

<https://doi.org/10.52387/1811-5470.2026.2.12>
CZU: 37.07:005/.015:374:377

METODOLOGIA FORMĂRII COMPETENȚILOR DECIZIONALE ALE MANAGERILOR INSTITUȚIILOR DE ÎNVĂȚĂMÂNT PROFESIONAL-TEHNIC

Vasile VRÎNCEANU,

doctor în științe ale educației,

Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă”, Chișinău, RM,

Centrul de Formare Continuă și Leadership.

ORCID: 0000-0002-1510-5935

E-mail: vasilevranceanu1957@gmail.com

Mariana BARLADEAN,

doctorandă, Școala doctorală Științe ale Educației,

Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă”, Chișinău. RM,

director, I.P. Centrul de Excelență în Energetică și Electronică, Chișinău, RM

ORCID: 0009-0001-6106-1603

E-mail: briceagmariana@gmail.com

Rezumat. *Calitatea serviciilor educaționale și decizionale este determinată de o multitudine de factori, inclusiv de competența managerială a cadrelor de conducere, ceea ce solicită angajarea în cadrul sistemului managerial a cadrelor de conducere competente, competitive, cu prestație managerială, motivate intrinsec pentru activitate managerială de calitate, pentru formare și dezvoltare continuă și cu atitudine proactivă față de schimbare. Analiza efectuată în articol permite să se deducă o definiție a metodologiei de formare și dezvoltare a competenței decizionale a managerilor instituțiilor de învățământ profesional-tehnic ca un act de stabilire a obiectivelor, problemelor, nevoilor deduse din cadrul informațional. Ca urmare, în articol sunt analizate componentele metodologiei de formare a competenței decizionale la manageri: conținuturile care reprezintă mijloace, instrumente de formare a competențelor decizionale la manageri: componentă interconexă-cognitivă, afectivă și motivațională și comportamentală; metoda modelării, metoda studiului de caz, jocul de rol. Sunt elucidate metodele și tehnicile de luare a deciziilor, care devin și tehnici de învățare în grup: grupurile interactive, grupul Delphi, grupurile nominale.*

Cuvinte-cheie: *adultul-manager, competența decizională, componenta cognitivă, componenta afectivă și emoțională, motivațională, componenta comportamentală, modelarea, tehnica Delphi.*

METHODOLOGY OF TRAINING DECISION-MAKING COMPETENCES FOR MANAGERS OF VOCATIONAL-TECHNICAL EDUCATION INSTITUTIONS

Summary. *The quality of educational and decision-making services is determined by a multitude of factors, including the managerial competence of management personnel, which requires the employment within the management system of competent, competitive management personnel with managerial performance, intrinsically motivated for quality managerial activity, for continuous training and development and with a proactive attitude towards change. The analysis carried out in the article allows us to deduce a definition of the methodology for training and developing decision-making competence of managers of vocational and technical education institutions as an act of establishing objectives, problems, needs deduced from the informational framework. As a result, the article analyzes the components of the methodology for training decision-making competence in managers: the contents that represent means, tools for training decision-making competence in managers: interconnected-cognitive, affective and motivational and behavioral component; modeling method, case study method, role-playing. Decision-making methods and techniques are elucidated, which also become group learning techniques: interactive groups, Delphi group, nominal groups.*

Keywords: *adult-manager, decisional competence, cognitive component, affective and emotional component, motivational component, behavioral component, modeling, Delphi technique.*

Introducere. Calitatea învățământului în general și a învățământului profesional-tehnic în special, este determinată de o multitudine de factori, inclusiv de competența managerială a cadrelor de conducere, ceea ce solicită angajarea în sistemul de învățământ a cadrelor de conducere competitive, cu prestație managerială, motivate intrinsec pentru activitate managerială eficientă, pentru formare și dezvoltare continuă, cu atitudini proactive față de inovații.

Cadrelor de conducere au ca sarcină dominantă asigurarea funcționalității domeniilor/structurilor pe care le conduc, precum și promovarea și anticiparea schimbărilor.

Prevederile Codului educației și a Strategiei de dezvoltare „Educație 2030”, privind orientarea învățământului spre formarea/dezvoltarea competențelor și implementarea conceptului calității implică profesionalizarea cadrelor de conducere în realizarea procesului managerial. În acest context, competența de a decide este considerată drept principală în structura competențelor manageriale.

