionare eficientă a acesteia.

Obiective de cercetare au fost:

- analiza fundamentelor teoretice ale procesului de interacțiune dintre un manager și un lider în procesul de gestionare a unei organizații sportive și particularitățile implementării acestora într-o organizație sportivă (Liceul Sportiv din Târgu Jiu);

- analiza stării și dinamicii acestei interacțiuni în procesul de management abordat în condiții moderne;

- determinarea modalităților de optimizare și îmbunătățire a activităților managerului și ale liderului în procesul de management al Liceului Sportiv monitorizat;

- formularea unor recomandări practice pentru îmbunătățirea procesului de dirijare și dezvoltare a Liceului Sportiv.

Leadership-ul și managementul constituie două etape (niveluri), independente și succesive, în pregătirea și exercitarea funcției de conducere. Conducerea poate fi privită și ca un proces de optimizare și gestionare. Optimizarea relațiilor interumane corespunde leadership-ului:

- „să stabilești obiective și cine să le realizeze (Eisenhauer);
- „să faci pe alții să facă ce nu vor să facă și să le placă ceea ce fac (Truman).

Gestionarea presupune administrarea și organizarea tuturor resurselor, ceea ce corespunde managementului. Conducerea ca sistem presupune ambele ipostaze pentru conducător: lider și manager. Leadership-ul este procesul prin care o persoană stabilește un scop sau o direcție pentru una sau mai multe persoane și-i determină să acționeze împreună, cu competență și deplină dedicare în vederea realizării lor [59, p. 342]. După cei doi autori, la baza leadership-ului se află spiritul de echipă, definit ca fiind starea ce reflectă dorința oamenilor de a gândi, simți și a se comporta armonizat cu ceilalți manageri sau componenți ai grupului din care fac parte, în vederea realizării unui scop comun. Spiritul de echipă integrează patru procese:

- construirea încrederii între persoanele implicate;
- stabilirea unei misiuni și a unor scopuri clare la care aderă persoanele;
- derularea de procese decizionale participative;
- motivarea puternică, individuală și de grup, pentru a contribui la realizarea țelurilor comune.

Leadership-ul se ocupă cu principalele abordări umane, incluzând o anumită viziune și direcții de acțiune noi, proprii managementului (managerului), operaționalizează toate resursele organizației în mod eficient.

Pentru realizarea scopului propus am procedat la elaborarea și aplicarea unui chestionar sociologic al cărui conținut a fost prezentat sub forma unor 20 de întrebări. Acesta a fost înaintat spre soluționare unui focus grup țintă, reprezentat de un număr de 147 de lideri și manageri/antrenori de diferite niveluri din cadrul entităților sportive din Târgu Jiu, România.

Redăm în continuare cele mai reprezentative întrebări din setul celor aplicate managerilor de diferite niveluri din instituțiile sportive monitorizate de noi în cercetare.

Înterpretarea datelor.

La întrebarea: Sunteți familiarizați cu standardele de competență profesională ale cadrelor de conducere ale unei organizații sportive? (Figura 2.7)

Nr.crt.	Variante de răspuns	Număr respondenți	Procentaj
1.	DA cunosc specificul acestor standarde profesionale	47	32%
2.	NU cunosc specificul acestor standard profesionale	78	53%
3.	Greu de răspuns la această întrebare	22	15%

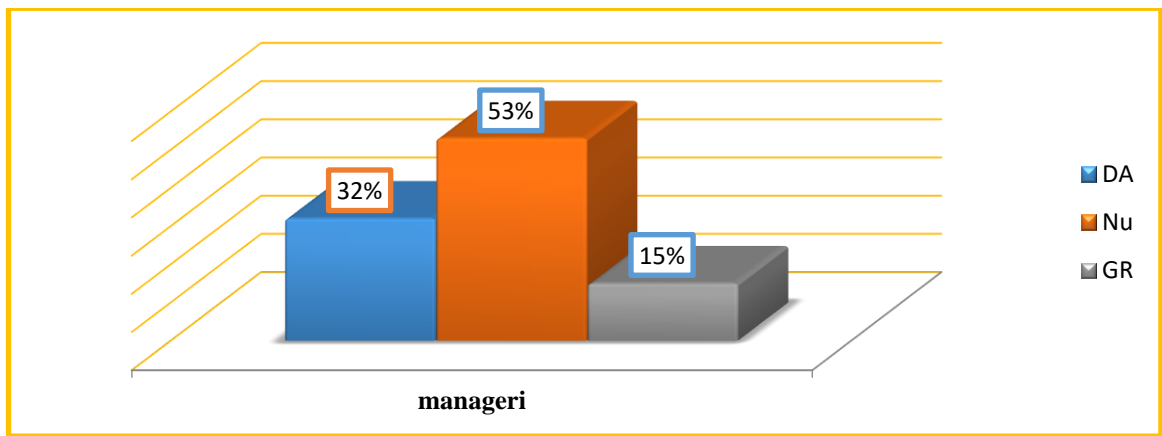


Figura 2.7. Reprezentarea grafică a răspunsurilor cu privire la standardele profesionale

În conformitate cu practica națională de reglementare și introducerea standardelor profesionale, angajatorul are o oportunitate suplimentară de a determina cerințele de calitate ale personalului angajat. Astfel, aceste standarde profesionale permit elaborarea și actualizarea fișelor de post (în speță a cadrelor de conducere), precum și formularea unor proiecte legislative/ acte normative locale care pot defini metodele mai avansate de stimulare morală și materială pentru această categorie de angajați în corespundere cu certificarea atribuită pentru cerințele de calificare. Din datele obținute putem observa din Figura 2.7 că un procent de 32% au dat răspunsuri pozitive la această întrebare; 53% au formulat răspunsuri negative, iar pentru un procent de 15% le-a fost greu să răspundă la această întrebare.

În acest context, putem menționa că de regulă, funcțiile generalizate ale activității incluse în standardul profesional „Managerul unei organizații sportive” sunt următoarele:

- conducerea activităților specifice domeniului de cultură fizică și sport, aplicate la o entitate sportive, inclusive și în organizațiile educaționale care funcționează în acest domeniu;
- managementul activităților de planificare, analitice și metodologice în domeniul de referință;
- gestionarea funcționării tehnice, asigurarea mentenanței și modernizarea echipamentelor sportive, tehnologice și a facilităților sportive;
- gestionarea activităților de consiliere și testare în domeniul culturii fizice și al sportului;
- managementul antrenamentului sportiv;
- gestionarea activităților complexe din acest domeniu;
- managementul strategic al activităților de acordare a suportului necesar pentru dezvoltarea culturii fizice și sportului;
- managementul strategic al pregătirii echipelor sportive, sportivilor de performanță și a rezervei sportive [6, 11, 52, 114, 135].

Cu referire la răspunsurile acordate de managerii intervievați la întrebarea: Puteți identifica unele puncte forte ale profilului profesional al cadrelor de conducere al unei entități sportive? (Figura 2.8)

Nr.crt.	Variante de răspuns	Număr respondenți	Procentaj
1.	DA	67	46%
2.	NU	43	29%
3.	Greu de răspuns	37	25%

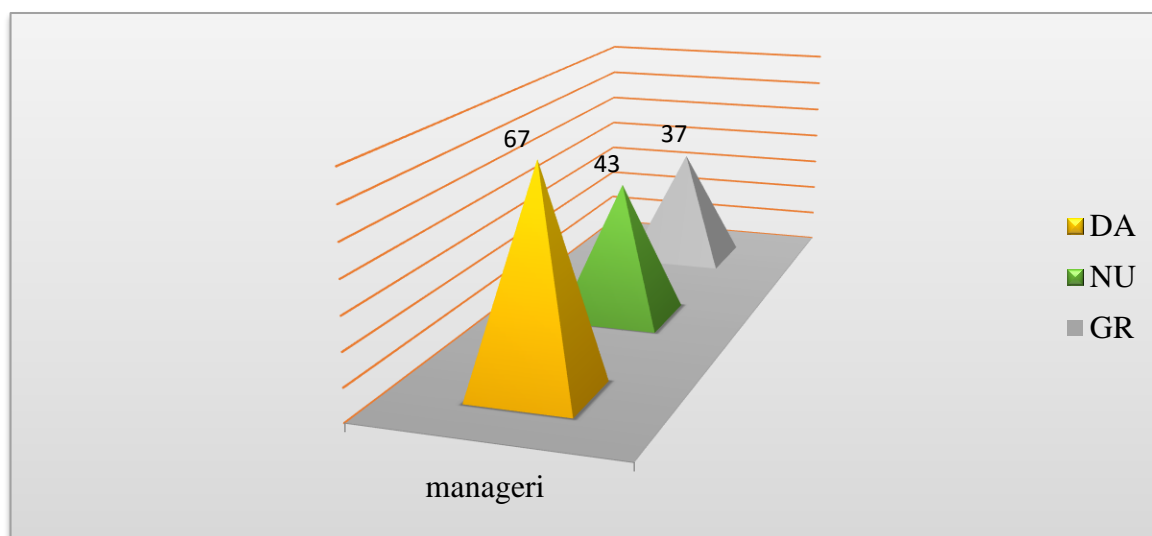


Figura 2.8. Reprezentarea grafică a răspunsurilor cu privire la punctele forte ale profilului profesional al cadrelor de conducere

Din Figura 2.8 se poate observa că un procent 46% au dat răspunsuri afirmative, 29% răspunsuri negative, iar pentru 25% dintre aceștia le-a fost greu să formuleze răspunsuri și să identifice anumite puncta forte ale ale profilului profesional al cadrelor de conducere. Astfel, putem menționa că în prezent, după cum arată experiența managementului diferitelor organizații sportive din țările dezvoltate, asităm la o creștere a stimulării metodelor specifice ale activității creative collective/comune. Acest proces, dacă este privit din punct de vedere al abordării organizaționale și sportive, poate fi interpretat ca faze ale formării unei culturi organizaționale participative. Conducerea înseamnă lucrul cu oameni și o muncă directă cu resurse umane subordonate. Aceasta înseamnă că liderul trebuie să cunoască psihologia oamenilor, a comunicării, precum și să dispună de capacitatea de a identifica o abordare pentru fiecare individ/echipă (există caractere și echipe diferite), astfel încât să poată cunoaște caracteristicile și abilitățile fiecărui angajat. Acest fapt, va ajuta din prisma noastră, la distribuirea funcțiilor între angajați, la rezolvarea diferitelor conflicte și nu în ultimul rând la organizarea interacțiunii dintre colaboratori. Un lider este o persoană versatilă, trebuie să se poată adapta la diverse situații (subliniem aici: nu

să se schimbe ca un cameleon, ci să se adapteze pentru a fi eficiente). Munca într-un departament sau într-o organizație sportive per ansamblu trebuie planificată strategic și monitorizată îndeplinirea obiectivelor strategice. Așadar, viziunea reală a situației, stabilirea obiectivelor și acțiunilor specifice, planificarea activităților cad pe umerii liderului eficient. De asemenea, este important să se acorde prioritate acțiunilor importante și să se dezvolte un plan de acțiune care să ducă la atingerea obiectivelor strategice. Toate aceste acțiuni și funcții trebuie distribuite și controlate corespunzător de către manager. În consecință, liderul trebuie să dispună de capacitatea de a formula sarcini specifice și clare pentru angajații aflați în subordinea sa.

În ceea ce privește răspunsurile la întrebarea: Credeți că performanța cadrelor de conducere poate contribui la îmbunătățirea organizației sportive? (Figura 2.9)

Nr.crt.	Variante de răspuns	Număr respondenți	Procentaj
1.	DA	87	59%
2.	NU	31	21%
3.	Nu știu	29	20%

Din datele reflectate în Figura 2.9 putem observa că un procent de 59% consideră că performanța cadrelor de conducere poate avea un efect pozitiv asupra dezvoltării entității sportive, 21% au dat răspunsuri negative în acest sens, în timp ce 20% nu au știu să răspundă la această întrebare.

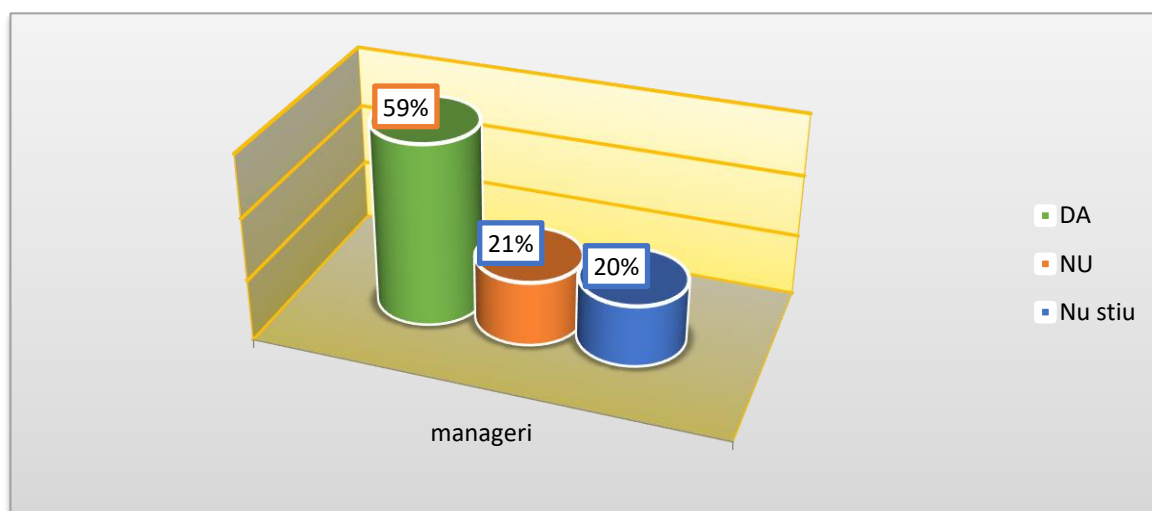


Figura 2.9. Reprezentarea grafică a răspunsurilor cu privire la punctele forte ale profilului profesional al cadrelor de conducere

Astfel, putem menționa că eficiența entității sportive poate fi determinată în funcție de obiectivele stabilite în corespundere cu rezultatele planificate a fi îndeplinite și de resursele financiare repartizate și cheltuite pentru aceasta. Adică, într-o altă interpretare, eficiența este întotdeauna asociată cu raportul dintre valoarea rezultatului și valoarea costului. Performanța

conducerii unei entități sportive poate fi determinată pe baza volumului, completitudinii, calității, oportunității îndeplinirii funcțiilor care îi sunt atribuite acesteia. Pentru a determina gradul de eficacitate al managementului personalului de conducere este necesar a se determina criterii și indicatori corespunzători. În acest caz, evaluarea eficacității managementului personalului de conducere constă din două componente: eficiența economică, care caracterizează atingerea obiectivelor organizației sportive prin utilizarea resurselor umane angajate pe baza principiului utilizării economice a resurselor disponibile, și eficiența socială, care caracterizează gradul de așteptări ale entității în funcție de nevoile și interesele angajaților.

La întrebarea: Care credeți că sunt indicatori și descriptorii principali care pot contribui la îmbunătățirea managementului instituțional? (Figura 2.10)

Nr.crt.	Variante de răspuns	Număr respondenți	Procentaj
1.	Planificarea strategică	37	25%
2.	Parteneriate încheiate (sustenabile)	20	14%
3.	Dezvoltarea profesională	58	39%
4.	Optimizarea și îmbunătățirea procesului de dirijare al entității sportive	19	13%
5.	Calitatea mediului de desfășurare a activității	13	9%

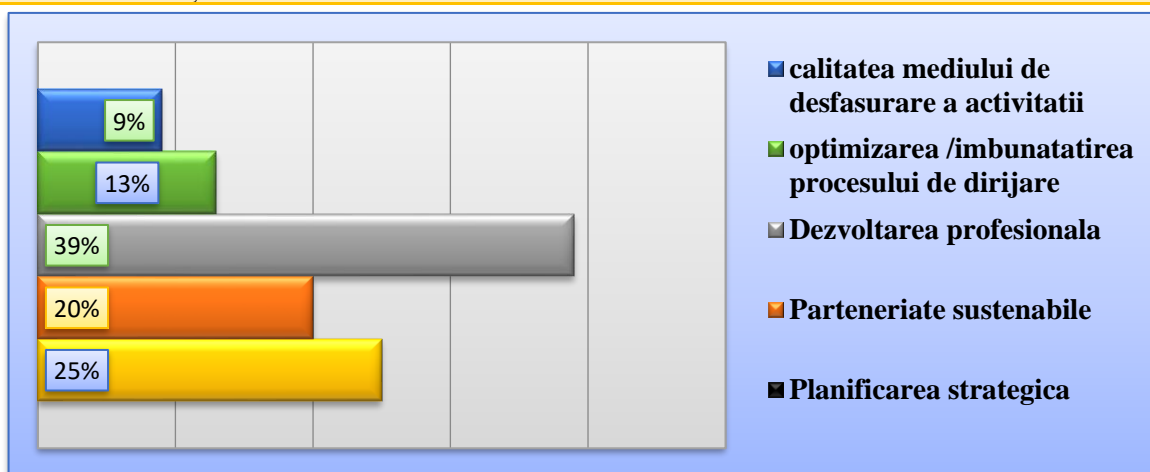


Figura 2.10. Reprezentarea grafică a răspunsurilor cu privire la indicatori și descriptorii principali care pot contribui la îmbunătățirea managementului instituțional

Din Figura 2.10 se poate observa că cei mai mulți, respectiv un procent de 39% au menționat că dezvoltarea profesională a cadrelor de conducere este importantă pentru asigurarea unui management adecvat și eficient al entității sportive; 25% dintre aceștia au considerat că și planificarea strategică are un rol esențial pentru obținerea eficienței organizaționale. De asemenea, 20% au considerat că parteneriatele încheiate și sustenabile pot asigura o evoluție în dinamică a organizației sportive, precum și îmbunătățirea continuă a acesteia (13%).

Cu privire la răspunsurile acordate la întrebarea: Considerați că dezvoltarea profesională continuă a cadrelor de conducere are un rol semnificativ în evoluția entității sportive? (Figura 2.11)

Nr.crt.	Variante de răspuns	Număr respondenți	Procentaj
1.	Da	105	71%
2.	NU	10	7%
3.	Nu cunosc	32	22%

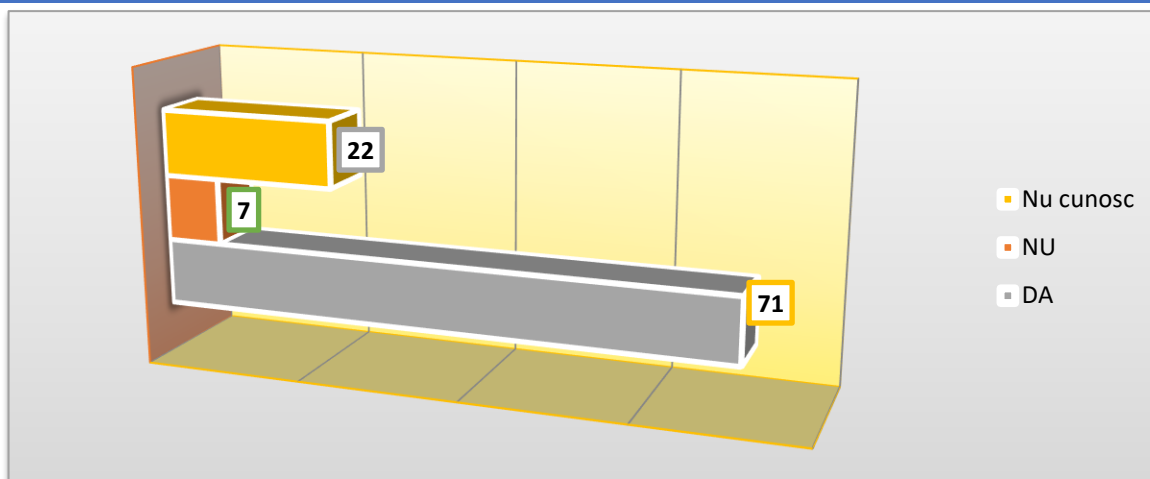


Figura 2.11. Reprezentarea grafică a răspunsurilor cu privire la dezvoltarea profesională continuă a cadrelor de conducere

Datele reprezentate în Figura 2.11 ne arată că majoritatea managerilor (71%) consideră că dezvoltarea profesională continuă le poate asigura cunoștințe teoretice și practice substanțiale care le pot servi drept suport esențial în dirijarea entității sportive, iar programele de acest tip pot contribui substanțial la dezvoltarea competențelor manageriale. Totodată, doar un procent de 7% au dat răspunsuri negative, iar 22% nu cunosc importanța acestei problematice versus proces de dirijare a organizației sportive.

În acest context, putem afirma că datorită creșterii importanței economice a culturii fizice și a sportului și a proceselor de transformare în acest domeniu, devine din ce în ce mai evident că sportul are nevoie nu numai de sportivi și antrenori profesioniști, ci și de manageri profesioniști, de economiști și juriști care știu să conducă în mod rațional activitățile organizației sportive [10, 39, 53, 77, 84, 106, 120, 122]. Managementul în sport este un tip independent de activitate profesională care vizează atingerea obiectivelor unei organizații sportive ce funcționează în condiții de piață prin utilizarea rațională a resurselor materiale, de muncă și de informații. Managementul sportiv ca profesie este asociată cu apariția funcțiilor de manageri profesioniști. Particularitățile gestionării unei organizații sportive sunt cauzate în primul rând de specificul industriei sportive. Obiectivele unei organizații sportive sunt menținerea sănătății, dezvoltarea abilităților fizice ale unei persoane și utilizarea acestora în conformitate cu nevoile practicii sociale. Acest lucru necesită, în primul rând, prezența în organizația sportivă a angajaților de înaltă calificare profesională. Datorită dimensiunii și structurii reduse, organizația sportivă trebuie să

utilizeze optim potențialul intelectual, creativ, educațional al fiecărui angajat specialist. Prin urmare, un element important al sistemului de management al entității sportive este selecția corectă a cadrelor de conducere, a angajaților și a sistemului de dezvoltare a acestora.

