

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

Cu titlu de manuscris  
C.Z.U.: 378.9:338.48  
338.48:005

**EȘANU Marcela**

**FORMAREA COMPETENȚELOR MANAGERIALE LA VIITORII  
SPECIALIȘTI ÎN CADRUL CURSULUI „PATRIMONIUL TURISTIC”**

**Specialitatea: 533.04 – Educație fizică, sport, kinetoterapie și recreație**

**Teză de doctor în științe pedagogice**

**Conducător științific:**

**Budevici-Puiu Liliana,  
doctor în științe pedagogice,  
conferențiar universitar**

**Autor:**

**Chișinău, 2019**

© Eşanu Marcela, 2019

## CUPRINS

<b>ADNOTARE (în română, rusă, engleză)</b>	5
<b>Lista abrevierilor</b>	8
<b>INTRODUCERE</b>	9
<b>1. PRINCIPII ȘI REPERE ALE STRUCTURĂRII PATRIMONIULUI TURISTIC (CULTURAL) ÎN CONTEXT LEGISLATIV NAȚIONAL ȘI INTERNAȚIONAL</b>	15
1.1. Aspecte organizatorice și juridice în domeniul turismului național	15
1.2. Patrimoniul turistic național	23
1.3. Valorificarea patrimoniului turistic național prin prisma celui cultural	27
1.4. Formarea profesională a specialistului ce activează în turism	33
1.5. Asigurarea calității pregătirii resurselor umane din turism	39
1.6. Particularități ale dezvoltării competențelor manageriale și calificările profesionale la nivel european	45
1.7. Concluzii la capitolul 1	51
<b>2. CERCETAREA PREALABILĂ PRIVIND NECESITATEA MODIFICĂRII CONȚINUTULUI CURRICULAR AL CURSULUI „PATRIMONIUL TURISTIC”</b>	54
2.1. Etapele și metodele cercetării științifice	54
2.2. Analiza și generalizarea opiniilor cu privire la conținutul curricular al cursului „Patrimoniul turistic”	62
2.3. Analiza documentelor de organizare și desfășurare a procesului instructiv – educativ la disciplina „Patrimoniul turistic”	70
2.4. Evaluarea pregătirii studenților de la facultățile de sport în cadrul cursului „Patrimoniul turistic” la etapa inițială	76
2.5. Necesitatea dobândirii competențelor manageriale de către specialistul din turism	78
2.6. Concluzii la capitolul 2	84
<b>3. ARGUMENTAREA TEORETICĂ ȘI FUNDAMENTAREA EXPERIMENTALĂ A EFICIENȚEI FORMĂRII COMPETENȚELOR MANAGERIALE LA VIITORII SPECIALIȘTI ÎN CADRUL CURSULUI „PATRIMONIUL TURISTIC”</b>	85
3.1. Formarea competențelor manageriale la viitorii specialiști din tursim	85
3.2. Argumentarea dezvoltării curriculei universitare la disciplina de studiu “Patrimoniul turistic”	94

3.3. Evaluarea rezultatelor academice în baza datelor obținute prin pilotarea noului curs elaborat	103
3.4. Profilul managerului eficient din turismul național și metodologia formării competențelor manageriale ale acestuia	113
3.5. Concluzii la capitolul 3	118
<b>CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI PRACTICO-METODICE</b>	120
<b>BIBLIOGRAFIE</b>	124
<b>ANEXE</b>	
Anexa 1. Chestionar aplicat pentru argumentarea importanței formării competențe manageriale la viitorii specialiști	132
Anexa 2. Chestionar aplicat pentru argumentarea importanței formării competențe manageriale la viitorii specialiști	134
Anexa 3. Noul ghid metodic al disciplinei “Patrimoniul turistic” implementat în procesul de studii de la facultățile de profil	135
Anexa 4. Acte de implementare	136
<b>Declarație privind asumarea răspunderii</b>	138
<b>CV-ul autorului</b>	139

## ADNOTARE

**Eșanu Marcela: Formarea competențelor manageriale la viitorii specialiști în cadrul cursului „Patrimoniul turistic”:** teză de doctor în științe pedagogice. Chișinău, 2019.

**Structura tezei:** introducere; 3 capitole; concluzii generale și recomandări; 160 surse bibliografice; 123 pagini text de bază; 36 figuri; 16 tabele; 4 anexe. Rezultatele sunt publicate în 9 lucrări științifice.