Întreaga activitate a unui manager constituie un ciclu permanent de culegere a informației, de analiză și sinteză, de luare a deciziilor, de evaluare și realizare a conexiunilor inverse. Calitatea luării deciziilor depinde de mulți factori: competența profesională a managerului, capacitatea de a comunica și relaționa, capacitatea de a mobiliza și îndruma colectivul instituției de învățământ, de valorificarea la maximum a potențialului uman, dar, în primul rând, de valorificarea informației și analiza relevantă a contextului. Decizia constituie un aspect esențial al managementului, fiind mecanismul său specific de exprimare cel mai important. Eficiența conducerii unei instituții de învățământ se manifestă cel mai bine prin decizii relevante.

Politicile educaționale actuale implică un management care să asigure realizarea orientărilor strategice și tactice, a obiectivelor organizaționale printr-o conducere de calitate, ca urmare a proiectării, organizării, gestionării și a monitorizării resurselor instituției de învățământ. În acest sens, conducerea este arta de a mobiliza oamenii, de a-i inspira, de a-i însufleși în activitate privind realizarea obiectivelor preconizate. Fiind un proces direcționat, managerul tinde spre realizarea lor prin mobilizarea resurselor umane și prin promovarea unei strategii de eficientizare a funcționalității instituției de învățământ, valorificând pe deplin capacitatea de a lua decizii în mod independent.

Discuții. Metodologie. Relevanță. Decizia este un mijloc, un instrument de exercitare a managementului în organizație, în cazul dat în instituția de învățământ profesional-tehnic. Calitatea managementului unei instituții de învățământ se manifestă cel mai relevant prin calitatea deciziilor luate. Decizia reprezintă funcția principală a procesului managerial care are influențe nemijlocite asupra altor decizii sau/și altor funcții manageriale. Importanța deciziei în cadrul acestor funcții este determinată de faptul că ea generează și declanșează acțiunile care duc la eficientizarea funcționalității instituției de învățământ. Trebuie de menționat că de-a lungul istoriei sale atitudinea statului față de această funcție a conducătorilor de instituții de învățământ s-a schimbat de mai multe ori. În sistemul de învățământ centralizat managerul școlar era privit mai degrabă ca executor și nu se pune accentul de dezvoltarea competenței decizionale. În schimb, sistemul de învățământ descentralizat și democratic, presupune valorificare deplină a competenței decizionale de către managerii școlari. În realitate, amprentele sistemului centralizat asupra cadrului decizional se manifestă la mai mulți manageri școlari cu alte cerințe - nivelul de dezvoltare a competenței decizionale a conducătorilor de instituții de învățământ în mare parte nu corespunde cerințelor actuale. Această stare de lucruri este determinată de mai mulți factori:

- decentralizarea sistemului de învățământ n-a devenit un fapt real;
- condițiile financiare, manageriale, educaționale, foarte des devin impedimente în luarea deciziilor eficiente;
- în cadrul pregătirii inițiale și continue a cadrelor manageriale nu se pune accentul pe formarea competenței decizionale;
- cercetările științifice privind problema dezvoltării competenței decizionale la managerii școlari sunt insuficiente.

În instituția de învățământ domeniile de competență decizională sunt atribuite/delegate angajaților de către manager. Constatăm că fiecare manager ia decizii zilnic. Chiar dacă multe dintre ele sunt nesemnificative sau decizii de rutină, acestea pot afecta profesorii, elevii în mod direct sau indirect. Deciziile luate la nivelul instituției pot afecta pe termen mediu și lung colectivul respectivei instituții. Descentralizarea ca element esențial al politicilor educaționale, ce vor fi implementate în următorii 10 ani, presupune implicare și responsabilizare,

împuternicirea de a lua decizii. Modelul de descentralizare propus conferă școlii rolul de principal factor de decizie. Pe măsură ce se mărește gradul de descentralizare, proporțional se extind și domeniile de competență decizională a managerului școlar. Constatăm că procesul de luare a deciziilor și de distribuire și partajare a competențelor decizionale în instituția de învățământ este parte indispensabilă a managementului școlii și condiție a asigurării calității procesului educațional. Totodată, decizia managerială trebuie să satisfacă un ansamblu de cerințe ce vizează calitatea acestora.

Fiecare decizie trebuie adoptată de către managerul în a cărui competență decizională se încadrează situația față de care urmează să se ia o decizie. Este important ca decizia să fie luată de cine trebuie și îndeplinită de cine trebuie (transferul în sus a deciziei este echivalentă cu eschivarea de răspundere și este periculoasă, la fel este periculoasă și delegarea autorității de decizie unui decident incompetent). Împuternicirea formală nu este suficientă, este necesar ca decidentul (persoana ori structura) să posede un complex de calități în vederea fundamentării, elaborării și adoptării deciziei respective, adică să dispună de potențial decizional.