La întrebarea: Considerați că un punct important în evoluția unei organizații sportive o au reputația și imaginea acesteia pe piață, inclusiv și eficiența serviciilor oferite? (Figura 2.12)

Nr.crt.	Variante de răspuns	Număr respondenți	Procentaj
1.	Da	75	51%
2.	Cu certitudine	45	31%
3.	Nu cunosc	27	18%

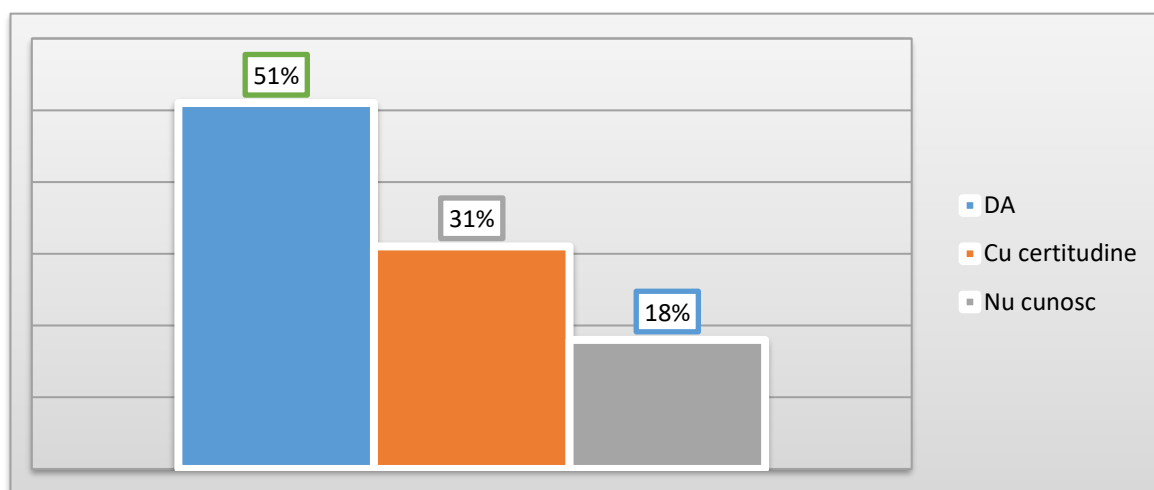


Figura 2.12. Reprezentarea grafică a răspunsurilor cu privire la reputația și imaginea organizației sportive pe piață

Din Figura 2.12 se poate observa că majoritatea celor intervievați (82% - 51% și 31%) consideră importante reputația și imaginea organizației sportive pe piață, întrucât acestea pot aduce un avantaj competitiv în acest sens și care de multe ori se află într-o strânsă interdependență cu dezvoltarea profesională a managerului, ca urmare a strategiilor abordate pentru obținerea eficacității.

Mai mult, reputația și imaginea sunt necesare, pe de o parte, în etapa selectării unei organizații de către un sponsor, client sau fan, pe de altă parte, deoarece reaua-credință în furnizarea unui anumit serviciu poate forma impresia că organizația nu este pregătită să presteze serviciul. Pentru furnizarea de servicii de calitate este necesară o cultură corporativă puternică, susținută de o atmosferă de încredere și de susținere în cadrul personalului organizației. De asemenea, prezența conflictelor interne, a neîncrederii reciproce sau a evaluării personale negative, în acest caz este transferată organizației în ansamblu.

În ceea ce privesc răspunsurile la întrebarea: Puteți menționa anumite elemente specifice ale pregătirii personalului de conducere din cadrul unei entități sportive? (Figura 2.13)

Nr.crt.	Variante de răspuns	Număr respondenți	Procentaj
1.	Da	65	44%
2.	Nu	54	37%
3.	Nu stiu	28	19%

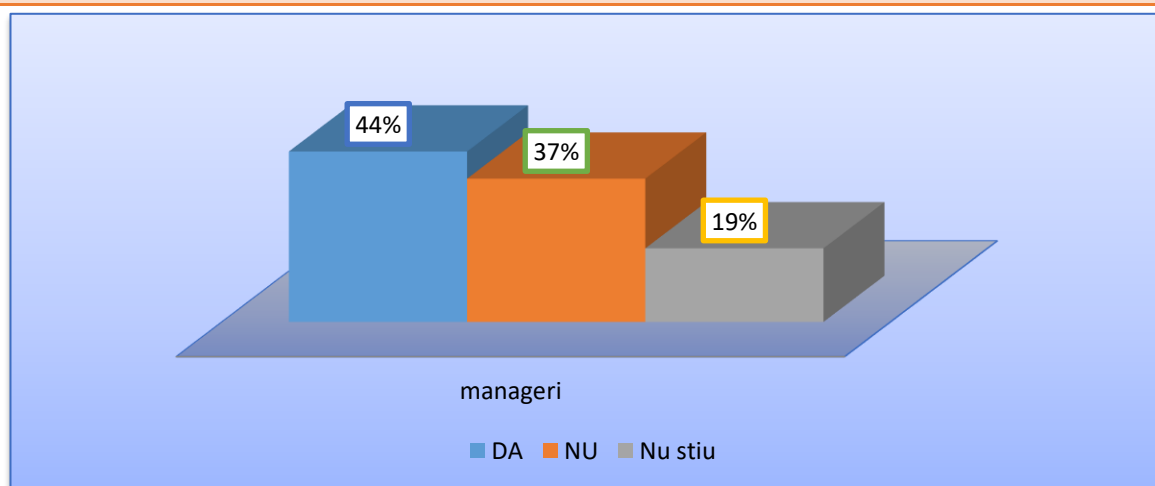


Figura 2.13. Reprezentarea grafică a răspunsurilor cu privire la elementele specifice ale pregătirii personalului de conducere

Din Figura 2.13 a răspunsurilor putem observa că 44% au dat răspunsuri afirmative la această întrebare, 37% negative, iar 19% nu au știut ce să răspundă. Leadershipul ca fenomen psihofizic și ca o condiție necesară pentru o afacere de succes, constituie în prezent unul dintre cele mai relevante subiecte de formare a viitorilor specialiști. Astfel, pe piața educațională există programe de studii acreditate care vizează îmbunătățirea eficacității liderilor. Specialiști în dezvoltarea personalului menționează că din păcate, mulți dintre manageri nu sunt familiarizați cu particularitățile comunicării în cadrul companiei sau nu au abilitățile necesare pentru asigurarea managementului adecvat al personalului. Un alt factor îl reprezintă situațiile de criză în care se pot afla colaboratorii instituționali, fapt pentru care calitatea liderilor de a genera unificarea echipei în jurul lor a devenit o condiție necesară în economia modern. Important de precizat, că există persoane care își dezvoltă talentele lor manageriale numai cu vârsta și experiența acumulată, însă circumstanțele o dovedesc în cazurile când aceste calități se manifestă într-o situație specifică, respectiv cea de a conduce o echipă spre performanță. În consecință, nu toată lumea poate dezvolta calități de conducere. Este posibil să se dezvolte personalitatea unei persoane, dar nu toată lumea are nevoie de astfel de calități personale, cum ar fi dominarea asupra altora. O persoană poate fi

un individ, poate fi o figură impunătoare, vizibilă, dar nu poate fi un lider. Competiția și cooperarea în sport sunt fenomene cotidiene și, prin urmare, impactul relațiilor interpersonale asupra eficacității activității echipei trebuie luat în considerare ținând cont de aceste fenomene. Tendința de a forma echipă în jurul liderului este un tribut adus modei și stilului de conducere occidental. Cu toate acestea, multe organizații care oferă programe de instruire au răspuns acestei cereri de pe piață într-un mod autentic. Potrivit experților din domeniul managementului personalului, un aspect important pentru organizațiile sportive este abordarea gestionării personalului ca un fenomen simplu care necesită o calificare și o pregătire specială. Cu toate acestea, dacă facem trimitere la un antrenor în calitate de manager, acesta este un tip special de manager care trebuie să combine caracteristicile, atât ale unui lider, cât și ale liderului informal. Pe lângă principalele responsabilități de organizare și desfășurare a procesului educațional și de formare, de a pregăti sportivii pentru competiții, antrenorul are sarcini complexe și responsabile pentru normalizarea relațiilor din echipă, crearea unui climat socio-psihologic optim în care abilitățile sale creative și abilitățile sportivilor ar putea fi dezvoltate pe deplin.

La întrebarea: Puteți enumera unele modalități de optimizare/îmbunătățire a activității liderului pentru gestionarea eficientă a entității sportive? (Figura 2.14)

Nr.crt.	Variante de răspuns	Număr respondenți	Procentaj
1.	Da	38	26%
2.	Nu	62	42%
3.	Nu stiu	47	32%

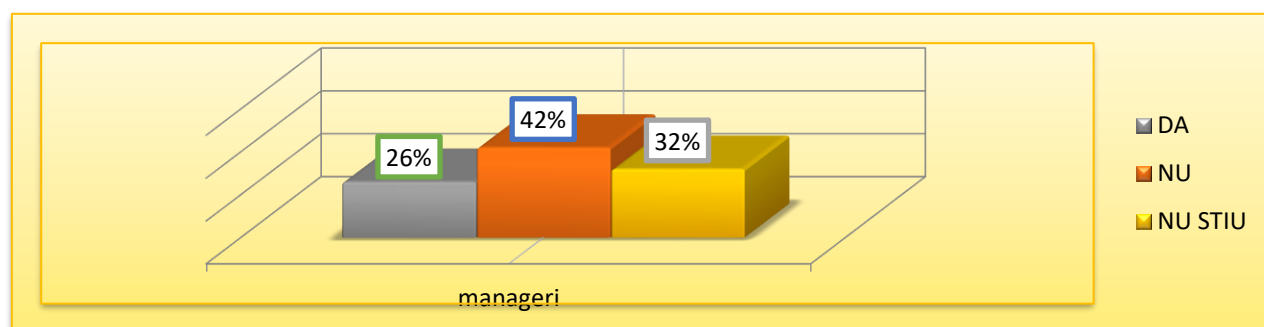


Figura 2.14. Reprezentarea grafică a răspunsurilor cu privire la modalități de optimizare/îmbunătățire a activității liderului pentru gestionarea eficientă a entității sportive

În concluzie, prezentăm unele modalități ce pot contribui la optimizarea/îmbunătățirea activității liderului pentru gestionarea eficientă a entității sportive. Dintre acestea putem enumera:

- identificarea beneficiilor conducerii manageriale pentru influențarea subordonaților;
- determinarea dinamicii rolurilor de conducere în contextul creșterii organizaționale;

- determinarea principalelor elemente și a factorilor de dirijare în vederea obținerii eficacității instituționale;
- gestionarea culturii organizației sportive centrat pe managementul valorilor, ca funcție a conducerii manageriale;
- stabilirea și dezvoltarea încrederii, ca funcție a conducerii;
- dezvoltarea responsabilității personale a angajaților, ca funcție de conducere managerială;
- optimizarea comunicării, ca funcție a conducerii manageriale;
- optimizarea potențialului creativ și inovator al personalului, ca funcție a conducerii;
- optimizarea managementului resurselor umane angajate în implementarea schimbărilor organizaționale;
- determinarea importanței conducerii manageriale în construirea și gestionarea echipelor;
- determinarea potențialului leadership-ului managerial și a tehnologiilor sociale pentru optimizarea acestuia;
- cunoașterea și consolidarea calităților și a proprietăților ce definesc potențialul unui lider prin dezvoltare profesională;
- abordarea unui management bazat pe lucrul în echipă, pe schimbare și obținerea avanatajului competitiv;
- formarea competenței manageriale ca potențial al unui lider al organizației sportive;
- determinarea unor modele de comportament ale membrilor grupului și a anumitor scenarii de interacțiune a echipei;
- optimizarea utilizării potențialului de grup;
- stabilirea potențialului echipei în contextul conducerii managementului;
- stabilirea valorii și a caracteristicilor necesare conducerii eficiente a entității sportive;
- evaluarea conducerii în baza indicatorilor de performanță.

2.4. Concluzii la capitolul 2

• Metodele utilizate pentru obținerea unor rezultate valabile la problemele abordate de cercetarea pedagogică prezentă, ne-au permis să contribuim la sustenabilitatea practicii educative și de formare continuă a specialiștilor din domeniu. Demersul științific ne-a furnizat totodată, o bogată bază informativă și interpretativă cu aplicare în condiții concrete, fapt ce a condus la îmbogățirea cunoștințelor care-și găsesc o largă structurare și fundamentare în cadrul conținuturilor curriculare specializate. Metoda experimentală principală abordată în experimentul pedagogic ne-a oferit soluții (legi științifice) la problemele care pot fi identificate în procesul de conducere al liceului sportiv, inclusiv și în cel de formare continuă a managerilor săi.

- Colectarea datelor prin observare în cadrul celor două studii realizate suplimentar în acest capitol, ne-au servit fie pentru a completa informațiile acumulate în cercetare prin anumite instrumente (teste, interviuri, chestionare sociologice), fie pentru a examina maniera în care profesorii, managerii, respectiv subiecții experimentali și ai grupei de control se comportă, concret în anumite contexte, clar determinate. De asemenea, prezenta cercetare are un caracter inductiv-ipotetic-deductiv, întrucât plecând de la observare pentru a decela o anumită regularitate (formularea prin inducție a ipotezei de cercetare) am evidențiat consecințele experimentului realizat (elaborarea și implementarea modelului structural-sustenabil în scopul îmbunătățirii managementului școlar).

- Calitatea fiecărei instituții de învățământ (în speță a liceului sportiv) și a relațiilor interconectate între ele, dau coeziune și funcționalitate sistemului managerial și implicit capacitate competitivă organizației. Aceste prerogative pot fi asigurate prin performanța individuală a managerului sau a celei de grup, ce pot fi antrenate prin învățare și dezvoltare profesională continuă (fapt constatat prin realizarea studiului cu referire la necesitatea învățării continue și a dezvoltării profesionale a managerilor sportivi). Mai mult, managementul constituie un factor decisiv în amplificarea eficienței liceului sportive, iar pentru a-și îndeplini acest rol, acesta trebuie să fie, la rândul său, eficient și eficace.

- Îmbunătățirea managementului școlar, reprezintă unul din elementele cheie ale strategiei competitivității. În acest context, directorii liceelor sportive trebuie să-ți bazeze procesul de dirijare pe dezvoltarea unei atitudini creatoare față de muncă și să-și asume responsabilitatea pentru ceea ce fac. Aceste acțiuni pot fi considerate modalități de optimizare și îmbunătățire a activităților liderului pentru asigurarea procesului de gestionare eficientă a organizației sportive. De asemenea, îmbunătățirea continuă a proceselor în cadrul entității monitorizate de noi în cercetare cu scopul de a sporti performanțele acestora și beneficiile serviciilor prestate părților interesate, trebuie să fie un obiectiv strategic al liceului sportiv.

3. ARGUMENTAREA ȘI VALIDAREA EXPERIMENTALĂ A MODELULUI STRUCTURAL – SUSTENABIL AL DEZVOLTĂRII PROFESIONALE A CADRELOR DE CONDUCERE A LICEELOR SPORTIVE

3.1. Determinarea modelului structural-sustenabil și a conținutului științifico-practic al programului de dezvoltare profesională a cadrelor de conducere a liceelor sportive

Dezvoltarea profesională continuă a cadrelor de conducere din cadrul liceelor sportive din România este determinată, pe de o parte, de o serie de factori socio-economici aferenți proceselor de transformări fundamentale ale managementului vieții publice, iar pe de altă parte, ca efect al schimbărilor de valori și metode, în realizarea activităților de dirijare în condiții de reformare socială. Aceste modificări generează o serie de probleme sociale și psihologice ale activității profesionale a personalului de conducere din domeniu. Specificul lor poate fi atribuit necesității menținerii unor noi relații eficiente între principalii actori ce contribuie la îndeplinirea obiectivelor planificate, inclusiv și noii experiențe profesionale și manageriale care trebuie acumulate, pentru a fi exercitată în condiții sustenabile a entităților în cauză. De asemenea, aceste dificultăți sunt uneori inevitabile și pot provoca deficiențe ale culturii manageriale. Sistemul de control centralizat, care anterior a soluționat într-o oarecare măsură problemele sociale și economice, în contextul schimbărilor intervenite în cadrul societății per ansamblu, a devenit un obstacol în dezvoltarea durabilă a statului și a celei umane. Noile abordări ale managementului sportiv, impun o schimbare de paradigmă și o tranziție la reglementarea procesului de dirijare ce implică un comportament eficient, performant și calculate al cadrelor de conducere calificate, într-un plan proactiv, orientat pe piața muncii și pe un sistem funcțional, de formare avansată a acestora. Aceste cerințe nu pot fi satisfăcute doar prin introducerea unor norme legislative specifice sau a unui ordin administrativ emis de autoritatea în domeniu, ci este nevoie de o dezvoltare profesională autentică, continuă și intenționată a personalului de conducere. Cele mai bune condiții pentru o astfel de dezvoltare sunt create în sistemul de formare profesională continuă și care va permite, în anumite condiții, transformarea modelului tradițional de comportament adaptativ al liderului, într-unul structural și sustenabil al dezvoltării profesionale individuale. Acest lucru poate fi realizabil prin tehnologii educaționale moderne, manageriale, de leadership și coaching, psihologice și pedagogice, ce vor genera modificări constructive ale comportamentului profesional al liderului care asigură dirijarea entităților sportive, inclusiv a liceelor sportive din România. Această prevedere ne permite să fundamentăm problema dezvoltării profesionale continue a personalului

de conducere, ca fiind una psihologică și pedagogică, și să atribuim obiectul de studiu domeniului teoriei și metodologiei învățământului superior vocațional.

Literatura națională și internațională ne prezintă un număr semnificativ de lucrări ale autorilor care au abordat această problemă, la nivel teoretic și praxiologic, studiind, atât managementul dezvoltării și performanței, al formării competențelor manageriale și normative, a specialiștilor din domeniu, psihologia activității manageriale, a rezultatelor manageriale obținute prin derularea activităților de profil, managementul dezvoltării organizației sportive, rezolvarea problemelor manageriale, depășirea limitărilor competenței profesionale a managerului, câștigarea încrederii și motivației subordonaților, soluționarea conflictelor etc. Aceste surse au fost utilizate în realizarea demersului științific constituind o bază fundamentală în elaborarea modelului structural și sustenabil (MSS) de dezvoltare profesională continuă a personalului de conducere cu adaptarea corespunzătoare la condițiile reformelor în educație, economie și în domeniul social, aflate în tranziție și derulare. Dintre lucrările autorilor analizați privind realizarea unor descrieri sistematice a diferitelor aspecte ale activității manageriale în educație, sport și management, putem remarca interesul deosebit acordat acelor lucrări în care profesionalismul managerial și tehnologiile de conducere al dezvoltării profesionale au fost evidențiate în cadrul conceptului pedagogic – MSS (S.G. Vershlovskiy, B. S. Gershunsky, A. G. Gostev, Yu. V. Gromyko, V. I. Zagvyazinsky, E. F. Zeer, F. N. Klyuev, Yu. L.M.Kustov, V.S.Lazarev, A.K., E.M.Nikitin, M.M.Potashnik, G.N.Serikov, V.P.Simonov, L.Budevici – Puiu, Voicu V. și alții).

De asemenea, putem menționa că există un decalaj între generalizările teoretice ale managementului sportiv și experiența managerială, empirică, actuală în dezvoltarea educației profesionale moderne, precum și între managementul sportiv, ca teorie interdisciplinară a celui profesional și sociologia, psihologia și pedagogia, ca științe de bază ce fundamentează procesele de dirijare în educație. Problema cercetării contribuie, din prisma noastră, la o nouă înțelegere teoretică și praxiologică a specificului dezvoltării profesionale continue a personalului de conducere, concretizat în conceptul MSS, precum și în construirea unui sistem de indicatori care să permită fiecărui manager al entității sportive, să transforme comportamentul profesional adaptativ, într-unul de autodezvoltare profesională prin training orientat spre leadership și coaching. În Tabelul 3.1 prezentăm modelul structural – sustenabil aplicabil în programul de formare continuă a cadrelor de conducere implicate în experiment, iar în Tabelul 3.2 reflectăm conținutul programului organizat sub forma unui atelier de lucru în scopul perfecționării competențelor manageriale, de coaching și leadership a cadrelor de conducere participanți la astfel de activități.