**Cuvinte-cheie:** turism, competențe manageriale, formare profesională, dezvoltare personală, patrimoniu turistic.

**Scopul cercetării** îl constituie eficientizarea pregătirii specialiștilor de educație fizică și sport (specializarea „Turism”), argumentarea formării competențelor manageriale la aceștia în vederea dezvoltării continue a capacităților profesionale necesare personalului din cadrul industriei turistice și pentru o îmbunătățire a nivelului calității produsului turistic național.

### **Obiectivele cercetării:**

1. Studiarea teoriei și practicii actuale cu privire la formarea competențelor manageriale la viitorii specialiști.

2. Determinarea influenței unui curs teoretic nou și a ghidului metodic asupra nivelului de formare a cunoștințelor teoretice în concordanță cu necesitatea dobândirii competențelor profesionale și manageriale solicitate de referențialul specialistului din domeniu.

3. Elaborarea și aplicarea în procesul de învățare a studenților a noului conținut teoretic – practic la disciplina de studiu „Patrimoniul turistic” adaptat specializării Turism și orientat în direcția formării competențelor manageriale a specialiștilor din domeniu.

4. Argumentarea și verificarea experimentală a competențelor manageriale dobândite, în cadrul procesului de formare și dezvoltare personală a viitorilor specialiști din domeniu.

**Noutatea și originalitatea cercetării.** Cercetarea noastră contribuie la îmbunătățirea calității suportului metodologic de învățare a specialistului din turism. Concret au fost elaborate și implementate în procesul instructiv – educativ de la facultățile de profil: conținutul optimizat al programei și cursului teoretic „Patrimoniul turistic”, precum și ghidul metodic la disciplina de studiu axat pe modele de bune practici din domeniu.

**Problema științifică importantă soluționată** constă în fundamentarea teoretică și experimentală a unor metode specifice de formare a competențelor profesionale și manageriale a studenților la disciplina de studiu „Patrimoniul turistic” adaptate particularităților specializării și centrate pe activități practice. Dezvoltarea științei, multitudinea de informații în societatea cunoașterii duce la schimbări rapide în societate care generează probleme privind eficiența metodelor pedagogice și aplicarea la maximum a potențialelor intelectuale ale studenților. Astfel, complexul de competențe manageriale, de relaționare și adaptate specialiștilor din domeniu, elaborat în rezultatul cercetării, își va putea dovedi eficiența și eficacitatea în contexte combinate (formal, nonformal, informal).

**Semnificația teoretică** constă în analiza, structurarea și sistematizarea informațiilor de ordin teoretic din literatura de specialitate; stabilirea complexului de competențe manageriale necesare specialistului din domeniu, al necesității perfecționării curriculare a cursului „Patrimoniu turistic” în corespundere cu oportunitățile oferite absolvenților de către piața muncii.

**Valoarea aplicativă** a cercetării o reprezintă posibilitățile de aplicare a competențelor manageriale dobândite în procesul instructiv-educativ, în special în dirijarea entităților al cărui obiect de activitate îl constituie în principal turismul. De asemenea, complexul de competențe manageriale elaborat va contribui la furnizarea și promovarea unui management al cunoștințelor în domeniul de referință, la creșterea responsabilității, la dezvoltarea turismului național centrat pe client și pe un marketing al produselor/serviciilor de calitate.

**Implementarea rezultatelor științifice.** Rezultatele cercetării noastre au fost aprobate și prezentate în cadrul sesiunilor de comunicări științifice susținute la Chișinău, Galați și în reviste de specialitate, și anume: Teoria și arta educației fizice în școală, Chișinău; Internauka, Polonia; Probleme actuale privind perfecționarea sistemului de învățământ în domeniul culturii fizice: Conferința științifică internațională consacrată Zilei Mondiale a Calității, Chișinău, USEFS, 2014; Sports, education, culture – interdisciplinary approaches in scientific research: International scientific conference, Galați, „Dunarea de Jos” University of Galați, 2015.

## АННОТАЦИЯ

**Ешану Марчела: Подготовка управленческих навыков у будущих специалистов в рамках курса "Туристическое наследие": кандидатская диссертация. Кишинев, 2019.**

**Структура диссертации:** введение, 3 главы; общие выводы и рекомендации; 160 литературных источников; 123 страниц основного текста; 36 фигуры; 16 таблиц; 4 приложения. Результаты опубликованы в 9 научных работах.

