

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

Cu titlu de manuscris  
CZU: [378.14:005.1+340.12]:796.01(043)

**BUDEVICI-PUIU Liliana**

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

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

Rezumatul tezei de doctor habilitat în științe ale educației

**CHIȘINĂU, 2022**

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

**Catedra Managementul Culturii Fizice**

**Consultant științific:**

**Manolachi Veaceslav**, doctor habilitat în științe pedagogice, profesor universitar, USEFS, Chișinău

**Membrii Comisiei de de susținere publică:**

1. **Buftera Victor**, doctor habilitat în pedagogie, profesor universitar - **președinte**
2. **Mocrousov Elena**, doctor habilitat în științe ale educației, conferețiar universitar – **secretar științific**
3. **Manolachi Veaceslav**, doctor habilitat în științe pedagogice, profesor universitar – **consultant științific**
4. **Abalașei Beatrice-Aurelia**, doctor în psihologie, profesor universitar, Universitatea ”Al.I. Cuza”, Iași, România, **recenzent oficial**
5. **Guțu Vladimir**, doctor habilitat în științe pedagogice, profesor universitar, USM, Chișinău, **recenzent oficial**
6. **Cușnir Valeriu**, doctor habilitat în drept, profesor universitar, Institutul de Cercetări Juridice, Politice și Sociologice al AȘM, Chișinău, **recenzent oficial**
7. **Dorgan Viorel**, doctor habilitat în pedagogie, profesor universitar, USEFS, Chișinău, **recenzent oficial**

Susținerea publică a tezei de doctor habilitat va avea loc la 08.09.2022 ora 14.30, în Sala mică a Senatului USEFS, adresa: Chișinău, str. A.Doga, 22, aud. 105.

Teza de doctor și rezumatul pot fi consultate la Biblioteca Universității de Stat de Educație Fizică și Sport și pe pagina web a ANACEC ([www.cnaa.md](http://www.cnaa.md)).

Rezumatul a fost expediat la \_\_\_\_\_ 2022.

**Secretar științific al Comisiei de susținere publică a tezei de doctor habilitat**

**Mocrousov Elena**,

doctor habilitat în științe ale educației, conferețiar universitar

**Consultant științific**

**Manolachi Veaceslav**,

doctor habilitat în științe pedagogice, profesor universitar

**Autor**

**Budevici-Puiu Liliana**,

doctor în științe pedagogice, profesor universitar

© Budevici – Puiu Liliana, 2022

## CUPRINS

<b>Tezele conceptuale ale cercetării .....</b>	<b>4</b>
<b>1. Cadrul analitic al formării profesionale inițiale și continue a specialiștilor din domeniul culturii fizice din perspectiva managerială și normative.....</b>	<b>16</b>
<b>2. Cadrul teleologic al formării profesionale inițiale și continue a specialiștilor din domeniul culturii fizice: perspectiva managerială și normativă .....</b>	<b>22</b>
<b>3. Cadrul conceptual al formării manageriale și normative a specialiștilor din domeniul culturii fizice .....</b>	<b>30</b>
<b>4. Validarea experimentală a modelului de formare inițială și continuă a specialiștilor din domeniul culturii fizice din perspectivă managerială și normative.....</b>	<b>44</b>
<b>Concluzii generale și recomandări .....</b>	<b>65</b>
<b>Adnotare (în limbile română, rusă, engleză) .....</b>	<b>69</b>
<b>Bibliografie .....</b>	<b>72</b>

## TEZELE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII

### Actualitatea și importanța temei abordate

Globalizarea și extinderea concurenței impun noi cerințe în sistemul economic național, inclusiv și în cel educațional. Tranziția către o nouă formațiune socio - economică, relațiile de piață, modificările bazelor de finanțare, inerente acestei perioade, au avut un impact negativ asupra întregului sistem de cultură fizică și sport. Pentru a supraviețui și a se dezvolta în condițiile existente, organizațiile sportive sunt puse în situația de a identifica noi modalități și abordări de realizare a activităților. Astfel, este important să remarcăm sistemele moderne de instruire a cadrelor calificate din domeniul culturii fizice din întreaga lume și care pot constitui modele de bune practici în domeniu. Transformările care au loc în societatea moldovenească, impun învățământului superior să formeze specialiști competenți, capabili să facă față cerințelor impuse la nivel național și european. În domeniul de referință, aceste exigențe vizează pe de o parte actualizarea și modificarea conținuturilor transmise studenților, profesorilor, iar pe de altă parte modernizarea manierei de prezentare a acestora [1, 4, 25, 54]. Necesitatea creării unui sistem integral de educație vocațională dictează necesitatea regândirii funcțiilor țintă ale educației ca sistem, a conexiunilor sale interne, revizuirea ideilor tradiționale referitoare la esența socială, istorică, culturală și valorică a educației, a relației acesteia cu alte tipuri și forme de practică socială, a locului și rolului său, ca instituție socială în viața unei persoane și a societății. Sistemul național de formare profesională din Republica Moldova, la fel ca și alte sisteme internaționale, se află într-un proces de transformare structurală. Una dintre direcțiile prioritare ale transformării învățământului superior de profil I-a constituit, integrarea acestuia în sistemul educațional internațional, în primul rând cel european. Conform ultimelor rezoluții privind Acordul de la Bologna, pe care Republica Moldova l-a semnat împreună cu alte state europene în 2005, un interes științific constant se manifestă în ideea creării unui spațiu educațional unic și care ar facilita “convergența diverselor sisteme de învățământ superior spre sisteme mai transparente, comparabile și compatibile bazate pe trei cicluri: licență, masterat, doctorat” [<https://mecc.gov.md/ro/content/procesul-bologna>].

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

predare – învățare, un spațiu mai larg și va extinde aria problematicilor și la unele domenii înrudite (managementul sportiv, dreptul sportiv, pedagogia sportivă, psihologie).

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

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

Potențialul științifico-didactic al pedagogiei, orientat spre practică nu se realizează de multe ori, în mod corespunzător, existând o neconcordanță între posibilitățile cunoașterii științifice și percepția/aplicarea acestor cunoștințe obiective de către student - viitor specialist în domeniu [7]. Analiza teoriei și experienței pedagogiei internaționale, naționale și zonale ne-a permis să identificăm unele argumente ce definesc actualitatea și importanța temei abordate, după cum urmează:

- existența în literatura de specialitate a unor modele pedagogice pentru asigurarea actului de predare și absența unui model integrat-operațional, fundamentat științific, care să asigure implementarea cu succes a abordării bazate pe competențe a specialistului din domeniul culturii fizice și sportului (cu accent pe formarea competențelor managerial-normative), aflate într-o evoluție dinamică;

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

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

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

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

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

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

În acest context, mai multe personalități științifice internaționale au descris fundamentele teoretice și metodologice ale formării manageriale a specialiștilor din domeniul culturii fizice și sportului [40, 49, 51, 57, 59, 60, 64, 66, 68], ce constituie o bază și un suport metodologic pentru tehnologia organizării instruirii și abordării stilului modern al profesorului. Preocupări însemnate în domeniul managementului sportiv pot fi observate și la nivel național în lucrările autorilor: V. Manolachi [40]; Budevici-Puiu L. [13, 14, 16, 18]; Budevici-Puiu A. [16, 17, 19]; Triboi V. [62] etc., precum și în disertațiile autorilor; Volcu Gheorghe (2018), Volcu Irina (2019), Cireș Victoria (2021), Ecaterina Amelicichin (2018), Eșanu Marcela (2019) și Popa Ghenadie (2022).

Sursele literaturii de specialitate [24, 53, 33, 34], studiile socio-psihologice și sociologice, reflectă faptul, că succesul implementării unei decizii manageriale luate de un lider sportiv implică o pregătire adecvată a viitorilor specialiști în acest domeniu. Mai mult, Vl.Guțu, afirma că ”managerii sunt responsabili pentru crearea/implementarea unei culturi a calității la nivelul organizației, iar stimularea dezvoltării mecanismelor instituționale și procedurale de asigurare, control și îmbunătățire continuă a calității formării profesionale reprezintă prerogativa acestora” [31, p. 7]. Important de subliniat, că informațiile complete sunt o condiție prealabilă pentru procesul de pregătire a unei decizii de management în toate etapele. Acest aspect impune, nu numai crearea condițiilor pentru formarea specialiștilor în direcția asigurării managementului eficient al organizației sportive, ci și pentru creșterea responsabilității lor în implementarea și asumarea deciziilor luate [19, 30, 47, 61]. De asemenea, colectarea, prelucrarea și generalizarea diverselor informații cu privire la problematicile identificate în formarea specialiștilor din domeniu, au evidențiat faptul, că este necesară și o bună cunoaștere a actelor normative în vigoare, naționale și internaționale, a reglementărilor guvernamentale locale și centrale ce asigură buna desfășurare a sferei culturii fizice și sportului [9, 11, 64].

Selectarea celei mai bune soluții în condițiile socio-economice moderne este un moment dificil și responsabil în activitățile specifice managerului sportiv. Rezolvând probleme complexe, managerul, trebuie să prevadă nu numai consecințele deciziei luate asupra unei probleme specifice, ci și să prezică dezvoltarea în perspectivă a organizației sportive. Cu toate acestea, în condițiile schimbărilor dinamice din sfera culturii fizice și a sportului, precum și în alte sectoare ale economiei naționale, acest aspect nu apare ca fiind o problemă ușoară. Prin urmare, se impune utilizarea unor metode moderne de formare managerială și normativă a specialiștilor din domeniu, fiind recomandabilă totodată, găsirea de soluții eficiente la problemele complexe apărute în procesul de dirijare a entităților sportive. Reorientarea culturii fizice și a sportului de la un model planificat din punct de vedere administrativ la unul de piață, consolidarea motivației economice și creșterea intereselor comerciale, schimbarea funcțiilor sale generale, dezvoltarea industriei sportive, impun cerințe consolidate și înalte pentru formarea managerilor, profesorilor și a antrenorilor [45, 56, 65, 68, 70]. Totodată, integrarea în spațiul educațional internațional, procesele de democratizare și umanizare a vieții publice, au impus instituțiilor superioare de educație fizică și sport să procedeze la schimbări esențiale în structura procesului de formare profesională (inițială și continuă) a specialiștilor din acest domeniu. În prezent, devine evident că este necesar să se formeze specialiști în instituțiile de învățământ superior de profil, cu luarea în considerare a schimbărilor parvenite în mediul social, în corespundere cu noile cerințe ale acestuia, cu noile oportunități socio-economice și potrivit climatului socio-cultural și psihologic [2]. În acest context, este necesar ca sistemul de formare a specialiștilor să fie mai flexibil și mai dinamic, fiind capabil să răspundă

cererii în schimbare a economiei de piață, pentru inteligență, cultură și sustenabilitate, care este indisolubil legată de cerința diferențierii procesului educațional, de doleanța de a se depăși orientarea pregătirii către un anumit mediu al profesiei. Informarea și orientarea reproductivă a sistemului existent de instruire a personalului ar trebui să „cedeze” celui comunicativ și productiv [8, 12, 15, 20, 38, 50, 63].

În Republica Moldova problematica managementului sportiv a fost abordată și implementată de un număr redus de cercetători. Astfel, primele manuale și cursuri universitare în acest domeniu au apărut în 2004 Cursul universitar “Managementul educației fizice, legislație în sport. Elemente de drept” (autori: Budevici-Puiu L., Budevici A., Enache P.) [16] prezintă o succintă sinteză a materialelor științifice, având o valoare didactică și bazându-se pe referințe bibliografice de specialitate cu rol de îndrumar metodic, pentru studenții (de la forma de învățământ cu frecvență și frecvență redusă), în scopul formării competențelor generale și specifice ale disciplinei de studiu.

Ulterior în 2006 au fost publicate alte lucrări precum: “Pregătirea legislativă și managerială a specialiștilor din domeniul culturii fizice și sportului” (autori: Triboi V., Budevici-Puiu L.) [62], „Management și legislație în educația fizică și sport” Vol 1. (autor: Budevici-Puiu L.) [14] și Vol.2 “Managementul resurselor umane în organizațiile sportive” (autori: Enache P., Budevici-Puiu L., 2007) [27].

Important de menționat că aceste lucrări au avut un caracter general, fără a fi suficient tratate aspectele domeniului culturii fizice per ansamblu, oferind studenților doar oportunitatea studierii în mediul universitar a resurselor de cercetare și proiectare ale activităților care, pe de o parte, le-a asigurat suportul de a crea și genera situații pentru aplicarea abilităților lor educaționale generale și, pe de altă parte, mai puțin consolidarea abilităților în activitatea lor practică. Apariția de noi agenți economici în domeniu, dezvoltarea mediului de afaceri, inclusiv și a societăților nonguvernamentale ce aveau ca obiect de activitate prestarea de servicii sportive, au condus la necesitatea formării noilor competențe practice ale specialiștilor din domeniu. Implicarea studenților în activități de cercetare, proiecte și mobilități internaționale, au constituit pentru cadrele științifico - didactice din domeniu, un mijloc eficient de autorealizare a acestora și dezvoltare de sine. Astfel, abilitățile practice de învățare ale studenților au constituit o componentă prioritară în conținutul curricular al disciplinelor de studii cu specific în managementul și legislația sportivă. Au apărut ediții noi în sfera educației fizice și sportului din țară cu tratarea problematicii de referință, respectiv cursuri universitare [18], manuale, monografii și capitole în monografii. Aceste lucrări evidențiază o serie de legități conceptuale ale formării manageriale a viitorilor specialiști din domeniu. Astfel, principalele cunoștințe, calități și aptitudini ale managerului pot fi grupate în două categorii: calități și aptitudini profesionale și manageriale; cunoștințe profesionale și manageriale.



În prezent, cultura fizică și sportul sunt considerate un obiect sistemic al managementului, care se caracterizează printr-o construcție specială și o clasificare a relațiilor de management, precum și prin schimbări în dirijarea acestora, în specificul activității unui manager sportiv, toate având legătură cu tranziția Republicii Moldova economia de piață. Din păcate, în prezent, mulți specialiști în sport nu sunt pregătiți să-și schimbe cultura activității lor manageriale, nu sunt capabili de a se adapta rapid la schimbările din mediul extern [40, 46, 58, 68]. Tehnologia tradițională de formare a studenților din instituțiile de învățământ superior de cultură fizică nu contribuie la formarea independenței și a inițiativei, care sunt calități importante ale unui specialist modern și care trebuie să dispună de un profil capabil să asigure dirijarea și gestionarea eficientă a activităților echipei, să ia decizii informate și competente, să implementeze un sistem de recompense și sancțiuni, să prevadă tendințele de dezvoltare a industriei „Cultură fizică și sport”. O abordare holistică a formării specialistului postmodern poate fi dezvoltată numai pe baza conceptului de „competență managerial-normativă”, ce combină activitatea și aspectele individuale ale muncii cu o experiență în organizarea activităților din sfera sportivă. Mai mult decât atât, specialiștii care și-au format și dezvoltat aceste competențe, sunt cadre cu înaltă calificare, reprezentând unul dintre factorii cheie în reformarea mișcării culturii fizice și a sportului din Moldova. Din păcate, formarea unor astfel de specialiști se desfășoară cu un decalaj clar față de nevoile practicii, iar îmbunătățirea acestora depinde în mare măsură de dezvoltarea de noi cursuri universitare, de tehnologiile informaționale moderne și metodologii inovaționale de predare. Aspectele organizatorice și pedagogice sunt factori obiectivi și subiectivi care determină conținutul și ordinea activității umane în condiții specifice constante ale existenței unui sistem care unește o comunitate pentru acțiuni comune. Astfel de condiții oferă unei persoane o idee clară a drepturilor și obligațiilor sale, a planurilor organizației, a sistemului de control asupra performanței muncii etc. Formarea managerial-normativă a studenților de la facultățile de profil are o importanță semnificativă pentru sistemul național de cultură fizică și sport, întrucât un element obligatoriu și constant al activităților lor viitoare îl constituie organizarea și desfășurarea de competiții și evenimente sportive, antrenamente fizice, gestionarea și asigurarea procesului de dirijare a entității sportive. În perioada contemporană, o secțiune importantă a activității specialiștilor din domeniul culturii fizice și sportului a constituit -o furnizarea/prestarea de servicii de îmbunătățire a sănătății în condiții de concurență cu organizații similare. Pentru a opera cu succes în condițiile postmoderne, specialiștilor din domeniu li se solicită pe piața forței de muncă, să dispună de cunoștințe cu referire la managementul sportului, legislația sportivă, antreprenoriatul în sport, marketingul sportiv, ale căror elemente formative sunt asigurate prin conținuturi științifico-metodice de specialitate în cadrul studiilor de licență și masterat de la facultățile de profil. Mai mult decât atât, managementul sportiv postmodern generează noi cerințe pentru resursele umane angajate în acest domeniu, care trebuie să

îndeplinească, în consecință, noi sarcini funcționale (determinarea politicii financiare a entității sportive; gestionarea activității organizației sportive, analizarea și evaluarea riscurilor financiare, dezvoltarea și aplicarea de măsuri pentru a minimiza și asigura controlul la nivel instituțional etc.). Această problematică a fost abordată de o serie de personalități notorii din domeniu: Pochinkin A.V. [53]; Zuev V.N. [71]; Seyranov S.G. [56]; Litvishko O.V. [39]; Manolachi V. [40]; Budevici-Puiu L. [10].

### **Scopul cercetării**

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

### **Obiectivele cercetării.**

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

**Ipoteza de cercetare.** S-a presupus că fundamentarea teoriei și praxiologiei formării profesionale managerial – normative (inițiale și continue) a specialiștilor din domeniul culturii fizice prin determinarea și implementarea modelului integrat-operațional și a concepției (de formare a competențelor managerial-normative) vor contribui la completarea și consolidarea referențialului specialistului eficace (profesiograma și profilul) pe piața muncii de profil.

### **Noutatea și originalitatea științifică constă în:**

- fundamentarea teoriei și praxiologiei formării profesionale managerial – normative (inițiale și continue) a specialiștilor din domeniul culturii fizice;

- îmbunătățirea calității managementului culturii fizice și al organizațiilor sportive, cu prioritate a personalului de conducere din perspectivă managerială și normativă;

- determinarea necesității perfecționării formării managerial-normative a specialiștilor din domeniu;

- determinarea și implementarea modelului integrat – operațional și a Concepției de formare (inițială și continuă) managerial - normativă (în viziune postmodernă) în procesul de formare și perfecționare a competențelor (manageriale și normative) a specialiștilor din domeniul culturii fizice și sportului;

- necesitatea creării condițiilor organizatorice și pedagogice care să asigure formarea adecvată a personalului de dirijare, prin metodologii și tehnologii inovative, integrate și operaționale;

- determinarea cadrului conceptual al formării managerial-normative a specialistului de cultură fizică;

- elaborarea matricei integrative a competențelor specifice – PST formate și perfecționate conform algoritmului praxiologic de îmbunătățire a eficacității și performanței profesionale (EPP) în organizațiile sportive;

- determinarea și aplicarea demersului didactic în procesul de formare a competențelor managerial-normative în condițiile percepției educației manageriale și juridice în sport, ca activități speciale de diseminare a cunoștințelor (unităților de învățare) și pentru care sunt utilizate mai multe mijloace, strategii didactice și metodologice inovative;

- determinarea și evaluarea competențelor manageriale și normative a specialiștilor din domeniu, formate în procesul implementării noii metodologii și stabilirea indicatorilor și a descriptorilor de performanță;

- argumentarea experimentală a Modelului de formare inițială și continuă a specialiștilor din domeniu din perspectivă managerială și normativă (a Concepției formării managerial-normative și a modelului integrat-operațional);

- elaborarea profilului și a profesiogramei managerului sportiv eficace în noua economie.

**Noua direcție de cercetare:** Teoria și praxiologia formării managerial-normative a specialiștilor din domeniul culturii fizice. Această nouă direcție de cercetare îmbunătățește substanțial cunoașterea în domeniul de referință și poate contribui la perfecționarea capitalului uman, la creșterea avantajului competitiv în societate prin metodologii inovative, originale, utile din punct de vedere practic și prin diseminarea rezultatelor științifice. Fenomenul globalizării generează schimbări tehnologice și creează noi ocupații/profesii ce vor produce înlocuirea unora dintre cele existente pe piața forței de muncă. Astfel, noile ocupații/profesii stimulează formarea de noi abilități

și competențe. În acest context, literatura de specialitate reflectă faptul că ”factorul uman are un impact semnificativ asupra progresului economic direct, cât și indirect prin interacțiunea cu alți factori” [36, p. 375], iar educația are un rol esențial în creșterea economică a unui stat [5, p. 12]. De asemenea, problematica adecvării competențelor formate la specialiști, în corespundere cu cerințele pieței muncii are o importanță deosebită, dacă facem trimitere la eficiența acestora coroborată cu productivitatea activității desfășurate. Potrivit opiniilor formulate de McGowan A. și Andrews D. [42], o mare parte din diferențele de productivitate dintre state pot fi explicate prin decalajele de abilități (European Commission, 2013, Bonthuis et al. [6], Cedefop, 2010 [23], Hobijn B., Şahin A. [32]), iar informațiile cu referire la dinamica stocului de capital uman reflectă o diminuare a creșterii acestuia (Braconier et al., 2014, citat de McGowan A. și Andrews D. [42]). Ca urmare, considerăm că realizarea unor cercetări suplimentare în domeniul managementului și legislației sportive, insuficient abordate în prezent, pot asigura formarea și dezvoltarea de noi competențe (manageriale și normative la specialiștii din domeniu), precum și identificarea stilurilor de lucru inovative în cadrul ariilor de competență, precum și formarea categoriilor de abilități (care este de fapt un proces complex și de durată, ale căror efecte și rezultate pot apărea într-o perioadă de timp mai mare).

**Rezultatele obținute** care au determinat soluționarea unei probleme științifice, aplicative de importanță majoră pentru domeniul de referință au fost implementate în cadrul Rezultatele teoretico-metodologice ale cercetării au fost implementate în cadrul a **7 proiecte** (6 naționale și 1 internațional), în cadrul studiilor superioare de licență (predarea disciplinei “Management și legislație în educația fizică și sport”; “Drept sportiv”), masterat (specializările: “Managementul Culturii Fizice”; “Marketing și legislație în sport”; “Educație, Management și Marketing în sport”) și doctorat (533.04. Educație fizică, sport, kinetoterapie și recreație), a cursurilor de perfecționare a profesorilor de educație fizică, a antrenorilor și managerilor sportivi (prin asigurarea predării disciplinei “Legislație în sport”), precum și în cadrul manifestărilor științifice organizate în acest scop (Conferința Științifică Națională ”Promovarea valorilor sportive în comunitatea școlară prin modele de bune practici”, Chișinău, 2019; “Autonomia, integritatea, combaterea dopajului și a corupției în sport”, Conferință științifică cu participare internațională, Chișinău, USEFS, 5 noiembrie, 2020; Simpozionul Științific cu genericul “Practici naționale și internaționale cu privire la reglementarea culturii fizice”, Chișinău, 2021).

Lista rezultatelor de performanță didactică și științifică, de recunoaștere și impact al activității realizate este cuantificată la un număr de 52 de lucrări științifico-didactice (la tema de cercetare) dintre care: **2 monografii monoautor** („Management și drept sportiv”, 2016; „Drept, etică și deontologie în sport”, 2018), **2 monografii colective** („Buna guvernare în sport”, 2020; „Industria sportivă și autonomia sportului”, 2021); **4 capitole în monografii colective** cu tratarea

problematicilor în domeniu centrate pe perfecționarea cadrului legislativ al culturii fizice și sportului, consolidarea bazei tehnico-materiale și finanțare a culturii fizice și sportului în „Strategia de dezvoltare a culturii fizice și sportului în Republica Moldova (2013 – 2020); **8 articole științifice** publicate în reviste din bazele de date Web of Science, SCOPUS și BDI; **9 articole științifice** publicate în reviste din Registrul Național al revistelor de profil (Index B și C); **9 articole științifice** publicate în lucrările conferințelor științifice internaționale; **11 articole științifice** public teze la conferințe științifice internaționale; **2 ghiduri metodice** (Promovarea sportului și a valorilor sportive naționale în comunitatea școlară prin modele de bune practici, 2019; Drept sportiv, 2020); **5 cursuri universitare** (Management și legislație în educația fizică și sport, 2016; Managementul proiectelor, 2020; Fundamente teoretice ale statului și dreptului, 2021; Antreprenariat în sport, 2021).

