

# TAXONOMIA COMPETENȚELOR PROFESIONALE ÎN MANAGEMENTUL EDUCAȚIONAL

## TAXONOMY OF PROFESSIONAL SKILLS NEEDED BY THE SCHOOL MANAGER

DOI: [https://doi.org/10.52327/1813-8489.2022.2\(114\).11](https://doi.org/10.52327/1813-8489.2022.2(114).11)

CZU: 371.13:005

**Vasile VRÎNCEANU,**  
*director adjunct pentru educație,*  
*Centrul de Excelență în Energetică și Electronică,*  
*doctorand, Școala doctorală „Științe ale educației”,*  
*a Parteneriatului instituțiilor de învățământ superior*  
*Universitatea de Stat din Tiraspol,*  
*Universitatea de Stat „Bogdan Petriceicu Hașdeu” din Cahul*  
*și Institutul de Științe ale Educației*

### REZUMAT

Articolul reflectă o analiză amplă a competențelor profesionale necesare managerului școlar. Se cunoaște faptul că competențele profesionale sunt competențele legate de selectarea, combinarea și utilizarea adecvată a cunoștințelor, abilităților și a altor achiziții constând în valori și atitudini, pentru rezolvarea cu succes a unei anumite categorii de situații profesionale specifice unui anumit domeniu de activitate profesională, în cazul nostru este vorba despre managementul educațional, ce este centrat pe formarea/dezvoltarea personalității umane, a omului liber care să facă opțiuni/să decidă pentru o anumită construcție statală și socială care să-l protejeze și să-l încurajeze.

**Cuvinte-cheie:** managementul educațional, competență, manager școlar, competență profesională, competență managerială, competențe sociale.

### SUMMARY

The article reflects a broad analysis of the professional skills needed by the school manager. It is well known that professional skills are the skills related to the selection, combination and proper use of knowledge, skills and other acquisitions consisting of values and attitudes, for the successful resolution of a certain category of professional situations specific to a particular field of professional activity, in our case it is about educational management, which is focused on the formation / development of the human personality, of the free man to make an option / to decide for a certain state and social construction that will protect and protect him. encourage.

**Keywords:** educational management, competence, school manager, professional competence, managerial competence, social competences.

**Introducere.** Învățământul, ca domeniu prioritar al vieții sociale, ca „întreprindere” de lungă durată, de care depinde formarea celui mai important factor al națiunii - omul pregătit prin studii forță de muncă și specialiști, nu poate și nici

nu trebuie să-și permită eșecuri. Managementul în maniera lui actuală de abordare își găsește o aplicare specifică și în domeniul conducerii educației, ca acțiune complexă de dirijare, proiectare și evaluare, a formării, dezvoltării personalității fiecărui individ, conform unor scopuri formulate.

Conducerea competentă și eficientă a învățământului, atât la nivelul sistemului, cât și al instituției de învățământ, necesită fundamentarea ei științifică. La baza acestei fundamentări stă știința managementului educațional. Pentru a asigura învățământului un randament și o performanță ridicată sunt necesare cunoașterea și aplicarea științei managementului educațional. Funcția de manager este o profesie, și, ca oricare profesie trebuie învățată. Pentru managementul cu rezultate optime, orice manager trebuie să cunoască principiile, funcțiile manageriale în strânsă legătură cu folosirea unui instrument metodologic și practic modern, bazat pe o modernă bază logistică [7, p. 9].

Managementul educațional reprezintă deci un nou concept nu numai asupra modului de proiectare, desfășurare și evaluare a acțiunilor și activităților educaționale, asupra gestiunii instituțiilor de învățământ, a sistemului de învățământ, ci și asupra educației în general ca dimensiune a umanului. În acest sens, managementul educațional poate fi definit drept sistem de relații construite/elaborate ale actanților educației în vederea optimizării acestora prin corelarea judicioasă a tuturor componentelor și fenomenelor educației și ale subiecților educației.