**Ключевые слова:** туризм, управленческие навыки, профессиональное обучение, развитие личности, туристические ресурсы.

**Цель исследования:** совершенствование подготовки специалистов физического воспитания и спорта (специализация «Туризм»), аргументированное формирование управленческих компетенций у специалистов для непрерывного развития профессиональных способностей, необходимых для персонала туристического сектора, и для повышения качества национального туристического продукта.

### **Задачи исследования:**

1. Изучение теории и современной практики подготовки управленческих навыков у будущих специалистов.

2. Определение влияния нового теоретического курса на уровень подготовки теоретических знаний в соответствии с необходимостью приобретения профессиональных и управленческих компетенций, необходимых по рекомендации специалистов в данной области.

3. Разработка и применение в процессе обучения студентов нового теоретического - практического содержания для учебной дисциплины «Туристическое наследие», адаптированного для специализации «Туризм» и ориентированного на формирование управленческих компетенций специалистов в данной области.

4. Экспериментальная проверка управленческих навыков, приобретенных в процессе обучения и личностного развития будущих специалистов данной области.

**Новизна исследования.** Наше исследование способствует повышению качества методической поддержки обучения специалиста в туристической области. Были разработаны и внедрены в учебно-воспитательный процесс профильных факультетов: оптимизированный учебный план и новое содержание теоретического курса "Туристическое наследие", а также методическое пособие для изучаемого предмета, основанное на практическом опыте в данной области.

**Решением научной проблемы в исследованной области** является теоретическое и экспериментальное обоснование конкретных методов обучения профессиональными и управленческими навыками студентов в рамках учебной дисциплины «Туристическое наследие», адаптированных к особенностям специализации и ориентированных на практическую деятельность. Развитие науки и множество информации приводит к быстрым изменениям в обществе, которые порождают проблемы, касающиеся эффективности педагогических методов и полного использования интеллектуального потенциала студентов. Таким образом, комплекс управленческих, сетевых и адаптационных компетенций, разработанный в результате исследований, сможет доказать свою эффективность и действенность в комбинированном контексте (формальном, неформальном, неформальном).

**Теоретическая значимость** состоит в анализе, структурировании и систематизации теоретической информации из специализированной литературы; определение комплекса управленческих навыков необходимых специалистам данной области, а также необходимости совершенствования учебной программы курса «Туристические ресурсы» в соответствии с реальными требованиями на рынке труда.

**Практическая ценность исследования** состоит в возможности применения управленческих навыков, приобретенных в учебном - воспитательном процессе, в управлении организаций, чья основная деятельность связана с предоставлением туристических услуг. Также, комплекс выработанных управленческих навыков будет способствовать развитию национального туризма сосредоточено на клиента и на маркетинге продукции / качестве услуг.

**Внедрение научных результатов.** Результаты наших исследований были одобрены и представлены на научных конференциях и конгрессах, проводимых в Кишиневе, и в городе Галац (Румыния), в научных журналах, а именно: Теория и искусство физического воспитания в школе, Кишинев; Интернаука, Польша; Актуальные вопросы, касающиеся совершенствования системы образования в области физической культуры: Международная научная конференция, посвященной Всемирному дню качества, Кишинев, USEFS, 2014; Спорт, образование, культура - научные исследования в области междисциплинарных подходов: Международная научная конференция, Галац, "Нижний Дунай" Университет Галац, 2015.

## ANNOTATION

**Esanu Marcela: Building the management skills of future graduates of «Heritage Tourism» course:** PhD thesis in pedagogic sciences. Chisinau, 2019.

**Content:** introduction; 3 chapters; general conclusions and recommendations; 160 list of references; 123 pages with basic text; 36 graphs; 16 tables; 4 annexes. Results have been published in 9 research papers.

**Keywords:** tourism, management skills, training, personal development, heritage tourism.

**Scope of the research:** to make more efficient epy training of specialists of physical education and sports (specialization "Tourism"), to argue the training of managerial competences for the continuous development of professional capacities needed for the employees within the tourism industry and for the improvement of the quality of the national tourist product.