Rezultate. Fundamentarea unei metodologii de formare/dezvoltare a competenței decizionale la manageri din instituțiile de învățământ profesional-tehnic cere o abordare a mai multor aspecte pedagogice:

- adultul-manager- particularitățile învățării, nevoile formării/dezvoltării, motivele și interesele;
- metodologia ca teorie și practică a învățării;
- decizia și competența decizională specifică pentru managerii instituționali;
- etapele, formele și metodele de luare a deciziilor;
- curriculumul privind formarea/dezvoltarea competenței decizionale la managerii instituțiilor de învățământ profesional-tehnic.

Analiza literaturii de specialitate permite deducerea definiției a metodologiei de formare/dezvoltare a competenței decizionale la managerii instituțiilor de învățământ profesional-tehnic: „Metodologia formării/dezvoltării competenței decizionale reprezintă teoria și practica aplicării metodelor și procedurilor didactice, precum și a principiilor, orientărilor și cerințelor față de logica, conținutul și etapele actului decizional”.

În acest context „decizia” se definește ca un act de stabilire a obiectivelor, problemelor, nevoilor, de-

duse din cadrul informațional, și a modalităților de realizare a acestora, precum și ca stabilirea a mijloacelor de evaluare a rezultatului obținut în baza deciziei luate.

Importanță pentru cercetarea dată este și abordarea teleologică a procesului decizional. Din această perspectivă „competența decizională reprezintă o unitate de cunoștințe, capacități, atitudini și valori formate și dezvoltate prin învățare, a căror mobilizare permite identificarea problemelor, stabilirea și alegerea alternativelor în rezolvarea acestor probleme în diferite contexte a învățământului profesional-tehnic”.

În contextul acestor definiții competența decizională poate fi organizată într-o structură ierarhică, formată din trei niveluri:

- *Nivelul de bază* – identificarea problemei, formularea problemei și colectarea informației.
- *Nivelul intermediar* - analiza alternativelor, anticiparea consecințelor și formularea unei decizii.
- *Nivelul avansat* – implementarea deciziei, evaluarea impactului și revizuirea actului decizional pe baza conexiunii inverse.

Totodată, competența decizională se axează pe trei componente interconexe: componenta cognitivă, componenta afectivă și motivațională, componenta comportamentală.

1. **Componenta cognitivă** implică procesele mentale necesare pentru analizarea informațiilor și luarea unei decizii corecte:

- gândirea critică și analitică;
- capacitatea de identificare a problemelor;
- evaluarea alternativelor și a consecințelor;
- utilizarea logicii și a raționamentului.

2. **Componenta afectivă și motivațională** influențează nivelul de încredere în propriile decizii și implicarea emoțională în procesul decizional:

- încrederea în sine și asumarea responsabilității;
- gestionarea emoțiilor și controlul stresului;
- motivația de a lua decizii corecte și etice.

3. **Componenta comportamentală** se referă la modul în care o persoană pune în aplicare decizia luată și învață din experiențele anterioare:

- Capacitatea de a acționa și de a implementa deciziile;
- Flexibilitatea în ajustarea deciziilor în funcție de rezultate;
- Asumarea consecințelor și învățarea din greșeli.

Competența decizională este influențată de mai mulți factori, atât interni, cât și externi:

1. Factori individuali:

- nivelul de inteligență și dezvoltare cognitivă personalizată (ex. deschiderea către experiențe noi, stabilitatea emoțională);
- experiența anterioară în luarea deciziilor, motivația și încrederea în sine.

2. Factori contextuali:

- accesul la informații și calitatea acestora;
- suportul social și influențele externe (familie, prieteni, colegi);
- presiunea timpului și stresul asociat luării deciziilor;
- consecințele posibile ale deciziei.

Conform definițiilor generale a competenței și a definiției pe care am dat-o competenței decizionale, structura acesteia se constituie din cunoștințe, capacități, atitudini și comportamente. Această abordare a competenței nu vine în contradicție cu structura competenței decizionale pe niveluri și dimensiuni. Din această perspectivă *componenta – cunoștințe* implică: cunoașterea diferitelor abordări ale deciziei, ale competenței decizionale, ale etapelor de luare a deciziilor, ale factorilor interni și externi privind luarea deciziilor, a formelor și metodelor de luare a deciziilor.

Componenta capacități – implică acțiuni de identificare a problemelor, de selectare și prelucrare a informației necesare pentru luarea deciziilor, generarea și evaluarea alternativelor, prognozarea consecințelor, implementarea acestora, evaluarea rezultatelor.