Altfel spus, managementul educațional nu reprezintă o ierarhizare a celor angajați în educație - aceasta ține de structura sistemului de învățământ (în societatea totalitară cele două fenomene se suprapuneau și se identificau), ci acțiunile corelate ale subiecților educației în vederea eficientizării educației însăși prin valorificarea

continuă a esenței ființei celor educați, a educatorilor și a tuturor factorilor educativi. Un manager bun nu „dă indicații”, deși are și această funcție, ci caută soluțiile cele mai bune pentru a face eficientă munca tuturor angajaților în structura pe care o dirijează (lecție, catedră, unitate de învățământ, sistem de învățământ al unei structuri regionale, sistem de învățământ național) și a obține cele mai bune rezultate posibile într-o anumită perioadă de timp [2, p. 5].

În mod generic, managementul educațional reprezintă o știință componentă a sistemului științelor educației, care operează cu un sistem articulat, coerent și integrat de achiziții științifice proprii axiologiei pedagogice, filosofiei, politicii și pragmaticii educaționale, toate aceste achiziții asigurând convergent și consensual, atingerea în condiții de eficiență a finalităților educaționale prestabilite.

Managementul educațional are în vedere „teoria și practica, știința și arta proiectării, organizării, coordonării, evaluării și reglării elementelor și resurselor activității educative”, conform tabelului nr. 1 [10, p. 20]:

Standardele de funcție ale directorului de școală definesc calificările necesare unui manager școlar referitor la competențele cerute, autoritatea și răspunderea sa privind realizarea în unitatea școlară a politicii educaționale de stat și locale. Obiectivul major al întregii activități manageriale a directorului de școală stipulat în standardele profesionale îl constituie promovarea succesului tuturor elevilor, ceea ce corespunde scopului și finalităților reformei educaționale. Acest deziderat poate fi atins prin dezvoltarea strategiei de funcționare a școlii și prin crearea de condiții pentru cea mai completă/utilă dezvoltare a elevilor [11, p. 33].

Realizarea standardelor respective (tabelul nr.2) va facilita în mod direct crește-

**Tabelul 1. Statutul de știință, de realizare practică și de artă a managementului educațional [17].**

<b>MANAGEMENTUL EDUCAȚIONAL</b>	
Ca știință practică	are un obiect de studiu propriu, bine delimitat, precum și finalități precise; valorifică un limbaj științific, o metodologie și un instrumentar de cercetare adecvat cunoașterii complete a realității educaționale investigate; analizează procesele și deciziile manageriale și identifică legitățile care stau la baza managementului educațional.
Ca realizare practică	presupune un sistem de acțiuni destinate asigurării funcționării optime a procesului de învățământ și a sistemului educațional.
Ca artă	presupune deținerea capacității de reacție rapidă, promptă și a capacității de adaptare la situație, respectiv o atitudine dinamică, în măsură să îi permită managerului să adapteze deciziile manageriale la condițiile specifice mediului educațional, să rezolve cu rapiditate și eficiență sarcinile de lucru, să asigure dubla alternanță individual-colectiv și reflecție-acțiune în actul managerial.

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

$S = A \text{ (abilități manageriale)} \times M \text{ (motivația)} \times O \text{ (oportunitățile în conducere)}$  [6, p. 98].

Standardele de funcție ale directorului unității de învățământ [11, p.34]:

Directorul de școală este un manager care promovează succesul tuturor elevilor prin:

- asigurarea, dezvoltarea, implementarea și ghidarea strategiei de funcționare a școlii;

- asigurarea calitatea educației pentru fiecare elev, prin crearea condițiilor optime pentru cea mai completă/utilă dezvoltare;

- crearea condițiilor favorabile pentru dezvoltarea culturii organizaționale și a

programului de instruire, care duc la creșterea competenței profesionale a cadrelor didactice și la optimizarea învățării;

- aplicarea unei culturi manageriale democratice, axate preponderent pe relații umane și pe folosirea eficientă a resurselor în vederea creării unui climat deschis și autentic cât mai efectiv pentru educație/dezvoltare;

- colaborare cu familia, comunitatea și satisface diverse necesități și interese ale lor, participă efectiv la dezvoltarea unei puternice comunități locale pe bază de parteneriat benefic;

- activitatea sa integră, corectă și etică;
- înțelegerea, schimbarea și influențarea sferei sociale, economice, juridice și culturale

Orice profesie este marcată de existența unui sistem de competențe generale și specifice, a căror dobândire și dezvoltare reprezintă un proces continuu; un individ își consolidează, îmbogățește și reorganizează în permanență cunoștințele și capacitățile odată cu dezvoltarea experien-

ței profesionale. Astfel, se vorbește de un sistem al competențelor profesionale în calitate de standard acceptabil în vederea exercitării unei profesii. Mai mult, responsabilitatea formării acestui sistem de competențe profesionale intră în atribuțiile sistemelor de pregătire inițială și formare continuă din cadrul tuturor profesiilor [4].