**Research objectives:**

1. To study the current theory and practices of building management skills of future employees in the tourism industry.

2. To determine the influence of a new theoretical course on the level of theoretical knowledge training in accordance with the necessity of acquiring professional and managerial competencies required by the reference specialist in the field.

3. To elaborate and applicate during the process of students' training the new theoretical and practical content of the study discipline " Tourism Heritage " adapted to the specialization Tourism and oriented towards the training of the managerial competences of the specialists in the field

4. Experimental testing of management skills acquired through training and professional development of future graduates.

**Novelty and originality of research.** The research contributes to the improvement of the quality of the methodological support provided to tourism students. More specifically, the following materials were drafted and introduced in the training-education process at the relevant faculties: revised contents of the curriculum and theoretical "Heritage Tourism" course, as well as guidelines focusing on good practices in the field.

**Key scientific issue addressed** lies in the in the theoretical and experimental substantiation of specific methods for training the professional and managerial skills of students within the study discipline " Tourism Heritage " adapted to peculiarities of the specialization and centered on practical activities. The development of science and the multitude of information lead to rapid changes in society that generate problems regarding the efficiency of pedagogical methods and the full application of the intellectual potential of students. Thus, the complex of managerial, networking and adaptation competencies developed in the research field will be able to prove its effectiveness and effectiveness only in combined contexts (formal, nonformal, informal).

**Theoretical value** - processing, structuring and consolidation of the existing theoretical information; determination of the set of management skills for future employees in the tourism industry, the need to improve the curriculum of the "Heritage Tourism" course in line with the job opportunities on the labor market.

**Practical value** is given by the possibility to apply the acquired management skills particularly in the management of entities operating mainly in the tourism industry. The developed set of management skills will also contribute to the delivery and promotion of knowledge management in this sector, to increasing responsibility, to developing a customer-oriented tourism and the marketing of quality products/services.

**Application of research findings.** The findings of this research have been approved and presented during research communication sessions in Chisinau, Galati and in various industry magazines, including Theory and Art of Physical Education in School, Chisinau; Internauka, Poland; Current Challenges to Improvement of Physical Culture Education System: International Scientific Conference Dedicated to the World Quality Day, Chisinau, USEFS, 2014; Sports, Education, Culture – Interdisciplinary Approaches in Scientific Research: International Scientific Conference, Galați, „Dunarea de Jos” University of Galați, 2015.

## LISTA ABREVIERILOR

**Cv** – coeficientul de variație

**EFS** – educație fizică și sport

**f/r** –studii fără frecvență

**LI** – lecții de laborator

**OMT** – Organizația Mondială a Turismului

**m**- amplitudinea standard a valorii medii

**MCF** – managementul culturii fizice

**P** – lecții practice

**S** - specialitate

**sem** - semestru

**T** – lecții teoretice/prelegeri

**t** – diferența dintre valorile medii

**x** – media aritmetică

**HR** – resurse umane



## INTRODUCERE

*Actualitatea și importanța problemei abordate.* Problematika abordată în lucrare este de o deosebită însemnătate, întrucât turismul reprezintă un segment esențial din cadrul economiei naționale și internaționale și înregistrează înclinații de dezvoltare la nivel internațional.

Turismul trebuie să fie sustenabil din punct de vedere al mediului, durabil și profitabil în termeni economici și echitabil în termeni etici și sociali pentru populația din zonă. Pornind de la premisa că turismul contribuie la o dezvoltare economică sustenabilă a țării, acesta trebuie să includă componenta naturală, culturală și umană, să asigure respectarea echilibrului delicat, caracteristic destinațiilor turistice [3, 5, 15, 24, 26, 29, 38, 70, 91, 112, 113, 137, 143, 144, 145]. Educația și pregătirea profesională din domeniul turismului se referă la dobândirea competențelor profesionale necesare practicării profesiilor/ocupațiilor prevăzute în clasificator. Practica managementului educațional a evidențiat că, la orice nivel decizional s-ar afla, cadrele didactice reușesc o combinare a pregătirii lor de specialitate cu cea managerială în vederea soluționării eficiente a problemelor întâlnite în activitatea pe care o desfășoară.

Astăzi, devine tot mai complicat de a promova produsul turistic, cadrului juridic revenindu-i un rol important în internaționalizarea piețelor, întreprinderea turistică fiind nevoită să activeze într-un mediu din ce în ce mai complex. Eforturile sunt direcționate spre minimalizarea cheltuielilor și dobândirea de profit. Ca rezultat, se impune aplicarea de practici manageriale științifice pentru organizațiile de profil, drept un instrument de subminare a presiunilor cu care se ciocnește domeniul turistic din țara noastră [10, 20, 35, 68, 78, 92].