**Semnificația teoretică** constă în:

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

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

**Implementarea rezultatelor științifice.** Rezultatele teoretico-metodologice ale cercetării au fost implementate în cadrul a 7 Proiecte științifice, în cadrul studiilor de licență, masterat și doctorat, a cursurilor de perfecționare a specialiștilor din domeniu, în cadrul manifestărilor

științifice naționale (Chișinău și Bălți) și internaționale (București, Iași, Galați, Suceava, Târgoviște), în cadrul seminariilor metodice cu Federațiile sportive naționale.

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

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

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

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

Recurgerea la **metoda modelării** în cercetarea prezentă, a susținut convingerea, că modelul integrat-operațional și concepția pregătirii managerial-normative a specialiștilor din domeniu sunt necesare pentru studierea obiectului de cercetare. Totodată, modelul nou elaborat a devenit astfel, obiect de testare și studiu, fiind argumentat și validat prin **metoda statistico-matematică**, caracterizând astfel, structura și funcționarea acestuia. **Observația pedagogică** ne-a permis să efectuăm un studiu sistematic axat pe un anumit scop asupra experienței instructiv-educative. **Chestionarul sociologic** a fost necesar în vederea acumulării, comparării și interpretării datelor și a ipotezelor de cercetare cu referire la problematica cercetată. **Metoda interviului** a implicat, ca și

ancheta, crearea unei situații de interacțiune între intervievator și subiecții participanți la interviu în scopul obținerii de informații (fapte, opinii etc.) și date necesare cu privire la problema cercetării.

**Metoda analizei portofoliilor/ a produselor activității de învățare și perfecționare a studenților (specialiștilor din domeniu)** a presupus monitorizarea și analizarea produsului final al învățării, prin prisma elementelor specifice procesului de formare/dezvoltare a competențelor (managerial-normative) și a unor parametri determinați în corespundere cu scopul și obiectivele cercetării, a informațiilor reflectate prin elementele portofoliului realizat de studenți (specialiști). Ulterior, **experimentul pedagogic** realizat, ne-a permis determinarea eficienței modelului integrat-operațional și a concepției de pregătire managerial-normative, aplicate studenților / specialiștilor în vederea determinării cunoștințelor acumulate în cadrul procesului de formare și dezvoltare a competențelor specifice (manageriale și normative). **Metoda testelor** a constituit un instrument de cercetare bazat pe anumite categorii de itemi, care au vizat determinarea conținutului curricular, formativ și de perfecționare al subiecților investigați, în principal identificarea existenței/ lipsei de cunoștințe, capacități, atitudini, competențe etc. **Metoda de evaluare a experților** a fost utilizată pentru a determina opiniile specialiștilor cu privire la evaluarea direcțiilor prioritare ale mecanismului de dezvoltare a pregătirii manageriale și normative a viitorilor specialiști din domeniu, care a stat ulterior la baza modelului integrat elaborat și implementat în procesul de instruire al acestora. Pentru măsurarea datelor am utilizat **metoda grafică** și cea **comparative**, iar prin aplicarea **metodei corelației**, am calculat coeficientul de corelație simplă (notat cu  $r$ ), respectiv coeficientul de corelație Bravais-Pearson ce ne-a permis să determinăm relația corelațională între rezultatele exprimate sub formă de note sau medii.

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

(conținutul de bază al capitolului 1)

Republica Moldova își dorește aderarea la Uniunea Europeană, respectiv și intrarea în aceasta mare familie în era cunoașterii, cu tot ceea ce implică aceasta pentru viața culturală, economică și social. Modelele învățării, muncii și cele ale vieții se schimbă rapid. În aceste condiții sistemele de educație și instruire se cer a fi schimbate în direcția dezvoltării învățării pe tot parcursul vieții. Spațiul european comun pentru învățământul superior reglementat prin documentele legale internaționale: Declarația de la Bologna, Cadrul European al Calificărilor, Standardele de calitate ISO9001:2008 și ISO9001:2015, la care a aderat și Republica Moldova, au generat adoptarea cadrului de referință național ce a devenit o direcție strategică de asigurare a calității învățământului superior, prevăzută în mod explicit și în Codul Educației (2014) și în Strategia Națională “Educația 2020”. Astfel, universitățile naționale sunt puse în situația de a se adapta schimbărilor esențiale pentru a deveni sustenabile, respectiv de a determina modalitățile concrete în acest sens, fapt de altfel menționat prin reflectarea premiselor existente în această direcție: “revoluția tehnico-științifică care a generat fenomenul globalizării și a facilitat comunicarea indirectă; predominarea interesului economic la scară regională / globală în raport cu prevederile ideologice naționale; intensificarea mobilității sociale; criza demografică în Europa; aprecierea educației drept sursă principală de depășire a crizelor economice; internaționalizarea” [[http://erasmusplus.md/sites/default/files/media\\_file/2019-10/tendinte\\_heres\\_0.pdf](http://erasmusplus.md/sites/default/files/media_file/2019-10/tendinte_heres_0.pdf)].

Adoptarea unui cadru instituțional și normativ în raport cu cerințele guvernamentale și ale beneficiarilor presupune realizarea acestuia, astfel încât, să permită desfășurarea unei mai bune comunicări între partenerii implicați în procesul de formare inițială și continuă a specialiștilor. Rolul de interfață între acești parteneri revine managerilor (cadrul managerial), ca loc de întâlnire al formării și dezvoltării profesionale a studenților în calitate de viitori specialiști în domeniul culturii fizice. Aceștia acționează pentru diversitatea pe orizontală și, respectiv pe verticală a structurilor academice specifice sistemului de învățământ superior. Diferențierea, diversificarea și dezvoltarea instituțională specifice sistemului național de învățământ superior, vizează probleme complexe de tipul nivelului orientării sale pe axa de formare inițială și continuă, respectiv și pe cea praxiologică, aplicativă. Astfel, se remarcă faptul că problematica diversificării și dezvoltării instituționale a formării profesionale presupune în principal, din punct de vedere managerial: definirea misiunii instituției de învățământ superior și, implicit, a finalităților și obiectivelor acesteia centrate pe formarea specialiștilor de înaltă calificare; îmbunătățirea managementului și marketingului universitar; infuzia de capital pentru constituirea infrastructurii corespunzătoare unei formări



profesionale de calitate; declanșarea unor proceduri de sistem, de evaluare și acreditare adecvate a programelor de formare inițială și continuă, adecvate unui sistem de educație modern și flexibil; extinderea relațiilor de colaborare, de mobilități internaționale a studenților și cadrelor didactice. De asemenea, factorii de infrastructură și logistică s-au constituit în importante variabile manageriale de determinare a succesului în formarea inițială și continuă a specialiștilor. Cadrul conceptual al formării profesionale, evidențiat prin structura sistemului de învățământ și a elementelor sale specifice de îndeplinire a acestuia la diferite etape, este stabilită în Codul Educației al Republicii Moldova nr.152 din 2014. Prin acest cod este reglementată funcționarea sistemului de învățământ, fiind concretizate și determinate: misiunea fiecărui nivel de formare profesională, principiile funcționării structurilor manageriale, particularitățile formării profesionale, condițiile de atribuire a calificării, precum și accesul la studii. Documentele de politici în domeniul învățământului superior, inclusiv Strategia de dezvoltare a educației pe termen lung, prezintă o serie de legități reflectate prin identificarea priorităților formării profesionale, a obiectivelor sale strategice, inclusiv și a modalităților de realizare. Formarea profesională reprezintă nivelul de calificare al specialiștilor obținut într-o anumită specialitate în cadrul unei instituții de învățământ superior, desfășurată printr-un program corespunzător de studii și confirmat formal prin diploma de absolvire a universității. Codul Educației al Republicii Moldova, Nr. 152 din 17-07-2014, modificat prin Legea 46 din 10.03.22, publicată în Monitorul Oficial 80-87 din 25.03.22, stabilește la art.77, al.2 că „programele de studii superioare includ activități educaționale și de cercetare sau creație artistică, care asigură formarea într-un domeniu academic sau profesional avansat”. Formarea profesională inițială a specialiștilor din domeniul culturii fizice se caracterizează prin finalități, respectiv competențe formate și care pot fi definite printr-un ansamblu de cunoștințe, deprinderi/abilități și atitudini. De asemenea, calificările profesionale care sunt puse la dispoziția viitorilor specialiști prin programe de formare profesională inițială, pe baza standardelor de pregătire profesională sunt elaborate conform standardelor ocupaționale ce conțin rezultatele învățării grupate în unități de învățare și corelate cu descriptorii de nivel din Cadrul național al calificărilor. Această abordare a permis implementarea în învățământul superior a Sistemului european de credite pentru educație și formare – ECVET (inclusiv și în cel de educație fizică și sport). Îmbunătățirea competențelor profesionale ale specialiștilor din domeniul educației fizice și sportului joacă un rol central în creșterea productivității, reflectată direct în calitatea vieții. Competență profesională se află într-o conexiune direct cu piața muncii, întrucât angajatorii solicită specialiștilor, în calitatea lor de resurse angajate să dețină un areal de competențe profesionale în corespundere cu ocupația/funcția exercitată și cu obligațiile prevăzute în fișa postului conform unui anumit nivel de responsabilitate și cerințe specific. Astfel, competențele profesionale trebuie formate potrivit necesităților pieței muncii și conform descrierii lor din standardele ocupaționale ce au stat la baza fundamentării și

formulării standardelor de competențe utilizate pentru calificările din învățământul superior (nivel 6-8 CNCRM).

*Cadrul managerial al formării profesionale inițiale* a specialiștilor din domeniu este strâns legat de prevederile Standardului de calificare. Calificările profesionale din domeniul educației fizice și sportului stau la baza conceptualizării programelor de formare profesională inițială și continuă. Procesul de formare profesională inițială sub aspect managerial demarează cu crearea condițiilor de acces la studii a viitorilor specialiști (managementul de vârf al instituției de învățământ superior în colaborare cu departamentul studii) în vederea stabilirii cerințelor de admitere. Procesul de formare inițială se organizează și se desfășoară în baza planului de studii aferent programului conceptualizat conform cerințelor legale în vigoare. Activitatea de formare inițială a specialiștilor din domeniu se realizează în cadrul instituției de învățământ superior de profil, în mod organizat și sistematic, pe baza unui program, în vederea îndeplinirii unor scopuri instructiv-educative. Managementul Universităților din Republica Moldova se axează pe următoarele principii: autonomie universitară; responsabilitate publică; conducere strategică; gestionare eficientă; transparență.

Cadrul managerial al formării profesionale inițiale a specialiștilor din domeniu se reflectă și în activitățile didactice, metodice, de cercetare științifică și de transfer tehnologic ce trebuie asigurate și desfășurate de către cadrele științifico-didactice. În acest context, evaluarea performanțelor profesionale ale corpului profesoral antrenat în asigurarea eficientă a procesului de studii, ocupă un loc important în strategiile manageriale ale instituției de învățământ superior.

Cadrul normativ al formării profesionale în învățământul superior (Planul-cadru pentru studiile superioare, Planuri de studii, Regulamente, Metodologii, Ghiduri etc.) pentru fiecare nivel de formare profesională reglementează elementele specifice ale procesului de formare profesională reflectate în componente (temporală, formativă, de acumulare, de evaluare etc.), modalitățile de intrare, ieșire și revenire la studii, la programele de formare profesională, aspectele procedurale de monitorizare a procesului de educație și formare profesională, cerințele de promovare și de evaluare a rezultatelor învățării, inclusiv și cele de atribuire a calificării. Conținutul procesului de studii este reglementat prin Cadrul Național al Calificărilor în învățământul superior, de Planurile de învățământ și de Curricula unităților de curs/modulelor care pot modificate, reactualizate și puse în aplicare numai după începerea anului următor de studii și doar cu condiția ajustărilor efectuate până la finele anului precedent de studii și făcute publice prin sistemul informațional al instituției. Regulamentul de organizare a studiilor superioare de licență (ciclul I) și integrate stabilește cerințele de organizare a formării inițiale, în cadrul programelor de studii integrate, duble, a programelor comune de studii superioare de licență și integrate, precum și a studiilor la două specialități, în paralel. Dimensiunea normativă a formării inițiale se reflectă în formele de organizare a

învățământului superior (cu frecvență, cu frecvență redusă și la distanță) și în durata normativă a studiilor superioare de licență.

Potrivit opiniei profesorului Guțu Vl. [30, p. 3] “în prezent, direcția prioritară în educație este abordarea bazată pe competențe, iar sarcina principală a abordării bazate pe competențe este pregătirea unui absolvent competitiv care se poate adapta cu ușurință la societatea modernă”. Autorul afirmă în ghidul metodologic “Managementul educațional” (2013), că “standardele educaționale reprezintă un produs curricular fundamental care ghidează elaborarea altor documente curriculare, cum ar fi: Planul-cadru de învățământ, curricula pe discipline, manualele școlare, testele docimologice etc.” De asemenea, abordarea sintetizată a formării pe competențe de către Octavian Mândruț și Luminița Catană în anul 2012 și extinderea problematicii în mod etapizat a dimensiunilor inovaționale, respectiv proiectarea unui model inovațional ce poate fi evidențiat prin exemple disciplinare (educația environmentală, evaluare etc.) au deschis calea spre realizarea unei lucrări „generaliste” [41]. Mai târziu, în 2012 literatura de specialitate reflectă o sinteză a experienței în acest domeniu, materializată sub forma unei lucrări practice importante “Didactica formării competențelor” și care reprezintă un “referențial modern” pentru toate cadrele didactice de diferite specialități (Ardelean A., Mândruț O. [3]).

În acest context, profesorul Vladimir Guțu (2015), menționează că “proiectarea și implementarea curriculumului universitar la toate ciclurile învățământului superior reprezintă un demers de maximă importanță pentru funcționarea eficientă a întregului sistem, precum și a fiecărei instituții în parte. Acest demers are nevoie de o abordare științifică, profesională, dar și de experiență” [29]. Potrivit autorului, curriculumul universitar din punct de vedere al conținutului trebuie să cuprindă un sistem al disciplinelor de studii, un sistem al cunoștințelor și valorilor, precum și un sistem al competențelor.

*Formarea profesională continuă* constituie un subiect important al politicilor naționale și europene în domeniul învățării pe tot parcursul vieții, în direcția dezvoltării competitivității și asigurării suportului necesar pentru o societate bazată pe cunoaștere. Dimensiunile formării profesionale continue sunt realizate prin programe de calificare acreditate, de perfecționare și recalificare specializare organizate de furnizori de formare profesională autorizați, cu respectarea cerințelor legale în vigoare și a standardelor de calitate. Procesul de formare profesională continuă a adulților este, în continuare schimbare, fiind racordat la cadrul național și European. Astfel, în vederea asigurării necesităților de formare a specialiștilor și a corespunderii lor cu cerințele pieții au fost operate modificări de către autoritățile guvernamentale la Regulamentul cu privire la formarea continuă a adulților. Aceste modificări se reflectă prin stabilirea duratei programelor de formare profesională continuă și cuantificarea orelor în credite de studii transferabile pe niveluri, potrivit Ghidului utilizatorului sistemului european de transfer și acumulare a creditelor ECTS/SECT,

elaborat de Comisia Europeană ([www.wdu.gov.md](http://www.wdu.gov.md)). De asemenea, se menționează în hotărâre că se impune dezvoltarea de noi competențe valide pentru activitatea profesională și social a adulților. Astfel, beneficiarii acestor programe vor dispune de Certificate care confirmă obținerea unei calificări/perfecționări (emis pe suport de hârtie, cât și în format electronic) cu posibilitatea verificării valabilității acestora la Centrul Tehnologiilor Informaționale și Comunicaționale în Educație, astfel încât să fie asigurată recunoașterea actelor de studii în contextul Acordurilor bilaterale semnate de Republica Moldova cu alte țări. Introducerea noțiunii de certificat de competență profesională (cu menționarea competenței profesionale dobândite), obținut la finalizarea programelor de formare profesională a adulților, va facilita angajarea în câmpul muncii, conform ofertelor propuse de către Agenția Națională pentru Ocuparea Forței de Muncă ([www.wdu.gov.md](http://www.wdu.gov.md)).

*Cadrul managerial al formării profesionale* continue rezidă în politica instituției de învățământ superior, în calitate de furnizor autorizat în acest sens, de strategia de dezvoltare pe termen lung a acesteia, a planului său anual, precum și de implementarea planurilor operaționale specifice obiectivelor și acțiunilor de formare profesională continuă a specialiștilor, inclusiv și de calitatea programelor de studii acreditate. Formele inovatoare ale procesului de formare profesională continuă sunt prezentate în documentele internaționale: Memorandum on Lifelong Learning (Bruxelles, 2000); Lisabon European Council, 2000; education Forum held in Dacar, 2000; Education for active citizenship in the european union OPOCE (Luxemburg, 1998); Lifelong Learning and lifelong Learning (Stockholm, 2000); Clasificarea din ISCED etc. Necesitatea și condițiile standardizării procesului de formare profesională continuă a apărut și la nivel național, astfel că au fost reflectate într-un șir de acte normative: Constituția Republicii Moldova; Legea învățământului din 1995 (abrogată în prezent); Hotărârea Guvernului nr.253, Codul Muncii etc. În prezent, cadrul normativ al formării profesionale continue este asigurat la nivel național și instituțional prin Codul Educației, prin H.G. a R.M. 193 din 24.03.2017 pentru aprobarea Regulamentului cu privire la formarea continuă a adulților, prin H.G. a R.M. nr. 616 din 18.05.2016 pentru aprobarea Metodologiei de evaluare externă a calității în vederea autorizării de funcționare provizorie și acreditării programelor de studii și a instituțiilor de învățământ profesional tehnic, superior și de formare continuă și a Regulamentului de calcul al taxelor la serviciile prestate în cadrul evaluării externe a calității programelor de studii și a instituțiilor de învățământ profesional tehnic, superior și de formare continuă coroborate cu reglementarea educației nonformale și informale, aprobate prin Ordinul MECC nr. 65 din 24.01.2019, a ghidurilor practice de validare a competențelor dobândite în contexte de educație formală și nonformală, a regulamentelor cadru și a celor instituționale.

Managementul formării inițiale și continue a specialiștilor din domeniu se exercită din punct de vedere strategic (la nivel național în corespundere cu politicile educaționale adoptate de

Ministerul Educației și Cercetării al Republicii Moldova), tactic (realizat la nivel teritorial și la nivelul universităților) și operativ (asigurat de facultăți și departamentele de specialitate). De asemenea, în condițiile în care relația dintre profesor-student este una de tip democratic, iar metodele de instruire sunt din ce în ce mai participative, procesul de studii, la nivelul formațiunii de lucru (grupele de studenți) trebuie să fie dirijate de cadrele științifico-didactice, care exercită într-o manieră specifică, practic, toate funcțiile manageriale. Potrivit opiniei lui Ershova N.G. [28, p. 44], scopul principal al formării profesionale în domeniul culturii fizice îl constituie “instruirea specialiștilor cu înaltă calificare pentru toate nivelurile sistemului de cultură fizică și sport, bazate pe o cerere reală și pe un suport pedagogic de înaltă calitate”. Conform lui A.S. Zapesotsky [67], conținutul procesului de învățământ superior de profil se impune a fi aliniat la standardele educaționale internaționale, fiind în consens cu strategiile personale și profesionale de dezvoltare. Pregătirea unui specialist în domeniul de referință implică soluționarea a trei categorii de probleme: formarea inițială și continuă; formarea calităților și a abilităților de personalitate; cunoașterea tehnologiilor eficiente de învățare.

Acmeologia evidențiază profesionalismul și factorii care influențează construcția, dezvoltarea și îmbunătățirea sistemelor de formare a competențelor profesionale. Astfel de sisteme/programe de studii sunt specializate (formarea inițială și continuă a specialiștilor din domeniul culturii fizice) și acreditate pentru utilizarea în cadrul unor activități specifice (pedagogice, sportive, vocaționale ale acmeologiei), inclusiv pentru realizarea lor într-o formă generalizată cu aplicabilitate praxiologică a tuturor finalităților. Dimensiunea managerială a acmeologiei profesionale reflectă nu numai trăsăturile specifice ale cunoștințelor acmeologice, ci în principal, punctele de referință în prezentarea învățământului superior vocațional modern. Astfel, esența problemelor soluționate de educația modernă poate fi definită ca fiind arsenalul complex al oportunităților multiple de care ar putea dispune la un anumit dat un tânăr specialist [74]. Acmeologia profesională versus dimensiunea managerială își dobândește certitudinea ontologică ca urmare a faptului că ea, este centrată pe identificarea, descrierea, analiza fenomenologiei formelor acme din viața unei persoane, pe organizarea și planificarea acțiunilor orientate spre dezvoltarea sa personală și formarea continuă, pe aplicarea și implementarea rezultatelor/perforanțelor în practica profesională, psihologică, creativă și de succes într-un anumit cadru social al activităților exercitate în carieră. O combinație integrată de cunoștințe, abilități și atitudini optime pentru îndeplinirea funcțiilor profesionale de către specialistul ce activează în sfera culturii fizice, ar putea fi reprezentată de conexiunea competențelor manageriale și a celor normative. În acest context, considerăm că ar fi oportună, pentru modelul de formare inițială și continuă a specialistului de cultură fizică, includerea grupelor de competențe (manageriale și normative) ce pot fi corelate cu acele discipline academice (și tipuri de activități educaționale) în cadrul cărora se pot forma, pe lângă cele generale, specifice și

transversale. Acest lucru va permite, din prisma noastră, concretizarea modelului în raport cu specialiștii în cultură fizică și sport prin compararea acestuia cu formatul curricular aprobat pentru această specialitate. În același timp, competențele manageriale și normative, ar trebui atribuite unor factori sociali generali, ai competitivității specialiștilor de cultură fizică. Competențele profesionale, legate de formarea specialiștilor de cultură fizică, integrând sferile educaționale (psihologice și pedagogice), precum și cele științifico-praxiologice, pot fi orientate și spre formarea competențelor ce abordează probleme generale teoretice, socio-economice, organizatorice, manageriale și juridice în domeniul culturii fizice și sportului, în cel educațional de profil, în planificarea și organizarea lucrului în echipă, în asigurarea suportului necesar pentru alocarea de resurse financiare, în cele specifice sistemului de management al calității etc. Competențele profesionale formate și dezvoltate la specialiștii de cultură fizică vor fi transpuse în profesionalismul și disponibilitatea soluționării variatelor probleme ce pot fi identificate în exercitarea atribuțiilor de serviciu, respectiv în realizarea funcțiilor profesionale ale specialiștilor din domeniu (profesori, antrenori, manageri ai unei organizații sportive, angajați ai organelor de conducere de cultură fizică, metodiști (instructori) în cultura fizică, organizatori de evenimente și competiții sportive, membri în comitete sportive (municipale, regionale sau internațional), terapeuți ce asigură implementarea funcțiilor de reabilitare, recreative, de agreement și spectacol sportiv.