Schimbările generate de fenomenul globalizării au afectat profund, atât domeniul economic, cât și cel social. În economia modernă, automatizată și extrem de dinamică, angajații se confruntă cu tot mai multe situații noi, ne-standard, care implică reacții rapide și sigure, cu necesitatea de a gestiona informația (care nu întotdeauna este completă), de a genera cunoștințe noi, de a comunica eficient.. Activitățile de memorare sau utilizarea unor proceduri simple, repetitive au devenit activități secundare. În același timp, activitățile de rutină au fost preluate de către sistemele automatizate. Drept consecință, în cazul posturilor de lucru, care presupuneau activități de rutină, au început să fie prețuite persoanele care sunt capabile să facă față multiplelor situații profesionale, inclusiv situațiilor inedite. Ansamblurile de calități ale persoanelor, care le permit să facă față exigențelor locului de muncă, au început să fie numite competențe [15, p. 25].

Termenul competență a fost preluat, la sfârșitul sec. XX de specialiștii din domeniul calificărilor profesionale. În pedagogie (didactică) conceptul de competență a fost introdus de J. Piaget și L. D'Hainaut.

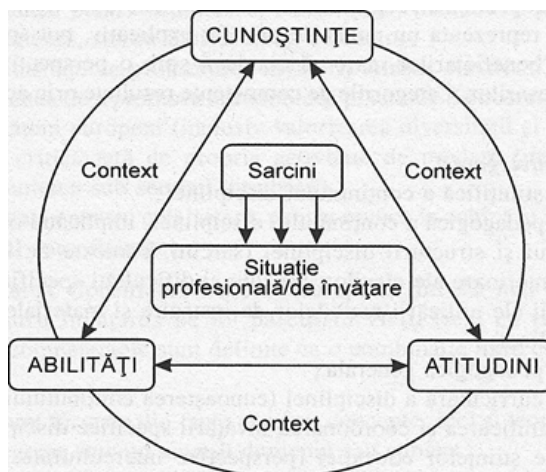
Semnificația actuală a termenului competență poartă amprenta cercetărilor de psiholingvistică, accentul căzând pe contribuțiile lui N. Chomsky, care, în 1965, definea competența drept „un sistem de reguli interiorizate de către subiectul vorbitor, care îi permite să înțeleagă și să producă un număr infinit de fraze” [14, p. 218].

Experiența managerială pe care o deține managerul reprezintă o variabilă re-

levantă în exersarea rolurilor specifice, în formarea și dezvoltarea competențelor manageriale, în întreaga activitate profesională a managerului. Restructurarea democratică a organizațiilor pe principii antropocentrice presupune aplicarea unor modele legate de negocierea (tranzacția) competențelor de tipul „a fi competent, adică abilitatea de a te comporta adecvat situației și a acționa în această direcție.” „Competențele personale reprezintă acele potențialități umane (capacități personale) actuale și virtuale (posibile), valorizate și valorificate atât de management - ca un sistem de cerințe de comportare și ofertă de recompensă față de membrii unei organizații (sau candidați la angajare) - cât și de personal (candidați sau membrii organizației) - ca un sistem de ofertă de comportamente și cerințe de recompensă solicitate - ca urmare a unui proces de negociere (tranzacție), re-negociere și stabilire a unui (acord) dinamic [6, p. 113].

M.-D. Bocoș (coord.), R. Răduț-Taciu, C. Stan, O. Chiș și D.-C. Andronache (2016) consideră competența o caracteristică individuală sau colectivă de a selecta, mobiliza, combina și utiliza eficient, într-un context dat, un ansamblu integrat de cunoștințe, abilități și atitudini. Ele permit desfășurarea cu succes a unei activități, rezolvarea eficientă a unei probleme sau a unei clase de probleme/situații.