Observăm din practica turismului că tot mai frecvente sunt cazurile în care angajații considerați ani ca fiind eficienți la posturile lor pe parcursul anilor, execută cu o mai mare dificultate responsabilitățile [12, 18, 25, 46, 54, 55, 61, 62, 73, 75, 76, 77, 83, 106, 141], iar rezultatele lor sunt tot mai reduse.

Eficiența programului de pregătire profesională se va dovedi doar în cazul în care este fundamentată pe un studiu clar al necesităților entității turistice, începând cu necesitatea formării continue a angajaților din domeniu și în corelație cu obiectivele sale generale. Succesul programului va fi direct proporțional răspunsurilor la întrebările ce trebuie predate, pentru ce, pentru cine și cum.

Pentru staff formarea profesională reprezintă un proces de perfecționare, în cadrul căruia angajații dobândesc cunoștințe teoretice și practice complementare pentru desfășurarea activității [65, 78, 87, 101, 102, 121, 124, 135]. Printre obiectivele formării putem stipula: perfecționarea

abordării de soluționare a problemelor; realizarea activităților specifice turismului; abordarea unor chestiuni noi; îmbunătățirea comunicării; pregătirea unor schimbări.

De asemenea, putem menționa că pentru dezvoltarea competenței manageriale, directorii (managerii) vor trebui să fie în fruntea schimbărilor menite să conducă la un turism direcționat spre servicii. Structurile organizatorice și practicile curente împiedică introducerea unor practici manageriale așa cum sunt cunoscute în Europa Occidentală. Astfel, pregătirea profesională trebuie concentrată asupra unităților individuale și de asemenea asupra societății din sectorul comercial [103, 111, 123, 132]. Pregătirea în domeniul limbilor străine continuă să fie o necesitate prioritară. În cazul multor categorii de personal din turism, abilitatea de a vorbi limbi străine este prima aptitudine solicitată. Integrarea profesioniștilor cu aptitudini și competențe manageriale de succes în sectorul patrimoniului turistic național, va stimula calitatea în domeniu și va genera lansarea unor noi metode în cercetare și construirea unei industrii durabile.

Managerii, ca persoane investite cu autoritate și responsabilitate decizională privind utilizarea eficientă a principalelor resurse ale organizației (resurse umane, materiale, timp și bani), exercită atribuții de planificare, organizare, coordonare – antrenare și control [73, 126, 131]. Plecând de la faptul că, pentru îndeplinirea responsabilităților, oricărui manager, de la directorul unei agenții de turism, până la șeful unui compartiment, îi sunt necesare trei categorii de aptitudini, cum ar fi: aptitudini conceptuale, aptitudini umane și aptitudini profesionale [62, 73, 80], am realizat un studiu în scopul stabilirii necesității de către absolvenții instituțiilor de profil (specializarea turism) a competențelor manageriale.

### **Descrierea situației în domeniul de cercetare și identificarea problemelor de cercetare**

Pe parcursul unei perioade destul de lungi, personalitatea managerului avea incidență directă asupra managementului în turism. Un mic procent din conducătorii unităților turistice puteau fi considerați drept adevărați manageri în sensul prezent al termenului. Investițiile erau mici, sectorul HR era practic ne-exploarat, majoritatea business-ului fiind sub forma afacerii de familie. În sens practic, managementul reprezintă capacitatea de a oferi satisfacție vizitatorului [136].

În ultima perioadă turismul moldovenesc ca urmare a trecerii la economia de piață, a cunoscut un anumit nivel de dezvoltare, existând însă o serie de deficiențe concretizate prin: transformarea agențiilor de turism în canale de orientare a forței de muncă autohtonă pentru diverse ocupații spre piețele externe, și nu pentru un turism performant, distorsionarea pieței turistice, un cadru normativ juridic inefficient, greu de interpretat, slaba pregătire a managerilor în marketing turistic și a personalului în meserii de bază, competiția dură pentru plasarea investițiilor, degradarea obiectelor de interes turistic; căile de acces limitate spre obiectivele turistice, lipsa parcurilor; lipsa facilităților

pentru turiști: ghișeuri cu materiale promoționale, artizanale și suvenire; ghizii duc lipsă de instruire adecvată în domeniul comunicării cu turiștii și nu posedă limbi străine; în majoritate lipsesc panourile informaționale cu elemente orientative; lipsesc materiale de autoghidaj; facilități fiscale reduse pentru agenții economici, care acordă suport sau investesc în conservarea monumentelor de patrimoniu național (SDT a RM).