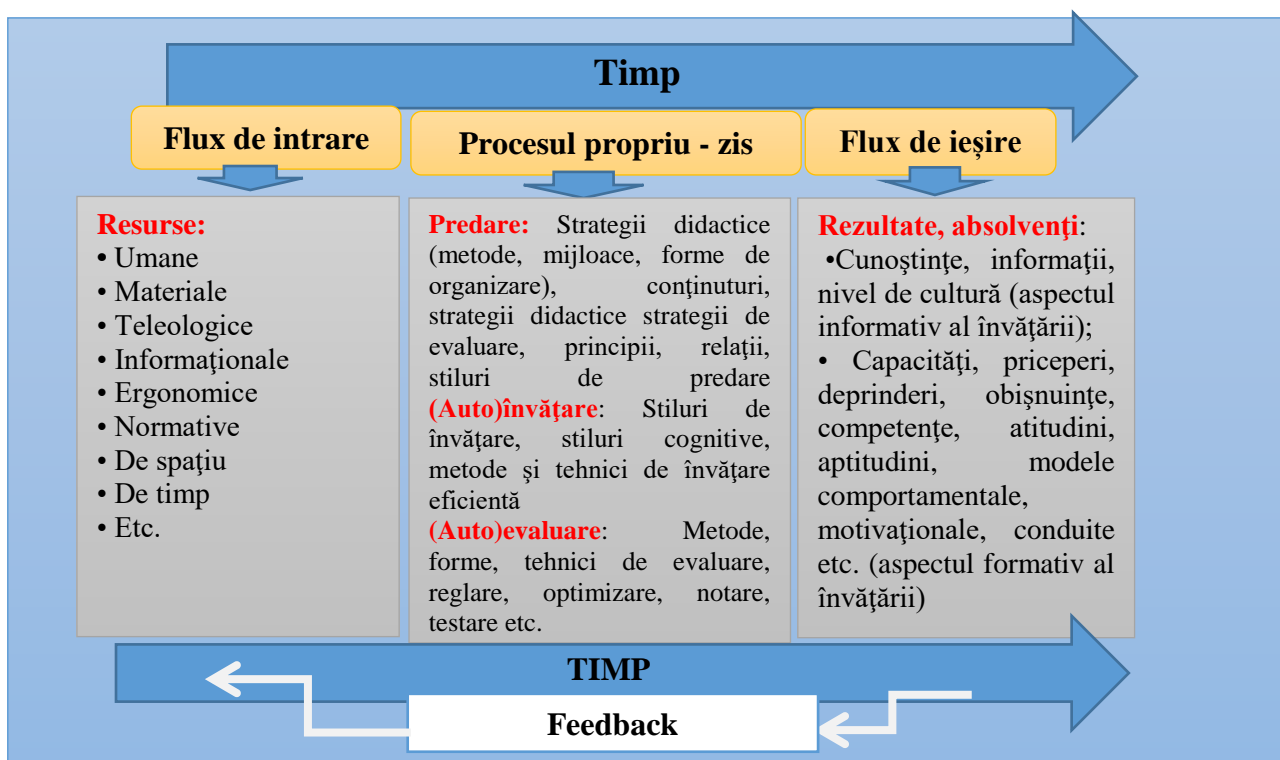
La dezvoltarea conceptului acmeologic al dimensiunii manageriale și normative în formarea profesională inițială și continuă a specialistului din domeniul culturii fizice, un rol semnificativ a fost acordat abordării integrative a procesului de studii (sub aspect managerial și normativ) ce ne-a permis să stabilim elementele modelului acmeologic holistic în diversitatea relațiilor sale sistemice, structurale și spațio-temporale (Tabelul 1.1).

**Tabelul 1.1. Elementele modelului acmeologic holistic al dimensiunii manageriale și normative în formarea profesională inițială și continuă a specialistului din domeniul culturii fizice**

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

## 2. CADRUL TELEOLOGIC AL FORMĂRII PROFESIONALE INIȚIALE ȘI CONTINUE A SPECIALIȘTILOR DIN DOMENIUL CULTURII FIZICE: PERSPECTIVA MANAGERIALĂ ȘI NORMATIVĂ (conținutul de bază al capitolului 2)

Competența reprezintă un concept întâlnit atât, în limbajul științific, cât și în cel cotidian. În acest context, literatura de specialitate anglo-saxonă atribuie acestui concept denumirea de “abilitate” și “deprindere” (prin englezescul skill), iar potrivit literaturii franceze, termenul respectiv este definit cu termenul de “capacitate” (capacité) [55]. Etimologic acest termen, inclusiv și folosirea sa în practică (în afara sistemului de învățământ), se reflectă prin categoriile de “cunoaștere” și “responsabilitate” [3]. Totodată competența mai poate fi definită ca fiind, configurația specifică de cunoștințe, atitudini, deprinderi care duc la comportamente noi și care permit unui individ să realizeze o acțiune/sarcină data, într-un context dat, într-un anumit rol și având în vedere criterii specifice [3]. Relevanța actelor europene de reglementare a învățământului superior, aprobate în conformitate cu Procesul de la Bologna se identifică prin definirea competențelor pentru fiecare ciclu de studii: competențe de la Ciclului I (licență); competențe de la Ciclului II (masterat); competențe de la Ciclului III (doctorat) [3]. În Figura 2.1 prezentăm schematic analiza sistemică a procesului instructiv în contextul abordării concepției de formare managerial – normative a specialiștilor din domeniu.



*Figura 2.1. Analiza sistemică a procesului instructiv în contextul abordării concepției de pregătire managerial – normative a specialiștilor din domeniu  
(Elaborată de noi după Mogonea F.R. [44])*

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

Conceptul de „competență” include calități personale (motivaționale, calitative, voliționale etc.) fiind definită ca un concept mai larg care este corelat și cu valorile umaniste ale educației, motivaționale, etice, sociale și comportamentale. Acest concept include rezultatele învățării (cunoștințe și abilități), un sistem de orientări valorice și obiceiuri etc.

*Cadrul teleologic al formării profesionale inițiale și continue a specialiștilor din domeniul culturii fizice din perspectivă managerială și normativă*, constituie un ansamblu de acțiuni, obiective și finalități orientate spre realizarea lor calitativă în cadrul sistemului de învățământ superior de profil în vederea asigurării formării profesionale (inițiale și continue) a referențialului necesar inserției sale pe piața muncii. Teleologia formării profesionale inițiale și continue (TFPIC) din perspectivă managerială și normativă se fundamentează pe: formarea profesională inițială și continuă (din perspectiva managerială și normativă) în universitățile și facultățile de profil (din țară și străinătate); valorile societății moderne și al practicii educaționale internaționale; dezvoltarea principiilor de constituire și dezvoltare a structurii conceptului axiologic al formării inițiale și continue în universitățile și facultățile de profil; identificarea nevoilor de formare inițială și continuă a specialiștilor din domeniu (din perspectiva managerială și normativă).

În Tabelul 2.1 prezentăm caracteristicile cheie pentru domeniul Cultură fizică și sport în conformitate cu Cadrul Calificărilor pentru Învățământul Superior de profil). Planurile de studii au fost armonizate la cerințele pieței muncii prin acreditarea programelor de studii reflectate în Tabelul 2.2. Totodată, planurile de studii au fost actualizate și revizuite prin introducerea disciplinelor relevante pentru formarea competențelor profesionale, necesare pieței muncii



**Tabelul 2.1. Caracteristicile-cheie pentru domeniul Cultură fizică și sport  
(în conformitate cu Cadrul Calificărilor pentru Învățământul Superior de profil)  
(sursa: V.Calugher [21])**

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

**Tabelul 2.2. Formarea inițială și continuă a studenților prin programe de licență și master (programe de studii acreditate/autorizate la Universitatea de Stat de Educație Fizică și Sport**

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

În Tabelul 2.3 prezentăm structura procesului de studii în cadrul USEFS reflectată prin prisma transformărilor multiple avute ca urmare a aderării la Procesul de la Bologna.

**Tabelul 2.3. Formarea inițială în cadrul instituției universitare de profil din Republica Moldova (sursa: V.Calugher [21], modificată de noi)**

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

*Competențele manageriale ale specialiștilor din domeniu* se reflectă în rezultatele managerilor, antrenorilor, profesorilor, în competitivitatea lor care depinde în mare măsură de capacitatea de a-și gestiona starea lor psihică și fizică, de abilitățile cognitive specifice activității manageriale, inclusiv și de mobilitatea lor profesională.

Relevanța managementului sportiv constă în faptul că sportul și cultura fizică funcționează în Republica Moldova contemporană sub forma organizațiilor sportive (cluburi sportive profesionale, școli sportive, federații sportive etc.). De asemenea, nici o organizație sportivă nu poate exista fără conducere, iar resursele umane angajate interacționează între ele. Managementul sportiv reprezintă teoria și praxiologia managementului eficient al entităților sportive în condiții moderne de piață.

Potrivit opiniei autorilor Budevici-Puiu L., Triboi V., Budevici-Puiu A. [19] “*managementul sportiv* reprezintă un proces care constă dintr-un sistem de funcții: proiectare (previziune, planificare, elaborare de programe, planuri, chiar strategii), organizare, coordonare, comandă, luarea de decizii, control – toate vizând determinarea și realizarea obiectivelor strategice, în legătura cu evaluarea unor performanțe, a unor activități specifice domeniului sau a unui sportiv (a unor sportivi) și lansarea lor pe piața sportivă”. Autorii stabilesc că “gestionarea unei organizații sportive presupune folosirea de mijloace tehnice, financiare, informaționale și umane, pentru îndeplinirea sarcinilor ei și realizarea obiectivelor propuse”, iar “mecanismul de dirijare din industria sportului implică un complex de forme, metode și mijloace care asigură implementarea eficientă a obiectivelor culturii fizice și ale organizațiilor sportive, completate de asigurarea satisfacției maxime a nevoilor angajaților și a consumatorilor serviciilor sportive, sociale și culturale” (Budevici-Puiu L., Budevici-Puiu A., Slobodeniuc E. [17]). În ultimul deceniu, sistemul culturii fizice și de management sportiv a suferit modificări substanțiale [58, 72, 73], ca urmare a apariției de noi probe sportive, dezvoltării mișcării sportive, creării unor servicii inovative și producerii de

echipamente/instalații speciale în conformitate cu legislația în vigoare, precum și datorită tendințelor moderne din activitatea antreprenorială în condițiile pieței. Îndeplinirea funcțiilor de management în condiții moderne, la un nivel superior, generator de performanță și succes poate fi asigurată numai de persoane calificate ce au primit o formare profesională inițială, specială (inclusiv suplimentară, de formare continuă) și de recalificare. Formarea inițială și continuă este necesară pentru toate activitățile specifice domeniului educației fizice și al managementului sportiv, pentru dezvoltarea și buna funcționare a organizațiilor sportive.

În societatea de azi, putem afirma că, instituțiile de învățământ superior din Republica Moldova nu asigură într-o măsură suficientă formarea inițială a managerilor sportivi în comparație cu cele internaționale/europene. Formarea managerială pentru specialitățile din cadrul Universității de Stat de Educație Fizică din Moldova (“Antrenament sportiv”, “Educația fizică”) este asigurată cu un număr de credite destul de mic (27 și 3), ceea ce reprezintă din punct de vedere procentual la numărul total de credite (240 și 180) pe program un quantum de 11,2% și 1,66%. Pentru programul “Organizarea și dirijarea sportului” componenta de formare managerială a specialiștilor este prevăzută într-un număr de 30 credite, ceea ce constituie un procent de 16,7%. Formarea normativă a specialiștilor din domeniu este asigurată într-un procent nesemnificativ, dacă facem trimitere la numărul mic al disciplinelor de studii predate în cadrul celor trei programe (6, 3 și 7 credite). Procentual această componentă este asigurată într-un quantum de 2,5%, 1,67% și 3,89%.

În comparație cu Universitatea de Educație Fizică și Sport din Republica Moldova, facultățile de profil din cadrul instituțiilor de învățământ superior din Iași, Universitatea Al.I.Cuza - și Cluj Napoca (Universitatea Babeș-Bolyai), cele două componente ale formării inițiale și continue a specialiștilor din domeniu, managerială și normativă, pentru programele de licență, ocupă un procent nesemnificativ. Specialiștii din domeniu (managerul sportiv, profesorul modern sau antrenorul) trebuie să dispună nu doar de un nivel necesar de cunoștințe profesionale și abilități în domeniu, ci ar trebui să fie capabili să gestioneze oamenii, să ia decizii informate și competente, să implementeze un sistem de recompense și sancțiuni și să prevadă tendința de dezvoltare a industriei „Culturii fizice și sportului”. Astăzi, managerii sportivi-profesori cu înaltă calificare sunt unul dintre factorii cheie în reformarea culturii fizice și a mișcării sportive din Republica Moldova. Din păcate, formarea unor astfel de specialiști se desfășoară cu un decalaj clar față de nevoile practicii; îmbunătățirea acestora depinde în mare măsură de dezvoltarea de noi cursuri educaționale, tehnologii informaționale moderne și metode de predare inovatoare. În opinia noastră, în prezent nevoia organizațiilor sportive pentru manageri nu mai poate fi satisfăcută, din cauza lipsei de absolvenți în acest domeniu, a insuficienței financiare alocate în acest sens și a inexistenței personalului calificat ca urmare a blocajelor din sistemul național de învățământ superior. Totodată, considerăm că, existența conceptului academic care predomină în sistemul de învățământ superior,

cu excluderea specificului activității profesionale a managerilor sportivi, orientați spre practică, precum și fără a se lua în considerare nevoile specifice ale consumatorilor acestui tip de educație – entități sportive și persoane fizice – poate fi identificat ca fiind un factor esențial în modificarea cerințelor specifice pregătirii manageriale de profil. De asemenea, considerăm că pentru îmbunătățirea sistemului de formare a managerilor sportivi din Republica Moldova este indicat de a se ține cont și de experiența internațională în această direcție. Astfel, putem reflecta opiniile autorilor ruși T.E. Kruglova, V.B. Myakonkov [37] conform cărora una dintre principalele probleme pentru formarea și implementarea de programe de studii specializate în această direcție (formarea managerilor în domeniul culturii fizice și sportului) o constituie subestimarea dezvoltării personalității viitorului specialist din domeniu, a idealurilor sale, a viziunii asupra lumii și valorilor care ar putea fi implementate în activitățile lor profesionale. Potrivit opiniei lui I.I. Pereverzin [52] (cu lucrări relevante în domeniul managementului sportiv, 2003), principalele modalități de îmbunătățire a formării managerilor sportivi sunt: formarea de competențe generale și specifice în tehnologiile informatice pentru a putea fi gestionat într-un mod corespunzător suportul informațional din industria culturii fizice și sportului; dobândirea unor cunoștințe aprofundate într-o limbă de circulație internațională; completarea planurilor de studii cu discipline de management aplicat; dobândirea de cunoștințe legislative, astfel încât viitorii specialiști din domeniu să dispună de capacități de înțelegere și aplicare a cadrului legal național și internațional ce reglementează domeniul de referință; completarea arealului de cunoștințe cu cele privind auditul și contabilitatea/finanțelor publice specifice culturii fizice și a organizațiilor sportive; formarea de competențe generale și specifice în cultura comunicării. În opinia noastră, o problemă importantă în formarea managerilor din domeniul culturii fizice și sportului este lipsa din Nomenclatorul specialităților științifice, publicat în 2013 în Monitorul Oficial Nr. 60-63 a specialității “Management sportiv” și respectiv a profesiei de manager sportiv din domeniul culturii fizice din Clasificatorul ocupațiilor din Republica Moldova. În acest context, considerăm că, pentru a se îmbunătăți calitatea formării profesionale inițiale și continue a managerilor din Moldova, este necesar să se acorde o atenție specială procesului educațional de profil, formării abilităților manageriale în rândul studenților, utilizarea activă a instrumentelor inovatoare și a metodelor de predare axate pe cercetarea științifică, actualizarea într-un mod constant a conținutului învățării cu unități educaționale în conformitate cu cerințele practicii de specialitate, fapt ce va contribui la creșterea competitivității specialiștilor în condițiile actuale ale pieței concurențiale.

Sportul coroborat cu educația fizică, reprezintă activitatea fundamentală specifică a sistemului național de cultură fizică și sport, și potrivit Legii cu privire la cultura fizică și sport nr.330 – XIV din 25.03.1999, cuprinde următoarele componente specifice: educația fizică, sportul pentru toți, sportul de performanță, exercițiile fizice practicate cu scop de întremare, profilactic și terapeutic

(Art.1, al.3). Schimbările produse în evoluția societății moderne, complexitatea acesteia generate de competitivitate și competiție, de îmbunătățire continuă a calității în domeniul activității sportive implică, perfecționarea proceselor tehnice de realizare a produsului sportiv și a proceselor de organizare și conducere științifică a activității la toate nivelurile și în toate domeniile [43], inclusiv și în sfera educației fizice și sportului. Metodologia utilizată în formarea managerial-normativă a specialiștilor din domeniul culturii fizice și sportului are un rol esențial în asigurarea calității, selectării și abordării adecvate a deciziilor de dirijare în acest sens. Rezolvarea unor situații problematice complexe pe baza metodologiei științifice generale, incluzând abordări sistemice și integrate, modelare, experimentare, metode economice și matematice, cercetări sociologice în procesul de învățare al viitorilor specialiști, constituie aspecte importante în acest context. Sistematizarea metodelor necesare pentru formarea managerial-normativă și luarea deciziilor de dirijare, implică existența unui sistem consolidat al procesului instructiv-educativ. Astfel, prin aplicarea metodelor de pregătire și dirijare structurate în condiții specifice de predare, învățare, mediu, a informațiilor curriculare disponibile, precum și a altor resurse utilizate pentru formarea competențelor generale și specifice a specialiștilor, cu luarea în considerare a aspectelor lor comportamentale, psihofiziologice, personale și a caracteristicilor factorului de decizie, se poate asigura adecvarea, gradul ridicat de eficiență și calitatea procesului de studii.

*Formarea managerială în sport* poate fi realizată prin organizarea de prelegeri, discuții în echipe mici, analiza unor situații specifice de dirijare a entității sportive, analiza literaturii de specialitate, jocuri de afaceri, de rol, de organizare-consolidare și didactice.

În ceea ce privește *formarea normativă* a specialiștilor din domeniu, putem menționa că în acest caz se plasează activitatea de predare într-o relație în care studentul are un rol activ în plan cognitiv și social. Mai mult, un model de predare a dreptului sportiv se identifică, atât prin dimensiunea sa academică, cât și cea pedagogică. Nevoia de formare juridică (normativă) a specialiștilor din domeniul culturii fizice și sportului este impusă de instigările și presiunile la care sunt supuse în prezent, resursele umane din această sferă de activitate, precum și de necesitatea formării unei culturi juridice care oferă oamenilor modele culturale, oferindu-le totodată cunoștințe despre standarde profesionale, inclusiv și experiența generațiilor anterioare în modul de a gândi, a trăi și a se comporta. Formarea normativă a specialiștilor din domeniu implică formarea competențelor generale și specifice centrate pe capacitatea acestora de a aborda și aplica cadrul legal ce reglementează sfera culturii fizice și sport, precum și pe înțelegerea adecvată a anumitor problematice precum: egalitatea de gen în activitatea sportivă, libera circulație a sportivilor sau mobilitatea acestora, integritatea sportului (în special din prisma combaterii dopajului, corupției și a aranjării meciurilor sportive), autonomia și fair play-ul financiar în sport, aspecte legale privind finanțarea durabilă a activităților sportive și elaborarea de politici bazate pe elemente și măsuri

concrete, consolidarea mecanismelor de solidaritate financiară între sportul profesionist și sportul de masa [Rezoluția Consiliului UE privind un plan de lucru european pentru sport pentru perioada 2011-2014], drepturile și obligațiile sportivului de performanță, particularități ale contractului sportiv și a parteneriatelor specifice domeniului, renta viageră a sportivilor, arbitrajul în sport, jurisdicția sportivă etc. Înțelegerea importanței metodelor alternative de soluționare a litigiilor și al arbitrajului în mod special în domeniile specializate ale sportului, conștientizarea necesității perfecționării continue a reglementărilor în materie și adaptarea acestora la specificul relațiilor specifice fiecărui domeniu de nișă determinarea relației subiecților și obiectelor din domeniul sportiv, analizarea factorilor care influențează protecția legală a angajaților în industria sportivă, reprezintă aspecte ce completează aria cunoașterii în această materie. Dreptul sportiv reglementează drepturi și interese de natură oneroasă, patrimoniale, dar și personal-nepatrimoniale. Sportul este o activitate socială care are reguli de desfășurare și un minim de cadru instituțional. Conform Legii cu privire la cultura fizică și sport nr. 330 – XIV din 25.03.99, propagarea pe scară largă a culturii fizice și sportului cade în sarcina tuturor autorităților de specialitate, a agenților economici și a asociațiilor necomerciale. De asemenea, Dreptul sportiv a căpătat o importanță majoră mai ales pentru cei implicați în managementul sportiv. Acest lucru este evident și datorită faptului că majoritatea pozițiilor de conducere în managementul federațiilor sportive naționale și internaționale, a marilor cluburi sportive de ambele părți ale Oceanului Atlantic și chiar și în cele din Asia sunt deținute de avocați. Treptat această specializare ar putea lua amploare și în țara noastră, întrucât fenomenul sportiv se manifestă destul de pregnant și în Republica Moldova. Acceptarea Curții de Arbitraj Sportiv ca și instanță supremă se reflectă în esența “lex sportivă”, fapt ce constituie un argument esențial în ceea ce privește existența unui sistem privat de guvernare și aplicare a legislației în domeniu. De asemenea, o importanță semnificativă în acest sens este ca și Republica Moldova, prin reprezentanții săi în aceste organisme (neexistența acestora de altfel) să susțină și să contribuie la formarea și dezvoltarea durabilă a dreptului sportiv global.

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

(conținutul de bază al capitolului 3)

Metodologia cercetării ne-a permis să utilizăm modalitățile, mijloacele și instrumentele care au contribuit la dobândirea de noi cunoștințe și abilități, la extinderea bazei teoretice, precum și la confirmarea în practică a obiectivelor planificate. Metodologia cercetării științifice a implicat utilizarea unui complex de metode teoretice (analiza, generalizarea și sistematizarea literaturii de specialitate, abstractizarea și modelarea teoretică), metode praxiologice (observarea, chestionarea, acumularea și interpretarea datelor obținute, comparația, experimentul pedagogic), metode

statistico-matematice (analiza datelor experimentale). La elaborarea cadrului conceptual al formării manageriale și normative a specialiștilor din domeniu culturii fizice un aport substanțial se reflectă din activitățile de cercetare științifică realizată de personalul științifico-didactic de la universitățile și facultățile de profil. *Cadrul conceptual al formării manageriale și normative a specialiștilor din domeniul culturii fizice se referă la în primul rând la integritatea și reglementarea sistemului educațional de profil.* Acesta se caracterizează prin implementarea și acreditarea diverselor programe de formare inițiale și continue, realizând astfel și diversitatea conexiunilor cu societatea. Un al doilea parametru important al acestui cadru conceptual se referă direct la *calitatea studiilor*, a procesului educațional prin prisma asigurării: principiilor de selectare a conținutului ariilor de învățământ în programele de formare inițială și continuă; domeniului de referință cu baza cognitivă necesară pentru rezolvarea sarcinilor semnificative ale personalului implicat, ce presupune nu doar un set de programe coordonate, ci și utilizarea surselor și a metodelor de cunoaștere; a condițiilor manageriale și organizatorico-pedagogice ale activității instituției de învățământ superior de profil, contribuind astfel, la selecția și implementarea programelor de formare profesională a specialiștilor din domeniu; nivelului de formare a pregătirii profesionale a specialiștilor, respectiv a nivelului lor de competență profesională în ansamblu; conștientizării și satisfacției subiecților implicați în procesul de învățământ superior de profil cu rezultatele așteptate în acest sens. Al treilea parametru al cadrului conceptual se reflectă în eficacitatea educației în general și în sistemul de învățământ superior de cultură fizică. O evaluare cantitativă și calitativă a rezultatelor învățării este determinată și prezentată de următoarele aspecte esențiale: determinarea și evaluarea nivelului de formare profesională al studenților prin metode axate pe abordări integrate, în detrimentul celei structural-cantitative. În acest caz, se pune accent nu pe asimilarea unei anumite cantități de cunoștințe de către studenți, ci pe dezvoltarea capacității lor de a rezolva în mod independent probleme de diferite grade de complexitate, precum și pe construirea unui referențial al specialistului din domeniu solicitat pe piața muncii. Concepția formării profesionale a specialistului din domeniu (Figura 3.1) presupune o conexiune eficientă a activităților științifice, metodologice și educaționale. Dezvoltarea de noi cunoștințe are loc în procesul instructiv-educativ, cu prioritate în cel de cercetare științifică, iar rezultatele se reflectă sub forma unui sistem de concepte, legi și teorii. În aspectul său didactic general, concepția este înțeleasă ca fiind procesul de dezvoltare (fundamentare) și implementare practică a sistemului didactic al disciplinelor academice, axat pe realizarea necondiționată a obiectivelor predării sale. *Concepția poate fi definită ca un ansamblu ordonat de autodirijare a elementelor ce funcționează energetic și a căror interacțiune este centrată pe îndeplinirea obiectivelor de formare și evaluare a finalităților (competențelor managerial – normative a studenților/specialiștilor din domeniu).* Scopul acestei concepții îl constituie în principal formarea și dezvoltarea unui ansamblu de competențe generale și specifice, care asigură formarea profesională

a absolventului pentru domeniul „Știința sportului” și care dispune de capacitatea de a dirija instituțiile școlare (inclusiv și cele sportive), de a dezvolta și asigura sustenabilitatea organizațiilor sportive (a federațiilor, cluburilor sportive, centrelor de pregătire olimpică), inclusiv și a resurselor umane implicate în îndeplinirea strategică a obiectivelor planificate. Formarea specialiștilor pentru domeniul de referință presupune realizarea a două componente: obligatorie (psihopedagogică și managerial - normativ - sportivă) și opțională (la alegere și de valorificare a propriilor interese). Formarea competențelor pentru o carieră profesională în domeniul culturii fizice și sportului realizată în cadrul procesului instructiv-educativ, organizat în activități de predare/evaluare (contact direct), lucrul individual și practica de specialitate (managerial - normativ - sportivă).