Un model integrator al competenței a fost propus de F. Voiculescu (2011) în suportul de curs „Elaborarea programului de formare în domeniul specialității”, realizat în cadrul proiectului „Calitate, inovare, comunicare în sistemul de formare continuă a didacticienilor din învățământul superior” (POS DRU/87/1.3/S/63709). Astfel, fiecare dintre acești factori ai competenței deține un rol important în dinamica acțiunii competente, în generarea și condiționarea performanței (figura 1).

**Figura 1. Structura competenței (Voiculescu, 2011) [5].**

Autorul pornește de la considerarea a două categorii de factori ai competenței - interni și externi - și precizează că o competență are două substructuri cu caracter integrativ, interdependente, care se intercondiționează: structura internă - componentele și relațiile competenței, cea din urmă considerată ca potențialitate, disponibilitate a individului (cunoștințe, abilități, atitudini) și structura externă sau contextuală - componentele și relațiile din cadrul în care se manifestă competența (sarcina de lucru sau de învățare, situația și contextul). Competențele au componente cognitive/intelectuale, afectiv-atitudinale și psihomotorii. Ele utilizează, integrează și mobilizează cunoștințe, resurse cognitive, dar și afective și contextuale pertinente pentru a trata cu succes o situație, însă nu se confundă cu aceste resurse. Acțiunea competentă se referă la mobilizarea unor resurse diverse, combinarea și adaptarea acestora în funcție de cerințele sarcinii sau problemei ce trebuie rezolvată și de contextul în care se desfășoară acțiunea.

Este evident că o competență este rezultatul unui proces dinamic, că evoluează, se dezvoltă în spirală, fiind specifică unei situații și putând fi adaptată în alte situații care sunt aproape izomorfe cu situ-

ția actuală și care aparțin aceleiași familii de situații.

O competență se definește așadar prin: 1. un context, 2. o persoană sau un grup de persoane; 3. un cadru situațional: o situație și familia ei de situații; 4. o sferă de experiențe trăite anterior de o persoană sau de grupul de persoane în situații aproape izomorfe cu situația în curs de prelucrare; 5. un cadru de acțiune: categorii de acțiuni incluzând un anumit număr de acțiuni realizate de una sau de mai multe persoane în această situație; 6. un cadru al resurselor: resurse utilizate pentru dezvoltarea competenței; 7. un cadru de evaluare: rezultate obținute, transformări observate în situație și la persoanele în cauză și criterii care permit să se afirme că prelucrarea situației este completă, reușită și acceptabilă din punct de vedere social [18, p. 17].

**Scopul cercetării** constă în analiza taxonomiei competențelor profesionale necesare managerului școlar.

**Rezultate și discuții.** Ca în oricare domeniu de activitate, competența reprezintă condiția asiguratorie pentru performanță și eficiență, fiind susținută, în linie directă, de factori extrinseci și intrinseci determinativi pentru conduita umană. Cu atât mai mult, conduita managerului fiind

o modalitate specifică de manifestare, deopotrivă consumptivă și chatartică angajează, definitoriu, competența managerului.

Definirea conceptului de competență presupune luarea în considerare a unei corespondențe organice între latura socială-obiectivă, determinată de natura și complexitatea sarcinilor care alcătuiesc conținutul diferitelor sfere de activitate socială și al diferitelor funcții și planul subiectiv-psihiologic care este rezultatul cunoștințelor, deprinderilor, priceperilor, aptitudinilor și trăsături lor temperamental-caracterologice de care individul dispune în vederea îndeplinirii funcției sociale cu care este investit [16, p. 17].

Prin competență profesională se înțelege un ansamblu de capacități cognitive, afective, motivaționale și manageriale, care interacționează cu trăsăturile de personalitate, conferindu-i acestuia calitățile necesare efectuării unei prestații didactice care să asigure îndeplinirea obiectivelor proiectate de către marea majoritate a elevilor, iar performanțele obținute să se situeze aproape de nivelul maxim al potențialului intelectual al fiecăruia [13, p. 78].