De asemenea, putem afirma că turismul s-a conturat drept o activitate importantă, la fel ca și cele desfășurate în alte sectoare - cheie din economia mondială (industrie, agricultură, comerț). Motivația realizărilor constituie o cerință fundamentală care are impact asupra comportamentului managerial [4, 5]. Această nevoie va determina, în special pentru tinerii specialiști, să obțină o poziție antreprenorială, managerială care să le asigure un anumit nivel de satisfacție a realizărilor mai importante decât în alte situații.

Nu de puține ori managerii, indiferent de nivelul ierarhic, sunt cei care se ciocnesc cu diverse situații neclare, fiind nevoiți să-și asume riscul, ei fiind responsabili pentru decizia primită [9]. Riscurile asumate sunt din domeniul social, financiar, etică deontologică, legislație etc.

În acest context, se susține că tiparele manageriale determinate prin creativitate și inovație reprezintă elemente hotărâtoare, arătând ca anumiți lideri întreprinzători exprimă o înclinație mai puternică pentru inovare decât managerii. Se susține că liderii sunt acele persoane cu un spirit inventiv și creativ, cu o gândire originală, capabili să găsească idei și soluții, fiind orientați spre improvizație și idei noi, precum și spre soluționarea eficientă a problemelor ivite [116, 122].

**Scopul cercetării** îl constituie eficientizarea pregătirii specialiștilor de educație fizică și sport (specializarea „Turism”), argumentarea formării competențelor manageriale la aceștia în vederea dezvoltării continue a capacităților profesionale necesare personalului din cadrul industriei turistice și pentru o îmbunătățire a nivelului calității produsului turistic național.

#### **Obiectivele cercetării:**

1. Studiarea teoriei și practicii actuale cu privire la formarea competențelor manageriale la viitorii specialiști.

2. Determinarea influenței unui curs teoretic nou și a ghidului metodic asupra nivelului de formare a cunoștințelor teoretice în concordanță cu necesitatea dobândirii competențelor profesionale și manageriale solicitate de referențialul specialistului din domeniu.

3. Elaborarea și aplicarea în procesul de învățare a studenților a noului conținut teoretic – practic la disciplina de studiu „Patrimoniul turistic” adaptat specializării Turism și orientat în direcția formării competențelor manageriale a specialiștilor din domeniu.

4. Argumentarea și verificarea experimentală a competențelor manageriale dobândite, în cadrul procesului de formare și dezvoltare personală a viitorilor specialiști din domeniu.

**Noutatea și originalitatea cercetării.** Cercetarea contribuie la elaborarea și argumentarea îmbunătățirii calității suportului metodologic de învățare a specialistului din turism. Concret au fost elaborate și implementate în procesul instructiv – educativ de la facultățile de profil: conținutul optimizat al programei și cursului teoretic „Patrimoniul turistic”, precum și ghidul metodic la disciplina de studiu axat pe modele de bune practici din domeniu.

**Problema științifică importantă soluționată** constă în fundamentarea teoretică și experimentală a unor metode specifice de formare a competențelor profesionale și manageriale a studenților la disciplina de studiu „Patrimoniul turistic” adaptate particularităților specializării și centrate pe activități practice. Dezvoltarea științei, multitudinea de informații în societatea cunoașterii duce la schimbări rapide în societate care generează probleme privind eficiența metodelor pedagogice și aplicarea la maximum a potențialelor intelectuale ale studenților. Astfel, complexul de competențe manageriale, de relaționare și adaptate specialiștilor din domeniu, elaborat în rezultatul cercetării, își va putea dovedi eficiența și eficacitatea în contexte combinate (formal, nonformal, informal).