Tabelul 3.1. Modelul structural – sustenabil aplicabil în programul de formare – continuă a cadrelor de conducere implicate în experiment

MODELUL STRUCTURAL – SUSTENABIL AL DEZVOLTĂRII PROFESIONALE A CADRELOR DE CONDUCERE		
Rezultate așteptate	Obiective	
Creșterea nivelului de pregătire a cadrelor de conducere	Formarea managerului sportiv competitiv, flexibil, democrat, sistemic, cu o gândire critică și strategică	
Grupuri țintă		
Masteranzi, doctoranzi, manageri sportivi (directori școli sportive și federații), directori licee cu profil sportiv, manageri departamente entități sportive, antrenori		
Abordări ale activității curriculare	Principii ale activității de instruire în cadrul programelor de formare continuă/ traininguri specializate/ateliere de lucru/mese rotunde	
Formarea și dezvoltarea competențelor praxiologice, cu prioritate a celor pedagogice și manageriale	<ul style="list-style-type: none"> • principiul conștientizării asigurării sustenabilității entității sportive; • principiul gestionării și autogovernării; • principiul evaluării manageriale, autoevaluării și reflecției în procesul de dezvoltare a competențelor profesionale a cadrelor de conducere; • principiul realizării traseului (planificat odată la 5 ani) de dezvoltare individuală și de formare a competențelor profesionale 	
Condiții de realizare		
Organizatorice	Reglementare	Resurse
<ul style="list-style-type: none"> • organizarea procesului de dezvoltare profesională a cadrelor de conducere, a calificărilor lor profesionale în concordanță cu nivelul lor de competență; • identificarea formatorilor și a formabililor; • utilizarea metodelor de interactive în procesul de predare, învățare și dezvoltare profesională; • elaborarea, pilotarea și implementarea noului program de dezvoltare profesională a cadrelor de conducere din domeniul educației fizice și sportului; • crearea structurii și a materialelor atelierelor de formare a personalului de conducere și a noului program de dezvoltare profesională; • pilotarea noului program pentru a ne asigura că acesta este de înaltă calitate în prezentare și conținut, fiind și aplicabil în activitatea participanților; • instruirea formabililor în baza unui conținut curricular actualizat și în corespundere cu cerințele internaționale; • evaluarea și îmbunătățirea atelierelor de pregătire a personalului de conducere; • evaluarea și îmbunătățirea rezultatelor așteptate de la formabilii participanți; • implementarea programului de dezvoltare profesională pentru a îmbunătăți managementul instituțional al entităților monitorizate în cercetare 	Acte normative în vigoare ce reglementează organizarea și desfășurarea acestor activități	Umane Financiare Materiale Digitale
Nivelul de competență profesională		
Performant (Managerul competitiv orientat spre leadership și coaching)	Suficient (Managerul tradițional)	Managerul stagiar (Managerul critic)
Minim Nivelul 7 de calificare, inclusiv parcurgerea de traininguri specializate în domeniu	Minim Nivelul 6 de calificare, inclusiv parcurgerea de traininguri specializate în domeniu	Studii medii, inclusiv parcurgerea de traininguri specializate în domeniu

Dezvoltarea profesională a personalului de conducere în sistemul de formare continuă, constituie un mijloc eficient de autodezvoltare, sub rezerva îndeplinirii anumitor condiții de bază, care includ: funcționarea unui specialist conform calificării în domeniu și exercitarea profesiei într-un mediu profesional; cunoașterea și aplicarea cadrului normativ ce reglementează domeniul, formarea, dobândirea și dezvoltarea de competențe profesionale, manageriale și pedagogice, construirea unui sistem de criterii de motivare a autoperfecționării profesionale cu actualizări și modificări continue în concordanță cu dinamica schimbărilor orientărilor valorice și a reflecției profesionale la diferite etape de dezvoltare profesională, sustenabilă a personalului de conducere.

Tabelul 3.2. Conținutul programului (atelierului) de formare continuă orientat spre dezvoltarea profesională a cadrelor de conducere din domeniul educației fizice și sportului

Nr.crt.	Module	Unități de învățare și perfecționare
1.	Managementul entităților sportive	<ul style="list-style-type: none"> • Specificul organizațiilor sportive și cadrul normativ ce le reglementează funcționarea legală și sustenabilă • Managerul și abordarea comunicării eficiente în diferite situații contextuale. • Repere moderne ale managementului resurselor umane din entitățile sportive. Dezvoltarea profesională a resurselor umane angajate • Cultura organizațională și orientarea acesteia spre valori noi în contextul reformei sociale și economice a societății • Managementul strategic și al performanței organizației sportive • Managementul resurselor specifice entității sportive • Îmbunătățirea și dezvoltarea inovațională a entităților sportive
2.	Leadershipul entităților sportive	<ul style="list-style-type: none"> • Esența conducerii și a leadershipului • Leadership transformational • Managementul versus leadership
3.	Coaching	<ul style="list-style-type: none"> • Elemente de coaching aplicabile în domeniul educației fizice și sportului

Conținuturile curriculare au fost grupate în 3 unități tematice (Management sportiv, Leadership și Coaching), fiind structurate în trei etape de realizare și două module de instruire (inițiere în MSS și dezvoltarea prin MSS):

- Etapa I: Inițiere în tehnologia MSS.
- Etapa II: Planificarea instruirii în MSS.
- Etapa III: Realizarea activităților MSS. Evaluarea și autoevaluarea competențelor formate/dezvoltate

Modelul structural – sustenabil aplicabil în programul de formare – continuă a cadrelor de conducere se axează pe o serie de principii: principiul conștientizării asigurării sustenabilității entității sportive; principiul gestionării și autoguvernării; principiul evaluării manageriale, autoevaluării și reflecției în procesul de dezvoltare a competențelor profesionale a cadrelor de conducere; principiul realizării traseului (planificat o dată la 5 ani) de dezvoltare individuală și de formare a competențelor profesionale. Plecând de la aplicabilitatea acestor principii în procesul

de dezvoltare profesională a cadrelor de conducere, putem afirma că se poate produce o creștere a producției creative a angajaților din sistem, și în cele din urmă se va contribui la oferirea de forță și energie organizației sportive (în speță liceele sportive). De asemenea, acestea conduc resursele umane spre: dezvoltarea nevoilor lor și căutarea oportunităților de a le satisface; dezvoltarea comunicării între angajați și responsabilitatea lor individuală; controlul asupra activităților angajaților și o abordare individuală a acestora; independența angajaților în luarea deciziilor; orientarea spre consumator și nu în ultimul rând spre îmbunătățirea procesului de conducere la nivel organizațional. Mai mult, entitatea sportivă reprezintă sistemul necomercial, creat de oameni pentru a rezolva obiective comune, fapt pentru care aceasta trebuie în primul rând să selecteze un personal de coaching calificat, să creeze condiții pentru pregătirea sportivilor de performanță, iar selectarea misiunii instituționale depinde direct de capacitățile sale, de resursele și factorii externi. Astfel, abordarea leadershipului eficient, stabilirea unor obiective specifice și măsurabile, orientate spre termen lung (de cel puțin 4 ani), realizabile pentru a îmbunătăți performanța organizațională, pot conduce la îndeplinirea aspirațiilor managerilor de succes și la stimularea motivației lor în procesul de dirijare. Modelul nou elaborat și aplicat în cercetare este unul structural și sustenabil, întrucât se concentrează pe rezultate așteptate, rezolvabile într-un timp planificat, etapizat, orientat spre obiective curente și operaționale (formarea managerului sportiv competitiv, flexibil, democrat, sistemic, cu o gândire critică și strategică), care, de regulă, sunt declarate în mod deschis. Structural, întrucât constituie o reflectare a formei interne a entității sportive, a conexiunii dintre elementele sale orientate strategic și sustenabil în asigurarea managementului modern adecvat în corespundere noile schimbări ale societății. Totodată, modelul reflectă o conexiune pozitivă, statistic semnificativă între sustenabilitatea entității sportive și capitalul uman angajat (măsurată prin performanțele obținute) și calificarea lor (educație, dezvoltare profesională orientat spre leadership și coaching), după cum este de așteptat conform teoriei economice. Ocupația, calificarea, autordezvoltarea, competențele formate, autoevaluarea lor, cerințele locurilor de muncă reprezintă obiective importante, a căror îndeplinire au un impact semnificativ asupra instituției (liceelor sportive). Dintre acestea, ocupația, calificarea și dezvoltarea profesională a cadrelor de conducere (în principal), reprezintă din prisma noastră, cele mai importante dimensiuni, fiind măsurate și prin date statistice oficiale. De pildă, ISCO-08 reprezintă o măsură indirectă adecvată pentru nivelul competențelor, iar în ceea ce privește calificarea, se recomandă utilizarea Clasificării Internaționale Standard a Educației (ISCED). Conform Terminology of European education and training policy² “termenul de competență reprezintă abilitatea de a aplica rezultatele învățării în mod adecvat într-un context definit (educație, muncă, dezvoltare personală

² 1 CEDEFOP https://www.cedefop.europa.eu/files/4117_en.pdf 2
<https://skillspanorama.cedefop.europa.eu/en/blog/how-can-we-measure-skills>

sau profesională) sau abilitatea de a folosi cunoștințe, aptitudini și abilități personale, sociale și/sau metodologice, în muncă sau studiu, și în contextul dezvoltării profesionale și personale”.

3.2. Diagnosticarea nivelului de pregătire și dezvoltare profesională a managerilor din sfera educației fizice și sportului

Situația cercetării preliminare a diagnosticării nivelului de pregătire și dezvoltare profesională a managerilor din sfera educației fizice și sportului a pornit de la analiza structurii acestora pe niveluri educaționale, deoarece cel mai înalt nivel de pregătire absolvit, ne-a permis să constatăm în bună măsură competențele și aptitudinile deținute de managerii în cauză. În privința repartizării lor pe grupe de vârstă (25-70 ani), în corespundere cu nivelurile lor de formare, se poate observa din Tabelul 3.3 că se înregistrează o pondere ridicată, cu peste 54% din totalul celor intervievați, că dispun de o pregătire profesională, minim liceală și post-liceală, a studiilor superioare completate de cursuri de perfecționare în domeniu, reflectând o dinamică pozitivă în evoluție în perioada 2017-2022. De asemenea, se observă că absolvenții de studii superioare au înregistrat o dinamică pozitivă atingând, în anul 2022, 35,7% din totalul celor cu vârsta între 15 și 64 de ani.

Tabelul 3.3. Analiza specialiștilor implicați în cercetare (cu funcții de conducere pe diferite niveluri) cu vârsta cuprinsă între 25 și 70 ani pe nivelurile de educație ISCED în perioada 2017-2022

Nivel de formare	2017-2018	2018 -2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
ISCED 3-4	23.0%	27.2%	29.0%	30.3%	32.3%
ISCED 6-7	12%	15%	18,5%	19,3%	35,7%
ISCED 8	-	-	-	-	9%

Datele experimental înregistrate s-au axat pe suporturile curriculare existente în instituțiile de formare și formare continuă a școlilor/ liceelor sportive/ centre universitare din diferite județe ale țării; pe determinarea nivelului lor de pregătire la etapa de constatare a experimentului pedagogic, la etapa de formare după implementarea modelului structural și sustenabil, respectiv a parcurgerii conținutului de perfecționare a programului centrat pe leadership și coaching, precum și la etapa de control (etapă care ne-a permis să evaluăm competențele formate/perfecționate în scopul îmbunătățirii procesului de dirijare al entității sportive în direcția obținerii unor performanțe așteptate la nivel instituțional).

Experimentul a fost realizat pe un număr de 145 de subiecți (manageri, cadre didactice din domeniul educației fizice și absolvenți ai programelor de studii superioare din domeniul de

formare: educația fizică și sport), 73 grupa martor și 72 grupa experiment din Târgu Jiu, România și Chișinău, Republica Moldova. Putem observa că cele două grupe experimentale sunt omogene.

Analiza efectuată la etapa de constatare ne-a permis să constatăm că niciun program de formare sau formare continuă în domeniu, nu dispun în conținutul curricular elemente de leadership și coaching pentru acumulare de cunoștințe în direcția îmbunătățirii performanței entității sportive. În acest context, reflectăm în Tabelul 3.. nivelul de pregătire managerială și pedagogică al celor chestionați, la etapa de constatare.

Tabelul 3.4. Nivelul de pregătire managerială și pedagogică al celor implicați în sondajul sociologic

În cadrul programelor de studii/perfecționare parcurse de Dvs. ați acumulat cunoștințe de leadership/ coaching în procesul de învățare orientat spre formarea de competențe pedagogice și manageriale?	
- am acumulat	0%
- nu sunt prevăzute astfel de discipline de studii;	76%
- parțial sau tangențial sunt atinse obiective de învățare în această direcție.	24%

Potrivit datelor reflectate în Tabelul 3.4 putem observa că 76% dintre cei intervievați au menționat faptul că în planurile de studii nu sunt prevăzute acumularea de credite orientate spre formarea competențelor de leadership/coaching și aplicarea lor fie în procesul de predare (în calitate de manageri educaționali), fie în cele manageriale (cu aplicabilitate în procesul de dirijare). Doar 24% dintre acestea ating parțial obiectivele orientate spre formarea unor competențe de dirijare în direcția îmbunătățirii entității sportive (în speță a liceelor sportive). Ulterior, am procedat la intervierea subiecților cu privire la cunoașterea programului ce urmează a fi pilotat în rândul lor cu genericul „Dezvoltarea profesională a specialiștilor din domeniu versus îmbunătățirea managementului organizațional” bazat pe elemente fundamentale ale modelului structural și sustenabil (MSS) și la înregistrarea datelor cu referire la doleanțele acestora de a participa la astfel de programe de perfecționare (Tabelul 3.5).

Tabelul 3.5. Date cu referire la programul de dezvoltare profesională axat pe MSS

Nivelul de pregătire	Grupa martor	Grupa experiment
• Infomarea cu privire la elementele MSS	18,9%	19,5%
• Înțelegerea principiilor de aplicare ale MSS	16,9%	17,9%
• Necesitatea parcurgerii acestui program	71,5%	70,8%
• Doleanțele subiecților cu privire la participarea în cadrul acestui program de perfecționare	85,2%	83,9%

Din Tabelul 3.5 putem constata că un număr redus de subiecți cunosc elementele programului ce urmează a fi pilotat în rândul lor cu genericul „Dezvoltarea profesională a specialiștilor din domeniu versus îmbunătățirea managementului organizațional”, respectiv 18,9% (grupa de martor) și 19,5% (grupa experiment); 16,9% din subiecții grupei martor înțeleg principiile de aplicare a MSS, inclusiv și 17,9 % din membrii grupei experiment. Totodată, din cadrul celor două grupe și-au manifestat un interes deosebit cu privire la necesitatea parcurgerii unui astfel de program de perfecționare (71,5% - grupa martor și 70,8% grupa experiment) sau chiar dorința de a participa la acumularea de cunoștințe pentru a-și perfecționa competențele formate în direcția îmbunătățirii procesului de predare (competențe pedagogice) sau de dirijare, după acz (competențe manageriale) a entității sportive în care activează (85,2% grupa martor și 83,9% grupa experiment) (Figura 3.1).

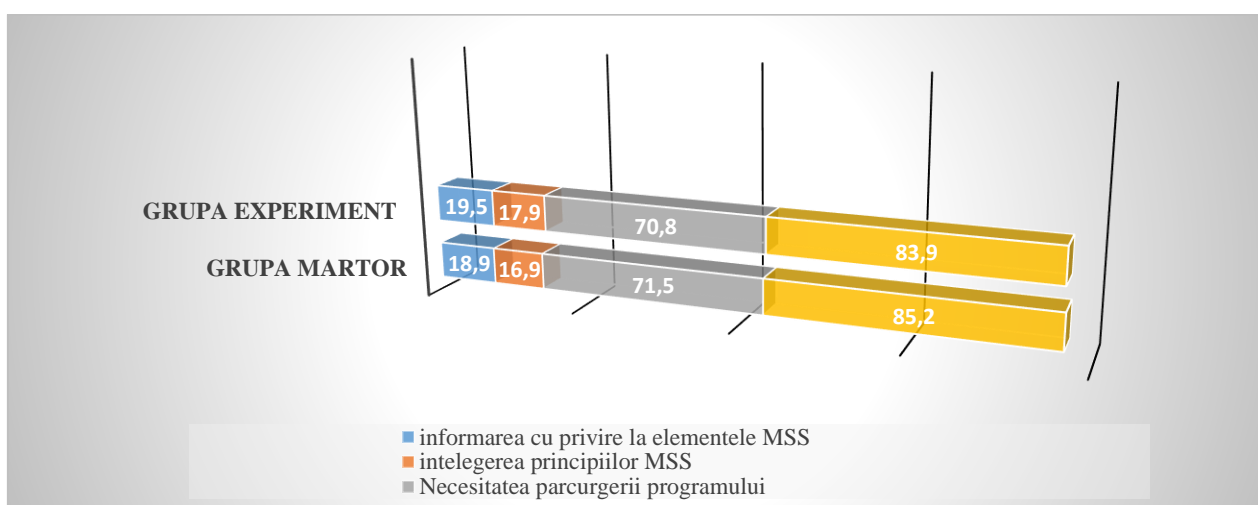


Figura 3.1. Reprezentarea grafică a răspunsurilor cu privire la MSS

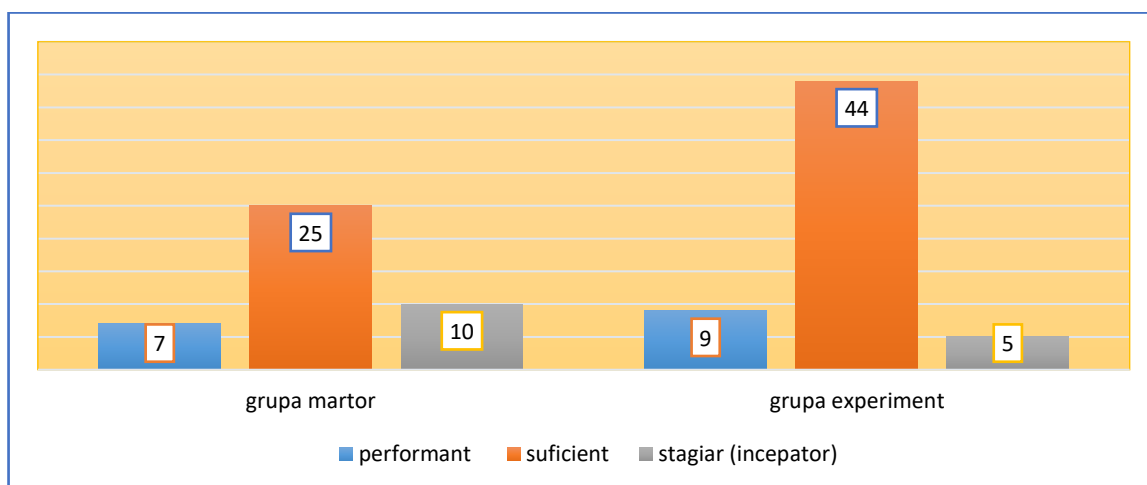


Figura 3.2. Nivelul de pregătire al subiecților la etapa de constatare a experimentului pedagogic

Organizarea și implementarea atelierului – program de perfecționare cu genericul „Dezvoltarea profesională a specialiștilor din domeniu versus îmbunătățirea managementului

organizațional” bazat pe elemente fundamentale ale modelului structural și sustenabil (MSS), inclusiv a conținutului curricular centrat pe elemente de management, leadership și coaching aplicabile, atât în procesul de instruire a specialiștilor din domeniu, în calitate de manageri, profesori, cât și în procesul de conducere al entităților sportive, am înregistrat date importante ce ne-au permis să contribuim la creșterea calității învățării și calificărilor în domeniu. În Tabelul 3.6 și Figura 3.2 prezentăm datele statistice și valorice ale nivelului de pregătire al subiecților la etapa de formare a experimentului pedagogic.

Tabelul 3.6. Date statistice cu privire la nivelul de pregătire al subiecților la etapa de constatare a experimentului pedagogic

Item	Nivel de pregătire	Grupa martor	Grupa experiment
Management sportiv	<ul style="list-style-type: none"> • Specificul organizațiilor sportive și cadrul normativ ce le reglementează funcționarea legală și sustenabilă • Repere moderne ale managementului resurselor umane din entitățile sportive. Dezvoltarea profesională a resurselor umane angajate • Managementul strategic și al performanței organizației sportive • Îmbunătățirea și dezvoltarea inovațională a entităților sportive 	44%	48%
Leadership	Esența conducerii și a leadershipului Leadership transformational Managementul versus leadership	29%	31%
Coaching	Coaching pentru conducere Coaching pentru performanță	27	21%

Din Tabelul 3.6 și Figura 3.3 putem observa că nivelul de pregătire a subiecților implicați în cercetare la etapa de formare a experimentului, respectiv evaluarea conform celor trei itemi pentru implementarea și gestionarea programului de formare continuă „Dezvoltarea profesională a specialiștilor din domeniu versus îmbunătățirea managementului organizațional” bazat pe elemente fundamentale ale modelului structural și sustenabil (MSS) s-au înregistrat următoarele date procentuale: la itemul “Management sportiv” dispun de cunoștințe de specialitate cu referire la specificul entităților sportive, a cadrului normativ ce le reglementează bun funcționare, specificul categoriilor de resurse umane angajate la nivel instituțional, despre managementul strategic și al performanței organizației sportive, precum și cu privire la îmbunătățirea și dezvoltarea inovațională a entităților sportive într-un procent de 44% (grupa martor) și nesemnificativ mai mare din punct de vedere valoric grupa experiment, respectiv 48%.