„Competențele profesionale sunt un ansamblu unitar și dinamic de cunoștințe și abilități. Cunoștințele se exprimă prin următorii descriptori: cunoaștere, înțelegere și utilizare a limbajului specific, explicare și interpretare. Abilitățile se exprimă prin următorii descriptori: aplicare, transfer și rezolvare de probleme, reflecție critică și constructivă, creativitate și inovare” [1, p. 228].

Componentele competenței profesionale: cunoștințe - capacități - atitudini, în măsură mai mare decât competențele generale, sunt supuse erodajului moral și uzual. De aceea, învățământul profesional trebuie să țintească nu numai spre formarea unui set final de competențe profesionale, ci și spre formarea competenței de renovare oportună a competențelor pro-

fesionale. Această caracteristică specifică competenței profesionale se extinde și asupra competenței de comunicare profesională.

La etapa actuală în literatura pedagogică, psihologică, nu există o unitate de păreri referitoare la conținutul competenței manageriale. Conform studiului efectuat în anul 1994 de L. I. Berestova asupra problemei date, ca bază a activității manageriale, ea menționează că unii autori înțeleg termenul de competență astfel: managerul trebuie să cunoască foarte bine activitatea, diferitele mijloace și metode pentru atingerea scopului său, să posede cunoștințe profunde în domeniul științei manageriale. Un alt autor, L. Papulov, 1995 include în conținutul competenței nivelul de bază și studiile de specialitate, stagiul de muncă, capacitatea de a acumula experiență în domeniul managementului [7, p. 83].

Competența managerială presupune formarea unor abilități necesare dirijării propriei activități și a activităților educaționale și, firește, a activităților lor comune [3, p. 100].

Competențe manageriale (în domeniul educațional) - Competențe legate de selectarea, combinarea și utilizarea adecvată a cunoștințelor, abilităților și a altor achiziții constând în valori și atitudini, pentru rezolvarea cu succes a situațiilor manageriale specifice demersurilor de proiectare, organizare, realizare, evaluare, reglare și ameliorare a demersurilor educaționale la macronivel/ mezonivel/micronivel educațional [1, p. 227].

Dacă managementul educațional reprezintă, concomitent, știință, realizare practică și artă, simetric, managerul deține simultan, următoarele categorii de competențe (inter)relaționate indestructibil, care alcătuiesc un soclu de competențe (ansamblu coerent și articulat de resurse cognitive și non-cognitive care permit construirea de răspunsuri pertinente la probleme și



situații complexe și nu aplicarea unor răspunsuri simpliste, gata elaborate):

- competențe științifice - care se referă la cunoașterea și la înțelegerea achizițiilor teoretice științifice proprii domeniului managementului educațional și la valorificarea lor în rezolvarea de probleme;

- competențe acționate/practice - care se referă la „a ști să acționezi” în situații practice, în care este necesare acțiuni cum ar fi: abordarea organizației în ansamblul său, identificarea subsistemelor componente, a (interco)nexiunilor dintre acestea și a contribuțiilor proprii la atingerea finalităților propuse la nivel de organizație; transpunerea particularizantă a achizițiilor teoretice în situații manageriale concrete; identificarea de probleme; stabilirea variabilelor relevante și a (inter)relațiilor dintre acestea; formularea de soluții posibile și verificarea lor; luare de decizii; asumarea de riscuri; utilizarea NTIC ș.a.

- competențe transversale - care se referă la a ști să fii și să devii un manager de calitate în domeniul educațional, prin valorificarea și dezvoltarea propriilor trăsături de personalitate, prin dezvoltarea inteligenței intra-personale, dar și a celei interpersonale - legate de stabilirea de relații sociale cu membrii organizației [17, p.15].

Managerului școlar îi sunt necesare anumite competențe specifice manageriale, cărora le corespund anumite capacități și atribuții, inclusiv:

- competența juridică;
- competența psihopedagogică;
- competența economico-financiară și administrativ-gospodărească;
- competența managerială (generală și educațională), căreia îi sunt specifice o seamă de capacități:

(capacitatea de a fixa scopuri și obiective realiste și mobilizatoare; capacitatea de a prevedea (prognoza, planifica, programa); capacitatea de a organiza, coordona și motiva; capacitatea de a comunica și

negocia; capacitatea de a soluționa și de a menține un climat favorabil obținerii unor performanțe școlare bune; capacitatea de a decide și rezolva probleme; capacitatea de a-și asuma răspunderi; capacitatea de a evalua și utiliza corect informațiile în exercitarea atribuțiilor ce-i revin);

- competența culturală;
- competența socio-morală [13, p. 425].