**Semnificația teoretică** constă în analiza, structurarea și sistematizarea informațiilor de ordin teoretic din literatura de specialitate; stabilirea complexului de competențe manageriale necesare specialistului din domeniu, al necesității perfecționării curriculare a cursului „Patrimoniul turistic” în corespundere cu oportunitățile oferite absolvenților de către piața muncii. De asemenea, din argumentarea teoretică și experimentală, a dobândirii competențelor manageriale de către viitorii specialiști din domeniu s-a stabilit importanța acestora în asigurarea managementului eficient al organizațiilor de referință, inclusiv și ca urmare a aplicării strategiilor euristice în procesul de învățare al specialiștilor.

**Valoarea aplicativă** a cercetării o reprezintă posibilitățile de aplicare a competențelor manageriale dobândite în procesul instructiv-educativ, în special în dirijarea entităților al cărui obiect de activitate îl constituie în principal turismul. De asemenea, complexul de competențe manageriale elaborat, va contribui la furnizarea și promovarea unui management al cunoștințelor în domeniul de referință, la creșterea responsabilității, la dezvoltarea turismului național centrat pe client și pe un marketing al produselor/serviciilor de calitate.

**Rezultatele cercetării propuse pentru susținere:**

- reflectarea teoretică și practică a problemei cu privire la pregătirea specialiștilor în domeniul educației fizice și sportului, specializarea „Turism” trebuie să se bazeze pe studierea sistemului

clasic de predare – învățare – evaluare a conținuturilor curriculare didactice în vederea sporirii eficienței componentelor unei pregătiri profesionale/manageriale adecvate;

- pregătirea managerială a studenților și masteranzilor din instituțiile de învățământ superior de cultură fizică, specializarea „Turism” poate fi eficientă numai prin condiția orientării spre direcția intensificării procesului de învățare în baza modificării conținuturilor teoretico-practice ale disciplinei „Patrimoniu turistic” și aplicării ghidului metodic axat pe bune practici și care include studentul în experiența agenților economici de specialitate;

- conținutul cursului ”Patrimoniul turistic” și al ghidului practic necesită o orientare a materialului didactic cu accent pe eficiența activității de învățare în conformitate cu cerințele actuale ale curriculumului universitar;

- aplicarea complexului de competențe manageriale acumulate în procesul de pregătire a specialiștilor în domeniul educației fizice și sportului, specializarea „Turism” contribuie la dirijarea, dezvoltarea și obținerea performanței în domeniul de referință, bazat pe inovație, responsabilitate și calitate.

**Aprobarea rezultatelor cercetării.** Rezultatele cercetării noastre au fost aprobate și prezentate în cadrul sesiunilor de comunicări științifice susținute la Chișinău, Galați și în reviste de specialitate, și anume: Teoria și arta educației fizice în școală, Chișinău; Internauka, Ucraina; Probleme actuale privind perfecționarea sistemului de învățământ în domeniul culturii fizice: Conferința științifică internațională consacrată Zilei Mondiale a Calității, Chișinău, USEFS, 2014; Sports, education, culture – interdisciplinary approaches in scientific research: International scientific conference, Galați, „Dunarea de Jos” University of Galați, 2015; Conferința științifică internațională „Cultura fizică într-o societate bazată pe cunoaștere”, 2015; Congresul științific internațional ”Sport. Olimpism. Sănătate”, 2016.

**Structura tezei:** Introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie din 157 titluri, 114 pagini text de bază, 36 figuri, 16 tabele. Rezultatele cercetării sunt publicate în 9 lucrări științifice.

### **Sumarul compartimentelor tezei**

În primul capitol al tezei, „Principii și repere ale structurării patrimoniului turistic (cultural) în context legislativ național și internațional”, a fost studiată teoria și practica actuală a pregătirii profesional-pedagogice a specialiștilor de educație fizică și sport în domeniul turismului, fiind reflectate o serie de aspecte organizatorice și juridice în domeniul turismului național, al patrimoniului turistic național și al valorificării acestuia prin prisma celui cultural. Totodată au fost

analizate asigurarea calității pregătirii resurselor umane din turism și a particularităților specifice de dezvoltare a competențelor manageriale.