Componenta atitudini și comportamente – implică: încredere în propriile decizii, gestionarea emoțiilor, asumarea de responsabilități, motivarea de a lua decizii ferme și etice, deschiderea spre noile experiențe etc.

Așadar, definirea și structurarea competenței decizionale ține de abordarea teleologică a metodologiei de formare/dezvoltare a competenței decizionale la managerii instituțiilor de învățământ profesional-tehnic.

O altă componentă a Metodologiei de formare a competenței decizionale la manageri ține de selectarea și organizarea unităților de conținut. Conținuturile, în acest context, reprezintă mijloace, instrumente prin care se urmărește formarea competențelor decizionale la manageri:

- Decizia în structura funcțiilor manageriale: teorii, concepte, abordări.
- Modele de adoptare a deciziilor.
- Structura subsistemului decizional în instituții de învățământ profesional-tehnic.
- Procesul decizional din instituția de învățământ profesional-tehnic.
- Factorii interni și externi – generatori de decizii.
- Competența decizională: concept și modalități de manifestare.
- Manager-decident: caracteristici și particularități funcționale.
- Cadrul metodologic de formare/dezvoltare a competenței decizionale la managerii instituțiilor de învățământ profesional-tehnic.

Componenta praxiologică/procesuală a metodologiei de formare a competenței decizionale la managerii instituțiilor de învățământ profesional-tehnic – include un ansamblu de forme și metode în diferite combinații în vederea formării competenței respective, prin etapizarea acestui proces. Selectarea și combinarea metodelor de formare a competenței decizionale la manageri este determinată de mai mulți factori:

- nevoile managerilor privind asimilarea cunoștințelor, capacităților, atitudinilor privind demersul decizional;

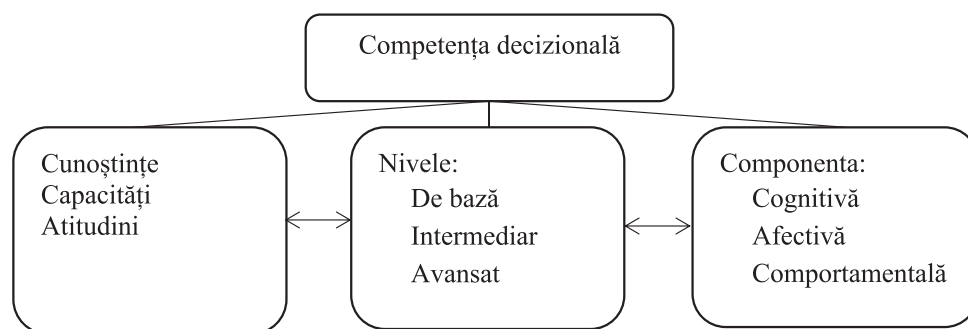


Figura. 1. Structura polisemantică a competenței decizionale (Sursa: elaborată de autor)

- particularitățile învățării adulților prin formarea continuă sau autoformare;
- competențe decizionale ca finalități și conținuturi specifice demersului decizional.

Evidențiem câteva metode care, în structura metodologiei propuse în cercetare, reprezintă un nucleu solid, deoarece sunt cele mai relevante în vederea formării/dezvoltării competenței decizionale la managerii instituțiilor de învățământ profesional-tehnic.

- *Metoda modelării și învățării prin analogie* – metoda care permite studierea indirectă a fenomenelor, acțiunilor, teoriilor și, inclusiv, a proceselor decizionale.

Modelarea se axează pe relația de analogie dintre modelul construit și modelul original pe care îl prezintă. Putem vorbi aici despre un model real de luare a unei decizii și un model construit prin analogie, în cazul în care în cadrul aplicării primului model au fost obținute rezultatele relevante. Cum afirmă M. Bocoș, nu orice sistem care reproduce un sistem original are statut de model, ci numai acela care oferă cel puțin o informație în plus cu privire la original și care permite o cunoaștere mai ușoară, mai rapidă și mai substanțială a sistemului original. Pentru atingerea unor astfel de scopuri, este necesar ca modelele să nu fie valorificate doar ca simple suporturi ilustrative, ci ca instrumente cu care să se opereze efectiv - în plan mental sau practic-aplicativ. Prin intermediul acestor operații, formabilii realizează treceri succesive, reciproce de la percepție la gândire, de la analiză la sinteză și realizează clarificări ale cunoștințelor [5, p.234].