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

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



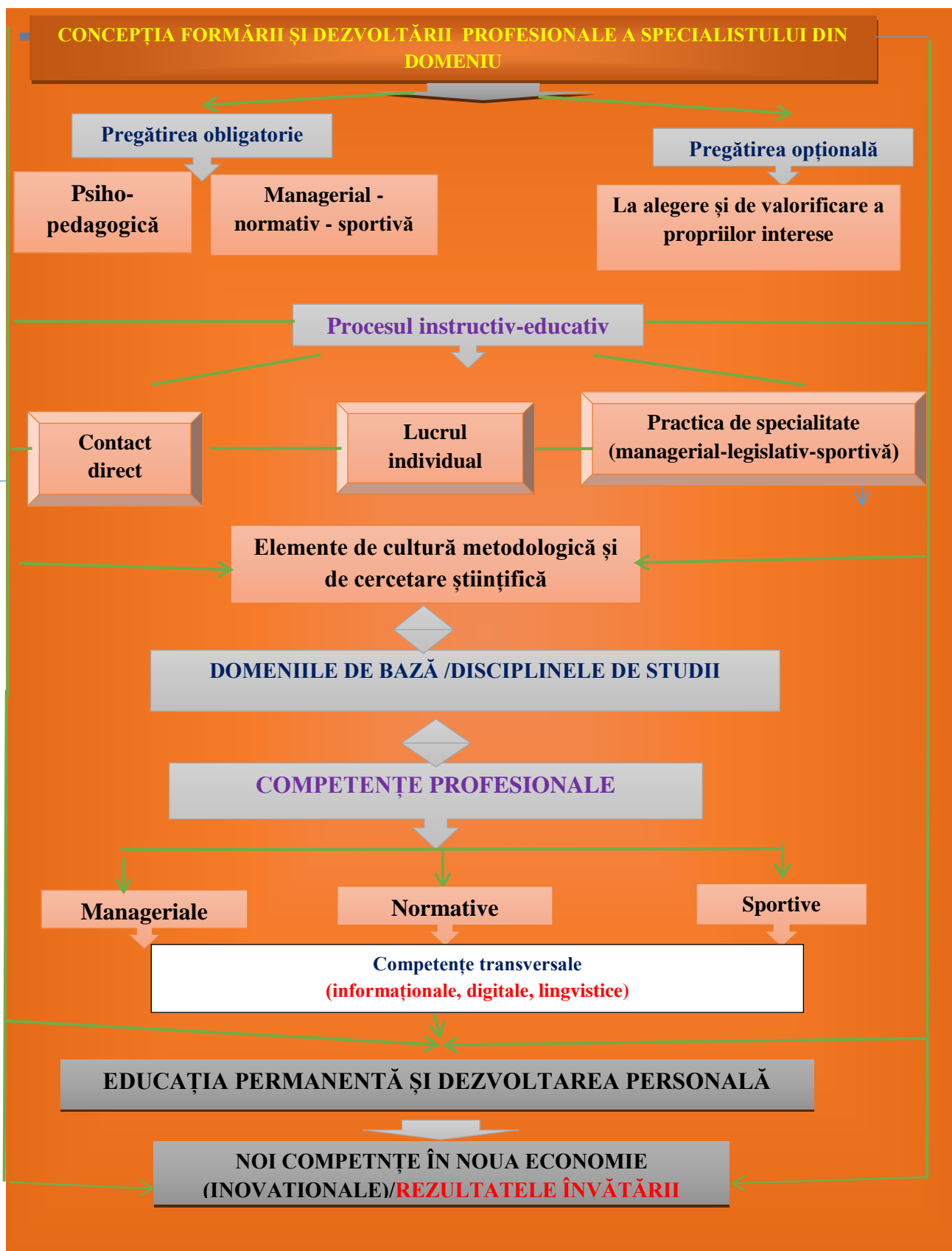


Figura 3.1. Concepția formării și dezvoltării profesionale a specialistului din domeniul educației fizice și sportului (elaborată de noi în baza analizei documentare)

Actualmente în procesul de studii asigurat prin programele de formare acreditate la universitatea de profil aceste două tipuri de formare este asigurat de un număr redus de discipline de studii. În Tabelul 3.1 prezentăm disciplinele de studii ce completează blocul componentei manageriale de formare, iar în Tabelul 3.2 pe cel al componentei normative. Din Tabelul 3.1 putem observa că acest bloc aferent componentei manageriale a formării profesionale a studenților este asigurat de un număr de șase discipline de studii, dintre care patru cu un număr de 120 de ore (contact direct și lucrul individual în proporție egală); o disciplină cu un număr total de 90 de ore (45 ore contact direct și 45 ore lucrul individual) și una cu 60 de ore (30 de ore contact direct și 30 ore lucrul individual).

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

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

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

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

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

În Figura 3.3. prezentăm cadrul conceptual al formării managerial-normative al specialistului din domeniu. Pentru formarea managerial-normativă a specialiștilor de cultură fizică este important a fi abordate strategii de învățare integrate după cum urmează: *învățarea prin dezbatere* (problematizare, încercări, erori depistate); *învățarea prin cercetare* (studii de caz, descoperiri, idei,

inovații); *învățarea prin rezolvarea de probleme* (formularea problemei, identificarea de soluții la rezolvarea problemei, decizii); *învățarea prin descoperire* (explicații și semnificații, învățarea structurată, etapizată); *învățarea prin proiecte* (formularea unei idei de proiect, colectarea informațiilor, analiza și sistematizarea informațiilor, interpretare, cooperarea în echipă).

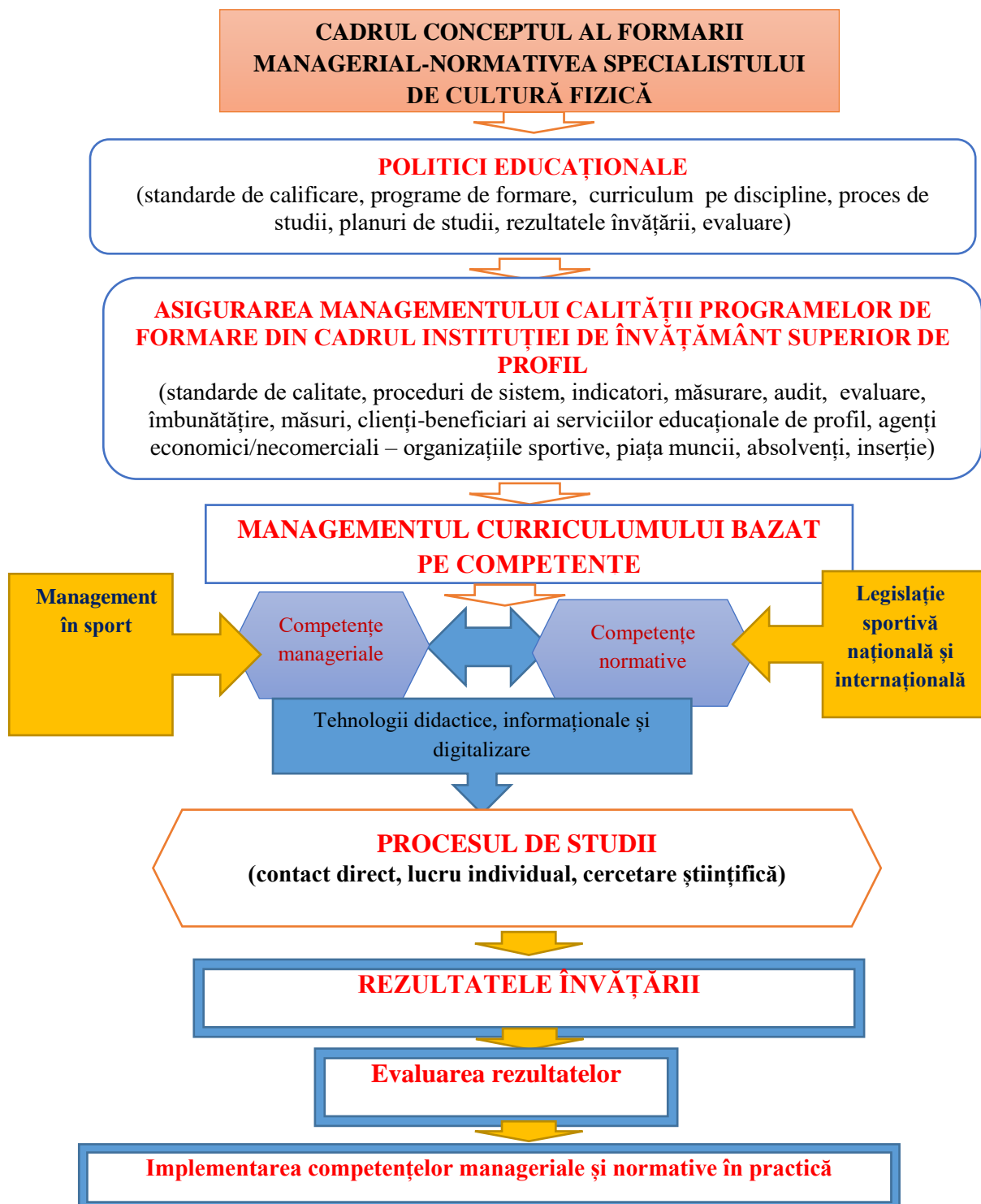


Figura 3.3. Cadrul conceptual al formării managerial-normative a specialistului de cultură fizică

Uniunea Europeană a stabilit ca cerință fundamentală exploatarea eficientă a activității didactice pentru ca învățământul superior să devină competitiv, performant și conectat la societate și

economie, capabil să transfere cunoștințe, produse și tehnologii inovative spre mediul economic. Plecând de la acest deziderat prezentăm în continuare principiile formării managerial-normative a specialiștilor din domeniu. Un prim principiu se reflectă în *eficiența* acestuia, care potrivit cerințelor trebuie să stimuleze și să asigure o creștere a calității cunoștințelor ce se transmit studenților, în calitate de viitori specialiști în domeniu. Se pare, că dintre toate măsurile îndreptate în această direcție, spre îndeplinirea acestui scop și care atrag în mod direct sau indirect, consumuri mari de timp, resurse materiale și financiare, *îmbunătățirea calității informațiilor* (un alt principiu al formării managerial-normative) emise de cadrele științifico-didactice din domeniu este considerată o regulă de aur, mai puțin costisitoare, cu alte cuvinte ar fi cea mai ieftină resursă pentru creșterea eficienței managementului universitar. Un principiu reprezentativ pentru domeniul de formare profesională managerial-normative îl constituie “*învățarea învățătorilor*”. Conform acestui principiu calitatea profesorului se reflectă în principal la “bagajul de cunoștințe” pe care îl posedă, la modul de a-l expune și de a-l transmite studenților. Un alt principiu important ce ar trebui de precizat este *diferențierea dintre performanță, eficacitate și productivitate*. Același Campbell J.P. [22] arată că eficacitatea se referă “la o evaluare a rezultatelor performanței”, iar productivitatea la “raportul dintre eficacitate și costul atingerii aceluși nivel de eficacitate”. Totodată, o consecință importantă a diferențierii performanței de eficacitate a fost relatată de Muchinsky care menționa că “eficacitatea ca evaluare a rezultatelor performanței este dincolo de influența sau controlul individual”. Totodată, Paraschivescu A. [48, p. 27] era de părere că, “deși excelența individului decide succesul sau insuccesul organizației, este important și necesar un sistem excelent de lucru în echipă”. Autorul afirma că pentru a se atinge excelența colectivă, organizația ar trebui să asigure anumite condiții de aplicare a unui ansamblu de metode, pe care le-a numit EX – SITI: **S**elecția angajaților; **I**nstruirea acestora; **T**imp; **I**nstrumente.

Conform acestor principii, putem menționa că sarcina managerilor sportivi, a antrenorilor pe diferite probe de sport este de a găsi cele mai adecvate modalități organizatorice, de planificare strategică, decizionale, informaționale, pentru a concepe și promova un instrumentar managerial eficace în vederea adaptării permanente a entității sportive la cerințele mediului concurențial, aflat într-o continuă transformare și dezvoltare. Formarea managerial-normativă în cadrul învățământului universitar de profil este necesară, dar nu este suficientă, întrucât oferă educație de bază, cu toate că, munca unui antrenor presupune activitatea unui profesionist dotat cu un profil de cunoștințe și abilități practice, precum și cu o pregătire teoretică amplă în diverse discipline de studii. Cadrele didactice de specialitate, antrenorii și managerii sportivi își exercită activitatea în condiții de muncă aflate într-o continuă schimbare, fapt ce generează de altfel, creșterea sistematică a rezultatelor sportive, necesitatea ajustării regulilor de competiție, a echipamentelor sportive noi, apariția unor noi discipline fundamentale, de specialitate și sportive etc. Toate acestea conduc la o îmbunătățire

continuă a calificărilor profesionale, precum și la realizarea de activități pentru a identifica noi modele de formare și perfecționare a pregătirii profesionale ale specialiștilor din domeniu pe tot parcursul vieții. Formarea managerial-normativă poate fi dezvoltată în special în cadrul învățământului postuniversitar, deoarece este caracterizată de o mai mare flexibilitate și variabilitate. O buna formare managerială a specialiștilor din domeniu contribuie la înțelegerea conceptelor de sustenabilitate și durabilitate a activităților fizice și sportive prin prisma noțiunii de generație. Ce ar însemna acest fapt? Aceste concepte pot fi luate în considerare într-un sens procesual dublu, vizând pe de o parte înțelegerea și explicarea comportamentelor și practicilor specialiștilor din domeniu și conducând, pe de altă parte, la o evaluarea a efectelor contextului global și local asupra reprezentării pe care, în acest caz, acești actori le au despre sustenabilitatea și durabilitatea domeniului de referință. Dezvoltarea durabilă este una dintre provocările cu care se confruntă sportul național pentru a-și îmbunătăți impactul economic, social și de mediu. Astfel, dezvoltarea practicilor sportive responsabile și durabile este o problemă importantă pentru autoritățile locale, la toate nivelurile teritoriale care ar trebui identificată printre priorități. Etapa actuală de formare a specialiștilor de înaltă calificare se caracterizează printr-o selectare a conexiunilor interdisciplinare. Modelarea teoretică a conținutului educației, de multe ori, se manifestă prin anumite idei ipotetice ale formatorilor concretizate în materiale științifico-didactice, de documentare educațională și metodologică. Ea se reflectă în conexiunea dintre scopuri - conținut - metodologie - rezultate ale învățării, care decurge din specificul standardelor naționale de calificare/educaționale. Astfel, cadrele științifico-didactice sunt angajate în permanență în modelarea didactică la nivelul disciplinelor teoretice din planul de studii aferent unui program de formare inițială și continuă a viitorilor specialiști, ca procedură științifică, în urma căreia nu se permite dublarea materialului studiat, dar se impune integrarea structurilor logice și didactice. La nivelul disciplinelor academice, modelarea didactică presupune construirea unei continuități tehnologice a materialului studiat și abordarea unor strategii didactice pentru aplicarea formelor și metodelor de învățare activă. În general, cadrele didactice antrenate în procesul de învățământ de la facultățile de educație fizică și sport dispun de abilități în modelarea didactică, teoretico-practică și metodologică a conținutului învățării. În plus, studiul diferitelor tipuri de structuri logice și didactice ale conținutului predării studenților de la facultățile de profil (curricula, material didactice, programe de formare, planuri de studii) ne indică faptul că acestea sunt uneori supraîncărcate cu diverse cunoștințe, fiind lipsite de componenta de „activitate individuală a studentului”, precum și de o anumită continuitate a conexiunilor dintre diferite niveluri de modelare didactică a conținutului învățării.

Analiza, generalizarea și sistematizarea literaturii de specialitate, studierea experienței pedagogice moderne, a făcut posibilă determinarea bazelor conceptuale și a abordărilor pentru

construirea unui model pedagogic, integrat – operațional al formării managerial - normativ - sportive a specialiștilor din domeniul culturii fizice și sportului. Modelul este bazat pe abordări sistemice, de activități individuale și de cercetare ale specialiștilor, pe principii și obiective fiind centrat pe formarea de competențe, inclusiv și pe orientarea pregătirii profesionale pe componente motivaționale, valorice, cognitive și reflexive. Modelul pedagogic, integrat – operațional al formării managerial - normativ dispune de o anumită organizare a procesului de studii în anumite condiții de instruire individuală sau de grup pentru perfecționarea profesională, centrată pe modalități concrete de soluționare a obstacolelor identificate în context profesional, precum și pe realizarea creativă și inovațională a activităților profesionale. Formarea profesională a viitorilor specialiști în domeniu este centrată pe un proces intern (deoarece o persoană poate dobândi competențe sau învăța prin propria sa activitate) și un proces extern (prin crearea unor condiții adecvate informaționale și educaționale). Pentru proiectarea modelului integrat – operațional al formării managerial - normativ - sportive (Figura 3.4) a viitorilor specialiști în domeniu a fost important să se determine esența formării profesionale, locul ei în dezvoltarea profesională a personalității unui specialist din domeniu și să identificăm factorii care influențează acest proces. Modelele și principiile învățării sunt componente importante în procesul de învățare pedagogică, acestea fiind strâns interconectate între ele. De exemplu, o situație de învățare orientată spre practică va permite organizarea instruirii pe baza interacțiunii profesionale, a modelelor de bune practici, pe cooperare, aprofundare în probleme reale cu acces la o serie de soluții posibile. Situațiile orientate spre practică în sistemul de formare managerial - normativ - sportivă, dezvoltarea și perfecționarea profesională depinde în mod substanțial și metodic de experiența pedagogică recunoscută (prin cercetarea științifică sau a schimbului de experiență didactică) a formatorilor, atât în plan național, cât și internațional. *Principalul scop al elaborării și implementării modelului integrat – operațional* l-a constituit formarea de motive și nevoi stabile ale specialiștilor într-o atitudine consolidată a pregătirii lor profesionale, managerial - legislative, dezvoltarea holistică a competențelor și integrarea în profilul referențialului din domeniu, precum și utilizarea creativă a culturii fizice în organizarea unui stil de viață sănătos.

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

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

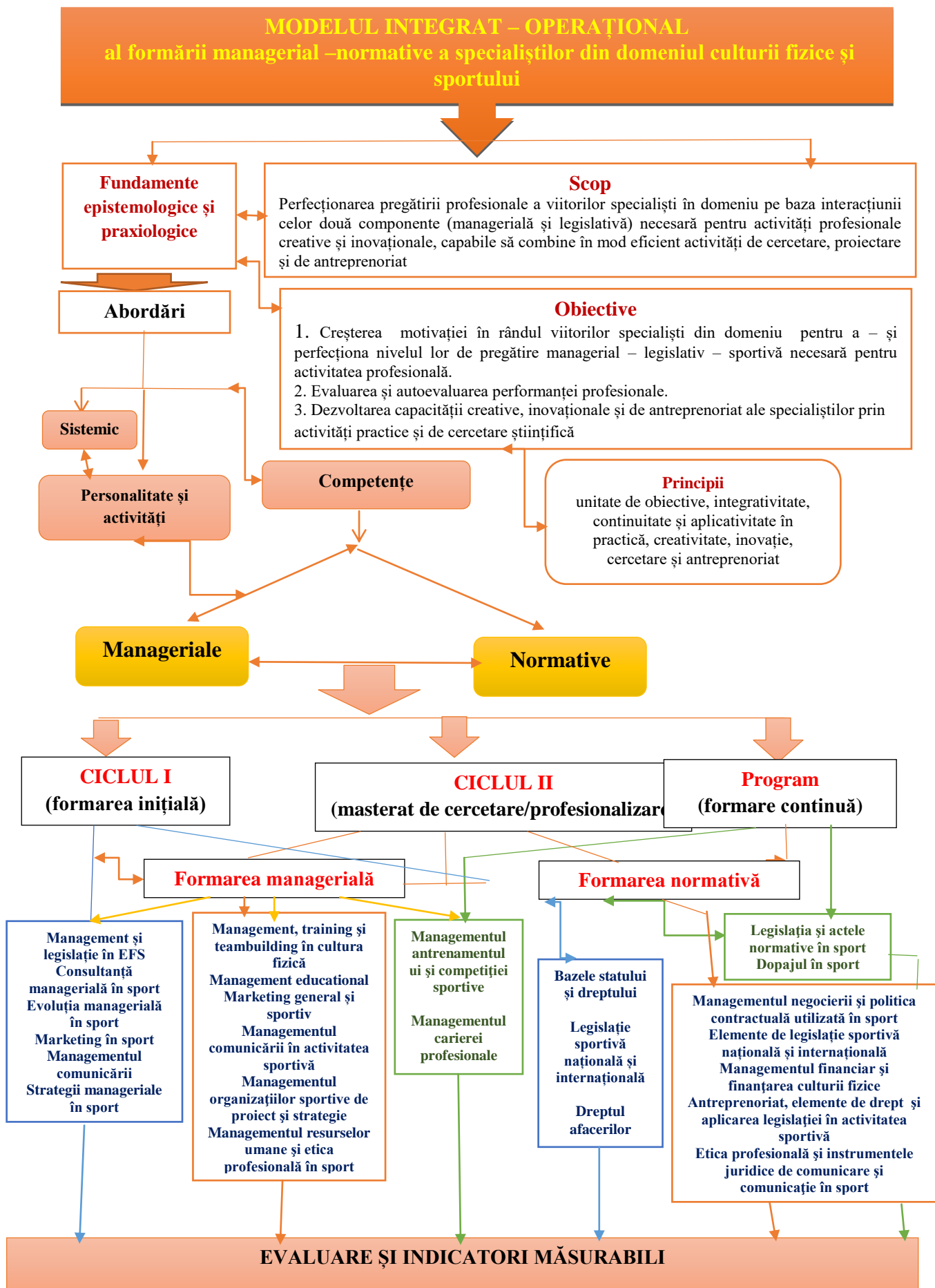
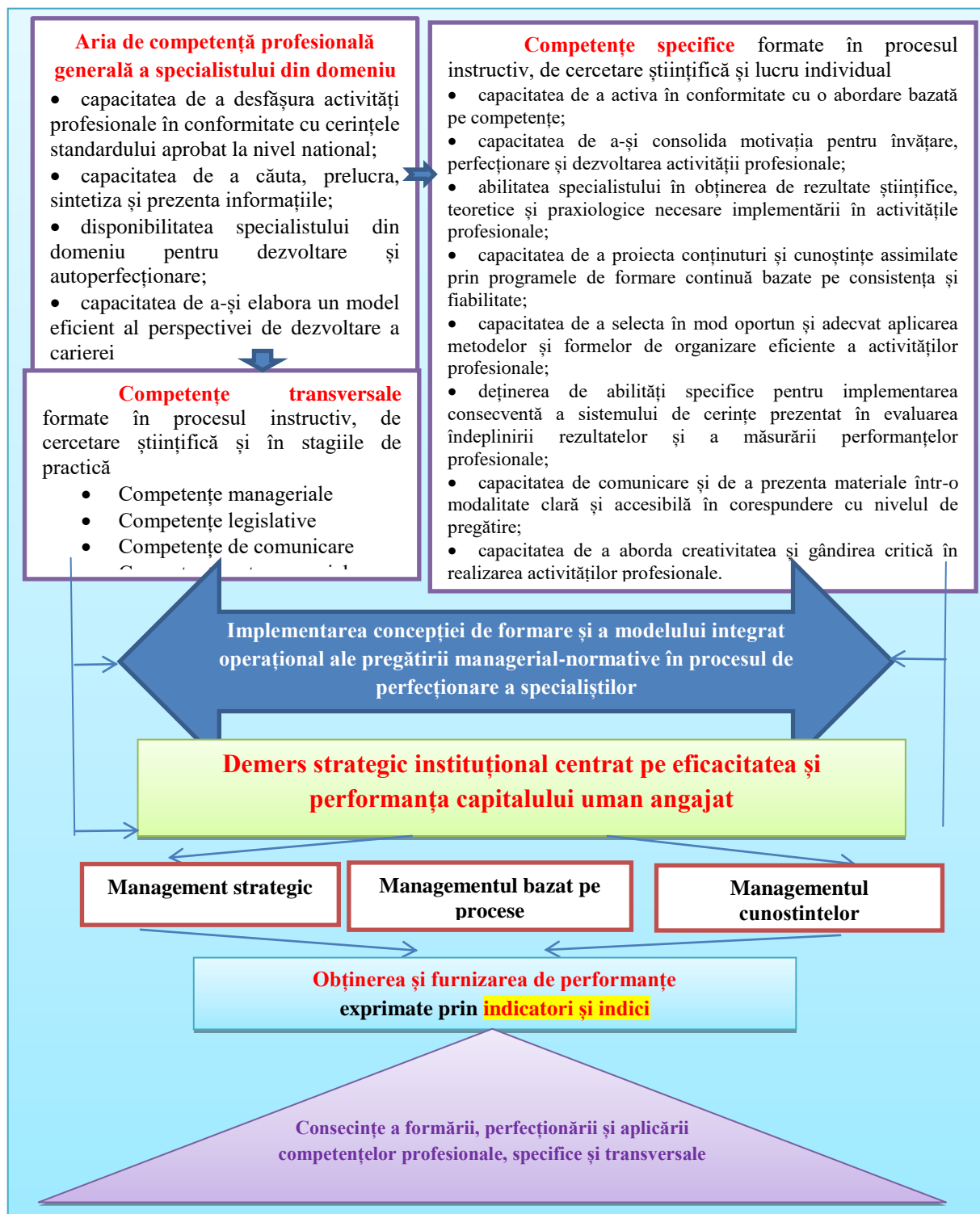