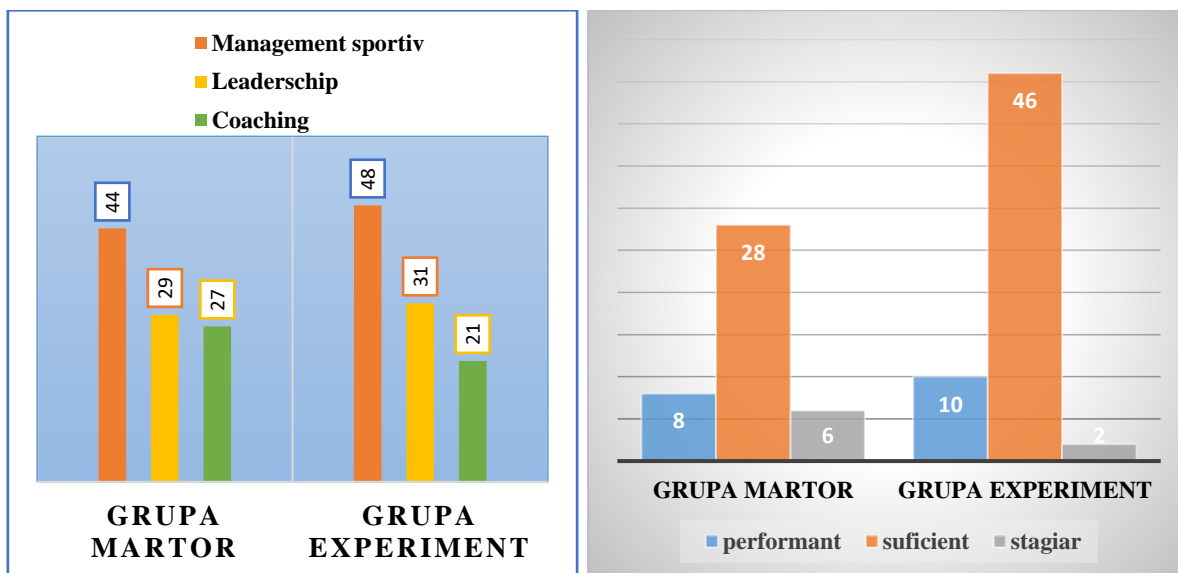


Figura 3.3. Nivelul de pregătire al subiecților la etapa de formare a experimentului pedagogic

La itemul “Leadership”, respectiv a cunoștințelor acumulate de subiecții participanți la experiment cu privire la esența conducerii și a leadershipului, a leadershipului transformational și a managementul versus leadership, grupa martor într-un procent de 29% au afirmat că dețin informații despre aceste problematici, iar grupa experiment într-un procent puțin mai mare de 31%. La itemul “Coaching” (Coaching pentru conducere, Coaching pentru performanță) grupa martor într-un procent de 27% au înregistrat date pozitive cu referire la cunoștințele acumulate în această direcție, iar grupa experiment într-un procent mai mic de această dată, respectiv de 21%. În Figura 3.4 reflectăm grafic nivelul de pregătire al subiecților la etapa de control (grupa experiment) pentru cei trei itemi evaluate după parcurgerea conținutului curricular al programului (atelier) de formare continuă - „Dezvoltarea profesională a specialiștilor din domeniu versus îmbunătățirea managementului organizațional” bazat pe elemente fundamentale ale modelului structural și sustenabil (MSS). Din Figura 3.4 putem observa că datele înregistrate au fost mai mari pentru grupa experiment la itemul “Leadership” față de “Management sportiv” și aproximativ egale pentru itemul “Coaching”. Astfel, pentru itemul Leadership la etapa de control s-a înregistrat la grupa experiment o valoare de 39% față de cea de formare care a fost de 31%. Acest fapt se datorează completării cunoștințelor cu elemente de leadership, ceea ce semnifică o îmbunătățire a suportului acordat acestora în direcția descoperirii unor secrete ale “meseriei” de lider sau de coach, al rolurilor lor în procesul de sustenabilitate și al gradului de eficiență al unei organizații sportive. Mai mult decât atât, subiecții experimentali participanți la acest atelier de formare continuă au putut descoperi prin exemplele teoretico-practice a soluționării problemelor din cadrul entităților sportive, cu adresare directă profesioniștilor și cu identificarea de soluții concrete la acestea.

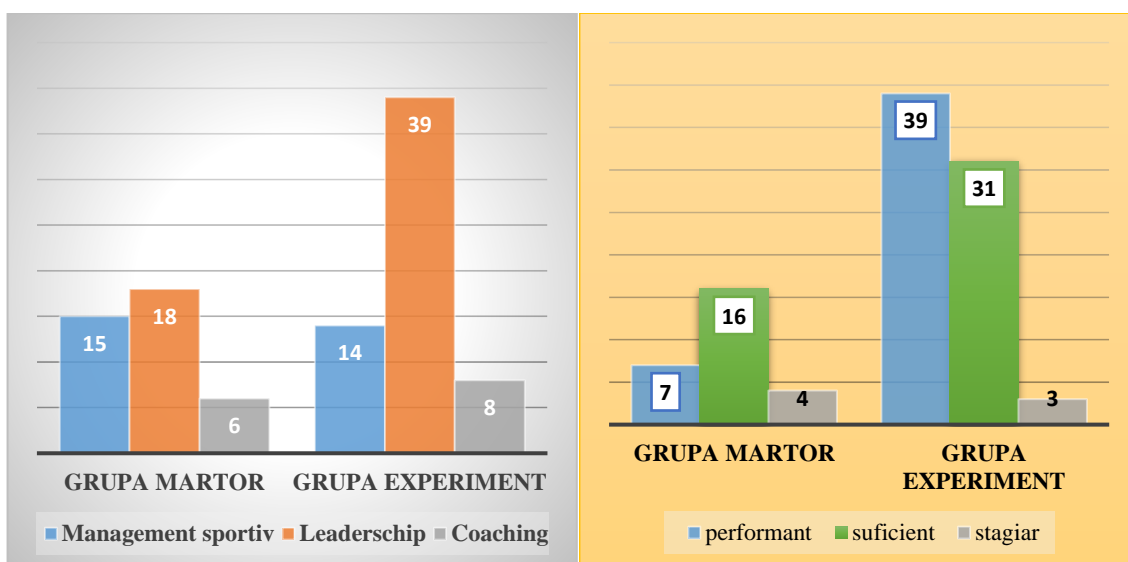


Figura 3.4. Nivelul de pregătire al subiecților implicați la etapa de control a experimentului pedagogic

Nivelul de pregătire al grupei experiment a atins valori semnificative la etapa de control față de etapa de formare, respectiv se poate observa că a crescut nivelul performant de la valoare de 10 la cea de 32. Totodată, în baza chestionarelor administrate și a itemilor de evaluare aplicați au fost identificate nivelurile de competență în grupele martor și experiment (Tabelul 3.7 și Figura 3.5).

Tabelul 3.7. Nivelurile de competență în grupele martor și experiment

Grupe	Număr subiecți	Nivelul performant		Nivelul suficient		Nivelul stagiar (începător)	
		Nr.	%	Nr.	%	Nr.	%
Martor	73	6	8,21	30	41,09	37	50,68
Experiment	72	28	39	22	31	50	69,4

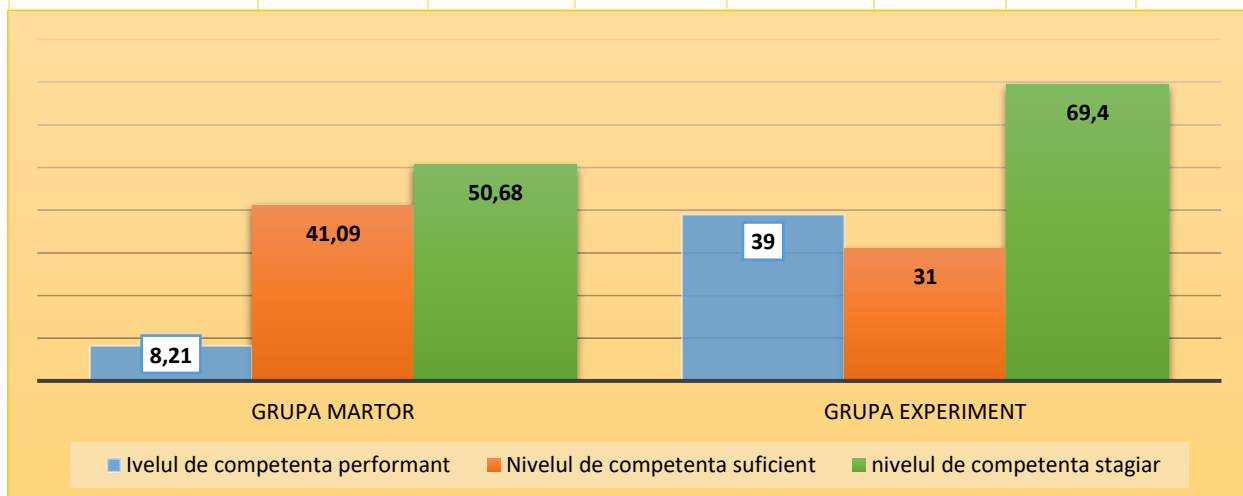


Figura 3.5. Nivelurile de competență în grupele martor și experiment la etapa de control a experimentului pedagogic

Plecând de la aceste date am reușit să identificăm în continuare nevoile de formare continuă în cadrul programului (atelier organizat) pentru cei trei itemi și pe care le reflectăm în Tabelul 3.8.

Tabelul 3.8. Nevoile de formare a celor două grupe martor și experiment

Nr.crt.	Nevoi de formare continuă	Grupa martor	Grupa experiment
1.	Management și leadership al resurselor umane	79%	21%
2.	Management și leadership al resurselor financiare	33%	67%
3.	Îmbunătățirea și dezvoltarea inovațională a entităților sportive	28%	72%
4.	Modele de leadership aplicabile entității sportive	45%	55%
5.	Stiluri de leadership	23%	77%
6.	Abordarea cognitiv-comportamentală a coachingului	39%	61%
7.	Instrumente de intervenție și de diagnosticare	43%	57%
8.	Coaching pentru conducere	48%	52%
9.	Coaching pentru performanță	32%	68%

Din Tabelul 3.8 și Figura 3.6. se poate observa că la majoritatea subiecților, nevoile de formare continuă, doleanțele lor s-au remarcat în această direcție la grupa experiment, care de altfel s-a implicat mai activ în eliminarea neconformităților și a lacunelor identificate în procesul individual de dezvoltare. Astfel, valori procentuale al nevoilor au fost identificate în cadrul completării cunoștințelor cu referire la: Management și leadership al resurselor financiare (67% - grupa experiment); Îmbunătățirea și dezvoltarea inovațională a entităților sportive (72%); Stiluri de leadership (77%); Abordarea cognitiv-comportamentală a coachingului (61%) și Coaching pentru performanță (68%).

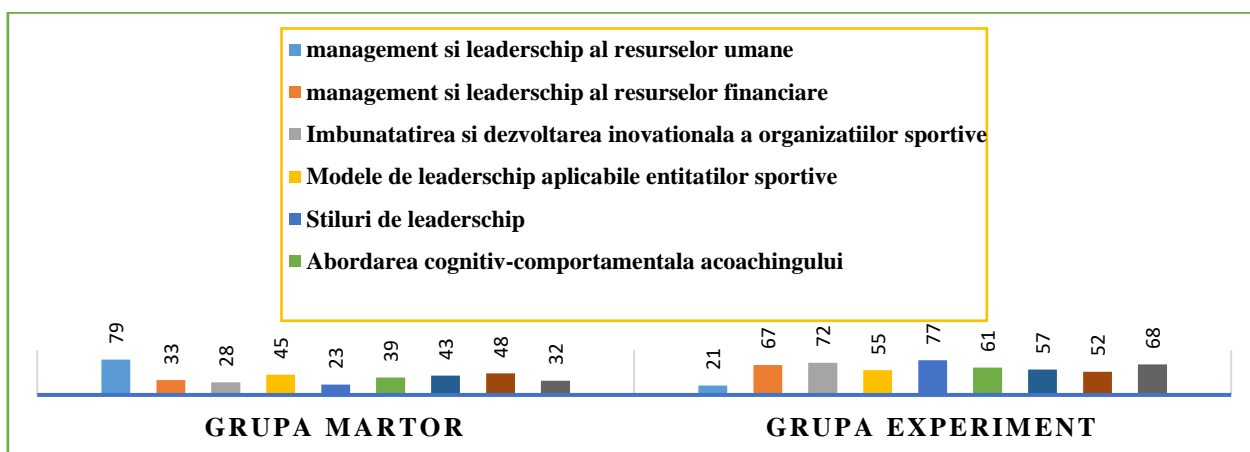


Figura 3.6. Reprezentarea grafică a nevoilor de formare a celor două grupe (martor și experiment)

3.3. Implementarea programului de formare continuă bazat pe elemente fundamentale ale modelului structural și sustenabil (MSS) pentru îmbunătățirea managementului liceelor sportive

Scopul implementării programului de formare centrat pe elementele fundamentale ale modelului structural și sustenabil (MSS) a fost în principal de a perfecționa pregătirea profesională a cadrelor de conducere ce asigură procesul managerial al liceelor sportive prin participarea la atelierul de formare continuă cu genericul „Dezvoltarea profesională a specialiștilor din domeniu versus îmbunătățirea managementului organizațional”.

Obiectivele principale ale programului (atelierului) sunt: transmiterea și punerea la dispoziția participanților a materialelor didactico- științifice necesare pentru dezvoltarea personalului de conducere și a noului conținut curricular orientat spre formarea/ dezvoltarea competențelor de management sportiv, leadership și coaching, fiind gata de a fi utilizat și în alte instituții de învățământ similare; formarea personalului de conducere cu privire la utilizarea acestor competențe noi dezvoltate în procesul de dirijare și gestionare eficientă a resurselor specifice liceelor sportive; dezvoltarea Leadershipului și Coachingului pentru conducere și performanță la fiecare entitate sportivă, după caz; implementarea și evaluarea atelierului de formare/ dezvoltare a personalului de conducere în cadrul liceului sportiv din Târgu Jiu; perfecționarea materialelor didactice în cadrul desfășurării unui atelier eficient în vederea diseminării acestora și pentru ca managerii să-și formeze competențe specifice aplicabile în procesul de îmbunătățire a managementului entității sportive.

Experimentul de formare a fost realizat în perioada anilor de studii 2018-2019, iar cel de control în 2019-2020. Grupa experiment a fost constituită din 72 de manageri școlari, participanți la programul de formare continuă special organizat online și desfășurat în cadrul Liceului sportiv din Târgu Jiu, România. Dimensiunea conceptual-metodologică de formare a cadrelor de conducere pentru îmbunătățirea managementului entităților sportive și determinarea eficienței instruirii este reprezentată de modelul structural–sustenabil elaborat și implementat în procesul de predare – învățare - evaluare și de conținutul curricular al programului centrat pe unități de învățare/dezvoltare, orientat pe principii de management sportiv, leadership și coaching în vederea atingerii performanței de către liceul sportiv monitorizat în cercetare. De asemenea, cadrul conceptual – metodologic a fost orientat spre obținerea unei noi viziuni privind calitatea serviciilor prestate de liceul sportiv implicat în cercetare coroborat cu îmbunătățirea managementului asigurat de manager.

Schimbările necesare în procesul de dirijare au nevoie de un răspuns fundamentat științific, centrat pe modele inovatoare, actuale în consens cu cerințele de calitate a serviciilor prestate (educaționale și sportive), înțelese și acceptate de viitorii manageri în domeniu și care ar fi de dorit

a se aplica în corespundere cu particularitățile diferențiate ale administrației și ale fiecărei instituții sportive. Standardele de calificare și cele de calitate aduc o nouă viziune asupra conceptelor de dezvoltare profesională, respectiv și a celor specifice calității. Astfel, formarea profesională continuă a cadrelor de conducere și calitatea personalului, implicit și a serviciilor, pot fi eficientate și realizate prin anumite măsuri pentru satisfacerea cerințelor așteptate, declarate și obligatorii. În realizarea și argumentarea experimentală am lansat această nouă viziune, de creștere a potențialului cadrelor de conducere pentru îmbunătățirea managementului liceelor sportive, întrucât am considerat oportună realizarea activităților de învățare/dezvoltare în interesul participanților (manageri școlari), în calitatea lor de clienți-beneficiari, inclusiv și al altor părți implicate (elevi, sportivi, părinți etc.), precum și pentru a asigura o îmbunătățire/monitorizare continuă a procesului de management per ansamblu. În acest context, conținutul programului a fost elaborat și implementat, tocmai a putea fi eliminate unele lacune existente în arealul cunoștințelor de care dispun la un moment dat managerii din sistemul educației fizice și sportului. Plecând de la conținutul programului pilotat cu membrii grupei martor și experiment, putem observa punctajele obținute de către aceștia, respectiv pentru grupa martor (fără parcurgerea programului) și a grupe experiment după parcurgerea acestuia în format online. În Tabelul 3.9 și Figura 3.7 reflectăm punctajele obținute după caz, pentru fiecare item monitorizat în cercetare. Comisia de experți a acordat punctajul în baza criteriilor de performanță obținute de cele două grupe după cum urmează: nivel stagiar (100 puncte), nivel suficient (150 puncte) și nivel performant (200 puncte).

Tabelul 3.9. Valorile înregistrate de comisia de experți pentru cele două grupe (etapa de control)

Nr.crt.	Itemi	Valori înregistrate ale grupei	
		Grupa martor	Grupa experiment
1.	<p>Managementul entităților sportive</p> <ul style="list-style-type: none"> • Specificul organizațiilor sportive și cadrul normativ ce le reglementează funcționarea legală și sustenabilă • Managerul și abordarea comunicării eficiente în diferite situații contextuale. • Repere moderne ale managementului resurselor umane din entitățile sportive. Dezvoltarea profesională a resurselor umane angajate • Cultura organizațională și orientarea acesteia spre valori noi în contextul reformei sociale și economice a societății • Managementul strategic și al performanței organizației sportive • Managementul resurselor specifice entității sportive <ul style="list-style-type: none"> • Îmbunătățirea și dezvoltarea inovațională a entităților sportive 	10	35
		15	25
		11	36
		26	27
		18	20
		11	16
		9	15

	Total punctaj	100	174
2. Lederschipul entităților sportive	• Esența conducerii și a leadershipului	18	66
	• Leadership transformational	12	56
	• Managementul versus leadership	29	73
	Total punctaj	59	195
3. Coaching	• Elemente de coaching aplicabile în domeniul educației fizice și sportului		
	- pentru conducere	28	98
	- pentru performanță	29	87
	Total punctaj	57	185

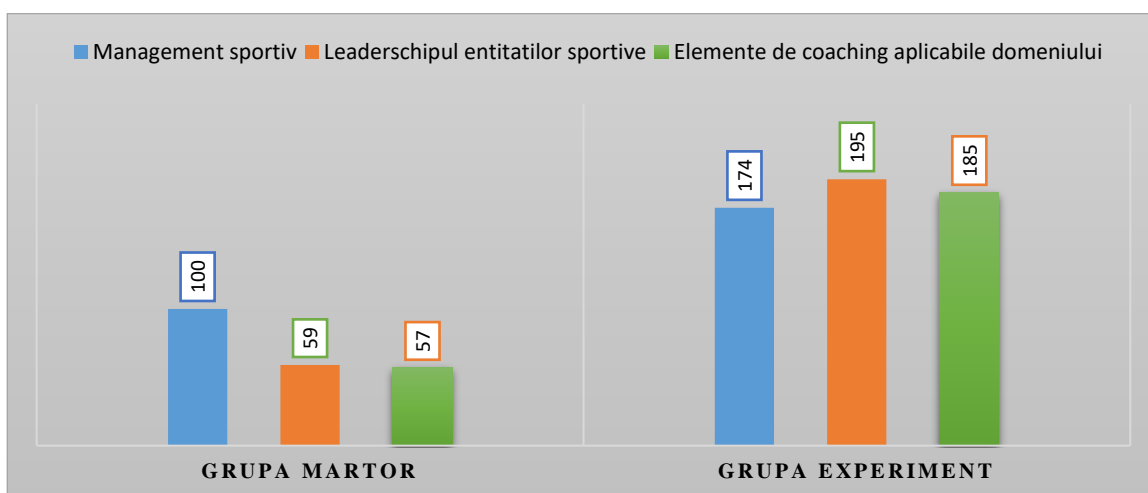


Figura 3.7. Reprezentarea grafică a răspunsurilor la etapa de control a experimentului

Din Figura 3.7 se poate observa că punctajele obținute de grupă experiment versus grupa martor sunt semnificativ mai mari, după implementarea și parcurgerea conținutului de învățare/perfecționare al programului pilotat orientat pe principii de management sportiv, leadership și coaching în vederea atingerii performanței de către liceul sportiv monitorizat în cercetare, inclusiv și pentru formarea continuă a cadrelor de conducere în scopul îmbunătățirii managementului entităților sportive axat pe modelul structural-sustenabil elaborat și implementat în procesul de predare-învățare-evaluare. Astfel, valorile itemilor înregistrați sunt: la itemul “Management sportiv (100 puncte – grupa martor, respectiv s-a atins un nivel minim și 174, nivel performant al grupei experiment)”; la itemul “Lederschipul entităților sportive” (59 puncte – grupa martor, chiar sub valoarea criterială stabilită de comisia de experți pentru nivelul minim și 195, nivel performant al grupei experiment); iar la itemul “Coaching”, valorile înregistrate sunt de 57 puncte (grupa martor) și 185 (grupa experiment).

Prin experimentul realizat am putut observa că la majoritatea managerilor participanți, s-a produs o creștere a interesului pentru activități de management sportiv, leadership și coaching, însoțite de reorganizarea proceselor operaționale și manageriale, care utilizează din plin accesul și

utilitățile modelului MSS și ale noilor metodologii de învățare/dezvoltare, ca vectori ai schimbării și îmbunătățirii continue a entităților sportive.