Aceste competențe manageriale specifice sunt strâns corelate cu competențele profesionale generale ale profesorilor.

Savantul Sorin Cristea [8, p. 16] evidențiază patru tipuri de competențe generale:

- competența politică, demonstrată prin receptarea și angajarea corectă a responsabilităților directe și indirecte transmise la nivelul finalităților macrostructurale (ideal pedagogic - scopuri pedagogice);

- competența psihologică, demonstrată prin receptarea și angajarea corectă a responsabilităților transmise de la nivelul finalităților micro-structurale (obiective pedagogice generale și specifice, operaționalizările în sensul individualizării activității de instruire);

- competența științifică, demonstrată prin calitatea proiectelor elaborate la linie de continuitate dintre cercetarea fundamentală - orientată - aplicată;

- competența socială, demonstrată prin modalitățile de adaptare ale „actorilor educației” la cerințele comunității educative naționale, teritoriale, locale, aflate în permanentă mișcare.

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

1. Competențe profesionale:

- Să proiecteze o activitate; Să elaboreze o activitate (inclusiv didactică); Să elaboreze un plan strategic de dezvoltare a instituției; Să alcătuiască o fișă a postului; Să primească și să ofere eficient feedback; Să rezolve o situație problematică; Să or-

ganizeze corect o ședință; Să conducă un interviu de apreciere; Să utilizeze diferite stiluri de conducere în dependență de situație; Să se autoevalueze ca manager; Să organizeze eficient ziua de muncă; Să organizeze și să îndeplinească diferite roluri într-o echipă; Să evalueze un subaltern; Să motiveze un subaltern; Să depășească factorii care afectează performanța; Să adopte corect o decizie; Să rezolve corect un conflict; Să comunice eficient verbal, non-verbal și para-verbal; Să efectueze schimbări pentru a transforma instituția într-o instituție eficientă; Să organizeze un sistem informațional dinamic în instituție; Să facă corect o delegare a funcțiilor; Să utilizeze computerul în activitatea managerială [2, p. 25].

## 2. Competențe sociale

- Inteligență și judecată în acțiune. Aceasta din urmă înseamnă capacitatea efectivă de rezolvare a problemelor, de a face design-ul strategiilor, de fixare a priorităților și gândire rațională și intuitivă. Poate că cea mai importantă componentă a ei este capacitatea de a evalua potențialul colegilor și a ale oponentilor.

- Dispoziția (voința de a accepta responsabilități). Aceasta înseamnă impulsul de a lua inițiativa într-o situație socială, de a lua decizii, de a pași înainte când nimeni nu vrea.

- Înțelegere față de subordonați și pentru nevoile lor.

- Abilitatea de a lucra cu oamenii, corelată cu inteligența și judecata în acțiune, precum și cu înțelegerea față de subordonați. Esența acestei abilități constă în percepția socială [ibidem, p. 26].

Managerului școlar îi sunt necesare anumite competențe, cărora le corespund anumite capacități. În acest context, putem vorbi de o competență decizională (echivalând cu puterea managerului de a hotărî, în limitele stabilite prin acte normative sau prin hotărâri ale organelor

colective de conducere), precum și de o competență profesională cu referire la cunoștințele și deprinderile cerute de exercitarea anumitor funcții de conducere.

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

Un manager școlar trebuie să aibă următoarele competențe și capacități:

- Competența juridică, ce presupune capacitatea de cunoaștere, interpretare și aplicare a legislației generale și specifice la situațiile particulare ale activității cotidiene

- Competența psihopedagogică și sociologică, constând în: capacitatea de a cunoaște și a lua în considerare particularitățile de vârstă și individuale ale membrilor comunității educative; capacitatea de a orienta, îndruma, controla și evalua procesul de învățământ; capacitatea de a crea și menține un climat adecvat.