Figura 3.4. Modelul integrat – operațional al formării managerial – normative a specialiștilor din domeniu (modelarea metodologică)

Abordarea sistemică a modelului integrat – operațional implică centrarea pe principiile acestuia: unitatea de obiective, integrativitatea, continuitate și aplicativitate în practică, creativitatea, inovația, cercetarea în corespundere cu scopul său final (predarea, educarea, dezvoltarea și formarea de competențe). Astfel, în procesul pedagogic se acordă atenția deosebită existenței unei conexiuni strânse între sistemul didactic, metodologic ce acoperă activitățile educaționale ale studenților și a cadrelor științifico-didactice, activităților de lucru individual al studenților, activităților extracurriculare, activităților de cercetare științifică, inclusiv și practicii de specialitate. În acest context, s-a monitorizat etapizat „procesul pedagogic” (ca obiect al cercetării sistematice) și s-au identificat în procesul de învățare al studenților, contradicțiile de opinii (între cerințele impuse studentului și posibilitățile de realizarea a acestora; între sarcinile cognitive și cele practice propuse de programul de studii și nivelul real de cunoștințe și abilități ale studenților, respectiv nivelul lor intelectual) care au generat dialoguri constructive și care de altfel, am putea afirma că acestea constituie principala forță motrică a acestui proces dacă se face trimitere la mențiunea potrivit căreia, contradicțiile trebuie soluționate. În știința pedagogică, conceptul de „sistem pedagogic” a fost folosit relativ rar. Astfel, putem menționa că dezvoltarea profesională a categoriilor de angajați din sistemul culturii fizice are la bază două fundamente esențiale: utilizarea de noi tehnologii, principii, strategii și practici de perfecționare a resurselor umane angajate în scopul dezvoltării strategice a industriei sportive; disponibilitatea de a soluționa problemele modificărilor din domeniu.

Totodată, se impune elaborarea și aplicarea de modele adaptative de perfecționare și instruire avansată, a unui algoritm praxiologic care să conducă la îmbunătățirea eficacității și performanței specialiștilor. Mai mult, acest algoritm praxiologic reflectat în Figura 3.5 ar fi de dorit să se concentreze pe activități de învățare, altele decât cele care au ca finalitate doar un transfer a volumului de cunoștințe (conform conținutului curricular al disciplinelor de studii), ci în special axate pe tehnologii educaționale speciale, pe evaluarea nivelului de dezvoltare a competențelor și pe măsurarea îndeplinirii indicatorilor de performanță. Pentru a îmbunătăți eficacitatea și performanța specialiștilor, propunem un model de dezvoltare profesională centrat pe abordarea bazată pe competențe specifice (managerial-normative). Modelul prezintă un program de perfecționare cu elemente structurale ce fac distincția între competențe. Modulul de program specifică conținutul, tehnica de predare și metodele de evaluare a rezultatelor. Această organizare a programului de perfecționare va permite: utilizarea modulelor, ca și componente de bază pentru dezvoltarea competențelor manageriale și normative; construirea unei organizări flexibile a activităților educaționale; includerea instruirii active în organizarea procesului de predare și perfecționare; utilizarea eficientă a resurselor; formarea unei baze de informații modulare; pentru schimbul prompt al conținuturilor educaționale și al modelelor de bune practice.





**Figura 3.5. Algoritm praxiologic de îmbunătățire a eficacității și performanței profesionale (EPP) centrat pe abordarea bazată pe competențe specifice și transversale (CM – PST) elaborat de noi în baza literaturii de specialitate**

Managementul competențelor formate și perfecționate de specialiști a devenit în prezent o problemă esențială pentru orice agent economic, inclusiv și pentru entitățile sportive. Acest tip de management reprezintă un instrument operațional care își propune să optimizeze eficacitatea, performanța și competitivitatea organizației. Astfel, competența a devenit o cerință reală pe piața

forței de muncă, inevitabilă și care trebuie demonstrată și aplicată de o persoană într-o anumită situație profesională și care de regulă se schimbă în timp.

Aria de competențe (profesionale, specifice și transversale – CPST) este necesară organizației sportive pentru a face față schimbărilor în contextul globalizării, precum și pentru a-și crește capacitatea prin mobilizarea personalului în vederea atingerii obiectivelor de ambele părți, fie ale organizației în sine, fie ale angajatului, fapt pentru care un punct forte ce ar trebui planificat în misiunea acestora este și contribuția financiară la perfecționarea specialiștilor. În acest context, putem afirma, că supraviețuirea organizației sportive nu mai depinde, doar de producția/ prestarea produselor/ serviciilor, de calitate și cantitate, ci inclusiv de gestionarea eficientă a cunoștințelor și abilităților resurselor umane angajate. În Tabelul 3.3 reflectăm *matricea integrativă a competențelor specifice și transversale – PST* formate și perfecționate conform algoritmului praxiologic de îmbunătățire a eficacității și performanței profesionale (EPP) în organizațiile sportive. Astfel, *Competența de analiză și sinteză* (CAS -1) se află într-o conexiune directă cu logica competenței pentru instituția sportivă reflectată în R1S - Strategie (S); R2 OA – organizarea activității bazată pe competență; R3D – dirijarea activității de către manager pentru a se obține rezultate eficiente și performanța așteptată; R4AEC – aplicarea elementelor constitutive (*cunoștințe* - generale, științifice, manageriale, tehnologice, legislative; și Know-how - abilitatea de a demonstra comportamente adaptate la situațiile de lucru) ale competenței pentru a fi validate. Competența praxiologică CP-2 individuală și colectivă este centrată pe capacitatea specialiștilor de a combina cunoștințe (R2CC) în anumite contexte practice, de relaționare eficientă (R2RE) în cadrul echipei pentru a se obține rezultatul scontat (R3OR). Competența de creativitate și gândire critică (CCG – 3) aflată în legătură directă cu capacitatea specialiștilor de a fi și de a acționa creativ în anumite situații (R3C), de a aborda o gândire critică la soluționarea anumitor problematici (R3-G), precum și cu capacitatea angajaților de a fi performeri (R3 – P), întrucât integrarea dinamică a tuturor acestor competențe se realizează datorită unei culturi comune și a unui know-how organizațional centrat îndeosebi pe lucrul în echipă. Se știe că, performanța măsoară rezultatul activității unui individ la un anumit loc de muncă și ea trebuie văzută în raport cu capacitățile, abilitățile, competențele, organizarea activităților profesionale, cu munca, metodele, relațiile și climatul echipei din cadrul unei instituții de profil. Performanța este un rezultat cuantificat obținut, care se traduce prin rezultate măsurabile (cifra de afaceri, profit, vânzare de produse sau prestare de servicii). Totodată, am putea spune că performanța reprezintă un concept multidimensional ce implică: o logică a relevanței, o logică a eficienței și una a eficacității. Aceasta înseamnă că: relevanța este legătura dintre obiective și mijloace; eficiența este legătura dintre mijloace și rezultate; eficacitatea poate fi definită ca fiind abilitatea de a se atinge obiective, respectiv măsurarea rezultatelor obținute în raport cu obiectivul stabilit. În acest context, putem menționa că, formarea și perfecționarea

competențelor (PST) specialiștilor din domeniu culturii fizice și sportului prin algoritmul praxiologic propus, va permite acestora nu numai să își desfășoare activitatea în mod corespunzător, ci să obțină un impact asupra performanței lor individuale și organizaționale.

**Tabelul 3.3. Matricea integrativă a competențelor specifice și transversale – PST formate și perfecționate conform algoritmului praxiologic de îmbunătățire a eficacității și performanței profesionale (EPP) în organizațiile sportive**

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

De asemenea, este important să stabilim conexiunea dintre competență și performanță, deoarece, studiile empirice au validat-o [26, 35, 69]. Competența este o „realitate dedusă” pentru care este necesar să se dezvolte o construcție teoretică (sau un model), dacă se dorește a fi capabilă să o înțeleagă, indirect, dar într-o manieră credibilă și fiabilă, din manifestări tangibile. În abordarea competențelor integrate, este tocmai scopul cadrului integrat al competențelor (modelul integrat – operațional al formării managerial – normative a specialiștilor din domeniu) de a constitui o propunere pentru un astfel de model (algoritmul praxiologic propus). Prin urmare, distincția dintre performanță și competență este esențială. De asemenea, trebuie evidențiată în corespundere cu cele două componente ale conceptului de competență (de instruire și praxiologice), adică, respectiv, în baza unei „o logici pedagogice” și în mediul practic ce vizează o logică managerială, de cunoaștere a cadrului normativ și de aplicare a acestuia (pentru a se obține eficacitate și performanță). O abordare esențială în acest sens este și distincția dintre calificare și competență.

În această ordine de idei, putem menționa că abordarea competențelor în strânsă conexiune cu indicatorii de performanță pentru o eficiență la nivel individual sau al microgrupului dintr-o entitate sportivă, reprezintă o metodologie care ne oferă modernizarea întregului sistem de formare și perfecționare a cadrelor în conformitate cu cerințele societății cunoașterii spre obținerea și îmbunătățirea continuă a calității educației și a referențialului specialistului din domeniu. În ultimul deceniu, fundamentele formării cadrelor bazate pe competențe a constituit subiectul unui număr

semnificativ de lucrări științifice, astfel încât a fost creată o bază științifică a conceptelor pedagogice de “competență” și “subcompetență”.

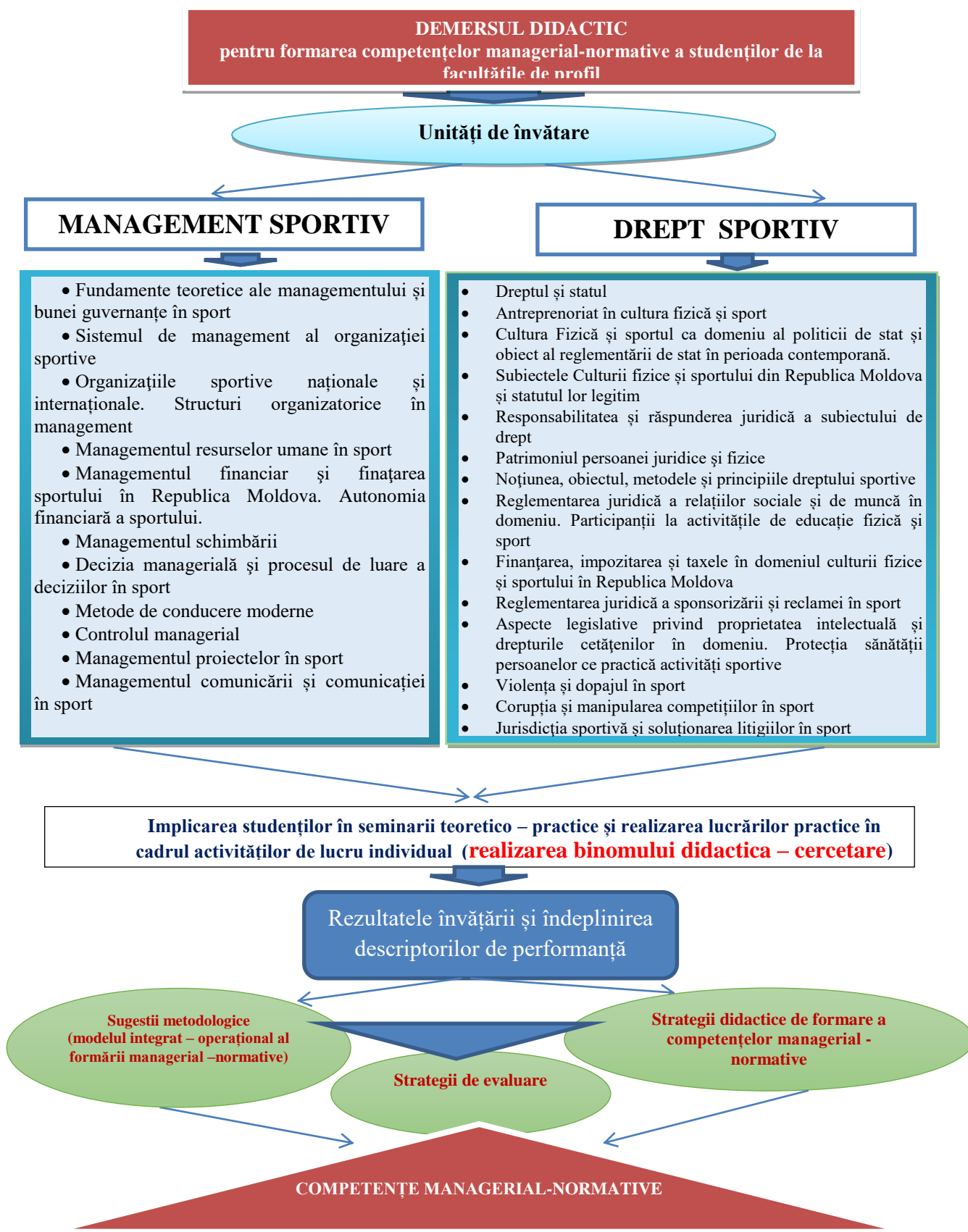
#### **4. VALIDAREA EXPERIMENTALĂ A MODELULUI DE FORMARE INIȚIALĂ ȘI CONTINUĂ A SPECIALIȘTILOR DIN DOMENIUL CULTURII FIZICE DIN PERSPECTIVĂ MANAGERIALĂ ȘI NORMATIVĂ**

##### **(conținutul de bază al capitolului 4)**

Activitatea experimentală s-a desfășurat cu studenții de la Facultățile de Sport și Pedagogie din cadrul Universității de Stat de Educație Fizică și Sport, în perioada 2017-2021. În acest context, experimentul pedagogic a avut drept scop *validarea fundamentării teoriei și praxiologiei formării profesionale managerial – normative (inițiale și continue) a studenților /specialiștilor, a determinării și implementării modelului integrat – operațional și a Concepției de formare a competențelor manageriale și normative în procesul de perfecționare permanentă a specialiștilor din domeniul culturii fizice.*

*Obiectivele monitorizate în cercetare au pus accent pe următoarele aspecte: elaborarea și implementarea modelului integrat – operațional al formării managerial –normative (Ciclul I și Ciclul II) a studenților, în vederea însușirii eficiente a conținutului curricular la disciplinele de studii centrate pe cele două componente de formare; raportarea la concepția de formare a specialistului din domeniu, inclusiv și a practicii de specialitate; redefinirea competențelor (managerial-normative) de înțelegere/comprehensiune a conținutului de formare; elaborarea unui sistem de metode de stimulare a formării competențelor managerial – normative la viitorii specialiști din domeniul culturii fizice; elaborarea unui model/sistem de evaluare a competențelor formate; validarea prin experiment a Modelului de formare inițială și continuă din perspectivă managerială și normativă a specialiștilor din domeniu; analiza și interpretarea datelor obținute prin experiment, sistematizarea rezultatelor cercetării, formularea concluziilor generale și a recomandărilor practice.*

În demersul pedagogic specific experimentului constativ, am plecat de la ipoteza cercetării prin care *s-a presupus că fundamentarea teoriei și praxiologiei formării profesionale managerial – normative (inițiale și continue) a specialiștilor din domeniul culturii fizice prin determinarea și implementarea modelului integrat-operațional și a concepției (de formare a competențelor managerial-normative) vor contribui la completarea și consolidarea referențialului specialistului eficace (profesiograma și profilul) pe piața muncii de profil.* În Figura 4.1 reflectăm grafic demersul didactic pentru formarea competențelor managerial-normative a studenților, în calitate de viitori specialiști în domeniu.



**Figura 4.1. Demersul didactic pentru formarea competențelor managerial-normative a studenților de la facultățile de profil**

Experimentul pedagogic s-a realizat în trei etape (de constatare, de formare și de control) fiind materializat pe componentele de formare inițială și continuă în cadrul unor programe de instruire

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

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

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

Etapele cercetării:

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

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

cultură fizică și sport din Chișinău, profesori de la facultățile de profil din Iași, Galați, Suceava, București (inclusiv și studenți de la aceste facultăți).

Experimentul constatativ a fost realizat pe un grup de studenți (23 la număr), încadrați în procesul instructiv-educativ de la programele de studii “Antrenament sportiv” și “Educație fizică și sport” (Ciclul I) din cadrul Universității de Stat de Educație Fizică și Sport Chișinău. Planurile de studii aferente acestor programe prevăd în conținut disciplinele ce asigură formarea competențelor manageriale și normative la studenți, respectiv: “Management și legislație în educația fizică și sport”, “Evoluția managerială în sport”, “Strategii manageriale în sport”, “Consultanța managerială în sport”, “Managementul comunicării”, “Marketing în sport”, “Bazele statului și dreptului”, “Dreptul afacerilor”. Mai mult, în procesul de predare și învățare a studenților, viitori specialiști în domeniu, ideea complementarității activităților cognitive și profesional-pedagogice, au determinat necesitatea elaborării și implementării modelului integrat – operațional al formării profesionale inițiale și continue, managerial-normative și a concepției de formare, experimentale și analitice, bazate pe tranzițiile reciproce ale teoriei, practicii și cercetării științifice. Astfel, au fost aplicate diferite tipuri de activități pedagogice cognitive și practice care au format și dezvoltat competențe manageriale și normative la studenți (viitori specialiști), de la o disciplină de studii la alta (*Management și legislație în educația fizică și sport, Drept sportiv, Legislație sportivă națională și internațională, Antreprenariat în sport, Evoluția managerială în sport, Corupția în sport, Buna guvernare în sport* etc.) prin însușirea cunoștințelor din conținuturile lor didactice parcurse prin: complicație datorită sistematizării, metodologie (generalizarea metodei), prin dezvoltarea poziției subiectului (activitatea studentului la fiecare etapă a activității, de la stabilirea obiectivelor până la analiza rezultatelor) și integrarea acestora în activitatea lor profesională și de cercetare. Experimentul pedagogic s-a bazat pe conștientizarea necesității unor schimbări pozitive în fenomenul pedagogic și care au determinat formarea managerial-normativă a studenților, viitori specialiști în domeniu, pentru luarea în considerare analitică a componentelor procesului educațional, a cunoștințelor de specialitate, generalizate și a tranziției lor de la teorie spre practică, precum și la lansarea mecanismului de autoeducare și autoperfecționare.

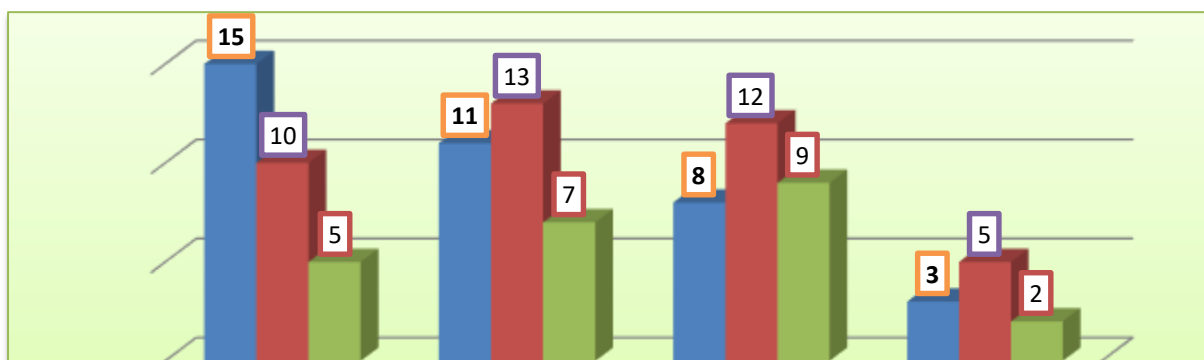
Experimentul constatativ a fost realizat suplimentar în perioada 2017 - 2019 pe un grup de subiecți format din 403 de persoane, dintre care: 115 de cadre didactice universitare din cadrul facultăților de profil de la Universitatea de Stat de Educație Fizică și Sport, Chișinău; Universitatea “Al.I.Cuza”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

Experimentul de formare a fost desfășurat în perioada 2019 – 2020, iar cel de control în perioada 2020 – 2021 (evaluarea competențelor formate și dezvoltate la specialiștii din domeniul culturii fizice, respectiv cele managerial-normative). În etapa formativă a experimentului pedagogic, verificarea modelului integrat-operațional, dezvoltat și implementat, respectiv și a condițiilor pedagogice care asigură formarea competențelor managerial-normative (concepția elaborată și implementată) la viitorii specialiști din domeniu, constituie de fapt o parte integrantă a standardelor educaționale naționale, bazate pe utilizarea metodelor interactive de predare și învățare. Scopul principal al etapei formative a experimentului l-a constituit dezvoltarea și aprobarea materialelor educaționale care asigură formarea cu succes a competențelor managerial-normative la viitorii specialiști în domeniu prin implementarea modelului integrat-operațional și al concepției de formare a competențelor de referință prin mijloace și metode interactive de predare/învățare. Această etapă s-a materializat și prin participarea grupei experimentale la programul de instruire al cărui conținut a fost elaborate pe trei componente fundamentale: teoretică, practică și motivațională. Totodată, în cadrul acestei etape a experimentului pedagogic, verificarea modelului integrat-operațional și a condițiilor pedagogice care asigură formarea competențelor managerial-normative, constituie o parte integrantă a competențelor profesionale necesare specialistului din domeniul culturii fizice. De asemenea, formarea și dezvoltarea competențelor bazată pe metode interactive de predare a fost realizată în cadrul prelegerilor cu elemente didactice și de cercetare științifică, precum și la seminarii prin antrenarea studiilor practice. Materiale experimentale planificate au fost realizate pe baza programelor de instruire la disciplinele de studii de specialitate, ținând cont de conținutul lor și de modurile conexe de acțiune și antrenarea competențelor managerial-normative. Formarea și dezvoltarea competențelor managerial-normative cu utilizarea metodelor interactive de predare și învățare a fost realizată în cadrul prelegerilor, seminariilor și a activităților de lucru individual al studenților centrate pe activități de cercetare științifică, pe exerciții practice, precum și pe evaluări concretizate în teste și examene, ca forme de evaluare a dobândirii cunoștințelor și formării competențelor studenților/ absolvenților și specialiștilor.