3.4. Validarea experimentală a modelului structural-sustenabil de formare a cadrelor de conducere pentru îmbunătățirea procesului managerial al liceului sportiv monitorizat pedagogic

Organizarea activităților experimentale cu privire la elaborarea și implementarea modelului structural – sustenabil, concept pedagogic aplicabil în programul de formare continuă a cadrelor de conducere a condus la obținerea datelor importante privind necesitatea lor pentru îmbunătățirea managementului școlar (în speță leceul sportive monitorizat în cercetare).

Finalizarea cercetării s-a realizat prin experimentul de control, care s-a desfășurat pe parcursul anului de studii 2019-2020. Principalul său scop a fost determinarea eficacității MSS și a atelierului organizat și implementat pentru a se proceda la formarea continuă a participanților, în calitate de formabili. Obiectivele urmărite de comisia de experți la această etapă s-au concretizat în evaluarea competențelor dezvoltate, completate de monitorizarea pedagogică a sarcinilor trasate pentru a se verifica aplicarea și implementarea MSS. Astfel, specialiștii implicați în experiment au trebuit să implementeze elementele MSS, să elaboreze un proiect de dezvoltare strategică, sustenabilă al liceului sportiv și să stabilească beneficiile MSS.

De asemenea, procesul de verificare experimentală a fost planificat cu atenție, cu monitorizarea pe baza analizei caracteristicilor contingentului, conținutului și implementării MSS, a procesului de perfecționare a cadrelor manageriale în cadrul programului de formare continuă, și nu în ultimul rând a dezvoltării instituției de învățământ evaluată în cercetare. Acest complex a inclus modele bazate pe competențe, procese și structural-funcționale (sustenabile). Conform complexului dezvoltat în cercetare și pentru a transmite claritate, a fost dezvoltat și implementat MSS pentru a se contribui la îmbunătățirea calității și managementului școlar. Totodată, am ținut cont de principiul potrivit căruia, modelarea în pedagogie este utilizată în mod activ ca mijloc de rezolvare a problemelor teoretice și practice. Esența modelării ca metodă de cunoaștere (inclusiv în pedagogie) este înlocuirea obiectului studiat cu un model (obiect de substituție), care conține trăsăturile esențiale, proprietățile, relațiile obiectului original [2, p.12]. În același timp, implementarea modelului structural – sustenabil ne-a permis obținerea de noi informații despre obiectul cercetat. Rezultatele obținute în cadrul etapei de constatare a activității experimentale au condus la concluzia cu privire la oportunitatea de a efectua modificări în procesul de formare continuă a cadrelor manageriale pentru a se perfecționa din punct de vedere profesional și managerial. În etapa experimentului formativ a fost studiată dinamica procesului de perfecționare a cadrelor pentru îmbunătățirea procesului de dirijare și a instituției per ansamblu, ca urmare a

componentelor abordate și folosind modelul dezvoltat. În această etapă s-au introdus în procesul educațional un set de condiții efective și s-au consemnat schimbările intervenite în nivelurile de formare continuă a managerilor școlari. Rezultatele obținute la etapa formativă a experimentului au contribuit la determinarea dinamicii nivelului de formare continuă a managerilor, a evaluării competențelor formate suplimentar în cadrul programului de formare continuă pentru îmbunătățirea procesului de dirijare a liceului sportiv, formulând o serie de recomandări metodologice în această direcție. În etapa de generalizare și validare a datelor experimentale am analizat rezultatele obținute ca urmare a eficacității MSS, s-au formulat concluziile finale pe baza acestora.

În Tabelul 3.15 prezentăm datele comparative a rezultatelor evaluării finale a grupului experimental și a celui de control.

Tabelul 3.15. Validarea datelor experimentale etapa inițială

Item	Conținut evaluat de comisia de experți	Grupa martor	Grupa experiment
Implementarea MSS (IMSS)	<ul style="list-style-type: none"> • Rezultate așteptate • Satisfacția angajaților liceului sportive • Responsabilitate socială • Performanță individuală și colectivă • Lucrul în echipă • Feedback 	53%	47%
Elaborarea unui proiect de dezvoltare strategică, sustenabilă a liceului sportiv (PDSS)	Analiza situației în domeniu Obiective și acțiuni strategice Finalități	62%	38%
Beneficiile MSS (BMSS)	Coaching pentru conducere Coaching pentru performanță	46%	54%

Din Tabelul 3.16 putem observa că validarea rezultatelor de către comisia de experți la etapa inițială cu monitorizarea itemilor stabiliți și a pragului atins de cele două grupe, a înregistrat următoarele date: grupa martor a atins la itemul (IMSS) un prag de 53%, iar grupa experiment 47%; la itemul PDSS un prag de 62% (grupa martor), iar cea de experiment 38%; la itemul BMSS-un prag de 46 % (grupa martor), iar cea de experiment 54%.

Important de precizat că în cadrul acestei etape, comisia de experți a procedat la stabilirea unui prag pentru fiecare item și care a avut drept scop:

- de a transmite informații și a formula recomandări pentru acțiunile de îmbunătățire a managementului școlar;
- de a stabili progresul, în situația în care evaluarea cadrelor manageriale se face în mod periodic (evaluarea la 5 ani este considerată a fi un model de bune practici);
- de a identifica noi participanți la programele de formare continuă specializate pe conținuturi de învățare specializate și bune practice în domeniu.

Comisia de experți a procedat la aplicarea a două metode de stabilire a pragului: metoda clasică și cea detaliată. Astfel, comisia a considerat că ciclul PDCA este fundamentul pentru cele două metode. Metoda clasică de stabilire a pragului a presupus o apreciere globală a fiecărui item prin identificarea fazei din ciclul PDCA la care se află liceul sportive la acel item. Metoda detaliată determină analiza per ansamblu și în detaliu a itemului. Această metodă a permis comisiei să noteze toate fazele ciclului PDCA (PLAN, DO, CHECK, ACT) din perspectiva simultaneității și independenței lor. Utilizarea acestor metode cumulative contribuie din prisma noastră la acordarea unui suport din partea comisiei, participanților, pentru a se familiariza cu ciclul PDCA în direcția identificării unor direcții de îmbunătățire a liceului sportiv. Totodată, putem menționa că potrivit literaturii de specialitate entitatea “se află într-un ciclu de îmbunătățire continuă atunci când obține rezultate excelente și susținute, toate țintele relevante sunt îndeplinite și există comparații pozitive cu organizații relevante în domeniul rezultatelor cheie”³. În Tabelul 3.16 prezentăm pragul stabilit de comisia de experți conform metodei clasice.

Tabelul 3.16. Pragul stabilit de comisia de experți conform metodei clasice

Etapa	Descrierea	Pragul
PLAN	Există un plan pentru a se implementa MSS	10-25
DO	MSS a fost implementat	25-45
CHECK	Analize ale implementării MSS și determinarea proiectului de dezvoltare strategică sustenabilă a liceului sportiv	45-65
ACT	Ca urmare a analizei efectuate se stabilesc care acțiuni au fost aplicate pentru a avea beneficii sustenabile	65-100

Cu referire la metoda detaliată, comisia de experți a acordat pragurile plecând de la certitudinea că datele ar trebui să fie mai aproape de realitate unde, de pildă, instituțiile de învățământ fac lucruri (DO) dar nu întotdeauna există o planificare (PLAN) sau o evaluare ulterioară a rezultatelor. Comisia de experți a formulat precizarea conform căreia prezenta metodă

³ Sistem de management al calității pentru MEN și structuri subordonate—CAF Cod SIPOCA 397, MySMIS 116834, Ministerul Educației Naționale PROCEDURA DE IMPLEMENTARE A MODELULUI CAF 2020 ÎN CADRUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL ORGANIZAȚIEI EDUCAȚIONALE

oferă mai multe cunoștințe cu referire la dimensiunile prioritare ale implementării MSS în scopul obținerii îmbunătățirii așteptate.

În Tabelul 3.17 prezentăm datele comparative a validării rezultatelor la etapa finală a experimentului.

Itemii	Conținut evaluat de comisia de experți	Grupa martor	Grupa experiment
Implementarea MSS (IMSS)	<ul style="list-style-type: none"> • Rezultate așteptate • Satisfacția angajaților liceului sportive • Responsabilitate socială • Performanță individuală și colectivă • Lucrul în echipă • Feedback 	21%	79%
Elaborarea unui proiect de dezvoltare strategică, sustenabilă a liceului sportive (PDSS)	Analiza situației în domeniu Obiective și acțiuni strategice Finalități	12%	88%
Beneficiile MSS (BMSS)	Coaching pentru conducere Coaching pentru performanță	27%	73%

Din Tabelul 3.17 putem observa că validarea rezultatelor de către comisia de experți la etapa finală cu monitorizarea itemilor stabiliți și a pragului atins de cele două grupe, a înregistrat date semnificativ mai mari de către grupa experiment: grupa martor a atins la itemul (IMSS) un prag de 21%, iar grupa experiment 79%; la itemul PDSS un prag de 12% (grupa martor), iar cea de experiment 88%; la itemul BMSS- un prag de 27 % (grupa martor), iar cea de experiment 73%.

În acest context, putem menționa că rezultatele obținute de cele două grupe demonstrează că programul de formare continuă implementat satisface necesitățile de dezvoltare profesională a cadrelor manageriale în domeniul și asigură realizarea obiectivelor de perfecționare prevăzute în conținutul său curricular.

Un alt argument important pentru a se îmbunătăți procesul de dirijare al liceului sportiv, îl constituie și acela potrivit căruia, atât elevii/ sportivii/ părinții în calitatea lor de beneficiari finali ai serviciilor prestate de liceul sportiv de referință, doresc să dispună de încredere în capacitatea instituției de a le furniza calitatea cerută și așteptată, de a o menține sau de a o îmbunătăți continuu. Acest deziderat de regulă, poate fi obținut prin suportul acordat de formatori, formabililor în conformitate cu evoluțiile științei și tehnologiilor didactice din domeniu, cu universalizarea

trebuințelor și cu generalizarea schimbului de cunoștințe și de informații. În acest context, dezvoltarea profesională continuă a cadrelor de conducere și calitatea serviciilor prestate de liceele sportive, pot fi caracterizate, din prisma noastră, pornind de la două concepte principale: calitatea de bază și calitatea îmbunătățită (Tabelul 3.10).

Tabelul 3.10. Condițiile îmbunătățirii managementului liceelor sportive

<i>Calitatea cadrelor de conducere și a serviciilor prestate de liceul sportiv</i>	<i>Necesități și conformități</i>
CALITATEA DE BAZĂ	<ul style="list-style-type: none"> • Tehnologii și metodologii de bază: principii de funcționare; obiective strategice sustenabile; digitalizare, hardware, software. • Cunoștințe de bază: pedagogice, manageriale (managementul entităților sportive și a serviciilor educaționale și sportive). • Tehnici de bază aplicabile în procesul de dirijare a entității sportive
CALITATEA ÎMBUNĂȚITĂ	<ul style="list-style-type: none"> • Tehnologii și metodologii performante: program (atelier) de formare continuă pentru îmbunătățirea managementului liceelor sportive; model structural – sustenabil de formare/dezvoltare profesională a cadrelor; procedură pentru identificarea rapidă a problemelor/ neconformităților; procedură pentru identificarea cauzelor neconformităților; program de îmbunătățire a managementului și de operare a schimbărilor strategice preconizate. • Cunoștințe extinse: conținut curricular centrat pe elemente și unități de învățare, orientate spre management sportiv, leadership și coaching pentru conducere și performanță; multidisciplinare care permit identificarea rapidă a necesităților și a trebuințelor consumatorilor. • Tehnici îmbunătățite aplicabile în procesul de dirijare a entității sportive.

Noua viziune cu privire la îmbunătățirea managementului liceelor sportive și a calității serviciilor prestate de acestea are la bază o definiție mai cuprinzătoare a calității, respectiv “gradul de satisfacere a nevoilor beneficiarilor de servicii educaționale/sportive prin prestațiile de ordin tehnic, relațional, organizațional, economic, ambiental”. În demersul efectuat în cercetare, pentru a identifica gradul de satisfacție al beneficiarilor interesați de liceul sportiv monitorizat pedagogic, am procedat la determinarea nivelelor de calitate a serviciilor reflectate în Tabelul 3.11.

Tabelul 3.11. Nivele ale calității serviciilor prestate de liceul sportiv supus monitorizării pedagogice

<i>Exigențe luate în calcul pentru îmbunătățirea managementului liceului sportiv monitorizat</i>	<i>Rezultate</i>
<i>CALITATEA DE CONFORMITATE</i>	
Așteptările explicite ale beneficiarilor de servicii educaționale/sportive Promisiunile explicite ale furnizorului de servicii	Conformitatea serviciilor
<i>CALITATEA PERCEPUTĂ</i>	
Așteptările explicite și implicite ale beneficiarilor de servicii educaționale/sportive Oferta concurenței	Promisiunile furnizorului de servicii sunt adaptate tuturor așteptărilor beneficiarilor și mai atractivă în comparație cu oferta concurenței
<i>CALITATEA SATISFACȚIEI</i>	
Așteptările explicite și implicite ale beneficiarilor de servicii educaționale/sportive Nevoile actuale și viitoare ale beneficiarilor Oferta concurenței	Promisiunile furnizorului de servicii sunt adaptate tuturor așteptărilor beneficiarilor și mai atractivă în comparație cu oferta concurenței promisiunea anticipată a furnizorului de servicii răspunde nevoilor beneficiarilor Serviciile oferite sunt conforme cu cele promise

Satisfacția calității, inclusiv și a managementului cadrelor de conducere aplicat în conducerea liceului sportiv monitorizat în cercetare nu este ușor de măsurat și de realizat. Astfel, putem face trimitere la un arbitraru între mai multe variabile independente sau la rezultanta a trei forțe: beneficiari ai serviciilor (clienți), prestatorii serviciilor (furnizorii) și concurența. În cercetarea de față, s-a ținut cont în mod deosebit, că termenul de calitate în comunicarea cu beneficiarii direcți, reprezintă o prioritate intrinsecă a serviciilor prestate și important de a fi abordat în limbajul de specialitate (atât cel pedagogic, cât și managerial), iar dimensiunea de formare continuă a cadrelor de conducere, element important în atingerea dezideratului de îmbunătățire a procesului de dirijare a liceului sportiv, monitorizat în studiul realizat și argumentat. Aceste caracteristici trebuie să îndeplinească cerințele care se referă la nevoi și așteptări, inclusiv și la îmbunătățire continuă.

Formarea continuă a specialiștilor implicați în experiment, respectiv pentru elaborarea, determinarea conținutului de program și implementarea MSS, a permis managerilor să fie capabili de a lua decizii eficiente în procesul de dirijare al entităților sportive (în speță și a liceului sportiv supus monitorizării pedagogice) în cele mai variate condiții, de a soluționa unel probleme identificate în conducerea organizației, utilizând informații și cunoștințe acumulate prin activități

de CERCETARE + FORMARE CONTINUĂ = DEZVOLTARE/ PERFEȚIONARE (Figura 3.8) realizate în mod individual sau în echipă. Formarea continuă și dezvoltarea competențelor pedagogice și manageriale ale managerilor entităților sportive au drept obiectiv participarea la obținerea performanțelor în direcția îmbunătățirii managementului cadrelor de conducere.

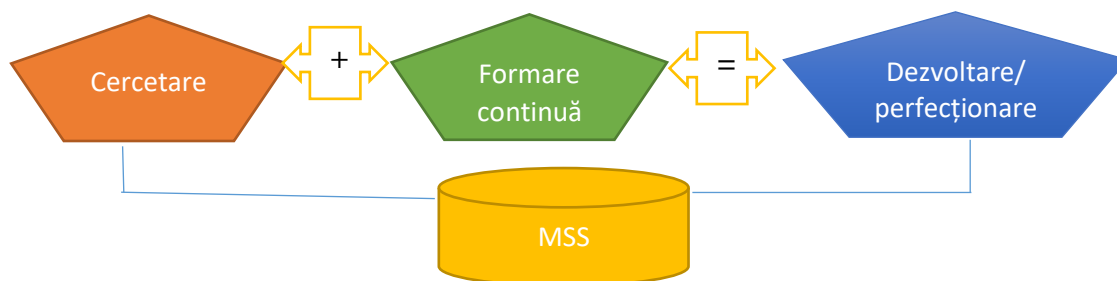


Figura 3.8. Implementarea programului de dezvoltare/perfecționare a managerilor în baza MSS

Cercetarea se realizează prin activități de analiză și documentare pentru obținerea cunoștințelor aferente programului specific de formare profesională continuă a cadrelor de conducere. Formarea continuă se axează pe relația formator-formabil (directori, directori adjuncți ca beneficiari ai programului), prin demersul metodologic implementat, fapt pentru care se vor obține perfecționări ale referențialului din domeniu, ca parte a cercetării prin dezvoltare. Dezvoltarea are la bază inovația, care, fiind implementată în entitățile sportive și cele de învățământ, poate constitui garantul parcurgerii ciclului intelectual-profesional, cu cercetarea (orientată) spre perfecționare. Mai mult, formarea/dezvoltarea competențelor pedagogice și a celor manageriale a cadrelor de conducere, reprezintă un proces inovațional realizat în cadrul programului (atelierului) de formare continuă. În acest context, a fost conceptualizat programul, destinat pentru instruirea cadrelor de conducere, fiind introdus modulul MSS și elaborat conținutul curricular opțional al atelierului pentru îmbunătățirea managementului desfășurat la nivelul instituțiilor de învățământ/sportive. Acesta a fost orientat cu prioritate spre formarea de competențe profesionale necesare managerilor școlari/sportivi pentru elaborarea și implementarea MSS. Determinarea competențelor s-a realizat ținând cont de obiectivele de instruire, care au identificat stadiile perfecționării, al acumulării cunoștințelor la nivel de: cunoașterea și utilizarea terminologiei specifice, înțelegerea, aplicarea, analiza, sintetizarea și evaluarea acestora. În Tabelul 3.12 reflectăm competențele determinate de comisia de experți necesar a fi dezvoltate la cadrele de conducere pentru a se asigura îmbunătățirea managementului instituțiilor de referință.

Tabelul 3.12. Competențele dezvoltate după pilotarea MSS

<i>Competențe la nivel de cunoaștere și înțelegere</i>	<i>Competențe de aplicare/capacitatea de a face (deprinderi și strategiile cognitive)</i>	<i>Competențe analiză (pentru selectarea principiilor de organizare a MSS)</i>	<i>Competențe de sinteză pentru elaborarea și implementarea MSS și a conținutului curricular al programului</i>	<i>Competențe de monitorizare și evaluare</i>
Capacitatea de a ști să raporteze noile cunoștințe la cele anterioare cu referire la managementul sportiv, leadershipul entităților sportive și a celor de coaching pentru conducere și performanță	Capacitatea de a clasifica cunoștințele de specialitate	Capacitatea de a selecta și analiza principiile de organizare a MSS	Capacitatea de a planifica implementarea MSS și a conținutului programului	Capacitatea de a monitoriza, evalua și raporta organizarea activităților de formare continuă a cadrelor de conducere pentru realizarea MSS
Capacitatea de a ști să utilizeze noile cunoștințe în diferite contexte de dirijare a entităților sportive	Aplicarea cunoștințelor manageriale și pedagogice în baza standardelor de calificare și a indicatorilor de performanță	Capacitatea de aplicarea modelului MSS în programul de formare continuă	Valorificarea metodologiei implementate pentru îmbunătățirea managementului asigurat de cadrele de conducere ale entității școlare/sportive	Capacitatea de a modifica MSS în funcție de nevoile de formare ale cadrelor didactice și a celor de conducere
Capacitatea de a ști să comunice eficient în procesul de conducere și în situații de criză	Aplicării principiilor de leadership pentru a îmbunătăți eficiența activității manageriale a cadrelor de conducere	Capacitatea de analiza specialitățile opționale, a nevoilor proprii de formare în direcția dezvoltării/perfecționării pentru a genera îmbunătățirea procesului de dirijare a entităților școlare/sportive	Capacitatea de sinteză pentru utilizarea modelelor specifice procesului de dirijare pe baza definirii și utilizării principiilor de conducere a entităților sportive	Capacitatea de argumenta implementarea și realizarea MSS
Capacitatea de a ști să formuleze strategii instituționale de succes și de planifica resursele într-un mod sustenabil	Implementarea strategiilor formulate și monitorizarea îndeplinirii obiectivelor generale și specifice la termenele planificate	Capacitatea de a gestiona activitățile complexe în domeniul managementului organizațiilor sportive cu aplicarea elementelor de leadership și coaching	Capacitatea de sinteză a autoevaluării/evaluării, ca variantă eficientă de identificare a îmbunătățirii calității și performanței obținute	Capacitatea de a compara și relata rezultatele obținute
Capacitatea de a ști să procedeze la îmbunătățirea calității procesului de conducere a entităților școlare/sportive după caz	Atingerea exigențelor așteptate pentru îmbunătățirea managementului liceului sportiv monitorizat (calitatea de conformitate, percepută, de satisfacție)	Analiza rezultatelor obținute, a așteptărilor explicite și implicite și a conformității lor cu nevoile actuale și viitoare ale beneficiarilor de servicii educaționale/sportive	Sinteza rezultatelor după prelucrare și analiza etapelor de implementare a MSS cu identificarea erorilor/obstacolelor	Capacitatea de a disemina rezultatele obținute pentru îmbunătățirea calității organizației monitorizate în cercetare

Conținuturile formării continue a managerilor participanți la programul pilot prin utilizarea MSS au fost determinate în conformitate cu concepțiilor-cheie de dezvoltare a competențelor profesionale stabilite pentru elaborarea și implementarea MSS, nivelului de pregătire al

managerilor, strategia de dezvoltare a entității sportive, și nu în ultimul rând pentru îmbunătățirea managementului de dirijare al acestora.