- *Metoda studiului de caz* presupune angajarea activă a cursanților (manageri) în desfășurarea de activități de analizare și dezbateră în grup a unui caz de identificare și examinare a variantelor de acțiune și de luare de decizii în conformitate cu propriul sistem de valori.
- *Jocul de rol* – metoda de stimulare a interacțiunii între cadre manageriale (în cazul dat) și modelare a comportamentelor, inclusiv cu referire la luarea deciziilor relevante. Participanții interpretează roluri diferite, de la cel care prezintă informația, până la cel care ia decizii și își asumă responsabilități pentru consecințele deciziei.

Problematizarea - o metodă dominantă în cadrul formării competenței decizionale la manageri, deoarece luarea deciziei întotdeauna este și rezolvarea unei probleme. Problema reprezintă o stare

cognitivă conflictuală/ contradictorie pe care o trăiește subiectul cunoscător într-un anumit moment, datorită relaționării/ confruntării experienței sale trecute de cunoaștere (experiență care este insuficientă, nesatisfăcătoare calitativ și cantitativ) cu anumite elemente de noutate și surpriză. Problema are două dimensiuni:

- *enigma* - dimensiunea obiectivă, care în același timp blochează și mobilizează activitatea intelectuală și motrică a subiectului;
- *controversa* - dimensiunea subiectivă, referitoare la intersubiectivitatea și eterogenitatea punctelor de vedere.

Situația-problemă reprezintă acel context educațional caracterizat de un dezechilibru cognitiv, context în care se instaurează *interacțiunea cognitivă și afectivă* între subiectul cunoașterii și obiectul cunoașterii (noile achiziții).

- Această interacțiune se bazează pe o problemă construită în jurul unui obiectiv-obstacol sau obiectiv-dificultate [5, p.251].
- *Brainstormingul* – sau Asaltul de idei. Fiind o metodă importantă de dezvoltare a creativității, brainstormingul presupune generare de idei într-o situație de grup, bazată pe principiul suspendării judecății (faza de generare de idei este separată de faza de judecare). Principiile pe care se bazează această metodă sunt "cantitatea determină calitatea" și "evaluarea ideilor este amânată"; evaluarea este realizată de profesor împreună cu elevii, în faza ulterioară emiterii tuturor ideilor și, eventual, în mai multe runde. În final, se ajunge la selectarea a 5-6 idei mai importante. Astfel, metoda brainstorming-ului comportă trei faze: *faza de divergență, faza de realizare a criticii și a evaluării și faza de convergență, de alegere a soluțiilor* [5, p.255].

În cadrul formării competenței decizionale pot fi aplicate și alte metode: metoda congregației, metoda proiectelor, metoda exercițiului etc.

Una dintre particularitățile metodologiei propuse o constituie transferul metodelor examinate din cadrul formării continue a competenței decizionale în cadrul luării deciziei propriu-zise. Cu alte cuvinte, aceeași metodă poate fi aplicată în realizarea diferitor funcții, ceea ce face procesul de formare continuă a managerilor valoros dublu. În acest context, aducem câteva exemple de metode și tehnici de luare a deciziilor, care sunt și tehnici de învățare în grup.

Grupurile interactive. Membrii unui grup interactiv au la dispoziție o agendă și o problemă de rezolvat. Astfel de grupuri iau naștere în general în momentul în care liderul definește problema și solicită idei. Discuțiile sunt nesistematizate și neorganizate și constau în enunțarea de alternative și în evaluarea acestora. Sarcina liderului este de a rezuma la momente potrivite, de a se asigura că toți membrii grupului participă și de a contribui cu idei. Se ajunge de obicei la consens, părerile finale fiind adoptate prin vot.

Grupul Delphi. Tehnica Delphi reprezintă o metodă de creare a unui consens între opiniile unor experți. Solicită exprimarea scrisă a unui număr de păreri ale unor experți care contribuie în mod individual la soluționarea problemei. După adunarea de răspunsuri scrise axate pe subiectul în discuție, este realizat un rezumat al părerilor care este distribuit participanților. În a doua rundă, participanții au avantajul de a cunoaște părerile experților și de a-și putea modifica răspunsul inițial în lumina noilor informații. Acest proces al rezumării propunerilor și redistribuirii de noi chestionare poate continua până se ajunge la un consens.

Grupurile nominale. Tehnica grupului nominal a fost creată pentru a se asigura participarea egală a membrilor grupului în procesul decizional. Pentru început, managerul adună un număr de persoane

și le explică problema. Membrii sunt rugați apoi să scrie cât mai multe alternative, pe care le expun pe rând. Ideile astfel exprimate sunt înscrise pe un flip chart sau pe o tablă, pentru a putea fi vizualizate. Discuțiile sunt limitate la simple clarificări. După listarea tuturor alternativelor, au loc mai multe discuții deschise, în urma cărora se recurge la vot. Este aleasă cea mai bine primită dintre alternative [9].