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



competențelor managerial-normative la viitorii specialiști prin utilizarea metodelor interactive de predare, a îmbinării binomului - didactica și cercetarea științifică în procesul de învățare, precum și prin programul de instruire special conceput în acest sens, au fost realizate în cadrul *etapei de control a experimentului pedagogic, al cărui scop l-a constituit în principal, identificarea eficacității experimentului și validarea datelor obținute*. Criteriile și eficacitatea experimentului pedagogic, le putem considera pozitive în evoluție și dinamică, pe toate componentele structurale ale competențelor managerial-normative, după organizarea activităților de învățare experimentală în pregătirea specializată a viitorilor specialiști din domeniu. Pentru realizarea scopului propus am rugat categoriile de respondenți să procedeze la formularea unor problematici manageriale și normative (cel puțin 5 la număr) cu care s-au confruntat în exercitarea funcțiilor. Analiza datelor ne-au permis să constatăm că marea majoritate (Figura 4.2) au identificat o serie de probleme cu referire la următoarele aspecte: “Specificul autonomiei organizației sportive”; “Colaborarea cu autoritățile publice centrale și locale pe linia finanțării în sport”; “Cunoașterea și interpretarea cadrului normativ ce reglementează domeniul de referință”; “Asigurarea și buna gestionare a entității sportive”; “Asigurarea procesului de antrenament în condiții optime pentru a se obține performanța în sport (problema de infrastructură sportivă)”; “Pregătirea și perfecționarea cadrelor manageriale ce activează în sfera culturii fizice”; “Promovarea sportului de masă”; “Promovarea sportului în școală”; “Corupția și dopajul în sport”; “Antreprenoriatul în sport” “Litigiile în sport și soluționarea acestora” etc.



**Figura 4.2. Cuantificarea procentuală a problemelor identificate de respondenți în activitatea lor profesională**

Numărul total de participanți la sondaj și respondenți la chestionarele sociologice specifice a fost suplimentat cu un număr 296 de studenți. Sondajul efectuat cu privire la problematica cercetării a evidențiat o serie de aspecte ce au stat la baza elaborării și implementării concepției de formare managerial – normativ – sportive și a modelului integrat - operațional a specialiștilor din domeniu (Tabelul 4.1).

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

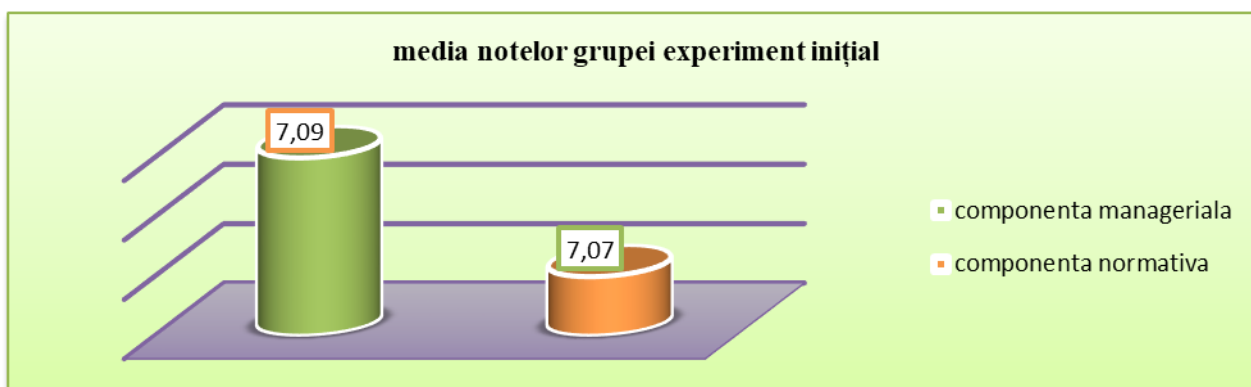
Nr. crt.	Tematică abordată în conținutul sondajului sociologic	Date procentuale ale răspunsurilor obținute	
		Afirmative	Negative
1.	Necesitatea formării managerial-normative a specialiștilor din domeniu	78%	22%
2.	Necesitatea autorizării și acreditării unui program de studii specializat în managementul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

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

În Figura 4.3 reprezentăm grafic media notelor inițiale obținute de grupa martor la disciplinele componente manageriale monitorizate de noi în experiment. Cu referire la notele obținute de studenții grupei martor la componenta teoretică normativă, putem observa că acestea au fost cuprinse în intervalul 6,9 – 7,1, iar la cea practică între 6,9 – 7,11. Observăm că, variațiile notelor sunt ne semnificative. Grupa martor a fost evaluată de comisia de experți formată din trei cadre didactice (profesorul de la prelegeri, de la seminar și un expert neutru) în baza tematicii disciplinelor de studii sus menționate și pentru un punctaj cuantificat de la 1 la 10. În Figura 4.4 reprezentăm grafic media notelor obținute de grupa experiment (inițial) la cele două componente.



**Figura 4.3. Reprezentarea grafică a mediei notelor obținute de grupa martor la componenta managerială și normative (legislativă) la etapa inițială a experimentului**



**Figura 4.4. Reprezentarea grafică a mediei notelor obținute de grupa experiment la componenta managerială și normative (legislativă la etapa inițială a experimentului)**

În cadrul etapei experimentale de formare (2019 – 2021), prin implementarea concepției și a modelului integrat – operațional al formării managerial-normative a studenților, viitori specialiști în domeniu, rezultatele au fost completate cu cele din cadrul practicii manageriale ținându-se cont de formarea competențelor praxiologice ale studenților din cele două grupe experimentale, prin realizarea de către aceștia a anumitor studii de caz, cercetări științifice sau activități de lucru individual, atent selectate conform unei tematici practice din conținuturile curriculare ale celor 6 discipline, inclusiv și prin completarea și actualizarea acestora cu noi monografii, cursuri universitare și ghiduri metodologice puse la dispoziția studenților. De asemenea, în cadrul experimentului desfășurat pentru studenții din cele două grupe (martor și experiment) au fost realizate câte trei evaluări pentru fiecare componentă (managerială teoretico-practică și normativă teoretico-practică) aferente unui set de problematici selectate din conținutul curricular al disciplinelor studiate. Evaluarea grupei experiment a fost realizată în baza aceluiași punctaj de la 1 la 10, însă tematica conținuturilor curriculare a fost îmbunătățită, actualizată și completată cu conținuturi curriculare pentru cele două componente. Fiecare student a beneficiat de un timp acordat de comisia de experți pentru formularea și prezentarea răspunsurilor de către studenții celor două grupe (martor și experiment) în cuantum de 45 min pentru evaluarea tematicii stabilite. Precizăm că,

tematica cunoștințelor teoretico-practice predate grupelor martor și experiment, s-a diferențiat prin conținuturi curriculare diferite, respectiv grupa martor în baza cunoștințelor acumulate la disciplinele de studii: Management și legislație în educația fizică și sport; Evoluția managerială; Marketing în sport; Strategiile manageriale în sport; Consultanța managerială; Managementul comunicării; Bazele statului și dreptului; Dreptul afacerilor; Legislație sportivă națională și internațională, Practica managerială. Grupa experiment a beneficiat de aceste conținuturi, inclusiv și a altor cursuri și monografii științifice (Buna guvernare în sport; Management și drept sportiv; Drept, etică și deontologie în sport; Corupția în sport; Antreprenoriat în sport; Ghid de drept sportiv; Istoria managementului sportiv în Moldova; Industria sportivă și autonomia sportului) ce au fost elaborate și publicate în perioada de referință a experimentului, fiind puse la dispoziția acestora în cadrul prelegerilor și seminariilor. În baza acestor conținuturi, comisia a elaborat o tematică potrivit căreia a procedat la evaluarea cunoștințelor studenților prin parcurgerea și însușirea acestora de către cele două grupe.

În Tabelul 4.2 (grupa martor final pentru componenta de formare managerială) și Tabelul 4.3 (grupa martor final pentru componenta de formare normativă) prezentăm conținuturile teoretico-practice evaluate de comisia de experți și aplicate studenților din cele două grupe experimentale.

**Tabelul 4.2. Rezultatele obținute de către subiecții grupei martor final prin evaluarea cunoștințelor teoretico-practice ale componentei manageriale**

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

**Tabelul 4.3. Rezultatele finale obținute de către subiecții grupei martor prin evaluarea cunoștințelor teoretico-practice ale componentei normative**

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

În Tabelul 4.4 prezentăm media rezultatelor obținute de grupa experiment final pentru componenta de formare managerială, iar în Tabelul 4.5 ale grupei experiment final pentru componenta de formare normativă.

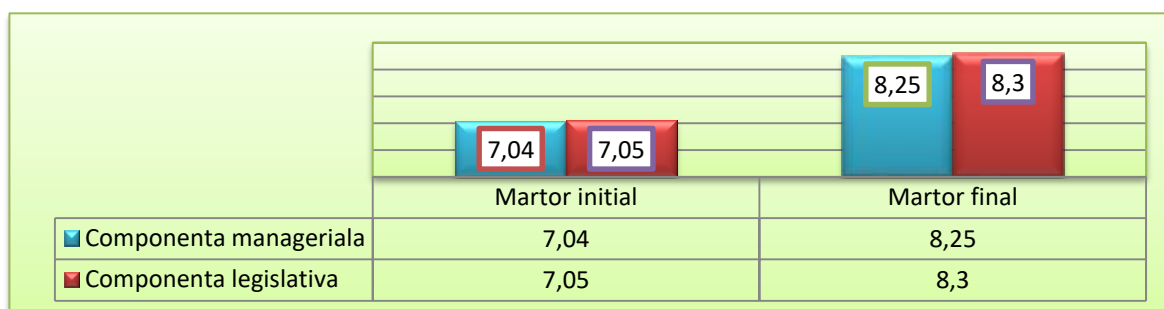
**Tabelul 4.4. Rezultatele obținute de către subiecții grupei experiment final prin evaluarea cunoștințelor teoretico-practice ale componentei manageriale**

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

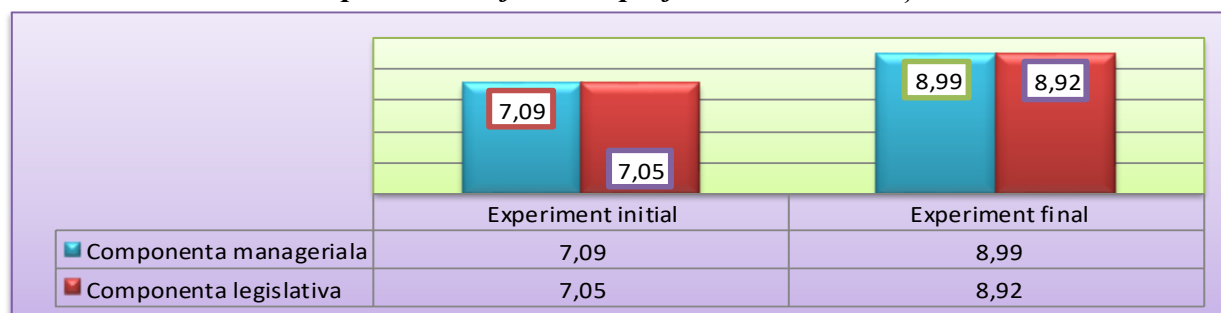
**Tabelul 4.5. Rezultatele obținute de către subiecții grupei experiment prin evaluarea cunoștințelor teoretico-practice ale componentei normative (final)**

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

În Figura 4.5 reflectăm grafic dinamica mediei notelor obținute de grupa martor inițial și final pe cele două componente ale formării profesionale a studenților de la programele de studii monitorizate în cercetare, iar în Figura 4.6 evidențiem această fluctuație a grupei experiment (inițial și final).

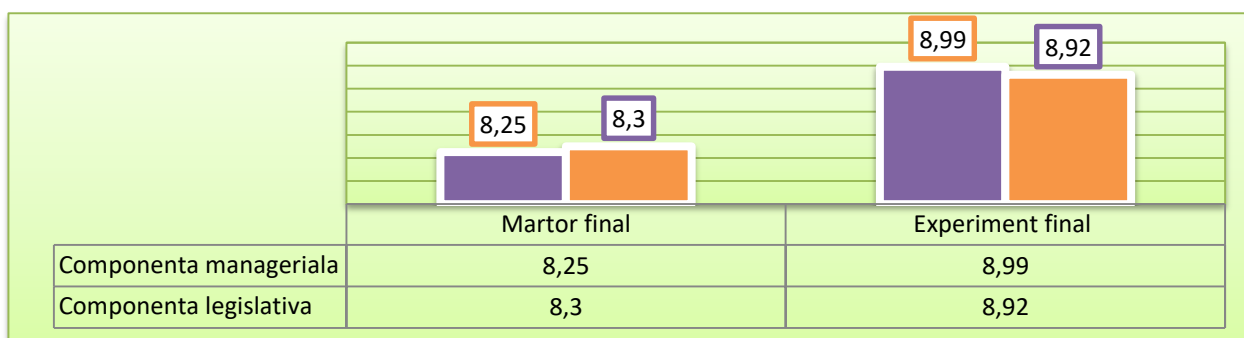


**Figura 4.5. Dinamică mediei notelor obținute de grupa martor inițial și final pe cele două componente ale formării profesionale a studenților**



**Figura 4.6. Dinamică mediei notelor obținute de grupa experiment inițial și final pe cele două componente ale formării profesionale a studenților**

În Figura 4.7. reflectăm grafic media notelor obținute de către studenții grupelor martor și experiment (final).



**Figura 4.7. Media notelor obținute de către studenții grupelor martor și experiment (final)**

În Tabelul 4.6 reflectăm mediile obținute de grupa martor la etapa finală pentru componenta de formare managerială, iar în Tabelul 4.7 pentru componenta de formare normativă, prezentate din prisma conținuturilor teoretico-practice evaluate de comisia de experți și aplicate masteranzilor din cele două grupe experimentale. De menționat că cele două grupe (martor și experiment final) sunt masteranzii (22 de persoane) ce au parcurs programul de studii “Educație, management și marketing în sport” (2019-2021).

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

Nr. crt.	Tematica abordată și evaluată	$x \pm m$	Cv (%)
1	Cunoștințe terminologice de management, teambuilding și de leadership în sport	8,91±0,15	7,51
2	Metode eficiente de management în sport, de proiect și strategie (Descrierea și argumentarea unei metode de dirijare a unei entități sportive; elaborarea unui proiect; plan de dezvoltare a organizației sportive)	8,89±0,12	7,20
3	Prezentarea sistemului educațional din Republica Moldova (studiu privind specificul educației fizice școlare din punct de vedere al asigurării managementului la nivel instituțional)	8,9±0,03	3,26
4	Categoriile de resurse umane din activitățile sportive (studiu privind aria ocupațională în sport, standardele de calificare și elemente specifice ale inserției pe piața muncii a absolvenților facultăților de profil)	8,90±0,12	7,20
5	Managementul comunicării (studiu privind formele și metodele eficiente de comunicare într-o entitate sportivă)	8,82±0,11	7,26
6	Elemente de etică și deontologie în sport (stabilirea și argumentarea competenței unei comisii de etică; statutul deontologic al unui specialist din sport la alegere)	8,92±0,03	3,25
Media evaluării		<b>8,89±0,09</b>	<b>5,94</b>

**Tabelul 4.7. Rezultatele finale obținute de către subiecții grupei martor prin evaluarea cunoștințelor teoretico-practice ale componentei normative**

Nr. crt.	Tematica abordată și evaluată	x±m	Cv (%)
1	Cadrul legislativ de reglementare a sportului la nivel național și internațional (prezentarea succintă a legislației sportive naționale ce reglementează cultura fizică și sportul)	8,92±0,16	7,29
2	Contracte specifice domeniului de cultură fizică și sport (prezentarea unui anumit tip de contract încheiat cu parteneri din domeniul de referință, la alegere și stabilirea elementelor de răspundere contractuală)	8,91±0,15	7,51
3	Elemente legislative privind finanțarea culturii fizice (finanțarea unei organizații sportive din surse naționale și internaționale, studii de caz)	8,89±0,12	7,20
4	Elemente de corupție și dopaj în sport (prezentarea a 2 spețe cu referire la cele două problematice selectate la alegere de către student)	8,52±0,03	3,25
5	Soluționarea litigiilor în sport (competența instanțelor de judecată cu privire la rezolvarea cauzelor civile și penale în sport; arbitrajul)	8,91±0,13	7,43
6	Instrumentele juridice de comunicare și comunicație în sport (studiu privind instrumentele juridice de comunicație în sport)	8,83±0,03	3,3
Media evaluării		8,83±0,10	5,73
<b>Media finală martor (CMTP+CNTP)</b>		<b>8.86</b>	<b>5,84</b>

În Tabelul 4.8 prezentăm media rezultatelor obținute de grupa experiment final pentru componenta de formare managerială, iar în Tabelul 4.9 ale grupei experiment final pentru componenta de formare normativă.

**Tabelul 4.8. Rezultatele obținute de către subiecții grupei de masteranzi, experiment final prin evaluarea cunoștințelor teoretico-practice ale componentei manageriale**

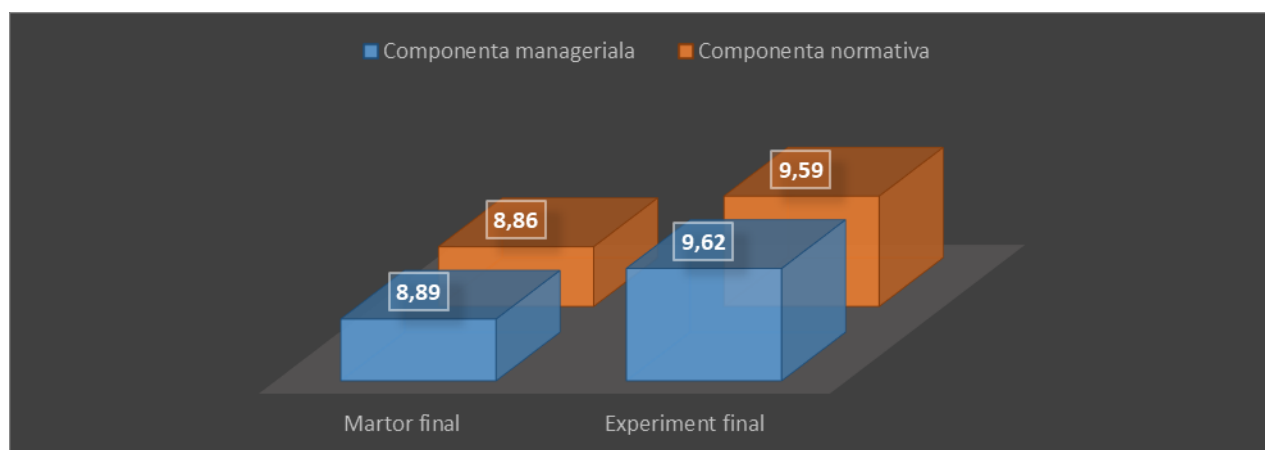
Nr. crt.	Tematica abordată și evaluată	x±m	Cv (%)
1	Cunoștințe terminologice de management, teambuilding și de leadership în sport	9,53±0,12	7,41
2	Metode eficiente de management în sport, de proiect și strategie (Descrierea și argumentarea unei metode de dirijare a unei entități sportive; elaborarea unui proiect; plan de dezvoltare a organizației sportive)	9,72±0,11	7,30
3	Prezentarea sistemului educațional din Republica Moldova (studiu privind specificul educației fizice școlare din punct de vedere al asigurării managementului la nivel instituțional)	9,78±0,05	3,25
4	Categoriile de resurse umane din activitățile sportive (studiu privind aria ocupațională în sport, standardele de calificare și elemente specifice ale inserției pe piața muncii a absolvenților facultăților de profil)	9,80±0,11	7,31
5	Managementul comunicării (studiu privind formele și metodele eficiente de comunicare într-o entitate sportivă)	9,78±0,12	7,29
6	Elemente de etică și deontologie în sport (stabilirea și argumentarea competenței unei comisii de etică; statutul deontologic al unui specialist din sport la alegere)	9,12±0,03	3,15
Media evaluării		9,62±0,09	5,95



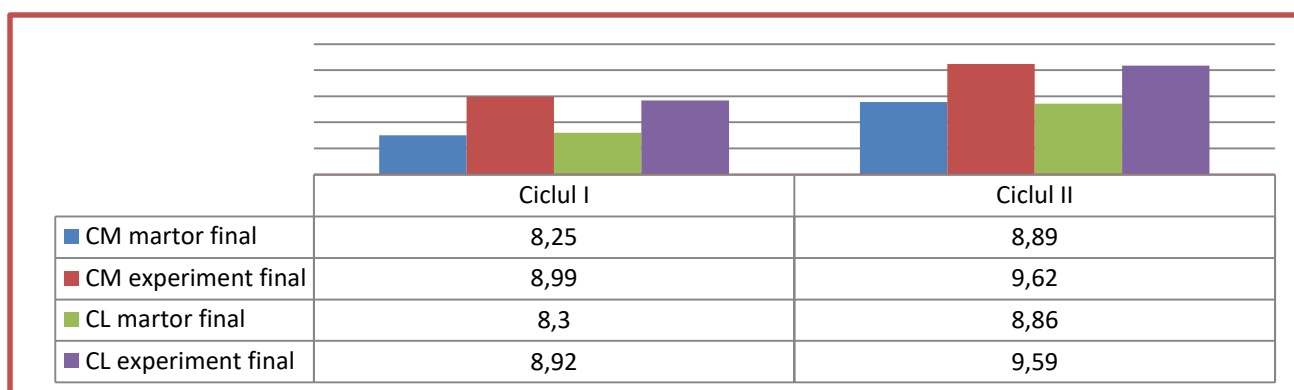
**Tabelul 4.9. Rezultatele obținute de către subiecții grupei experiment prin evaluarea cunoștințelor teoretico-practice ale componentei de formare normativă (final)**

Nr. crt.	Tematica abordată și evaluată	$x \pm m$	Cv (%)
1.	Cadrul legislativ de reglementare a sportului la nivel național și internațional (prezentarea succintă a legislației sportive naționale ce reglementează cultura fizică și sportul)	9,83±0,12	7,29
2.	Contracte specifice domeniului de cultură fizică și sport (prezentarea unui anumit tip de contract încheiat cu parteneri din domeniul de referință, la alegere și stabilirea elementelor de răspundere contractuală)	9,91±0,03	3,15
3.	Elemente legislative privind finanțarea culturii fizice (finanțarea unei organizații sportive din surse naționale și internaționale, studii de caz)	9,56±0,12	7,01
4.	Elemente de corupție și dopaj în sport (prezentarea a 2 spețe cu referire la cele două problematici selectate la alegere de către student)	9,39±0,13	7,07
5.	Soluționarea litigiilor în sport (competența instanțelor de judecată cu privire la rezolvarea cauzelor civile și penale în sport; arbitrajul)	9,25±0,11	7,33
6.	Instrumentele juridice de comunicare și comunicație în sport (studiu privind instrumentele juridice de comunicație în sport)	9,5±0,03	2,53
Media evaluării		9,57	5,73
Media finală experiment (CMTP+CNTP)		9,59	5,84

În Figura 4.8 reflectăm grafic media notelor obținute de către studenții grupelor martor și experiment (final) ce a înregistrat valori semnificative pe cele două componente, respectiv formarea managerială o medie de 8,89 (grupa martor) și 9,62 cea experimentală, iar la formarea normativă a masteranzilor s-a obținut o medie de 8,86 (martor) și 9,59 (experiment). În Figura 4.9 evidențiem fluctuația mediei obținute de studenții de la Ciclul I și II pentru cele două componente de pregătire.



**Figura 4.8. Media notelor obținute de către studenții grupelor martor și experiment (final)**



**Figura.4.9. Media notelor obținute de către studenții (Ciclul I și Ciclul II) grupelor martor și experiment (final)**

În Tabelul 4.10 prezentăm corelația statistică dintre indicii celor două componente de formare analizate.