În Tabelul 3.13 prezentăm valorile înregistrate după evaluarea competențelor efectuată de comisia de experți (formată din 2 profesori universitari, 1 conferențiar universitar și 1 manageri școlari).

Tabelul 3.13. 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>Competențe la nivel de cunoaștere și înțelegere(C1)</i>	65	87	16	78	101	187
2.	<i>Competențe de aplicare/capacitatea de a face (deprinderi și strategiile cognitive) C2</i>	55	67	72	55	110	169
3.	<i>Competențe analiză (pentru selectarea principiilor de organizare a MSS C3</i>	26	32	83	77	117	182
4.	<i>Competențe de sinteză pentru elaborarea și implementarea MSS și a conținutului curricular al programului C4</i>	13	59	63	68	121	179
5.	<i>Competențe de monitorizare și evaluare C5</i>	21	48	80	91	104	165

Tabelul 3.14. 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>Competențe la nivel de cunoaștere și înțelegere (C1)</i>	72	93	38	87	123	192
2.	<i>Competențe de aplicare/capacitatea de a face (deprinderi și strategiile cognitive)- C2</i>	56	73	99	25	163	187
3.	<i>Competențe analiză (pentru selectarea principiilor de organizare a MSS C3</i>	27	35	100	57	145	192
4.	<i>Competențe de sinteză pentru elaborarea și implementarea MSS și a conținutului curricular al programului C4</i>	18	64	79	37	168	195
5.	<i>Competențe de monitorizare și evaluare C5</i>	25	59	93	101	152	183

Din datele reflectate în Tabelul 3.13 și Tabelul 3.14 putem observa că indicii înregistrați pentru competențele dezvoltate de către grupa experiment la etapa finală a experimentului,

respectiv după implementarea modelului MSS și a participării la programul de formare continuă online, special organizat și realizat, au fost semnificativ mai mari după cum urmează: pentru competențele C1 (capacitatea de a ști să raporteze noile cunoștințe la cele anterioare cu referire la managementul sportiv, leadershipul entităților sportive și a celor de coaching pentru conducere și performanță; capacitatea de a ști să utilizeze noile cunoștințe în diferite context de dirijare a entităților sportive; capacitatea de a ști să comunice eficient în procesul de conducere și în situații de criză; capacitatea de a ști să formuleze strategii instituționale de succes și de planifica resursele într-un mod sustenabil; capacitatea de a ști să procedeze la îmbunătățirea calității procesului de conducere a entităților școlare/sportive după caz) valorile înregistrate au fost de către grupa martor - 72 (nivel suficient), 93 (nivel mediu) și 38 (nivel înalt) și 87 (nivel suficient), 123 (nivel mediu) și 192 (nivel înalt) pentru grupa experiment. Prin evaluarea competențelor C2 (capacitatea de a clasifica cunoștințele de specialitate; aplicarea cunoștințelor manageriale și pedagogice în baza standardelor de calificare și a indicatorilor de performanță; aplicarea principiilor de leadership pentru a îmbunătăți eficiența activității manageriale a cadrelor de conducere; implementarea strategiilor formulate și monitorizarea îndeplinirii obiectivelor generale și specifice la termenele planificate; atingerea exigențelor așteptate pentru îmbunătățirea managementului liceului sportiv monitorizat -calitatea de conformitate, percepută, de satisfacție) valorile înregistrate au fost de către grupa martor - 56 (nivel suficient) , 73 (nivel mediu) și 99 (nivel înalt) și 25 (nivel suficient), 163 (nivel mediu) și 187 (nivel înalt) pentru grupa experiment. Evaluând competențele specialiștilor C3 (capacitatea de a selecta și analiza principiile de organizare a MSS; capacitatea de aplicarea modelul MSS în programul de formare continuă; capacitatea de analiza specialitățile opționale, a nevoilor proprii de formare în direcția dezvoltării/perfecționării pentru a genera îmbunătățirea procesului de dirijare a entităților școlare/sportive; capacitatea de a gestiona activitățile complexe în domeniul managementului organizațiilor sportive cu aplicarea elementelor de leadership și coaching; analiza rezultatelor obținute, a așteptărilor explicite și implicite și a conformității lor cu nevoile actuale și viitoare ale beneficiarilor de servicii educaționale/sportive) indicii obținuți de cele două grupe experimentale au fost: grupa martor - 27 (nivel suficient), 35 (nivel mediu) și 100 (nivel înalt) și 57 (nivel suficient), 145 (nivel mediu) și 192 (nivel înalt) pentru grupa experiment. Prin evaluarea C4 (capacitatea de a planifica implementarea MSS și a conținutului programului; valorificarea metodologiei implemetate pentru îmbunătățirea managementului asigurat de cadrele de conducere ale entității școlare/sportive; capacitatea de sinteză pentru utilizarea modelelor specifice procesului de dirijare pe baza definirii și utilizării principiilor de conducere a entităților sportive; capacitatea de sinteză a autoevaluării/evaluării, ca variantă eficientă de identificare a îmbunătățirii calității și performanței obținute; sinteza rezultatelor după prelucrare și analiza etapelor de implementare a MSS cu identificarea

erorilor/obstacolelor) și C5 (capacitatea de a monitoriza, evalua și raporta organizarea activităților de formare continuă a cadrelor de conducere pentru realizarea MSS; capacitatea de a modifica MSS în funcție de nevoile de formare ale cadrelor didactice și a celor de conducere; capacitatea de argumenta implementarea și realizarea MSS; capacitatea de a compara și relata rezultatele obținute; capacitatea de a disemina rezultatele obținute pentru îmbunătățirea calității organizației monitorizate în cercetare) indicia obținuți au fost: C4 grupa martor 18 (nivel suficient), 64 (nivel mediu) și 79 (nivel înalt) și 37 (nivel suficient), 168 (nivel mediu) și 195 (nivel înalt) pentru grupa experiment și respectiv C5 - 25 (nivel suficient), 59 (nivel mediu) și 93 (nivel înalt) și 101 (nivel suficient), 152 (nivel mediu) și 183 (nivel înalt) pentru grupa experiment. În Figura 3.9 și 3.10 reflectăm grafic indicatorii obținuți pentru cele două grupe.

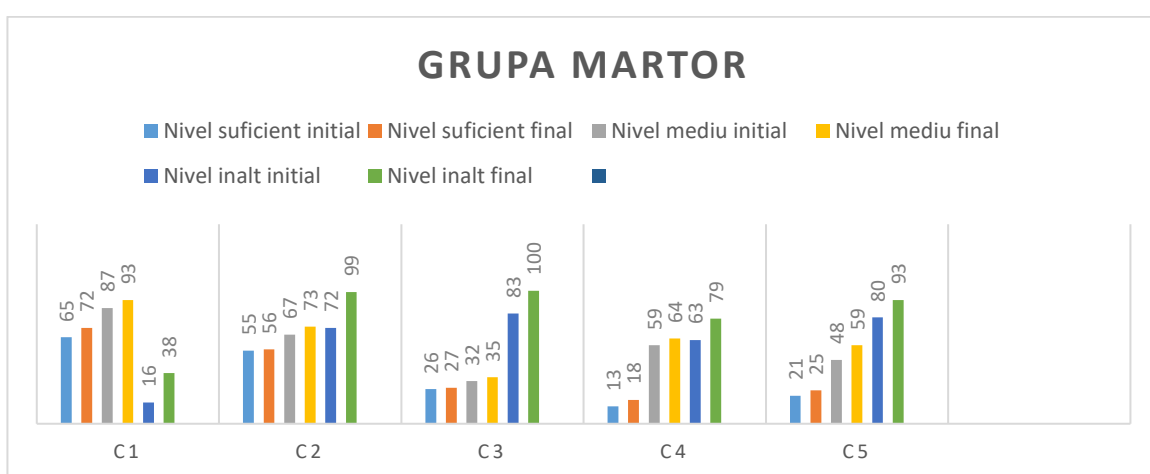


Figura 3.9. Reprezentarea grafică a evaluării competențelor specialistilor din grupa martor la etapa inițială și finală

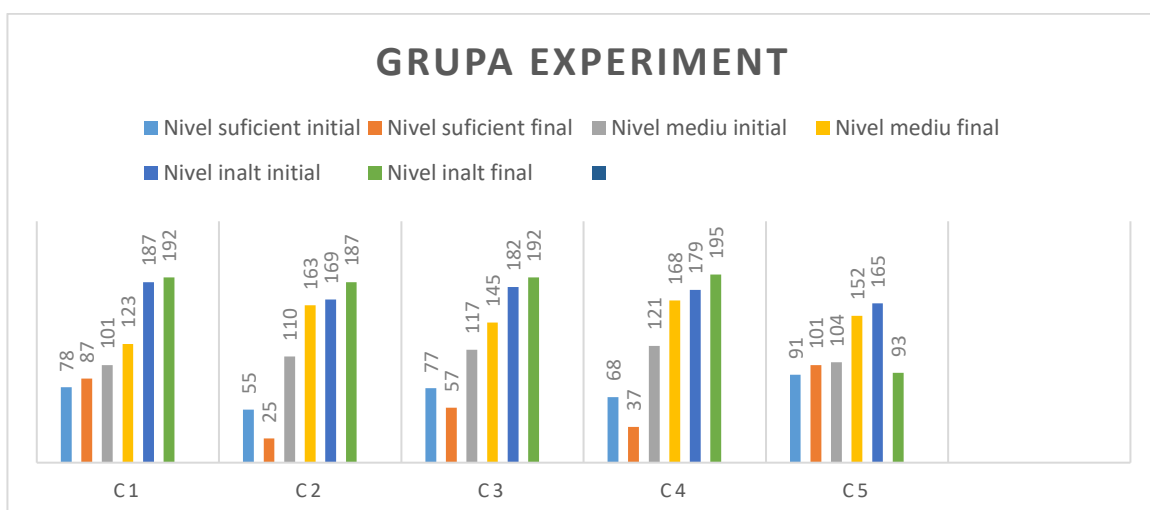


Figura 3.10. Reprezentarea grafică a evaluării competențelor specialistilor din grupa experiment la etapa inițială și finală

Nivelul de formare a competențelor specialiștilor a fost determinat de următoarele criterii: educațional, motivațional-personal și de activitate. Astfel, formarea continuă a competențelor

specialiștilor din domeniu, cu prioritate a managerilor, a constituit o parte obligatorie a cercetării în condițiile economiei și învățământului modern.

3.5. Concluzii la capitolul 3

- Managementul sportiv modern impune o schimbare de paradigmă și o tranziție la reglementarea procesului de conducere ce presupune un comportament eficient, performant și calculat din partea managerilor calificați.

- Dezvoltarea profesională a cadrelor de conducere a instituțiilor de învățământ trebuie să fie autentică, continuă, intenționată și realizabilă într-un sistem de formare profesională continuă ce le va permite, în anumite condiții, transformarea modelului tradițional de comportament adaptativ, într-unul structural și sustenabil.

- Modelul structural – sustenabil aplicabil în programul de formare – continuă a cadrelor de conducere axat pe o serie de principii poate genera din prisma noastră, o creștere a producției creative a angajaților din sistem.

- Situația cercetării preliminare a diagnosticării nivelului de pregătire și dezvoltare profesională a managerilor din sfera educației fizice și sportului a pornit de la analiza structurii acestora pe niveluri educaționale, deoarece cel mai înalt nivel de pregătire absolvit, ne-a permis să constatăm în bună măsură competențele și aptitudinile deținute de managerii în cauză. În privința repartizării lor pe grupe de vârstă (25-70 ani), în corespundere cu nivelurile lor de formare, am putut observa că se înregistrează o pondere ridicată (peste 54% din totalul celor intervievați) a celor ce dispun de o pregătire profesională, minim liceală și post-liceală. De asemenea, absolvenții de studii superioare au înregistrat o dinamică pozitivă atingând, în anul 2022, 35,7% din totalul celor cu vârsta între 15 și 64 de ani.

- În cadrul experimentului am constatat, că un număr redus de subiecți cunosc elementele programului ce urmează a fi pilotat în rândul lor cu genericul „Dezvoltarea profesională a specialiștilor din domeniu versus îmbunătățirea managementului organizațional”, respective, 18,9% (grupa de martor) și 19,5% (grupa experiment); 16,9% din subiecții grupei martor înțeleg principiile de aplicare a MSS, inclusiv și 17,9 % din membrii grupei experiment. Totodată, din cadrul celor două grupe și-au manifestat un interes deosebit cu privire la necesitatea parcurgerii unui astfel de program de perfecționare (71,5% - grupa martor și 70,8% grupa experiment) sau chiar dorința de a participa la acumularea de cunoștințe pentru a-și perfecționa competențele formate în direcția îmbunătățirii procesului de predare (competențe pedagogice) sau de dirijare, după acz (competențe manageriale) a entității sportive în care activează (85,2% grupa martor și 83,9% grupa experiment).

- Scopul implementării programului de formare centrat pe elementele fundamentale ale modelului structural și sustenabil (MSS) a fost în principal de a perfecționa pregătirea profesională a cadrelor de conducere ce asigură procesul managerial al liceelor sportive prin participarea la atelierul de formare continuă cu genericul „Dezvoltarea profesională a specialiștilor din domeniu versus îmbunătățirea managementului organizațional”.

- Organizarea activităților experimentale cu privire la elaborarea și implementarea modelului structural – sustenabil, concept pedagogic aplicabil în programul de formare continuă a cadrelor de conducere a condus la obținerea datelor importante privind necesitatea lor pentru îmbunătățirea managementului școlar (în speță liceul sportive monitorizat în cercetare).

CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI

1. Analiza literaturii de specialitate, a fundamentelor teoretice și praxiologice cu privire la procesul de dirijare a entităților sportive ne-au permis să realizăm un demers științific cu referire la procesul de pregătire/dezvoltare profesională a managerilor în vederea îmbunătățirii managementului abordat la nivelul liceului sportiv monitorizat. Astfel, putem afirma că rolul central pe care îl joacă directorul în funcționarea unei școli este recunoscut și valorificat în literatura de specialitate.

2. Analiza literaturii de specialitate și practica educațională ne arată că absolvenții instituțiilor de învățământ superior de educație fizică și sport nu dispun de o formare managerială eficientă, neavând o diplomă în management sportiv. Datele acumulate în cercetare reflectă un nivel relativ scăzut al potențialului cadrelor de conducere din domeniu și o participare redusă a acestora la programele de formare/perfecționare continuă orientate spre dezvoltarea competențelor manageriale, leadership și coaching (lipsa unui program de formare continuă, acreditat de management sportiv, atât în România, cât și Republica Moldova).

3. Leadershipul transformațional și cultura organizației sportive sunt două elemente esențiale care pot influența puternic performanța și succesul unei echipe sau organizații sportive. Liderii transformaționali în sport definesc o viziune clară și captivantă pentru echipă, inspirând sportivii și membrii echipei să își depășească limitele; reușesc să motiveze și să susțină sportivii să își atingă potențialul maxim; încurajează dezvoltarea personală și creșterea profesională; servesc drept modele și exemplifică valorile și comportamentele pe care le încurajează în echipă; demonstrează angajamentul și dedicația față de obiectivele comune. Atunci când leadershipul transformațional și cultura organizațională sunt aliniate și susținute reciproc într-o echipă sau organizație sportivă, ele pot crea un mediu propice pentru performanță și succesul pe termen lung. Aceste aspecte pot influența pozitiv atitudinea, motivația și performanța sportivilor, contribuind la realizarea obiectivelor și la creșterea echipei în ansamblu.

4. În acest context, în cadrul studiului constativ cu referire la determinarea necesității învățării și dezvoltării profesionale continue a cadrelor de conducere am putut constata că, factorii stimulatori menționați de respondenți în această direcție au înregistrat procente variate: cursurile de dezvoltare profesională (12%); programele de dezvoltare personală (15%), influența echipei (16%), programele de leadership și coaching (8%), participări la evenimente cu tematici de interes diferite (26%) sau la cele care abordează schimbarea și managementul de risc (23%) pot alcătui un sistem bine stabilit de activitate metodică în programele de pregătire și dezvoltare profesională a managerilor sportivi. De asemenea, majoritatea celor intervievați (69%) au răspuns afirmativ cu privire la necesitatea elaborării și aplicării unui nou model de pregătire/dezvoltare profesională centrat pe leadershipul transformațional al managerilor sportivi.

5. Cercetarea preliminară cu privire la diagnosticarea nivelului de pregătire și dezvoltare profesională a managerilor din sfera educației fizice și sportului ne-a permis să constatăm, că o pondere ridicată, cu peste 54% din totalul celor intervievați, dispun de o formare profesională, minim liceală și post-liceală, a studiilor superioare completate de cursuri de perfecționare în domeniu, iar absolvenții de studii superioare - 35,7% din totalul celor cu vârsta între 15 și 64 de ani. De asemenea, experimentul constatativ reflectă, că un număr redus de subiecți cunosc elementele programului ce urmează a fi pilotat în rândul lor cu genericul „Dezvoltarea profesională a specialiștilor din domeniu versus îmbunătățirea managementului organizațional”, respectiv 18,9% (grupa de martor) și 19,5% (grupa experiment); 16,9% din subiecții grupei martor înțeleg principiile de aplicare a modelului structural – sustenabil, inclusiv și 17,9 % din membrii grupei experiment. Totodată, din cadrul celor două grupe și-au manifestat un interes deosebit cu privire la necesitatea parcurgerii unui astfel de program de perfecționare (71,5% - grupa martor și 70,8% grupa experiment) sau chiar dorința de a participa la acumularea de cunoștințe pentru a-și perfecționa competențele formate în direcția îmbunătățirii procesului de predare (competențe pedagogice) sau de dirijare, după caz (competențe manageriale) a entității sportive în care activează (85,2% grupa martor și 83,9% grupa experiment). La etapa formativă a experimentului, majoritatea subiecților, și-au manifestat nevoile de formare continuă. Astfel, valori procentuale al nevoilor au fost identificate în cadrul completării cunoștințelor cu referire la: Management și leadership al resurselor financiare (67% - grupa experiment); Îmbunătățirea și dezvoltarea inovațională a entităților sportive (72%); Stiluri de leadership (77%); Abordarea cognitiv-comportamentală a coachingului (61%) și Coaching pentru performanță (68%).

6. Dimensiunea conceptual - metodologică de formare a cadrelor de conducere pentru îmbunătățirea managementului entităților sportive și determinarea eficienței instruirii este reprezentată de modelul structural – sustenabil (MSS) elaborat și implementat în procesul de predare – învățare - evaluare și de conținutul curricular al programului centrat pe unități de învățare/dezvoltare, orientat pe principii de management sportiv, leadership și coaching în vederea atingerii performanței de către liceul sportiv monitorizat în cercetare. Cadrul conceptual – metodologic a fost orientat spre obținerea unei noi viziuni privind calitatea serviciilor prestate de liceul sportiv implicat în cercetare coroborat cu îmbunătățirea managementului asigurat de manager. Punctajele obținute de grupă experiment versus grupa martor sunt semnificativ mai mari, după implementarea și parcurgerea conținutului de învățare/perfecționare al programului pilotat orientat pe principii de management sportiv, leadership și coaching în vederea atingerii performanței de către liceul sportiv monitorizat în cercetare, inclusiv și pentru formarea continuă a cadrelor de conducere în scopul îmbunătățirii managementului entităților sportive axat pe modelul structural – sustenabil elaborat și implementat în procesul de predare-învățare-evaluare.

Astfel, valorile itemilor înregistrați sunt: la itemul “Management sportiv (100 puncte – grupa martor, respectiv s-a atins un nivel minim și 174, nivel performant al grupei experiment)”; la itemul “Lederschipul entităților sportive” (59 puncte – grupa martor, chiar sub valoarea criterială stabilită de comisia de experți pentru nivelul minim și 195, nivel performant al grupei experiment); iar la itemul “Coaching”, valorile înregistrate sunt de 57 puncte (grupa martor) și 185 (grupa experiment).

7. Prin experimentul realizat am putut observa că la majoritatea managerilor participanți, s-a produs o creștere a interesului pentru activități de management sportiv, leadership și coaching, însoțite de reorganizarea proceselor operaționale și manageriale, care utilizează din plin accesul și utilitățile modelului MSS și ale noilor metodologii de învățare/dezvoltare, ca vectori ai schimbării și îmbunătățirii continue a entităților sportive. Obiectivele urmărite de comisia de experți la etapa de control a experimentului s-au concretizat în evaluarea competențelor dezvoltate, completate de monitorizarea pedagogică a sarcinilor trasate pentru a se verifica aplicarea și implementarea modelului structural-sustenabil. Validarea rezultatelor de către comisia de experți la etapa inițială cu monitorizarea itemilor stabiliți și a pragului atins de cele două grupe, a înregistrat următoarele date: grupa martor a atins la itemul (IMSS - implementarea MSS) un prag de 53%, iar grupa experiment 47%; la itemul PDSS (elaborarea unui proiect de dezvoltare strategică, sustenabilă a liceului sportiv) un prag de 62% (grupa martor), iar cea de experiment 38%; la itemul BMSS (beneficiile MSS)- un prag de 46 % (grupa martor), iar cea de experiment 54%. Validarea rezultatelor de către comisia de experți la etapa finală cu monitorizarea itemilor stabiliți și a pragului atins de cele două grupe, a înregistrat date semnificativ mai mari de către grupa experiment: grupa martor a atins la itemul (IMSS) un prag de 21%, iar grupa experiment 79%; la itemul PDSS un prag de 12% (grupa martor), iar cea de experiment 88%; la itemul BMSS- un prag de 27 % (grupa martor), iar cea de experiment 73%.