Astfel, metodologia formării/dezvoltării competenței decizionale la managerii instituțiilor de învățământ profesional-tehnic poate fi prezentată prin Figura următoare. (Figura 2.).

Orice metodologie de formare a competențelor – este o metodologie de instruire, care are la bază un sistem de principii generale și specifice, dictate de context și nevoile celor ce învață, dar și de alți factori.

Procesul de instruire, inclusiv al adulților, are un caracter obiectiv-subiectiv și în raport cu acesta se stabilesc două tipuri de legități:

- primul tip este propriu/specific instruirii prin esența sa, care apare inevitabil în ariile formării; se are în vedere legitățile care sunt caracteristice oricărei activități de instruire-învățare;
- al doilea tip de legități se manifestă în raport/în dependență de esența activității celui care instruește și a celui care învață, precum și în

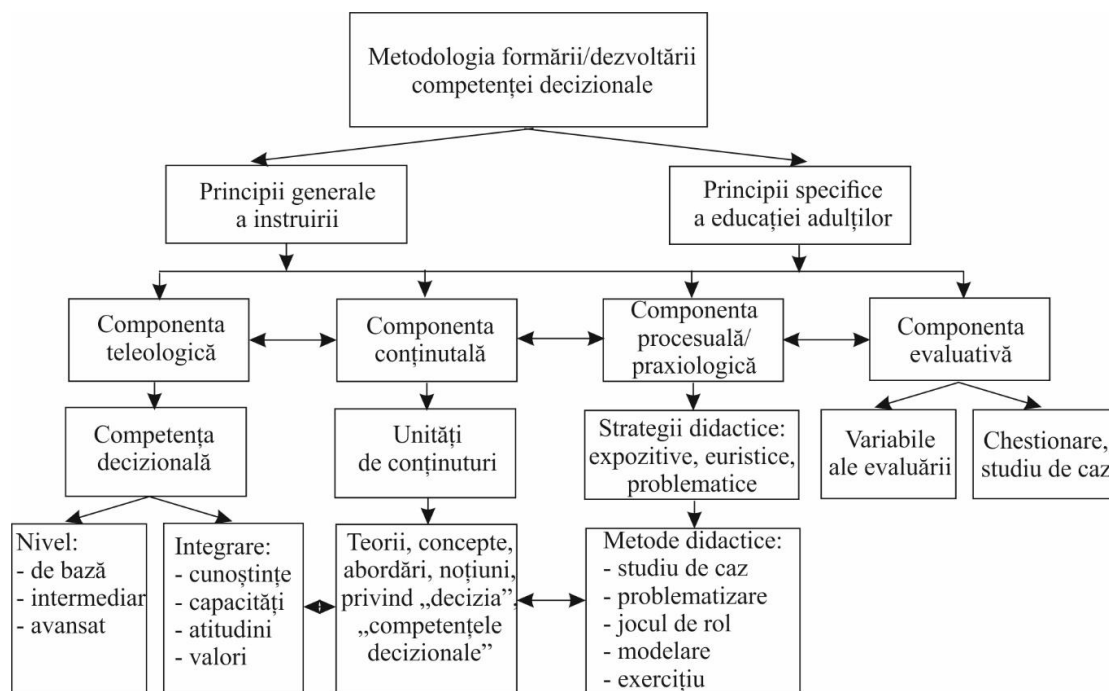


Figura. 2 Metodologia formării/dezvoltării competenței decizionale a managerilor instituțiilor de învățământ profesional-tehnic (Sursa: elaborată de autor)

raport cu comportamentul și strategiile didactice aplicate.

Primul grup de legități are un caracter *obiectiv* (legități obiective):

1. Procesul de instruire (ca și procesul educațional, în general) este condiționat/ determinat de unele legități mai ample și de procese sociale, necesități/nevoi. Această legitate are reflectare asupra finalităților instruirii, iar prin intermediul acestora – și asupra controlului și strategiilor de învățare.
2. Procesul de instruire este în legătură cu procesele de educație, învățământ, formare/dezvoltare, care constituie un proces educațional unic/integrat. Această legitate determină instruirea ca un proces unic de formare-dezvoltare a personalității.
3. Procesul de instruire este în dependență de posibilitățile reale ale elevilor de a învăța – de factorii interni biofizici și psihoindividuali.

Procesul de instruire este în dependență de factorii externi: psihosociali, ergonomici, sanitari, pedagogici [19, p.301-302].