**Tabelul 4.10. Corelația statistică dintre indicii celor două componente de pregătire studiate**

Componenta de formare	Ciclul I		Ciclul II	
	managerială	Mi=7,05 Ei=7,09	Mf=8,25 Ef=8,99	Mi=8,25 Ei=8,29
normativă	Mi=7,04 Ei=7,07	Mf=8,3 Ef=8,92	Mi=8,14 Ei=8,22	Mf=8,86 Ef=9,59
<i>Corelația statistică dintre indicii componentelor studiate</i>				
	1	2	3	4
CM (I)	*	1	1	1
CN (I)		*	1	1
CM (II)			*	1
CN (II)				*

Valoarea absolută a oricărui indice de corelație se află în limitele de la 0 până la 1. Din Tabelul 4.10 putem observa că relația între variabile este strânsă, iar corelația este foarte înaltă (valoarea=1) existând o *interdependență funcțională*.

*Formarea managerial-normativă a specialiștilor (participanți la programe de formare continuă)* din domeniul culturii fizice se află într-o conexiune directă cu nevoile reale ale acestuia și ale mișcării sportive, care reprezintă în mare măsură un pion de bază al sistemului formării profesionale, precum și a faptului, că eficacitatea procesului de instruire de specialitate poate fi îmbunătățită prin implementarea aspectelor organizatorice și pedagogice specifice.

Contingentul celor două grupe experimentale formate din rândul specialiștilor din domeniu, participanți la programele de formare continuă (Educație fizică și Antrenament sportiv) în perioada 2017 - 2020 a fost de 350 de persoane. Realizarea experimentului ce privește formarea competențelor manageriale și normative a specialiștilor din domeniu în cadrul programelor de formare continuă a presupus monitorizarea sistematică a procesului de dobândire a cunoștințelor, precum și aplicarea testelor de către o comisie de experți în vederea colectării, acumulării și

interpretării datelor obținute în urma evaluării. Acestea ne-au permis să procedăm la luarea unor decizii cu referire la îmbunătățirea conținutului curricular aferent programelor de formare continuă pe cele două componente de instruire: managerială și normativă. Din datele reflectate în Tabelul 4.11 se poate observa că itemii înregistrați de grupa martor față de grupa experiment sunt semnificativ mai mici.

**Tabelul. 4.11. Ponderea performanțelor învățării, a competențelor dobândite de grupele martor și experiment în urma evaluării acestora de către comisia de experți la etapa inițială**

Nr. crt.	Evaluarea competențelor conform itemilor	Frecvența gradului de învățare					
		Grupa martor			Grupa experiment		
		Note			Note		
		6,5 - 7,5	7,5-8,5	8,5-10	6,5-7,5	7,5-8,5	8,5-10
		Nivel suficient	Nivel mediu	Nivel înalt	Nivel suficient	Nivel mediu	Nivel înalt
1.	<i>Organizarea și planificarea activităților specifice entității sportive/ educaționale în care activează</i> (determinarea și stabilirea obiectivelor strategice de dezvoltare, buget, acțiuni generale și specifice și metode de dirijare utilizate după caz)	135	167	48	98	121	131
2	Cunoașterea și aplicarea cadrului normativ ce reglementează domeniul de activitate (identificarea actelor normative și interpretarea acestora în anumite situații, analiza datelor, procesarea informațiilor, formularea concluziilor)	114	148	88	35	169	146
3.	<i>Etica și legislația în comunicarea specifică entității sportive</i> (etica specialistului cu statut de angajat, accesul la informații, modul de interpretare al acestora, modalitatea de combinare și integrare a acestora cu alte informații, etica și legislația competițiilor sportive)	126	118	106	57	127	166
4.	<i>Managementul activităților sportive</i> (evaluarea cerințelor și a indicatorilor de performanță, doleanțele angajaților și a sportivilor, stabilirea gradului de satisfacție al acestora în corespundere cu asigurarea managementului calității, procesul de luare a deciziilor cu referire la eficientizarea activităților sportive)	113	101	136	48	116	186
5.	<i>Managementul financiar</i> (alocarea resurselor financiare în corespundere cu respectarea cadrului legal în vigoare, cunoașterea elementelor de legislație a muncii, aplicarea normelor cu privire la competițiile sportive naționale și internaționale)	131	109	110	79	124	147
6.	<i>Elemente de legislație și marketing sportiv</i> (planificare media, sponsorizare și reclama, drepturi exclusive la organizarea de competiții, politici contractuale, strategii de promovare)	125	105	120	63	129	158
7.	Abilități praxiologice manageriale, de prezentare și interpretare a unor situații concrete de soluționare a unor conflicte/litigii organizaționale/sportive	107	121	122	55	98	197

Ca urmare a rezultatelor obținute s-a considerat oportună implementarea modelului integrat – operațional în asigurarea formării managerial-normative a specialiștilor din domeniu și a punerii la dispoziția acestora a unor conținuturi didactice noi (Management și drept sportiv, Eradicarea corupției și a dopajului în sport; Ghidul metodologic de drept sportiv; Managementul proiectelor; Antreprenoriatul în sport etc.), inclusiv și a rezultatelor obținute de noi în cadrul cercetărilor detaliate cu ocazia proiectelor obținute prin procedură de concurs la nivel național, respectiv: „Teoria și praxiologia pregătirii managerial-legislativ-sportive a specialiștilor din domeniu în societatea cunoașterii“ cu cifrul nr. 20.00208.1908.08 și „Concepția integrată a sportului național: buna guvernare, protejarea minorilor, combaterea dopajului și a corupției“ cu cifrul nr. 20.80009.0807.40. Rezultatele cercetărilor au fost diseminate în cadrul evenimentelor publice, în cadrul prelegerilor și seminarelor realizate în cadrul programului de formare continuă, precum și în programul de instruire special conceput cu ocazia implementării modelului integrat – operațional și desfășurat online. La toate celelalte tematici evaluate de comisia de experți punctajele obținute pentru cele trei nivele au înregistrat valori semnificativ mai bune la etapa finală în comparație cu cea inițială.

**Tabelul 4.12. Ponderea performanțelor învățării, a competențelor dobândite de grupele martor și experiment în urma evaluării acestora de către comisia de experți la etapa finală**

Nr. crt.	Evaluarea competențelor conform itemilor	Frecvența gradului de învățare					
		Grupa martor			Grupa experiment		
		Note			Note		
		6,5 - 7,5	7,5-8,5	8,5-10	6,5-7,5	7,5-8,5	8,5-10
		Nivel suficient	Nivel mediu	Nivel înalt	Nivel suficient	Nivel Mediu	Nivel înalt
1.	<i>Organizarea și planificarea activităților specifice entității sportive/ educaționale în care activează</i> (determinarea și stabilirea obiectivelor strategice de dezvoltare, buget, acțiuni generale și specifice și metode de dirijare utilizate după caz)	105	137	108	78	101	171
2	Cunoașterea și aplicarea cadrului normativ ce reglementează domeniul de activitate (identificarea actelor normative și interpretarea acestora în anumite situații, analiza datelor, procesarea informațiilor, formularea concluziilor)	104	128	118	15	178	157
3.	<i>Etica și legislația în comunicarea specifică entității sportive</i> (etica specialistului cu statut de angajat, accesul la informații, modul de interpretare al acestora, modalitatea de combinare și integrare a acestora cu alte informații, etica și legislația competițiilor sportive)	86	97	167	23	96	231
4.	<i>Managementul activităților sportive</i> (evaluarea cerințelor și a indicatorilor de performanță, doleanțele angajaților și a sportivilor, stabilirea gradului de satisfacție al acestora în corespundere cu	65	72	213	25	66	259

	asigurarea managementului calității, procesul de luare a deciziilor cu referire la eficientizarea activităților sportive)						
5.	<i>Managementul financiar</i> (alocarea resurselor financiare în corespundere cu respectarea cadrului legal în vigoare, cunoașterea elementelor de legislație a muncii, aplicarea normelor cu privire la competițiile sportive naționale și internaționale)	<b>73</b>	<b>91</b>	<b>216</b>	<b>33</b>	<b>83</b>	<b>244</b>
6.	<i>Elemente de legislație și marketing sportiv</i> (planificare media, sponsorizare și reclama, drepturi exclusive la organizarea de competiții, politici contractuale, strategii de promovare)	<b>64</b>	<b>75</b>	<b>211</b>	<b>19</b>	<b>67</b>	<b>264</b>
7.	Abilități praxiologice manageriale, de prezentare și interpretare a unor situații concrete de soluționare a unor conflicte/litigii organizaționale/sportive	<b>53</b>	<b>82</b>	<b>215</b>	<b>21</b>	<b>38</b>	<b>291</b>

Din datele acumulate și prezentate în Tabelul 4.11 și Tabelul 4.12 putem observa că notele cuprinse între 8,5-10 (nivelul înalt) sunt reprezentate de un procent mai mare la grupa experiment final față de martor final, respectiv 49% versus 31%. În ceea ce privește procentajul notelor reprezentative ale nivelului mediu (7,5-8,5) putem evidenția că acesta la grupa martor final a fost obținut de un număr de cursanți mai mare, respectiv de 39%, în timp ce grupa experiment final a obținut într-un procent mai mic, respectiv de 29%, notele mari prevalând pentru nivelul înalt la această etapă.

Evaluarea competențelor managerial – normative a specialiștilor de către comisia de experți s-a realizat în corespundere cu indicatorii și punctajul acumulat de cele două grupe după cum urmează:

- 0-10 puncte - nu s-a acordat nivel de competență (insuficient N4);
- 10-30 puncte – s-a acordat un nivel de competență satisfăcător (suficient N3);
- 30-60 - s-a acordat un nivel de competență bun (N2);
- 60-100 - s-a acordat un nivel de competență excelent (foarte bun N1).

De asemenea, facem precizarea că membrii grupei martor, participanți la experiment la etapa de constatare au dat răspunsuri coerente, clare, relevante și originale, în special pentru nivelul de cunoaștere și înțelegere, ceea ce reflectă că un procent de aproximativ 37 % (punctaj acumulat până la 60 de puncte) au reușit să acumuleze cunoștințe de management și drept sportiv, iar un procent de 57% au reușit să analizeze, să argumenteze sau să evalueze și să integreze răspunsurile la indicatorii monitorizați într-un mod creativ, logic și coerent (punctaj acumulat de până la 30 de puncte). Mai mult, unui procent de 6% (punctaj acumulat până la 10 puncte) dintre membrii grupei martor nu le-a fost acordat niciun nivel de competență. Grupa experiment a dat răspunsuri coerente, clare, logice și relevante pentru NCÎ la un procent de circa 47% (punctaj acumulat până la 60 de puncte), iar un

procent de 50% pentru nivelurile NAA și NEIC prin acumularea unui punctaj de până la 30 de puncte. Totodată, se poate evidenția că doar unui procent de 3% nu le-a fost acordat niciun nivel de competență.

**Tabelul 4.13. Valorile comparative a nivelului de cunoștințe ale specialiștilor stabilit de către comisia de experți la etapa de formare prin aplicarea modelului integrat-operational**

Nr. crt.	Valorile testate	Testarea inițială (fără programul opțional desfășurat)	Testarea finală (cu programul opțional desfășurat)	t	P
		$\bar{x} \pm m$	$\bar{x} \pm m$		
1.	Modul de preluare a informațiilor	1,75±0,15	2,33±0,30	5,543	< 0,001
2.	Studii privind specificitatea activității manageriale	1,67±0,25	2,37±0,23	5,542	< 0,001
3.	Studii cu privire la elaborarea și aplicarea documentației de planificare, organizare și desfășurare a activităților de dirijare	1,83±0,27	2,51±0,20	5,744	< 0,001
4.	Studii cu referire la determinarea politicii financiare a organizației sportive	2,21±0,22	3,10±0,21	7,721	< 0,001
5.	Studii privind cunoașterea, aplicarea și interpretarea actelor normative naționale și internaționale ce reglementează domeniul culturii fizice și sportului	1,80±0,23	2,4±0,19	5,389	< 0,01
6.	Studii privind cunoașterea și aplicarea elementelor specifice legislației muncii și de drept sportiv	1,79±0,20	2,4±0,18	5,380	< 0,01

Din Tabelul 4.13 putem observa că modul de preluare și procesare a informațiilor la testarea inițială a înregistrat o valoare mai mică a abaterii standard de 1,75 față de 2,33 la testarea finală, cu o valoare a t de 5,543, iar P mai mic de 0,001. În ceea ce privesc studiile privind specificitatea activității manageriale specialiștii au înregistrat valorile abaterii standard la testarea inițială de 1,67 față de 2,37 la cea finală, cu un t egal cu 5,542 și P cu o valoare mai mică de 0,001. Valorile înregistrate la studiile privind elaborarea și aplicarea documentației de planificare, organizare și desfășurare a activităților de dirijare specialiștii au înregistrat valori mai semnificative cu  $P < 0,01$ , t 5,392, iar itemii de la testarea inițială fiind 1,83 față de cei de la testarea finală de 2,51. Totodată, putem constata valori semnificative și la studiile cu referire la determinarea politicii financiare a organizației sportive, unde putem observa itemii 2,21 la testarea inițială, 3,1 la testarea finală, cu o valoare a coeficientului student de 7,721 și un  $P < 0,001$ . La studiile privind cunoașterea, aplicarea și interpretarea actelor normative naționale și internaționale ce reglementează domeniul culturii fizice și sportului, specialiștii au înregistrat valorile inițiale de 1,80 față de testarea finală de 2,4, un t cuantificabil de 5,389 și un  $P < 0,01$ . Cu referire la studiile privind cunoașterea și aplicarea elementelor specifice legislației muncii și de drept sportiv, valorile înregistrate au fost: testarea inițială – 1,79, cea finală 2,4, cu o valoare a t de 5,380 și un  $P < 0,01$ . În acest context, putem observa din datele prezentate anterior că în stadiul de control al experimentului pedagogic, dinamica pozitivă de formare a competențelor managerial-normative a fost semnificativ mai mare la grupa

experimentală comparativ cu cea martor. Totodată, metodologia de autoapreciere a competențelor managerial-normative a arătat că subiecții din grupul experimental a înregistrat un item valoric mai mare pentru formarea managerială (32% - bine și 36% - foarte bine), precum și la capitolul formare normativă (33% - bine și 24% - foarte bine).

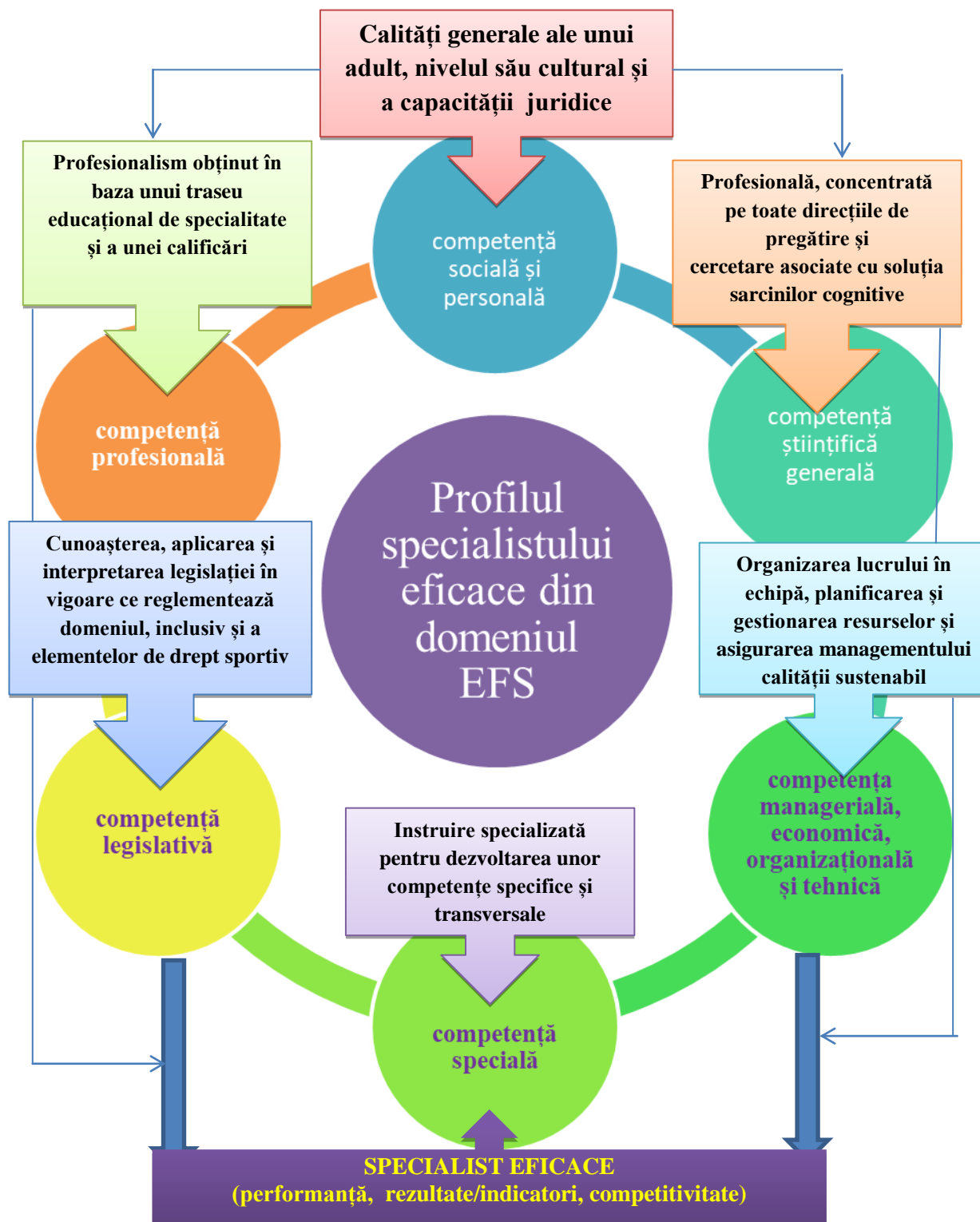
Generalizarea și analiza rezultatelor experimentului pedagogic, diagnosticul de control pentru orientarea valorii cognitive și motivaționale pentru formarea și dezvoltarea competențelor managerial-normative la viitorii specialiști din domeniu, ne permit să afirmăm, că programul de instruire cu aplicarea metodelor interactive de predare și îmbinarea binomului “didactica și cercetarea” a contribuit semnificativ la perfecționarea pregătirii profesionale a acestora. De asemenea, datele obținute în timpul experimentului confirmă ipoteza cercetării și arată eficacitatea utilizării modelului integrat operațional și a concepției noi elaborate și implementate pentru formarea competențelor managerial-normative la viitorii specialiști din domeniul culturii fizice și sportului.

În studiile profesionale interne, conceptele de „profesie” și „specialitate” sunt divizate. Profesia este un concept mai larg, decât o specialitate, iar trăsăturile sale distinctive, pe lângă competența profesională fac trimitere și la competența socială, autonomia profesională, autocontrolul, normele și valorile de grup. Astfel, o specialitate este unul dintre tipurile de activitate profesională din cadrul unei profesii, care vizează obținerea unor rezultate mai specifice sau intermediare sau obținerea unor rezultate generale prin mijloace specifice.



**Figura 4.10. Profesiograma specialistului eficace din domeniul culturii fizice și sportului (PSECFS) elaborate de noi în baza literaturii de specialitate**

Calitatea formării specialiștilor din domeniul culturii fizice și sportului depinde de abilitățile și disponibilitatea lor de a participa în programe de dezvoltare profesională. Astfel, profesiograma specialistului din domeniu va fi îmbunătățită. În Figura 4.10 prezentăm profesiograma specialistului eficient din domeniul culturii fizice și sportului (PSECFS).



*Figura 4.11. Profiliului specialistului eficient din domeniu  
Elaborat de noi în baza literaturii de specialitate*



Plecând de la Modelul de competență al unui specialist din domeniul culturii fizice am procedat la elaborarea Profilului specialistului eficace din domeniu și pe care-l prezentăm în Figura 4.11. Perfecționarea nivelului profesional al specialiștilor din domeniul culturii fizice și dezvoltarea competențelor lor profesionale, inclusiv a celor manageriale și legislative, în corespundere cu cerințele societății cunoașterii, reprezintă de fapt, o condiție necesară pentru modernizarea sistemului de învățământ superior de profil. Perfecționarea pregătirii profesionale a specialiștilor din domeniu constituie, totodată, un instrument esențial și principala resursă a formării unei personalități creative, inovațională și competitive, capabilă și pregătită de a face față solicitărilor pe piața muncii în condițiile unei societăți multidimensionale și aflată într-o permanentă schimbare.

Astfel, în societatea cunoașterii este imposibil fără o profesionalizare adecvată a specialiștilor, o abordare continuă a schimbării de rol în procesul de exercitare a obligațiilor și funcțiilor tuturor participanților la acest proces, pe diferite niveluri de dirijare, de la manageri de instituții, până la asumarea realizării misiunii de către autoritățile publice în domeniu ce contribuie la buna funcționare și sustenabilitate a sistemului educațional și a celui sportive (în speță).

## **CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI**

1. Analiza literaturii de specialitate privind cadrul analitic al formării profesionale inițiale și continue a specialiștilor din domeniul culturii fizice din perspectiva managerială și normativă, semnificația teoretică și practică a cercetării, relevanța dezvoltării unui nou model pedagogic, se datorează faptului că, potențialul practicii științifice, socio-economice (sub aspectul formării managerial-normative) nu se realizează în mod corespunzător, existând anumite neconcordanțe între posibilitățile cunoașterii științifice de profil și posibilitatea percepției și aplicării acestora de studenți, în calitate de viitori specialiști în domeniu.

2. De asemenea, analiza teoriei și experienței științifico-didactice naționale și internaționale ne-a permis să constatăm: absența unui model modern fundamentat științific, care să asigure implementarea cu succes a abordării bazate pe competențe într-o lume dinamică aflată în continuă schimbare, necesitatea fundamentelor teoretice și metodologice pentru proiectarea și aplicarea noilor tehnologii în asigurarea pregătirii specializate, importanța și rolul practicii în formarea specialiștilor din domeniu, precum și necesitatea integrării diferitelor tipuri de activități ale studenților/specialiștilor (educaționale, de cercetare științifică și praxiologice) în logica învățării contextuale, individuale sau pe echipe, care de altfel, asigură tranziția de la teorie la practică, la activitatea profesională consolidată și perfecționată, la selectarea conținutului formării managerial-normative și implementarea rezultatelor învățării în societatea cunoașterii.

3. Eficiența, eficacitatea și performanța organizațiilor sportive/a microgrupurilor în condițiile globalizării și obținerii competitivității la nivel național și internațional pot fi atinse numai prin

asigurarea formării profesionale avansate a specialiștilor din această sferă. Specialiștii din domeniu au identificat o serie de probleme manageriale într-un procent de 37%, de natură legislativă într-un procent de 40%, iar cele sportive au înregistrat o valoare procentuală de 23%. Rezultatele obținute ne arată că formarea profesională din perspectivă normativă a specialiștilor din domeniu se impune a fi perfecționată, în special pe aspectul de cunoaștere, formulare, interpretare și aplicare a actelor normative ce reglementează domeniul. Mai mult, rezultatele cercetării ne permit să afirmăm, că până în prezent, nu a fost studiat la nivel național conceptul de drept sportiv, ca tipologie de relații sociale, caracterizată prin unicitatea obiectului, satisfacerea nevoilor psihologice și fiziologice având un subiect special de reglementare juridică, un sistem complex integral de fenomene juridice legate de sport, considerate ca părți integrante într-o ramură a legislației distincte (drept sportiv).

4. Elaborarea și implementarea modelului integrat-operațional și a concepției de formare inițială și continuă din perspectivă managerial-normative a specialiștilor din domeniu, au avut un impact deosebit în formarea și dezvoltarea: personalității individuale (îmbunătățirea profilului referențialului din domeniu, a profesiogramei, creșterea activităților practice și de cercetare); competențelor (manageriale și normative în sport); învățării informale, esențială pentru managerii organizațiilor sportive; motivației salariaților pentru practicarea activităților fizice prin crearea ocaziilor de participare, conceperea unor programe la locul de muncă care să favorizeze fidelitatea continuă față de acestea și îmbunătățirea performanțelor individuale și colective.