- Competența economico-financiară și administrativ-gospodărească, vizând: capacitatea de a gestiona fondurile materiale și bănești ale instituției; capacitatea de administrare și gospodărire a spațiilor, terenurilor, mobilierului și echipamentelelor etc.

- Competența managerială (generală și educațională), care presupune: capacitatea de a stabili scopuri și obiective pertinente și de a stabili strategii adecvate îndeplinirii lor; capacitatea de a planifica și programa; capacitatea de a-și asuma răspunderi; capacitatea de a (se) informa;



capacitatea de a comunica și negocia; capacitatea de a soluționa conflictele; capacitatea de a decide și de a rezolva probleme; capacitatea de a evalua.

- Competența culturală, concretizată în capacitatea de a-și lărgi permanent orizontul de cultură și cunoaștere, de a folosi, în exercitarea atribuțiilor sale manageriale, cunoștințe acumulate din domeniul culturii generale, ca o premisă pentru creșterea eficienței actelor de conducere.

- Competența social-morală care constă în capacitatea de integrare a comunității educative în societate, ca și în capacitatea sa de a fi un model comportamental reproșabil.

Cu mențiunea că aceste competențe (și capacitățile aferente fiecăreia) se diferențiază în raport cu nivelul ierarhic și cu natura funcției de conducere îndeplinite, ele vor fi avute în vedere la selecționarea managerilor școlari și la proiectarea Programelor destinate formării lor inițiale și pe parcurs [12, p. 39].

O analiză succintă a programelor de formare managerială, derulate în centrele specializate de formare recunoscute la nivel național, regional și local, reliefează setul competențelor generale și specifice necesare dezvoltării profesional - manageriale adecvate. Sintetic, se au în vedere două seturi de competențe:

1. Competențele generale urmăresc:

- îmbogățirea repertoriului conceptual cu noi concepte, noțiuni cheie, idei ancoră care să completeze fondul general necesar de activități în domeniul educațional;

- îmbogățirea abilităților de gândire critică și reflexivă de analiză și sinteză a componentelor unor noi realități și modalități de abordare a practicii educative printr-o înțelegere superioară;

- noi oportunități de explorare a unor zone ameliorative de educație în baza unor experiențe cognitive și ideatice sporite;

- o vedere de ansamblu, holistică, dar

flexibilă asupra oportunităților de ameliorare, optimizare și eficientizare a activităților personale, în echipă și la nivel de organizație educațională.

2. Competențele specifice au în vedere:

- capacitatea cadrelor didactice, ca promotori ai managementului educațional de tip leadership, de a opera cu un lexic activ și reprezentativ propriu teoriei managementului în general și al celui educațional în particular;

- specificitatea managementului educațional la diferite paliere ale realității educaționale (organizație școlară, clasa de elevi, lecție etc.);

- realizarea de diagnoze organizaționale relevante și realiste, utilizând tehnici specifice capabile să identifice nevoile autentificate și justificate de schimbare în structura și funcționarea organizațiilor educaționale pe baza cărora să conceapă și să recomande elemente originale în cazul formulării viziunii, misiunii și obiectivelor cardinale;

- configurarea de proiecte manageriale strategice;

- inițierea și administrarea eficientă a schimbării la nivelul unor inovații prioritare;

- depășirea cu tact și discreție a rezistenței la schimbare din organizația respectivă;

- conceperea și implementarea unor proiecte de dezvoltare organizațională (pe segmente componente) în diversele aspecte ce se instituie ca provocări și oportunități în

- acest sens;

- construirea unor segmente de curriculum la dispoziția școlii administrate contextual;

- selectarea, analiza și evaluarea unor materiale curriculare diverse, disponibile, pe criterii de relevanță, utilitate și actualitate;

- identificarea și valorificarea oportunităților de colaborare a organizației școla-

re cu parteneri educaționali, cu comunitatea, sporind astfel vizibilitatea propriei organizații;

- gestionarea eficientă a resursele umane, asigurând un climat tonic, stimulativ și premise de dezvoltare personală de-a lungul carierei;

- abilități tehnice de utilizarea a logistichilor TIC în procesul decizional;

- elaborarea proiectelor de dezvoltare instituțională în limita autorității decizionale, prin asigurarea legalității și calității deciziilor manageriale asumate [9, p.22-24].