În contextul acestor legități, în literatura de specialitate găsim un număr mare de abordări ale principiilor de instruire/învățare/formare. Metodologia de formare a competenței decizionale la managerii instituțiilor de învățământ profesional-tehnic, concepută în cercetarea dată, se axează pe următorul set de principii:

- *Principiul unității și integralității* (asigură unitatea formării competenței prin integralitatea cunoștințelor, capacităților, atitudinilor cu referire la demersurile decizionale);
- *Principiul contextualității* (asigură conexiunea între situația existentă, identificarea problemei, pregătirea și adoptarea deciziei, contextul generează nevoia de a lua decizii respective);
- *Principiul cu caracter normativ* (angajează, prin esența sa, norme, reguli, cerințe cu un conținut coerent problematicii decizionale);
- *Principiul legăturilor interdisciplinare* (asigură o abordare psihologică, socială, pedagogică, managerială a formării competenței decizionale la manageri; identificarea informațiilor și a problemelor generate de diferiți factori interdisciplinari).

Deoarece managerii instituțiilor de învățământ profesional-tehnic se încadrează în categoria adulților care sunt implicați în procese de formare con-

tinuă, este nevoie să stabilim și principiile specifice de învățare ale acestei categorii de formabili:

- *Principiul priorității* învățării autonome/de sine stătătoare (adulții-manageri stabilesc singuri nevoile, obiectivele, planifică și realizează acest proces);
- *Principiul învățării situaționale* (acest principiu asigură realizarea nevoilor reale ale managerilor-decidenți);
- *Principiul libertății, autonomiei și responsabilităților* (libertatea în alegerea variantelor de decizii, autonomia în luarea unor decizii, asumând responsabilitatea proprie pentru consecințele deciziei);
- *Principiul dezvoltării nevoilor de formare* (din perspectiva individuală, instituțională și națională).

Principiile enumerate (sunt dominante pentru cercetarea dată) reprezintă un sistem care asigură constituirea și aplicarea unei metodologii de formare a competenței manageriale la conducătorii instituțiilor de învățământ profesional-tehnic în cadrul procesului de formare continuă.

Concluzii:

1. Abordarea contextuală a cadrului decizional, dar și a procesului de formare a competenței decizionale la managerii instituțiilor de învățământ profesional-tehnic, creează premise și oportunități de a asigura conexiunea dintre contexte internaționale, contexte naționale, contexte instituționale, contexte individuale, care de fapt se reflectă și se comprimă în contextele și nevoile personale de a dezvolta competența managerială.

2. Contextualizarea deciziei manageriale s-a abordat și din perspectiva diferitor dimensiuni ale sistemului managerial: asigurarea calității, dezvoltarea strategică și operațională a instituției de învățământ, dezvoltarea resurselor umane și materiale, managementul curriculumului și al schimbării. Această abordare conturează clar vectorii și dimensiunile în cadrul cărora apar nevoi de a lua decizii respective. Principiile deduse din analiza domeniilor decizionale prezintă un reper în fundamentarea unei metodologii de formare/dezvoltare a competențelor decizionale la managerii instituțiilor de învățământ profesional-tehnic.

3. Pentru prima dată în managementul educațional cu privire la competența decizională în cadrul instituției de învățământ, se propune instituirea unui subsistem decizional poliaspectual organizat ierarhic/liniar și concentric, dar și structurat pe ni-

veluri: strategic, tactic și operațional. Această abordare asigură o luare mai relevantă, mai eficientă a deciziilor manageriale la nivel instituțional.

4. În contextul acestei abordări s-a încercat să se stabilească tipurile de decizii manageriale în conformitate cu dimensiunile și nivelurile decizionale, și rolul nivelurilor concentrice în pregătirea și adoptarea deciziilor.

5. Metodologia de formare a competenței decizionale la managerii instituțiilor de învățământ profesional-tehnic se axează pe un sistem de principii generale și specifice, care gestionează, stau la

baza stabilirii elementelor structurale pe aspectele: teleologice, conceptuale, procesuale și evaluative. Metodologia respectivă este un construct didactic (andragogic) inovator, original, care este centrat pe context, nevoile managerilor și specificul învățării adulților.

6. Metodologia ca expresie a abordării conceptuale a formării competenței decizionale la managerii instituțiilor de învățământ profesional-tehnic este aplicată experimental în cadrul formării continue a managerilor din sistemul de învățământ profesional-tehnic.