5. Media notelor obținute de grupa martor final (Ciclul I) pe cele două componente ale formării profesionale a studenților de la programele de studii monitorizate în cercetare a fost de 8,25 (CM) și 8,3 (CN). În ceea ce privește media notelor obținute de grupa experiment la etapa finală pentru cele două componente de formare sunt 8,99 (CM) și 8,92 (CN). Media notelor obținute de către masteranzii grupelor martor și experiment (final) a înregistrat, de asemenea, valori semnificative pe cele două componente, respectiv formarea managerială o medie de 8,89 (grupa martor) și 9,62 cea experimentală, iar la formarea normativă a masteranzilor s-a obținut o medie de 8,86 (martor) și 9,59 (experiment). În acest context, există o fluctuație semnificativă a mediei notelor obținute de studenții de la Ciclul I și II pentru cele două componente de pregătire (la componenta de formare managerială grupa martor final a înregistrat media de 8,89, iar cea experiment de 9,62; pentru componenta de formare normativă, grupa martor final a înregistrat media de 8,86, iar cea experiment de 9,59).

6. Indicatorii activității educaționale și cognitive a studenților și nivelurile de dezvoltare a cunoștințelor în procesul de studiu, a oferit o creștere a indicatorilor care caracterizează nivelul abilităților intelectuale. O schimbare semnificativă a indicilor în acest sens, respectiv la Ciclul I - etapa inițială o valoare a t de 5,544 și pentru un P de  $< 0,001$  la etapa finală  $t = 5,371$  și un  $P < 0,01$  și la Ciclul II o valoare a t de 5,532 și pentru un P de  $< 0,001$  la etapa finală  $t = 5,381$  și un  $P < 0,01$

se datorează în principal eficacității fundamentelor teoretico-practice implementate de noi (modelul integrat-operațional și concepția formării/perfecționării competențelor manageriale și normative) în procesul de instruire, lucrul individual prin cercetare științifică, compilate de noi inclusiv în cadrul practicii manageriale desfășurată cu studenții de la ambele grupe.

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

9. Etapa formativă a experimentului pedagogic a fundamentat eficacitatea modelului integrat-operațional și a concepției noi elaborate și implementate în programul de instruire a viitorilor specialiști din domeniu. Dezvoltarea competențelor managerial-normative din prima etapă a experimentului pedagogic a fost asociată cu necesitatea formării la viitorii specialiști a acestor competențe cu implicarea lor în activități de grup pe baza dialogului situațional, precum și în cele de lucru individual centrate pe aplicarea cercetării științifice. La finalizarea programului de instruire, comisia de experți a procedat la aplicarea fișei de evaluare a itemilor de verificare a formării managerial-normative.

10. Cercetarea a validat experimental Concepția formării inițiale și continue din perspectivă managerial-normative și a modelului integrat-operațional și a confirmat presupunerile că implementarea acestora în procesul de învățare și perfecționare a specialiștilor din domeniu implică dezvoltarea integrată a activităților pedagogice cognitive și praxiologice prin îmbinarea educației cu cercetarea, prin autoeducație cu accent pe rezultatele învățării și auto-perfecționare.

\*\*\*

1. Tranziția Republicii Moldova la relațiile de piață și implementarea reformelor naționale, ca efect al acesteia, impun optimizarea activităților personalului și organizațiilor sportive. Acest aspect se răsfrânge asupra diferitelor organizații din domeniul culturii fizice și sportului (federații sportive, cluburi sportive, școli sportive etc.), precum și în crearea de noi tipuri de entități sportive (mici întreprinderi sportive, asociații), în formarea pieței serviciilor sportive (facilități sportive, forța de muncă angajată din cultura fizică etc.), în formarea unei piețe pentru vânzarea și transferul sportivilor de performanță. Mai mult, managerii sportivi trebuie să fie buni, organizatori,

antreprenori, cu toate că standardele profesionale actuale nu prevăd o astfel de specializare și formare inițială ce ar putea oferi o pregătire profesională adecvată. În acest context, recomandăm acreditarea unor programe sportive la nivel național, pentru domeniul de formare profesională - Ciclul I, specialitățile “Management sportiv” sau “Drept sportiv” .

2. Totodată, recomandăm reevaluarea tuturor categoriilor economice și de producție din sfera culturii fizice și sportului și ajustarea Clasificatorului Național al Ocupațiilor (prin completarea profesiilor/ funcțiilor din această sferă, respective a celei de “manager sportiv”), întrucât această industrie produce bunuri unice, diferite ca natură, formă, structură, scop și consum. Mai mult, această ramură de activitate produce sănătatea populației cu suportul prestării variatelor servicii sportive și a căror existență este independentă, de regulă private, ca formă juridică. În acest sens, recomandăm autorităților publice naționale (locale și centrale) să contribuie substanțial la susținerea micilor afaceri sportive, generatoare de venituri în produsul intern brut.

3. Recomandăm specialiștilor din domeniu, îndeosebi acelor care asigură dirijarea la orice nivel ierarhic, să-și îmbunătățească continuu competențele profesionale (inclusiv cele managerial-normative), să participe la programe de instruire continuă, să acumuleze cunoștințe noi prin autoperfecționare și cercetare științifică.

4. Dezvoltarea antreprenoriatului în sport la nivel național determină, de asemenea, ordinea socială pentru specialiști cu înaltă calificare în managementul și dreptul sportiv. Recomandăm, acreditarea și unui program de formare continuă a managerilor din această sferă de activitate, și nu doar a profesorilor de educație fizică și sport, a antrenorilor, care funcționează în prezent la Universitatea de Stat de Educație Fizică și Sport.

5. Recomandăm preluarea și transmiterea celor mai bune practici manageriale și antreprenoriale, ajustarea cadrului legal național la cel internațional, aplicarea acestuia prin norme și mecanisme de implementare adoptate imediat după apariția legii speciale, organizarea de seminarii și mese rotunde în scopul perfecționării competențelor managerial-normative a specialiștilor din cultura fizică și sport.

6. Recomandăm dezvoltarea continuă a sistemului de cooperare cu instituțiile de învățământ superior de profil internațional, cu angajații acestuia, ca o condiție necesară pentru implementarea modelului experimental și analitic ce va permite actualizarea posibilităților permanente de îmbunătățire a abilităților profesionale (generale și speciale), precum și extinderea bazei empirice pentru formarea unor cunoștințe generalizate sistemice ale specialiștilor, eliminarea barierei psihologice în calea activității pedagogice, formarea unei atitudini pozitive față de activitatea pedagogică și studiul managementului/ legislației sportive, crearea condițiilor elaborarea mecanismului auto-dezvoltării în activitatea praxiologică și de cercetare, implicând dezvoltarea teoriei pedagogice în acest sens.

## ADNOTARE

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

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

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

### Scopul cercetării

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

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

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

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

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

## АННОТАЦИЯ

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

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

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

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

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

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

## ANNOTATION

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## BIBLIOGRAFIE

1. AFANASIEV, V. G. Consecvență și societate. Moscova: Politizdat, 1980. 368 p.
2. ANDRIȚCHI, V. Fundamente teoretice și metodologice ale managementului resurselor umane în învățământul preuniversitar: Teza de doctor habilitat în pedagogie. Chișinău, 2012. 333 p.
3. ARDELEAN, A., MÂNDRUȚ, O. Didactica formării competențelor. Arad: University Press „Vasile Goldiș”, 2012. 212 p. ISBN 978-973-664-578-5
4. AVERIANOV, A. N. Cunoașterea sistemică a lumii: probleme metodologice. Moscova: Politizdat, 1985. 263 p.
5. BARANOV, P.P. The professional legal consciousness of internal affairs employees: theoretical and sociological aspects: thesis for a Candidate Degree in Law Sciences. Moscow, 1992.
6. BONTHUIS et al. Shifts in euro area Beveridge curves and their determinants. IZA Journal of Labor Policy, 5:20, 2016, p. 1-17. DOI 10.1186/s40173-016-0076-7
7. BORDOVSKAYA, N. V. Educația în contextul formării unui nou tip de cultură. Sankt-Petersburg: SPbGUP, 2002, p. 63.
8. BOTERF le Guy. L'ingénierie des compétences. Paris: Editions d'Organisation, 1998, p. 56.
9. **BUDEVICI-PIIU, L.** Activități și situații cu impact semnificativ în dezvoltarea de competențe la specialiștii din domeniul educației fizice și sportului. În: Materialele Conferinței Științifice Internaționale „Problemele acmeologice în domeniul culturii fizice, Ediția a II a. Chișinău: USEFS, 2016, p. 5-12. ISBN 978-9975-131-37-7.
10. **BUDEVICI-PIIU, L.** Drept sportiv. Ghid metodologic. Chișinău: Ed. Valinex, 2020. 320 p. ISBN 978-9975-68-413-2.
11. **BUDEVICI-PIIU, L.** Drept, etică și deontologie în sport. Chișinău: Ed. Valinex, 2018. 272 p. ISBN 978-9975-68-362-3.
12. **BUDEVICI-PIIU, L.** Guidelines and best practices in managerial - legislative - sports training in the field of physical culture. În: Revista Românească pentru Educație Multidimensională, Volume 12, Issue 4, 2020, pp. 381-392, ISSN: 2066-7329|e-ISSN: 2067-9270| <https://doi.org/10.18662/rrem/12.4/352>
13. **BUDEVICI-PIIU, L.** Management și drept sportiv. Chișinău: Ed. Valinex, 2016, p. 96-98. ISBN 978-9975-68-301-2.
14. **BUDEVICI-PIIU, L.** Management și legislație în educația fizică și sport. Vol.1. Iași: Ed. Tehnopress, 2006. 190 p. ISBN 973-702-318-8.
15. **BUDEVICI-PIIU, L.** Pregătirea studenților instituțiilor superioare de cultură fizică în cadrul cursului „Management și legislație în educația fizică și sport” prin utilizarea jocurilor de organizare-consolidare. Chișinău, 2006. 242 p.
16. **BUDEVICI-PIIU, L., BUDEVICI-PIIU, A., ENACHE P.** Managementul educației fizice, legislație în sport. Elemente de drept. Iași: Altius, Academy, 2004. 194 p. ISBN 973-85226-7-6
17. **BUDEVICI-PIIU, L., BUDEVICI-PIIU, A., SLOBODENIUC, E.** Industria sportivă și autonomia sportului. Chișinău: Ed. Valinex, 2021. 202 p. ISBN 978-9975-68-441-5
18. **BUDEVICI-PIIU, L., MANOLACHI, V.** Management și legislație în educația fizică și sport. Chișinău: USEFS, 2016, 283 p. ISBN 978-9975-131-26-1
19. **BUDEVICI-PIIU, L., TRIBOI, V., BUDEVICI-PIIU, A.** Buna guvernare în sport. Chișinău: Ed. Valinex, 2020, 231 p., ISBN 978-9975-68-419-4.



20. BULAT, G.; MOLDOVAN-BĂTRÎNAC, V.; ŞAVGA L. New dimensions of education reform in the Republic of Moldova: equity, relevance, efficiency and sustainability. În: Revista de management comparat international, no 3, vol.11, 2010, p. 445-453.
21. CALUGHER, V. Fundamente teoretico-metodologice ale dezvoltării învățământului superior de cultură fizică din Moldova. Teză de doctor. Chișinău: USEFS, 2014. 199 p.
22. CAMPBELL, J.P. Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and of Industrial and Organizational Psychology. In: Dunnette M. D., Hough L. M. Handbook of Industrial and Organizational Psychology, vol. 1. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1990, p. 687-732.
23. CEDEFOP. Skill mismatch in Europe, Europe's challenge is not just to improve skill levels, but to match people with the right skills to the right jobs, Briefing note. [http://www.cedefop.europa.eu/files/9023\\_en.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/files/9023_en.pdf) Cedefop (2010)
24. CHANTELAT, P. La professionnalisation des organisations sportives: nouveaux enjeux, nouveaux débats. Paris: L' Harmattan, 2001, p. 238.
25. COOMBS, P. H., PROSSER, R. C. & AHMED, M. New Paths to Learning for Rural Children and Youth. New York: International Council for Educational Development, 1973.
26. DEJOUX, C. Gestion des competences et GEPC. 2<sup>e</sup> edition. Paris: Dunod, 2013. 128 p. ISBN 978-2-10-059894-6
27. ENACHE, P., **BUDEVICI-PIIU, L.** Managementul resurselor umane în organizațiile sportive. Curs universitar clasic pentru ciclul II master. Iași: Editura Dosoftei, 2007. 258 p. ISBN 978-973-8108-50-9
28. ERSHOVA, N. G. Dezvoltarea profesională și personală a studenților în condiții de sprijin psihologic și pedagogic la universitatea de cultură fizică. În: Teoria și practica culturii fizice, nr. 9, 2005, p. 44–47. ISSN 0040-3601
29. GUȚU, VI. Cadrul de referință al curriculumului universitar. Ministerul Educației al Republicii Moldova. Chișinău: CEP USM, 2015. 128 p. ISBN 978-9975-71-689-5.
30. GUȚU, VI. Competența – abordare situațională, structurală și metodologică. În: Studia Universitatis Moldaviae (Seria Științe ale Educației), nr. 5 (115), 2018, p. 3-12. ISSN 1857-2103, ISSN e 2345-1025.
31. GUȚU, VI. Evaluarea calității managementului educațional la nivel local. Studiu analitic. Chișinău: USM, 2012. 99 p. ISBN 978-9975-71-320-7.
32. HOBIJN, B., ŞAHIN, A. Beveridge curve shifts across countries since the great recession. In: IMF Economic Review, 61(4), 2013, p. 566-600.
33. HOYE, R. et al. Sport Management: Principles and Applications. London: Routledge, 2022. 340 p. ISBN 9781003217947 <https://doi.org/10.4324/9781003217947>
34. HOYE, R., SMITH, A., WESTERBEEK, H., STEWART, B., NICHOLSON, M. Sport Management, Principles and Applications, 2nd ed. UK Elsevier, Oxford, 2009. ISBN-13: 978-0750687553
35. KATZ, D., KAHN, R L. The social psychology of organizations. New York: Wiley, 1966. 489 p.
36. KOTTARIDI, C., LOULOUDI, K., KARKALAKOS, S. Human capital, skills and competencies: Varying effects on inward FDI in the EU context. In: International Business Review, 28 (2), 2019, p. 375 – 390. ISSN 0969-5931

37. KRUGLOVA, T.E., MYAKONKOV, V.B. Instruirea studenților universităților de cultură fizică pentru a activa ca manager. În: Teoria și practica culturii fizice, № 12, 2000, p. 23-25. ISSN 0040-3601
38. LEONTYUK, A. M. Sportul ca fenomen sociocultural: Teză de doctor în filozofie. Sankt-Petersburg, 1996, 111 p.
39. LITVISHKO, O.V. Aspecte financiare ale funcționării cluburilor sportive. În: Teoria și practica culturii fizice, nr. 5, 2011, pp. 24-27. ISSN 0040-3601
40. MANOLACHI, V. Managementul și dezvoltarea durabilă a sportului: Chișinău: USEFS, 2016. 304 p. ISBN 978-9975-131-25-4.
41. MÂNDRUȚ, O., CATANĂ, L., MÂNDRUȚ, M. Instruirea centrată pe competențe: Cercetare, formare, dezvoltare. Arad: University Press, 2012. 145 p. ISBN 978-973-664-538-9.
42. MCGOWAN, A., ANDREWS, D. Skill mismatch and public policy in OECD countries. The future of productivity: main background papers. Economics department working papers, No. 1210, 2015, p. 7-31.
43. MIHĂILESCU, D. et al. An exploratory study of an enterprise systems implementation methodology in action. In: *European Conference on Information Systems, ECIS 2006 Proceedings*, 196. <https://core.ac.uk/download/pdf/301354962.pdf>
44. MOGONEA, F. R. Pedagogie pentru viitorii profesori. Craiova: Ed. Universitaria, 2010, p. 29.
45. NICOLESCU, O. (coord.) Managerii și managementul resurselor umane. București: Ed. Economică, 2004. 464 p. ISBN 9737090349
46. NICOLESCU, O. și colaboratorii. Strategia universității. Metodologie și studii de caz. București: Ed. Economică, 2007, p 17. ISBN 9789737093561
47. ORLOV, A. V. Industria sportului și sportului: administrație publică. Management. Marketing: monografie. Moscova: Ed. „Rialtex”, 2011. 172 p. ISBN 5-98481-005-0
48. PARASCHIVESCU, A. Excelența. În: Revista Tribuna Economică, nr. 12, 2007, pp. 27 – 30
49. PAUL, D. Management în sport. Note de curs. Editura Universității din Oradea, 2014.
50. PĂUN, E., POTOLEA, D. M (coord.). Pedagogie. Fundamentări teoretice și demersuri aplicative. Iași: Ed. Polirom, 2002. 245 p. ISBN 973-681-106-9
51. PEREVERZIN, I. I. Managementul organizațiilor sportive. Curs scurt. M.: FON, 1998, 83 p.
52. PEREVERZIN, I. I. Managerul sportiv modern și modelul său de pregătire. În: Teoria și practica culturii fizice, №5, 2003, pp. 57-60. ISSN 0040-3601
53. POCHINKIN, A.V., DIMITROV I.L., VISHEIKO S.V. Direcții inovatoare de management sportiv. În: Note științifice ale Universității ”P.F. Lesgaft”, nr. 10, 2015, p. 151-156. ISSN print 1994-4683 ISSN online 2308-1961
54. RAȚĂ, G. Didactica educației fizice și sportului. Iași: Ed. PIM, 2008. 338 p. ISBN 978-606-520-032-6.
55. REY, B. Les compétences transversales en question. Paris: ESF éditeur, 1996.
56. SEYRANOV S. G. Dezvoltarea industriei într-o economie mixtă. În: Educația în Rusia: Carte de referință federală. Moscova: Editura ”Prezident”, 2010, p. 127–130.
57. SEYRANOV, S. G. Managementul și economia culturii fizice și a sportului. Krasnoyarsk: Universitatea Federală Siberiană, 2008.
58. SEYRANOV, S.G. Introducere în gestionarea culturii fizice și sportului: ghid metodologic. Moscova: RGAFK, 1995. 90 p.
59. STAN, E.A. Metode manageriale în cadrul organizațiilor sportive. București: Ed. BREN, 2007.

60. TALAY, V. A. Bazele teoretice ale managementului și marketingului sportiv. Vitebsk: USV "P. M. Masherova", 2015. 194 p. ISBN 978-985-425-923-9
61. TODEA, F.S. Managementul educației fizice și sportului. București: Ed. Fundației România de Măine, 2003.
62. TRIBOI, V., **BUDEVICI – PUIU, L.** Pregătirea legislativă și managerială a specialiștilor din domeniul culturii fizice și sportului. Chișinău: Ed. Valinex, 2006, 492 p. ISBN 9975-9915-4-8.
63. ȚOCA, I. Management educațional. București: Ed. Didactică și Pedagogică, 2002. 176 p. ISBN 973-30-2115-6.
64. VOICU, A.V. Managementul organizațiilor și activității sportive. Cluj-Napoca: Risoprint, 1998. 247 p.
65. WEBER, M. Theory of social and economic organization. New York: Free Press, 1947. 436p.
66. ZAKRAJSEC, B. DOROTHY. Managementul în sport. București: Universitatea Statului Ohio, Columbus, S.U.A., M.T.S., Centrul de Cercetări pentru probleme de Sport, 1993, p. 457-458.
67. ZAPESOTSKY, A. S. Educație: filosofie, studii culturale, politică. Moscova: Nauka, 2002, 456 p. ISBN 5-02-013165-2
68. ZHOLDAK, V. I., SEYRANOV, S. Management. Moscova: Soviet Sport, 1999.
69. ZLATE, M. Tratat de psihologie organizațional–managerială. Vol. 1. Iași: Polirom, 2004, p 164-175. ISBN 973-681-681-8
70. ZUBAREV, Yu. A. Fundamente teoretice și metodologice ale formării managerilor pentru domeniul educației fizice: teză de doctor în pedagogie. Moscova, 2004. 216 p.
71. ZUEV, V.N., LOGHINOV V.A. Reglementarea juridică normativă a sferei interne a culturii fizice și a sportului: ghid metodic. Moscova: Sportul sovietic, 2008. 196 p. ISBN 978-5-9718-0288-4
72. АБУЛЬХАНОВА-СЛАВСКАЯ, К.А. Акмеологическое понимание субъекта // Основы общей и прикладной акмеологии. Москва: РАГС, 1995, с. 85–95.
73. АНАНЬЕВ, Б.Г. Человек как предмет познания. Ленинград: ЛГУ, 1968.339 с.
74. ДЕРКАЧ, А.А., ЗАЗЫКИН, В.Г. Акмеология: учеб. пособ. СПб.: Питер, 2003. 256 с.

### **Documente reglatorii**

1. Codul Educației al RM
2. Cadrul european al calificărilor în perspectiva învățării pe parcursul întregii vieți. Document de lucru al Comisiei Europene, Bruxelles, 8.7.2005, SEC (2005) 957 EQF.
3. Cod de bune practice în învățământul superior. Proiectul Matra Flex (NEQ: Network for Higher Education Quality).
4. Competențe transversale/soft/cheie. Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013 Axa prioritară: 1 „Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere”.
5. Ghidul calității în învățământul superior. București: Ed. Universității din București, 2004, 105 p., ISBN 973-575-921-7.
6. Institutul de Formare Economică și Socială. Parteneriatul EIPIL\_PAN. Inițiativa Europeană pentru Promovarea Învățării Informale, 2009.
7. Ministerul Tineretului și Sportului, Universitatea de Stat de Educație Fizică și Sport, Academia Olimpică din Republica Moldova. Budevici - Puiu L., Manolachi V. G., Dorgan V., Bîrgău M., Rîșneac B., Danail S., Triboi V.

8. Proiectul de cercetări științifice fundamentale, anii 2015-2019. Strategia acmeologică de pregătire profesională a specialistului de cultură fizică în contextul integrării europene a Republicii Moldova 15.817.06.25 F.
9. Rezoluția Consiliului UE și a reprezentanților guvernelor statelor membre, reuniți în cadrul Consiliului, privind un plan de lucru european pentru sport pentru perioada 2011-2014 JOC 162 din 1.6.2011
10. Sport, muncă și confort fizic. Seminar științific, Vierumaki, Finlanda 1983 (CDDS(83) 53).
11. Strategia de cercetare științifică a Universității de Stat de Educație Fizică și Sport pentru perioada 2015 – 2020 și 2020-2025.
12. Strategia Națională de dezvoltare „Moldova 2020” (2014), Monitorul Oficial nr. 293-296, art. 603, p. 11.
13. Strategia Republicii Moldova de dezvoltare a educației pentru anii 2014-2020 „Educația-2020”.
14. Tratatul de la Nairobi privind protecția simbolului Olimpic, adoptat la 26 septembrie 1981, art. 1.

**Surse internet:**

<https://www.optiuni.ro/specializations/6125>

[https://www.usefs.md/plan\\_invatamintII.php](https://www.usefs.md/plan_invatamintII.php)

[https://www.masterstudies.com/Master-of-Advanced-Studies-\(MAS\)-in-Sport-Administration-and-Technology/Switzerland/AISTS/](https://www.masterstudies.com/Master-of-Advanced-Studies-(MAS)-in-Sport-Administration-and-Technology/Switzerland/AISTS/)

<https://www.masterstudies.ro/Master-%C3%AEn-Managementul-Sportului/USA/USF-CA/>

[https://www.masterstudies.ro/Master-of-International-Management-\(cu-specializare-%C3%AEn-management-sportiv\)/Elve%C5%A3ia/Geneva-Business-School/](https://www.masterstudies.ro/Master-of-International-Management-(cu-specializare-%C3%AEn-management-sportiv)/Elve%C5%A3ia/Geneva-Business-School/)

<https://www.onlinestudies.ro/Master-%C3%AEn-Studii-Profesionale-%C3%AEn-Managementul-Industriei-Sportive/USA/Georgetown-University-Online>

<https://www.masterstudies.ro/Programul-de-Drept-Sport/Spania/ESBS-European-Sport-Business-School/>

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

<https://epale.ec.europa.eu/ro/blog/tehnologii-emergente-o-noua-conceptie-despre-cum-se-invata-prin-elearning>

<https://www.transparency.org/en/publications/annual-report-2011>

**BUDEVICI-PIIU Liliana**

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

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

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

---

Aprobat spre tipar:	Formatul hârtiei 60x84 1/16
Hârtie ofset. Tipar offset.	Tiraj ex
Coli de tipar.: 2,0	Comanda nr.

---

**Universitatea de Stat de Educație Fizică și Sport  
MD-2024 Republica Moldova, Chișinău, str. A.Doga, 22**