8. Rezultatele obținute de cele două grupe demonstrează că programul de formare continuă implementat satisface necesitățile de dezvoltare profesională a cadrelor manageriale în domeniul și asigură realizarea obiectivelor de perfecționare prevăzute în conținutul său curricular. Totodată, pentru a se îmbunătăți procesul de dirijare al liceului sportiv, atât elevii/ sportivii/ părinții în calitatea lor de beneficiari finali ai serviciilor prestate de liceul sportiv de referință, trebuie să dispună de încredere în capacitatea instituției de a le furniza calitatea cerută și așteptată, de a o menține sau de a o îmbunătăți continuu. Indicii înregistrați pentru competențele dezvoltate de către grupa experiment la etapa finală a experimentului, respectiv după implementarea modelului MSS și a participării la programul de formare continuă online, special organizat și realizat, au fost semnificativ mai mari după cum urmează: pentru competențele C1 (valorile înregistrate au fost de către grupa martor - 72 (nivel suficient) , 93 (nivel mediu) și 38 (nivel înalt) și 87 (nivel sufficient),

123 (nivel mediu) și 192 (nivel înalt) pentru grupa experiment. Prin evaluarea competențelor C2 valorile înregistrate au fost de către grupa martor - 56 (nivel suficient), 73 (nivel mediu) și 99 (nivel înalt) și 25 (nivel suficient), 163 (nivel mediu) și 187 (nivel înalt) pentru grupa experiment. Evaluând competențele specialiștilor C3 indicii obținuți de cele două grupe experimentale au fost: grupa martor - 27 (nivel suficient), 35 (nivel mediu) și 100 (nivel înalt) și 57 (nivel suficient), 145 (nivel mediu) și 192 (nivel înalt) pentru grupa experiment. Prin evaluarea C4 și C5 indicii obținuți au fost: C4 grupa martor 18 (nivel suficient), 64 (nivel mediu) și 79 (nivel înalt) și 37 (nivel suficient), 168 (nivel mediu) și 195 (nivel înalt) pentru grupa experiment și respectiv C5 - 25 (nivel suficient), 59 (nivel mediu) și 93 (nivel înalt) și 101 (nivel suficient), 152 (nivel mediu) și 183 (nivel înalt) pentru grupa experiment.

1. Recomandăm ca instituțiile de învățământ superior ce dispun de departamente de formare să acrediteze programe de perfecționare specializate pe management sportiv, leadership și coaching.

2. Instituțiile și managerii sunt chemați să își asume formularea de strategii, obiective și priorități ca parte integrantă a activității manageriale, iar perfecționarea sistemului de recrutare și selecție a personalului, va asigura selectarea liderilor ce dispun de competențele pe care le cere postul și piața muncii în coreespondere cu aptitudinile lor praxiologice.

3. Stabilirea și reglementarea unui sistem de evaluare a performanțelor individuale a managerilor/directorilor centrat pe o analiză a rezultatelor muncii din punct de vedere cantitativ și calitativ, precum și pe cea a potențialului unui specialist (cunoștințe, aptitudini, inițiativă, creativitate, capacitate organizațională) va contribui la monitorizarea continuă a performanței instituționale, factor important pentru îmbunătățirea sa continuă.

4. Dezvoltarea unui mediu ambiant (fizic și psihologic), al lucrului în echipă realizat într-un mediu ambiant și organizat ergonomic, va contribui la creșterea competitivității și productivității instituționale, inclusiv și la îmbunătățirea procesului de dirijare.

5. Procedura de asigurare a competențelor profesionale și manageriale ale personalului de conducere, a stilului de management abordat de director este recomandabil a se baza pe elementele specific ale modelului structural – sustenabil, elaborat și implementat în cercetare, orientat către leadership, lucru în echipă, coaching, inclusive și pe stimularea la angajați a comportamentului responsabil și performant.

BIBLIOGRAFIE

1. ACHIRI I., CARA A. Proiectarea didactică: orientări metodologice. Chișinău: Lyceum, 2004, p. 7-11. ISBN 9975982700
2. ANGEL P., AMAR P., DEVIENNE E., TENCE J. Dicționar de coaching. Concepte, practice, instrumente, perspective. Paris: Dunod, 2007, Editura Polirom (traducere), 2008, p. 52-53. ISBN: 9789734610464
3. APOSTU A. Îmbunătățirea managementului competiției sportive. Rezumat al tezei de doctor. Cluj-Napoca, 2010, p. 4-6.
4. ARMSTRONG M. Managementul resurselor umane: manual de practică. București: Editura CODECS, 2009, p.537. ISBN 973-8060-60-5
5. AUSUBEL D., ROBINSON F. Învățarea în școală. București: Editura Didactică și Pedagogică, 1981. 797 p.
6. BĂCANU B. Tehnici de analiză în managementul strategic. Iași: Editura Polirom, 2007. 320 p. ISBN 978-973-46-0629-4
7. BĂDESCU A., MIRCI C., BÖGRE G. Managementul resurselor umane. Manualul profesionistului. Timișoara: Brumar, 2008. 103 p. ISBN 978-973-602-369-9
8. BOCOȘ M., JUCAN D. Fundamentele pedagogiei. Teoria și metodologia curriculumului. Repere și instrumente didactice pentru formarea profesorilor. Pitești: Paralela 45, 2022. 240 p. ISBN 978-973-47-3595-2
9. BOHOSIEVICI C. Asigurarea calității. Chișinău: Editura Tehnica-Info, 2000. 219 p. ISBN 9975-63-028-6
10. BOHUMIL S., PATRIKSSON G. Importanța sportului în societate. Raport privind activitatea Consiliului Europei în sport, 1996.
11. BONCIU C. Instrumente manageriale psihologice. București: Ed. All Beck, 2000. 172 p. ISBN 9739435890
12. BONTAȘ I. Pedagogie. București: Editura ALL, 2008. 416 p. ISBN 978-973-571-738-4
13. BRANIȘTE G., BUDEVICI-PUIU L. Categoriile de competențe pe care școala trebuie să le vizeze în formarea și orientarea profesională a elevilor. În: Teoria și arta educației fizice în școală, nr.4, 2010, p.5-11. ISSN 1857-0615
14. BUDEVICI-PUIU L. Jocurile de organizare-consolidare ca formă cratoare de gândire a viitorilor profesori de educație fizică și sport. În: Revista de educație fizică, sport și științe conexe, nr.2, Iași, 2004, p.39 – 42.

15. BUDEVICI-PIIU L. Teoria și praxiologia formării profesionale managerial–normative (inițiale și continue) a specialiștilor din domeniul culturii fizice. Teza de doctor habilitat. Chișinău: USEFS, 2022. 343 p.
16. BUDEVICI-PIIU, L., TRIBOI, V., BUDEVICI-PIIU, A. Buna guvernare în sport. Chișinău: Ed. Valinex, 2020, 231 p., ISBN 978-9975-68-419-4.
17. BURDUȘ E. Tratat de management. București: Editura Economică, 2005. 864 p. ISBN 973-709-117-5
18. CÂNDEA R., CÂNDEA D. Comunicare managerială aplicată. București: Ed. Expert, 1998. 370 p. ISBN 9739282288
19. CÂRSTEA G. Teoria și metodică educației fizice și sportului. București: Ed. ANDA, 2000, 198 p.
20. CĂTUNEANU V., DRĂGULĂNESCU N., DRĂGULĂNESCU M. Calitatea serviciilor. București: Fundația Română pentru promovarea calității, 2002.
21. **CERNITOIU C.** Necesitatea învățării continue și a dezvoltării profesionale a managerilor sportivi = The need for lifelong learning and professional development of sports managers. În: *Știința Culturii Fizice*, 2021, nr. 38(2), pp. 48-65. ISSN 1857-4114. DOI: 10.52449/1857-4114.2021.38-2.04
22. CIORBĂ C. Rolul și importanța disciplinelor din planul de studii în pregătirea specialiștilor în domeniul culturii fizice și sportului. În: Probleme actuale privind perfecționarea sistemului de învățământ în domeniul culturii fizice. Materialele conferinței internaționale Chișinău: INEFS, 2000, p. 9-11.
23. COJOCARIU V.M. Introducere în managementul educației. București: Didactică și Pedagogică, 2004. 274 p.
24. Comisia Europeană, Agenția Executivă Europeană pentru Educație și Cultură, Eurydice, *Educația Fizică și Sportul la școală în Europa*, European Commission, 2013. <https://data.europa.eu/doi/10.2797/57448>
25. CONSTANTINESCU L.M Managementul calității totale. Târgoviște: Editura Bibliotheca, 2006. ISBN 973-721-197-X
26. COVEY R.S. Etica liderului eficient sau conducerea bazată pe principii. București: Editura Litera, 2020. 480 p. ISBN 9786063346514
27. CRISTEA I. Management sportiv. Constanța: Ex Ponto, 2000, p. 21-34.
28. CRISTEA S. Dicționar de pedagogie. Chișinău - București: Litera Internațional, 2000. 399 p. ISBN 978-606-683-295-3
29. CRISTEA S. Dicționar de termeni pedagogici. București: Ed. Didactică și Pedagogică, 1998. 479 p. ISBN 973-30-5130-6

30. CRISTEA S. Metodologia reformei educației. Pitești: Hardiscom, 1996, p. 22-25.
31. CRISTEA S. Pași spre reforma școlii. București: Didactică și Pedagogică, 1991.
32. CUCOȘ C. Pedagogie. Iași: Polirom, 2014. 536 p. ISBN 978-973-46-4041-6
33. DORGAN, V., BRANIȘTE, G. Teoria sportului și competiției. Galați: Galati University Press, 2021. 219 p. ISBN 978-606-696-217-9
34. DRAGNEA A. ș.a. Educație fizică și sport. București: FEST, 2006. 309 p. ISBN 978-973-87886-0-2
35. DRAGOMIR P., SCARLAT E. Educație fizică școlară. București: Editura Didactică și Pedagogică, 2004. 211 p.
36. DRAGOS P.F. Management în sport. Note de curs. Oradea, 2014. 163 p.
37. EPURAN M. Metodologia cercetării activităților corporale. București: Fest, 2005. 420 p. ISBN: 973-85143-9-8
38. EPURAN M. Modelarea conduitei sportive. București: Sport-Turism, 1990. 198 p.
39. GAVREA C. Rolul diagnosticului organizațional în îmbunătățirea performanțelor firmei. Rezumatul tezei de doctorat. Cluj-Napoca, 2010. 57 p.
40. GHERGUȚ A. Management general și strategic în educație: ghid practic. Iași: Polirom, 2007. 232 p. ISBN 978-973-46-0586-6
41. GÖRG B. Viitorul managerilor. Managerii viitorului, trad. Institutul European, Iași, 1997. ISBN 973-586-058-9.
42. GRIMALSCHI T. Didactica modernă a educației fizice. Ghid pentru profesori. Chișinău: Reclama, 2008. 70 p. ISBN 978-9975-900-79-9
43. GRIMALSCHI T., CIORBĂ C., CARP I. Educația fizică pentru clasele X-XII. Ghid metodologic pentru profesori. Chișinău: Univers pedagogic, 2007. 180 p. ISBN 978-9975-48-021-05
44. GUȚU V. Cadrul de referință al curriculumului universitar. Ministerul Educației al Republicii Moldova. Chișinău: CEP USM, 2015. 128 p., ISBN 978-9975-71-689-5.
45. GUȚU V. Competența – abordare situațională, structurală și metodologică. În: Studia Universitatis Moldaviae (Seria Științe ale Educației), nr. 5 (115), 2018, pp. 3-12, ISSN 1857-2103, ISSN e 2345-1025.
46. HOLDEVICI I. Psihologia succesului. București: CE RES, 1993. 176 p. ISBN 973-40-0257-0
47. HUBERMAN E. Cum se produce schimbarea în educație. București: Didactică și Pedagogică, 1978, p. 30.
48. JINGA I. Bazele managementului educațional. București: Editura ASE, 2009. 285 p. ISBN 978-606-505-243-7

49. JINGA I., ISTRATE E. Manual de pedagogie. București: Ed. ALL, 2001. 463 p. ISBN: 973-684-390-4
50. JOHNS G. Comportament organizațional. București: Economică, 1998. 634 p.
51. KOTARBINSKI T. Tratat despre lucrul bine făcut. București: Editura Politică, 1976. 526 p.
52. LAZĂR I. Management general. Cluj-Napoca: Fundația Cultural Ecologică Maramureș, Universitatea „Bogdan Vodă”, 1995. 50 p.
53. MANOLESCU A. Managementul resurselor umane. Ediția a IV-a. București: Editura Economica, 2003, p.322-323. ISBN 973-590-909-X
54. MARIAN L. Management general și industrial, curs. Tg. Mureș: Ed. Universității Tehnice, 1994, p. 18.
55. MATACHE C. Prezențe românești în organizațiile sportive internaționale. București: Ad Point, 2006. 332 p. ISBN 978-973-87262-0-8
56. MATHIS R.L., NICA P.C., RUSU C. Managementul resurselor umane. București: Editura Economica, 1997, p. 23-24. ISBN 973-9198-76-7
57. MITROFAN N., MITROFAN L. Testarea psihologică. Inteligența și aptitudinile. Iași: Polirom, 2005, 280 p. ISBN 973-681-867-5
58. NICOLESCU O. (coord.). Sisteme, metode și tehnici manageriale ale organizației. București: Editura Economică, 2000, p 89. ISBN 9735902419
59. NICOLESCU O., VERBONCU I. Management. București: Ed. Economică, 1997, p. 71.
60. NICULESCU M. Competențe manageriale – perspective ale calității în educația. Timișoara: Editura Universității de Vest, 2010. ISBN 978-973-125-288-9
61. NICULESCU R.M. Management educațional. În: Ș. Iosifescu (coord). Management educațional. Volumul I (pg. 13-96). Iași: CDRMO, 2003.
62. PAUL D. Management în sport. Note de curs. Oradea: Editura Universității din Oradea, 2014. 163 p.
63. PĂUN, E., POTOLEA, D. M (coord.). Pedagogie. Fundamentări teoretice și demersuri aplicative. Iași: Ed. Polirom, 2002. 248 p. ISBN 973-681-106-9
64. PENCIULESCU G., BRABOVEANU M. Opinii cu privire la optimizarea managementului în structurile sportive. În: Marathon, Vol. IV, nr. 1, 2012, p. 84-88. ISSN 2668-0505 ISSN-L 2066-107X <https://marathon.ase.ro/pdf/vol4/41/Penciulescu.pdf>
65. PRODAN A. Managementul de succes. Motivație și comportament. Iași: Polirom, 1999. 192 p. ISBN 973-683-338-0
66. SCARLAT E., SCARLAT B. Educație fizică și sport. București: Ed.Didactică și Pedagogică, 2002, p. 216.

67. STĂNCIOIU I., MILITARU N. Management. Elemente fundamentale. București: Ed. Teora, 1998. 543 p.
68. TICHY M. N. Liderul sau arta de a conduce. București: Editura Teora, 2000. 410 p. ISBN 973-601-938-1
69. ȚOCA, I. Management educațional. București: Ed. Didactică și Pedagogică, 2008. 208 p. ISBN 978-973-30-2352-4
70. TODEA F.S. Managementul educației fizice și sportului. București: Ed. Fundației România de Măine, 2003. 278 p.
71. TRIBOI V., BUDEVICI-PIUIU L. Pregătirea legislativă și managerială a specialiștilor din domeniul culturii fizice și sportului. Chișinău: Ed. Valinex, 2006, 492 p. ISBN 9975-9915-4-8.
72. VERBONCU I., ȘAVGA L. Model integrat de eficientizare managerială a organizației. În: Materialele Conferinței Internaționale “Creșterea economică în condițiile globalizării”, Ediția 13, vol.1. Chișinău: Complexul Editorial INCE, 2018, p. 22-26. ISBN 978-9975-3202-8-3.
73. VERBONCU I., ZALMAN M. Management și performanțe. București: Universitaria, 2005. 256 p. ISBN 978-973-7787-91-9
74. VERCELLINO D. Satisfacția profesională. În: Psihologie organizațional-managerială: tendințe actuale. Iași: Polirom, 2008. p.520-541.
75. VLĂSCEANU M. Organizații și comportament organizațional. Iași: Editura Polirom, 2003. 334 p. ISBN 973-681-412-2
76. VOICU, A.V. Managementul organizațiilor și activității sportive. Cluj-Napoca: Risoprint, 1998, 247 p.
77. ZAMFIR C. Dezvoltarea umană a întreprinderii. București: Editura Academiei Republicii Socialiste Române, 1980. 329 p.
78. ZAMFIR C. Incertitudinea. O perspectivă psihosociologică. București, 2005. 392 p. ISBN 973-709-044-6
79. ZAMFIR C., VLĂSCEANU L. (coord.) Dicționar de sociologie. București: Editura Babel, 1998, p. 252.
80. ZLATE M. (coord.). Psihologia vieții cotidiene. Iași: Polirom, 1997. 264 p. ISBN 973-9248-79-9
81. ZLATE M. Fundamentele psihologiei. București: Polirom, 2017. 336 p. ISBN 9789734615209
82. ZLATE M. Leadership și management. Iași: Polirom, 2004. 240 p. ISBN 973-681-616-8
83. ZLATE M. Tratat de psihologie organizațional-managerială. Vol. I. Iași: Polirom, 2004. 568 p. ISBN 973-681-681-8

84. ZLATE M., ZAHARIA R.G. Justiția organizațională. În: Avram E., Cooper C.L. (coord.) Psihologie organizațional-managerială: tendințe actuale. Iași: Polirom, 2008. p. 56-80. ISBN 978-973-46-0808-9
85. ZORLENȚAN T., BURDUȘ E., CĂPRĂRESCU G. Managementul organizației. București: Editura Economica, 1998. 736 p. ISBN 973-590-070-X

(în limba rusă)

86. АНДРЕЕВ С.Н. Основы маркетинга некоммерческих субъектов // Маркетинг в России и за рубежом. 2009. № 5. - с 27
87. АШМАРИН Б.А. Теория и методика педагогических исследований в физическом воспитании: (Пособие для студентов, аспирантов и преподавателей институтов физической культуры). Москва: Физкультура и спорт, 1978. 223 с.
88. ВЫДРИН В.М., СОБЯНИН Ф.Н. Исследование профессионально-педагогической пригодности будущих учителей физической культуры. În: Теория и практика физической культуры, 1991. № 3. с. 7-8.
89. КАРГАПОЛОВ Е.П. Актуальные вопросы теории непрерывного физкультурного образования. În: Теория и практика физической культуры. 1990, № 7, с.11-13.
90. КУЗЬМИНА Н.В. Профессионализм личности преподавателя и мастера производственного обучения. М.: Высш. шк., 1990.
91. МИТИНА Л.М. Учитель как личность и профессионал: психологические проблемы. Москва: Дело, 1994. 216 с. ISBN 5-85900-075-8.
92. МИШИН С.А. Спортивные лидеры: воспитание и руководство//Экспертиза, 2008, № 11, с.90
93. МОТОРИН В.М. О качестве подготовки специалистов физической культуры (по материалам американской печати). În: Современные проблемы совершенствования системы физкультурного образования: Матер. межд. науч. конф. Кишинёв, 1993. с.88-89
94. ПЕТУНИН О.В. Формирование профессионального мастерства учителя физкультуры: Учеб. пособие для пед. ин-тов. М., 1980, 112 с.
95. САВЕНКОВА Е.В., ШКЛЯРОВА О.А. Проектный менеджмент в образовательной организации. Москва: МПГУ, 2019. ISBN 978-5-4263-0740-7
96. СМЕРНОВА А.Н. Теория организации. Москва: Олма-пресс, 2008, с.78
97. ЯКОВЛЕВ П.А. Теория менеджмента и маркетинга. Москва: ПРИОР, 2007, с.118, с. 567

(în limba engleză, franceză)

98. ADAIR J. *Effective Leadership. A self-development manual.* Gower Publishing Ltd, 1983. ISBN 978-0566024115
99. ANANTATMULA V. *Project Manager Leadership Role in Improving Project Performance.* In: *Engineering Management Journal*, no 22, 2010, p. 13-22. 10.1080/10429247.2010.11431849
100. ARMSTRONG M. *Performance Management: Key strategies and practical guidelines.* Kogan Page, London, 2006. 224 p.
101. AVOLIO B.J., YAMMARINO T.J. *Transformational and charismatic leadership: The road ahead.* Emerald Publishing Limited, 2013. 231 p. ISBN 978-1781905999
102. BALLON R. *Management Style*, 2019. 10.4324/9780429048258-18. Sursa: https://www.researchgate.net/publication/333697306_Management_Style/citation/download
103. BARBER M. *Accomplishment.* Penguin, 2023. 304 p. ISBN: 9780141991276
104. BASS B.M., AVOLIO B.J. *Transformational leadership, charisma and beyond.* In: Hunt, J.G., Baliga, B.R., Dachler, H.P. and Schriesheim, C.A., Eds., *Emerging Leadership Vistas*, Lexington Books, Lexington, MA, 1998, p. 29-49.
105. BASS B. M., AVOLIO B.J. *Developing transformational leadership: 1992 and beyond.* In: *Journal of European Training*, 1990, vol. 14, p. 21-27.
106. BERRY H. *Managing the Total Quality Transformation.* New York, 1990. 223 p.
107. BETRAND M., LENHARDT V., JARROSSON B. *Oser la confiance.* Insep Edition, 1997. ISBN 9782901323693
108. BRYAN V. *The successful manager*, 1985. Sursa: https://www.researchgate.net/publication/277296261_The_successful_manager
109. BUDEVICI-PIUIU, L., BUDEVICI-PIUIU, 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, pp. 21-24, ISSN 2602-1463.
110. BUSH T. *Understanding instructional leadership.* In: *Educational Management Administration and Leadership*, vol. 43, issue 4, 2015. <https://doi.org/10.1177/1741143215577035>
111. CERNITOIU, C. *The sports manager and the issues of his professional activity.* În: *Annals of the "Constantin Brâncuși" University of Târgu Jiu, Economy Series*, Issue 4, 2021, p. 135-139. ISSN 1844-7007
112. CERNITOIU, C. *The sports organisation performance and training by means of management concepts.* In: *Actualities and Perspectives of Physical Education and Sport Sciences:*