**Concluzii.** Dintr-o perspectivă dominant normativă socio-aptitudinală, competența

reprezintă o capacitate complexă, orientată în conducerea educabililor în vederea realizării obiectivelor educative, stabilite prin studiul relațiilor existente între comportamentul profesorului, atitudinile manifestate față de educabili și selectate pe termen scurt, mediu și lung produse în conduita lor.

Competența profesională este o achiziție necesară unei profesiuni/grup de profesiuni înrudite, manifestată și dezvoltată în cadrul profesional. Ca și orice alt tip de competență, aceasta nu reprezintă un produs finit, ci o valoare personală dinamică, cu prelungire ulterioară, în stare să treacă la un nivel superior de formare.

## BIBLIOGRAFIE

1. BOCOȘ, M.-D., RĂDUȚ-TACIU, R., STAN, C., CHIȘ, O. Dicționar praxiologic de pedagogie. Vol. 1.: A-D. Pitești: Paralela 45, 2016, 374 p. ISBN 978-973-47-2213-6.
2. CARA, A., ACHIRI I. Unitatea de învățământ: Management educațional. Chișinău: Gunivas, Tip. Universul, 2002, 112 p. ISBN 9975-9622-7-0.
3. CATALANO, H. Procesul de învățământ: direcții epistemice, pragmatice și experiențiale, București: EDP, 2018, 151 p. ISBN 978-606-31-0474-9.
4. CHIȘ, V. Pedagogia contemporană. Pedagogia pentru competențe. Cluj-Napoca: Casa Cărții de Știință, 2005.
5. COJOCARU, V. Competență. Performanță. Calitate. Concepte și aplicații în educație, Chișinău: Tip. UPS „Ion Creangă”, 2016, 273 p. ISBN 978-9975-46-281-5.
6. COJOCARU V. Gh. Schimbarea în educație și schimbarea managerială. Chișinău: Editura Lumina, 2004, 335 p. ISBN 9975-65-205-0.
7. COJOCARU, V., SLUTU, L. Management educațional. Chișinău: Cartea Moldovei, 2007, 159 p. ISBN 978-9975-60-041-5.
8. CRISTEA, S., Dicționar de termeni pedagogici. București: EDP, 1998, 312 p. ISBN 973-30-5130-6.
9. SORBA, D., Management educațional. Studii și aplicații. București: Editura Universitară, 2012, 221 p. ISBN 978-606-591-608-1.
10. GHERGUȚ A. Management general și strategic în educație. Ghid practic. Iași: Polirom, 2007, 229 p. ISBN 978-973-46-0586-6.
11. GUȚU V., COJOCARU V., COJOCARU T., et alții. Management educațional. Ghid metodologic. Chișinău: CEP USM, 2013, 533 p. ISBN 978-9975-71-413-6.
12. JINGA, I. Managementul învățământului. București: ASE, 2003, 255 p. ISBN 973-594-288-7.
13. JINGA, I., ISTRATE, E. Manual de pedagogie. București: ALL, 1998, 568 p. ISBN: 978-973-571-632-5.
14. LAROUSSE. Marele dicționar al psihologiei. București: Trei, 2006, 1360 p. ISBN 973-707-099-2.

15. LUPU, I., CABAC, Gh. Individualizarea formării universitare prin trasee individuale de învățare. Chișinău: Tipografia UST, 2017, 172 p, ISBN 978-9975-76-224-3.

16. MARCUS, S. Competența didactică. Perspectivă psihologică. București: Editura ALL Educațional, 1999, 173 p. ISBN 973-684-016-6.

17. RĂDUȚ-TACIU, R., BOCOȘ, M-D, CHIȘ, O. Tratat de management educațional pentru învățământul primar și preșcolar. Pitești: Paralela 45, 2015, 577 p. ISBN 978-973-47-1526-8.

18. ȘERBĂNESCU, L., BOCOȘ, M.-D. IOJA, I. Managementul programelor de formare continuă a cadrelor didactice. Ghid practic. Iași: Polirom, 2020, 276 p. ISBN 978-973-46-8245-4.

**Prezentat: 1 aprilie 2022**

**E-mail: dulschi@mail.ru**