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE:

1. AINSCOW M., HOPKINS, D. *Perfecționarea școlii într-o eră a schimbării*. Chișinău: Prut Internațional, 1998. ISBN 9975-69-058-0.
2. ANDRIȚCHI V. *Managementul resurselor umane în cadrul educațional*. În: *Management educațional. Ghid metodologic*. (GUȚU, V., COJOCARU, V., COJOCARU, T. coord.). Chișinău: CEP USM, 2013. ISBN 978-9975-71-413-6.
3. ANDRIȚCHI V. *Metodologia managementului resurselor umane în instituția școlară*. Chișinău: PRINT-Caro SRL, 2009.
4. BACIU S. *Managementul calității în învățământul superior*. Chișinău: Institutul de Științe ale Educației, "Print-Caro" SRL, 2010. ISBN 978-9975-9685-8-4.
5. BOCOȘ M. *Didactica disciplinelor pedagogice în cadrul constructivist*. Ed. a 4-a rev. Pitești: Paralela 45, 2017. ISBN 978-973-47-2482-6.
6. BAZĂRNESCU St. *Introducere în sociologia organizațională a conducerii*. București: Editura Didactică și Pedagogică, 1995. ISBN 973-30-4831-3.
7. BOLDUR G. *Fundamentarea complexă a procesului decizional economic*. București: Editura Științifică, 1973. ISBN 978-606-19-0523-2.
8. CALLO T. *O pedagogie a integralității: Teorie și practică*. Chișinău: CEP USM, 2007. ISBN 978-9975-70-161-7.
9. CHICU V. *Metodologia luării deciziilor în cadrul educațional*. În: *Management educațional*. (GUȚU, V. coord. șt.). Chișinău: CEP USM, 2013. ISBN 978-9975-71-413-6.
10. CHICU V., SOLOVEI R. și alții. *Formarea continuă a cadrelor didactice în contextul educației centrate pe cel ce învață*. Chișinău: CEP USM, 2010. ISBN 978-9975-71-058-9.
11. COJOCARU V. Gh. *Schimbarea în educație și schimbarea managerială*. Chișinău: Lumina, 2004. ISBN 0009975-65-205-0.
12. COJOCARU V. Gh. *Competență, Performanță, Calitate. Concepte și aplicații în educație*. Chișinău: Tipografia UPS „Ion Creangă”, 2016. ISBN 978-9975-46-281-5.
13. COJOCARU V. Gh., JUC N. *Impactul deciziei în dezvoltarea școlii*. Chișinău: FEP „Tipografia Centrală”, 2018. ISBN 978-9975-53-976-0.
14. CREANGĂ E., NAHABAL N. *Competența de luare a deciziilor pe înțelesul cadrelor didactice*. În: *DIDACTICA PRO*, nr. 4 (140), Chișinău, 2023. ISSN 1810-6455.
15. DRUCKER P. *Despre decizie și eficacitate*. Ed. a 2-a. București: Meteor Press, 2010. ISBN 978-973-728-488-4.
16. GAINDRIC C. *Luarea deciziilor. Metode și tehnologii*. Chișinău: Editura Știința, 1998. ISBN-978-9975-3183-6-5.

17. GUȚU V. *Andragogie*. Chișinău: CEP USM, 2023. ISBN 978-9975-62-580-7.
18. GUȚU V. *Schimbări de paradigmă în teoria și practica educațională*. Vol. 2. Chișinău: CEP USM, 2009. ISBN 978-9975-70-795-4.
19. GUȚU V. *Pedagogie*. Chișinău: CEP USM, 2013. 301-302 p. ISBN 979-9975-71-450-1.
20. JOIȚA E. Luarea de decizii. În: *Educația Cognitivă*. Iași: Editura Polirom, 2002. ISBN 978-35358-8 (PDF).
21. MIHULEAC E. *Bazele managementului*. București: Editura ROMFEL SRL, 1993.
22. MIHULEAC E. *Știința conducerii. Metodologia și metode de conducere*. Editura Economica, Bucuresti, 2012. ISBN 978-606-8371-76-4.
23. NICOLESCU O. (coord.) *Sistemul decizional al organizației*. București: Editura Economică, 1998. ISBN 973-590-049-1.
24. PĂTRAȘCU D., ROTARU T. *Factorii de luare a deciziei*. În: *Cultura managerială a profesorului: Teoria și metodologia formării*. Chișinău: UPS „Ion Creangă”, 2006. ISBN 978-9975-78-265-4.
25. VICOL N. Personalitatea profesională și demnitatea umană ale cadrului didactic. In *Revista Științifică de Pedagogie și Psihologie „Univers Pedagogic”*, nr. 2(62), 2019. ISSN 1811-5470
26. VLĂSCEANU L. *Decizie și inovație în învățământ*. București: Editura Didactică și Pedagogică, 1979.