- Proceedings of the International Scientific Conference. Bucharest, 2022, p. 213-217. ISSN 2734-8512 ISSN-L 2734-8512
113. CERNITOIU, C., BUDEVICI-PIUIU, L. Improving Managerial Performance in Preuniversity Sports Institutions. In: *Book of Abstracts: "Sports, education, culture - interdisciplinary approaches in scientific research"*, 7 iulie 2019, Galați. Galați: 2019, Ediția 4, pp. 9-10. ISSN 2457-3094.
 114. DARKAZANLI W. The Project Manager Role: Management or Managing?, 2021. https://www.researchgate.net/publication/349522108_The_Project_Manager_Role_Management_or_Managing
 115. DRUCKER P.F. Management. Revised edition. Harper Business, 2008. 608 p.
 116. DUNNETTE M.D., HOUGH, L.M. (eds.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Consulting Psychologists Press, Palo Alto, 1995. ISBN 978-0891060413
 117. DUTTA A., CHAUDHRY S. Managing people more effectively: Challenges and best practices. Journal of Management Research and Analysis, vol. 8, issue 1, 2021, p. 10-14. ISSN 2394-2762 <http://doi.org/10.18231/j.jmra.2021.004>
 118. EVANS C., HOWSON C.K., FORSYTHE A., EDWARDS C. What constitutes high quality higher education pedagogical research? In: Assessment and Evaluation in Higher Education, vol. 46, issue 4, 2021, p. 525-546. Print ISSN 0260-2938 Online ISSN 1469-297X <https://doi.org/10.1080/02602938.2020.1790500>
 119. FISHER E., GONZÁLEZ Y.S. The ABC Manager-How to Manage People More Effectively in Today's Challenging and Demanding Work Environments. In: Engineering Management Research, vol 2, no 1, 2013, p. 67-78. <http://dx.doi.org/10.5539/emr.v2n1p67>
 120. HODGKINSON G.P. The dynamics of intuition and analysis in managerial and organizational decision making. In: Academy of Management Perspectives, vol. 32, no 4. ISSN (print) 1558-9080 ISSN (online) 1943-4529 <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0140>
 121. IMAM H., ZAHEER M. Shared leadership and project success: The roles of knowledge sharing, cohesion and trust in the team. In: International Journal of Project Management. Vol. 39, issue 5, 2021, p. 463-473. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.02.006>
 122. JEANNET M. Le psychologue et la selection des cadres. Charles Dessart, Bruxelles, 1967. 357 p.
 123. JOUVE D., MASSONI D. Le recrutement. PUF, Paris, 1996. 127 p.
 124. KOTTER J.P. What Leaders Really Do. Harvard Business School Press, 1999. 184 p. ISBN 9780875848976
 125. KRAUT A., PEDIGO P.R., MCKENNA D., DUNNETTE M. The Role of the Manager: What's Really Important in Different Management Jobs. In: The Academy of Management

- Executive (1987-1989), 3(4), 1989, p. 286-293. Retrieved June 26, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/4164916> 66
- 126.LEVY-LEBOYER C. Evaluation du personnel: quels objectifs ? Quelles methodes?. Paris: Editions d'Edition, 2005. 298 p. ISBN 978-2-7081-3232-0
- 127.LEVY-LEBOYER C., HUTEAU M., LOUCHE C., ROLLAND J.-P. La psychologie du travail. Paris: Editions d'Organisation, 2003. 672 p. ISBN 978-2-7081-2987-0
- 128.LUO L., ZHANG L., ZHENG X., GUANGDONG W. A hybrid approach for investigating impacts of leadership dynamics on project performance. In: Engineering Construction & Architectural Management, no 5, 2021, p. 1965-1990. <https://doi.org/10.1108/ecam-02-2020-0094>
- 129.MADOU G. Le recrutement et la gestion du personnei dans les petites entreprises. Paris: Editions du Puits Fleuri, 2001. 219 p. ISBN 2-86739-173-3.
- 130.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. București: Journal of Management Systems, QUALITY. Access to success, 2016, No.150, Vol.17, p. 13, p-ISSN 11582-2559, e-ISSN 2668-4861.
- 131.MCGREGOR D. Leadership and Motivation. The MIT Press Ltd, 1966. 286 p. ISBN-10: 0262130238.
- 132.MITCHELL T.R. Motivation: new direction for theory, research and practice. In: The Academy of Management Review, vol. 7, no 1, 1982, p. 80-89. <https://doi.org/10.2307/257251>
- 133.SAVIC L., RADOVANOVIC V., SAVIC L. Business success management. Mining and Metallurgy Engineering Bor, no 2, 2015, p. 161-180. ISSN 2406-1395 DOI: 10.5937/MMEB1502161S.
- 134.TOVMASYAN G. The Role of Managers in Organizations: Psychological Aspects. In: Business Ethics and Leadership, 1(3), 20-26. DOI: 10.21272/bel.1(3).20-26.2017
- 135.TRAYNOR S., WELLENS M., KRISHNAMOORTHY V. Core Succession Management. In: SAP SuccessFactors Talent: Volume 2. Apress, Berkeley, CA., 2021. https://doi.org/10.1007/978-1-4842-6995-4_6
- 136.WANG C., CEN Y., SUN R., YING H. Optimal distribution of profit and leadership for a sustainable collaborative R&D projects. In: Journal of Cleaner Production, volume 313, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127874>
- 137.WIGHMAN E.L. The power to manage. A history of the engineering employers federation. Macmillan, 1973. 336 p. ISBN-10: 0333128125

Webografie

138. Terminology of European educationa and training policy. Second edition. A selection of 130 key terms. Luxembourg: Publications office of the european union, 2014 https://www.cedefop.europa.eu/files/4117_en.pdf (accesat la 12.06.2022)
139. European Parliament and council of the european union (2006). Recommendation of the European Parliament and of the Council of 18 December 2006 on key competences for lifelong learning (2006/962/EC). <http://eur-lex.europa.eu/lexuriServ/lexuriServ.do?uri=oJ:l:2006:394:0010:0018:en:Pdf> (accesat la 06.04.2022)
140. Sistem de management al calității pentru MEN și structuri subordonate—CAF Cod SIPOCA 397, MySMIS 116834, Ministerul Educației Naționale PROCEDURA DE IMPLEMENTARE A MODELULUI CAF 2020 ÎN CADRUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL ORGANIZAȚIEI EDUCATIONALE <https://www.edu.ro/sistem-de-management-al-calit%C4%83%C8%9Bii-pentru-ministerul-educa%C8%9Biei-na%C8%9Bionale-%C8%99i-structuri-subordonate-caf> (accesat la 05.05.2023)
141. Lopez-Bassols, V. (2002). ICT skills and employment. Paris: oecd, STi working papers. [http://www.oilis.oecd.org/oilis/2002doc.nsf/43bb6130e5e86e5fc12569fa005d004c/db2bda9e479dbf9ac1256bf90055744f/\\$file/JT00129725.Pdf](http://www.oilis.oecd.org/oilis/2002doc.nsf/43bb6130e5e86e5fc12569fa005d004c/db2bda9e479dbf9ac1256bf90055744f/$file/JT00129725.Pdf) (accesat la 23.01.2023).
142. The institute for employment Studies (1999). Employability and employers: the missing piece of the jigsaw. <http://www.employmentstudies.co.uk/summary/summary.php?id=361> (accesat la 23.11.2022).
143. Department for education and Skills (2004). Skillsbase: labour market information database. <http://www.skillsbase.dfee.gov.uk/> (accesat la 05.02.2022).
144. Managerul școlar. Pregătire, calități și competențe manageriale. <https://edict.ro/managerul-scolar-pregatire-calitati-si-competente-manageriale/> (accesat la 13.04.2023).
145. Procedura de implementare a Modelului CAF 2020 în cadrul sistemului de management al organizației <https://www.edu.ro/sites/default/files/Metodologie%20implementare%20%20CAF.pdf> (accesat la 13.04.2023).
146. Mihalcea A. Profilul managerului educațional / Educational manager profile. In: Junior Scientific Researcher Journal, vol. III, număr special 1, mai 2017. ISSN 2458-0341 https://www.jsrpublishing.com/userfiles/files/archive_pages/79/20_Profilul_managerului_educaional.pdf (accesat la 09.10.2023).

Chestionar sociologic

Scopul cercetării constă în analiza și determinarea necesității abordării învățării continue și a dezvoltării profesionale a cadrelor de conducere pe tot parcursul vieții pentru a se obține performanța individuală și organizațională.

Obiectivele cercetării:

- identificarea factorilor care impun necesitatea dezvoltării profesionale a cadrelor de conducere;
- elaborarea și aplicarea modelului teoretic și praxiologic al leadershipului transformational (MTPLT) pentru a genera dezvoltarea performanțelor individuale și organizaționale;
- obținerea de date și informații necesare pentru a stabili competențele cadrelor de conducere în direcția stimulării schimbării și a gradului de obținere a performanței individuale și organizaționale.

Focus grup format din 197 de persoane dintre care: 49 de cadre didactice din licee și școli sportive din România, 67 de manageri de diferite niveluri din organizații sportive, 42 de absolvenți ai facultăților de educație fizică și sport și 39 de angajatori.

Nr.crt.	Întrebări	Variante de răspuns
1.	Puteți enumera factorii care pot genera dezvoltarea profesională a managerilor sportivi?	<ul style="list-style-type: none"> • Cursurile de dezvoltare profesională • Programele de dezvoltare personală • Influența echipei • Programele de leadership și coaching • Participări la evenimente și mese rotunde pe diferite teme de interes • Participări la evenimente ce abordează tematici cu referire la schimbarea și riscul în management
2.	Cunoașteți ce presupune conceptul de leadership transformațional?	<ul style="list-style-type: none"> • Da • Nu • Greu de răspuns
3.	Credeți că elaborarea și aplicarea în programele de dezvoltare profesională a unui model teoretico – praxiologic de leadership transformațional ar putea stimula îmbunătățirea performanței individuale a managerului sportiv și a entității sportive?	<ul style="list-style-type: none"> • Da • Nu • Nu știu
4.	Cunoașteți ce implică leadershipul charismatic?	<ul style="list-style-type: none"> • Da • Nu • Greu de răspuns
5.	Considerați necesar, ca în condițiile actuale, procesele de modernizare a învățământului superior de profil să actualizeze în mod intenționat pregătirea/dezvoltarea profesională a managerilor sportivi de diferite niveluri din entitățile sportive?	<ul style="list-style-type: none"> • Da • Cu certitudine • Nu este necesar
6.	Puteți menționa care sunt competențele necesare pentru a stimula procesul de schimbare/dezvoltare individuală și organizațională în vederea performanței ?	<ul style="list-style-type: none"> • Da • Nu cunosc • Parțial

Chestionar sociologic

Scopul cercetării constă în analiza esenței, structurii, conținutului, stării și dinamicii în corespundere cu modalitățile de optimizare și îmbunătățire a activităților abordate de liderul organizației sportive pentru asigurarea procesului de gestionare eficientă a acesteia.

Obiective de cercetare au fost:

- analiza fundamentelor teoretice ale procesului de interacțiune dintre un manager și un lider în procesul de gestionare a unei organizații sportive și particularitățile implementării acestora într-o organizație sportivă (Liceul Sportiv din Târgu Jiu);
 - analiza stării și dinamicii acestei interacțiuni în procesul de management abordat în condiții moderne;
 - determinarea modalităților de optimizare și îmbunătățire a activităților managerului și ale liderului în procesul de management al Liceului Sportiv monitorizat;
- formularea unor recomandări practice pentru îmbunătățirea procesului de dirijare și dezvoltare a Liceului Sportiv.

Nr.crt.	Întrebări	Variante de răspuns
1.	Sunteți familiarizați cu standardele de competență profesională ale cadrelor de conducere ale unei organizații sportive?	<ul style="list-style-type: none"> • DA cunosc specificul acestor standarde profesionale • NU cunosc specificul acestor standard profesionale • Greu de răspuns la această întrebare
2.	Puteți identifica unele puncte forte ale profilului profesional al cadrelor de conducere al unei entități sportive?	<ul style="list-style-type: none"> • Da • Nu • Greu de răspuns
3.	Credeți că performanța cadrelor de conducere poate contribui la îmbunătățirea organizației sportive?	<ul style="list-style-type: none"> • Da • Nu • Nu știu
4.	Care credeți că sunt indicatori și descriptorii principali care pot contribui la îmbunătățirea managementului instituțional?	<ul style="list-style-type: none"> • Planificarea strategică • Dezvoltarea profesională • Optimizarea și îmbunătățirea procesului de dirijare al entității sportive • Calitatea mediului de desfășurare a activității
5.	Considerați că dezvoltarea profesională continuă a cadrelor de conducere are un rol semnificativ în evoluția entității sportive?	<ul style="list-style-type: none"> • Da • Nu • Nu cunosc
6.	Considerați că un punct important în evoluția unei organizații sportive o au reputația și imaginea acesteia pe piață, inclusiv și eficiența serviciilor oferite?	<ul style="list-style-type: none"> • Da • Cu certitudine • Nu cunosc
7.	Puteti menționa anumite elemente specifice ale pregătirii personalului de conducere din cadrul unei entități sportive?	<ul style="list-style-type: none"> • Da • Nu • Nu știu
8.	Puteți enumera unele modalități de optimizare/îmbunătățire a activității liderului pentru gestionarea eficientă a entității sportive?	<ul style="list-style-type: none"> • Da • Nu • Nu știu

Competențele dezvoltate după pilotarea MSS

<i>Competențe la nivel de cunoaștere și înțelegere</i>	<i>Competențe de aplicare/capacitatea de a face (deprinderi și strategiile cognitive)</i>	<i>Competențe analiză (pentru selectarea principiilor de organizare a MSS)</i>	<i>Competențe de sinteză pentru elaborarea și implementarea MSS și a conținutului curricular al programului</i>	<i>Competențe de monitorizare și evaluare</i>
Capacitatea de a ști să raporteze noile cunoștințe la cele anterioare cu referire la managementul sportiv, leadershipul entităților sportive și a celor de coaching pentru conducere și performanță	Capacitatea de a clasifica cunoștințele de specialitate	Capacitatea de a selecta și analiza principiile de organizare a MSS	Capacitatea de a planifica implementarea MSS și a conținutului programului	Capacitatea de a monitoriza, evalua și raporta organizarea activităților de formare continuă a cadrelor de conducere pentru realizarea MSS
Capacitatea de a ști să utilizeze noile cunoștințe în diferite contexte de dirijare a entităților sportive	Aplicarea cunoștințelor manageriale și pedagogice în baza standardelor de calificare și a indicatorilor de performanță	Capacitatea de aplicarea modelului MSS în programul de formare continuă	Valorificarea metodologiei implementate pentru îmbunătățirea managementului asigurat de cadrele de conducere ale entității școlare/sportive	Capacitatea de a modifica MSS în funcție de nevoile de formare ale cadrelor didactice și a celor de conducere
Capacitatea de a ști să comunice eficient în procesul de conducere și în situații de criză	Aplicării principiilor de leadership pentru a îmbunătăți eficiența activității manageriale a cadrelor de conducere	Capacitatea de analiza specialitățile opționale, a nevoilor proprii de formare în direcția dezvoltării/perfecționării pentru a genera îmbunătățirea procesului de dirijare a entităților școlare/sportive	Capacitatea de sinteză pentru utilizarea modelelor specifice procesului de dirijare pe baza definirii și utilizării principiilor de conducere a entităților sportive	Capacitatea de argumenta implementarea și realizarea MSS
Capacitatea de a ști să formuleze strategii instituționale de succes și de planifica resursele într-un mod sustenabil	Implementarea strategiilor formulate și monitorizarea îndeplinirii obiectivelor generale și specifice la termenul planificate	Capacitatea de a gestiona activitățile complexe în domeniul managementului organizațiilor sportive cu aplicarea elementelor de leadership și coaching	Capacitatea de sinteză a autoevaluării/evaluării, ca variantă eficientă de identificare a îmbunătățirii calității și performanței obținute	Capacitatea de a compara și relata rezultatele obținute
Capacitatea de a ști să procedeze la îmbunătățirea calității procesului de conducere a entităților școlare/sportive după caz	Atingerea exigențelor așteptate pentru îmbunătățirea managementului liceului sportiv monitorizat (calitatea de conformitate, percepută, de satisfacție)	Analiza rezultatelor obținute, a așteptărilor explicite și implicite și a conformității lor cu nevoile actuale și viitoare ale beneficiarilor de servicii educaționale/sportive	Sinteza rezultatelor după prelucrare și analiza etapelor de implementare a MSS cu identificarea erorilor/obstacolelor	Capacitatea de a disemina rezultatele obținute pentru îmbunătățirea calității organizației monitorizate în cercetare

Adeverință de implementare



NR. 3295 DIN 25.09.2023

ADEVERINȚĂ

Prin prezenta se adeverește faptul că dl. Cernitoiu Cosmin, având funcția de profesor titular pe disciplina Educație Fizică și Sport în cadrul Liceului cu Program Sportiv Târgu Jiu, a realizat în cadrul instituției noastre prin metoda chestionarului, implementarea și aplicarea științifică « Modalități de Optimizare și Îmbunătățirea Activităților Liderului pentru Asigurarea Procesului de Gestionare Eficientă a Organizației Sportive » aferentă tezei de doctorat.

Se eliberează prezenta pentru a-i servi în vederea argumentării științifice desfășurate pentru susținerea tezei de doctorat.



DIRECTOR,
Prof. Maria Claudia Petroniu

DECLARAȚIE PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII

Subsemnatul, Cernitoiu Cosmin, 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.

Numele, prenumele: Cernitoiu Cosmin

Semnătura:

Data 02.05.2024

CV-ul autorului



Curriculum Vitae

INFORMAȚII PERSONALE

Cosmin Cernitoiu

Targu Jiu

0730853069

cosmin.cernitoiu@yahoo.com

Sexul: M

Data nașterii: 28-03-1970 (50 ani)

LOCUL DE MUNCĂ PENTRU CARE SE CANDIDEAZĂ

EXPERIENȚA PROFESIONALĂ

01.2005 - 10.2020

Profesor de Educatie Fizica si Sport

Liceul cu Program Sportiv Targu Jiu, Targu Jiu

Numar angajati: 100

Domeniu: Educatie - Training

Descriere: -

Responsabilitati: -

EDUCAȚIE ȘI FORMARE

01.2018 - 01.2020

Universitatea Libera Internationala din Moldova

Specializare: Management

Oras: Strainatate

Diploma: Master

01.2015 - 01.2020

Universitatea de Stat de Educatie Fizica si Sport din Moldova

Specializare: Physical Education and Sports

Oras: Strainatate

Diploma: Doctorat

01.2008 - 01.2011

Universitatea "Constantin Brancusi," Targu Jiu

Specializare: Banks Finances

Oras: Targu Jiu

Diploma: Licenta (facultate)

01.2008 - 01.2010

Universitatea "Spiru Haret", Bucuresti

Specializare: Management

Oras: BUCURESTI

Diploma: Master

01.2000 - 01.2005

Universitatea "Alexandru Ioan Cuza", Iasi

Specializare: Physical Education and Sports

Oras: Iasi

Diploma: Licenta (facultate)

COMPETENȚE PERSONALE	INȚELEGERE		VORBIRE		SCRIERE
	Ascultare	Citire	Participare la conversație	Discurs oral	
Limba maternă					
Engleza	A1	A1	A1	A1	A1

Competențe de comunicare Nespecificat

Competențe organizaționale/manageriale Nespecificat

Competențe dobândite la locul de munca

- Capacitate de analiza
- Rezolvarea problemelor
- Lucrul in echipa

Competențe digitale	AUTOEVALUARE				
	Procesarea informației	Comunicare	Creare de conținut	Securitate	Rezolvarea de probleme
	independent	independent	elementar	elementar	elementar
Competențe informatice si certificate:					

Permis de conducere Nu

INFORMATII SUPLIMENTARE

Alte cursuri, traininguri (Cursuri, Conferinte, Seminarii, Afilieri, Referinte)

Cursuri de psihopedagogie speciala- Universitatea din Bucuresti, Facultatea de Psihologie si Stiinte Educationale

Cursuri de formare ajutor programator pe microcalculatoare compatibile IBM-PC

Cursuri de analist programator

Atestate (Publicatii, Certificari, Presentari, Proiecte)

Nespecificat

Premii: (Distinctii, Citari) Nespecificat