Al doilea capitol al tezei „Cercetarea prealabilă privind necesitatea modificării conținutului curricular al cursului “Patrimoniul turistic” tratează metodele și organizarea cercetării, precum și analiza și interpretarea opiniilor, referitoare la problema cercetată, a necesității dobândirii competențelor manageriale în procesul de formare profesională a specialistului din domeniu. Mai mult, putem afirma că prin dobândirea unor competențe manageriale de către studenți, ca urmare a studierii disciplinei “Patrimoniul turistic” în procesul de învățare, aceștia vor fi capabil să combine capacitățile, practicile pe care le dețin și resursele mediului social în stabilirea unei strategii care să-i conducă la rezultate performante, demonstrând astfel, că este mai important ceea ce pot să facă decât ceea ce știu.

Al treilea capitol al tezei „Argumentarea teoretică și fundamentarea experimentală a eficienței formării competențelor manageriale la viitorii specialiști în cadrul cursului „Patrimoniul turistic” cuprinde organizarea experimentului pedagogic, argumentarea metodei noi elaborată și aplicată la grupa experiment, eficiența acesteia în pregătirea profesional-pedagogică a specialiștilor din domeniul educației fizice și sportului, specializarea Turism. Astfel, dezvoltarea competențelor manageriale la specialiștii ce activează în instituțiile de profil vor crea condiții favorabile pentru a elabora și implementa deciziilor împreună cu cei care activează, partenerii sau cu administrațiile care operează în contexte dinamice. În final au fost formulate concluziile generale și recomandările care au confirmat ipoteza și scopul cercetării.

# 1. PRINCIPII ȘI REPERE ALE STRUCTURĂRII PATRIMONIULUI TURISTIC (CULTURAL) ÎN CONTEXT LEGISLATIV NAȚIONAL ȘI INTERNAȚIONAL

## 1.1. Aspecte organizatorice și juridice în domeniul turismului național

Turismul reprezintă un segment al economiei mondiale și înregistrează creștere continuă la nivel internațional. Activitatea este reglementată de Constituția Republicii Moldova, Legea turismului nr.798-XIV din 11 februarie 2000, Legea nr. 352-XVI din 24 noiembrie 2006 cu privire la organizarea și desfășurarea activității turistice în Republica Moldova, tratatele internaționale la care Republica Moldova este parte, Concepția de dezvoltare a turismului până în anul 2005, aprobată prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr.912 din 8 octombrie 1997 și Strategiei de dezvoltare durabilă a turismului în Republica Moldova în anii 2003-2015 aprobată prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 1065 din 2 septembrie 2003, precum și alte acte normative ce reglementează raporturile aferente domeniului turismului.

Buna desfășurare a activității turistice impune un lanț logistic dezvoltat, costisitor, un amalgam de servicii specifice și, nu în ultimul rând, un număr impunător de resurse umane, toate acestea cu valențe multiple pe termen lung sub aspect economic, social, ecologic, etc. Un asemenea complex de componente și activități presupune necesitatea unei coordonări, monitorizări și evaluări pentru promovarea eficientă a produsului turistic atât pe piața internă și internațională.

Conform art. 3 al Legii Nr. 352 din 24.11.2006 cu privire la organizarea și desfășurarea activității turistice în Republica Moldova, patrimoniul turistic reprezintă ansamblu de elemente ce stau la baza desfășurării activității turistice pe un anumit teritoriu, incluzând resursele turistice naturale și antropice, baza tehnico-materială, infrastructura generală, infrastructura turistică și bunurile destinate consumului turistic.

Obiectivelor patrimoniului turistic sunt atestate prin conferirea certificatului de patrimoniu turistic. Actul respectiv obligă proprietarul sau conducătorul serviciului de administrație al respectivului obiectiv turistic să-l protejeze, în același timp oferindu-i dreptul legal de a-l exploata turistic. Politicile de valorificare, precum și dezvoltarea patrimoniului turistic, cu precădere și asupra proprietății publice, sînt elaborate de către Ministerul Economiei și Infrastructurii/ Agenția Națională de Turism în concordanță cu programele de dezvoltare a turismului.

*Obiectivele și atribuțiile autorității publice centrale de specialitate stabilite conform legislației în vigoare sunt următoarele:*

- a) progresul global, echilibrat și sustenabil al turismului intern și internațional;
- b) promovarea Republicii Moldova pe plan internațional în calitate de destinație turistică;

- c) inserția, în cadrul politicii de dezvoltare a țării, a direcțiilor de dezvoltare a turismului;
- d) înglobarea patrimoniului turistic național în cadrul circuitului internațional;
- e) protejarea drepturilor consumatorilor și beneficiarilor de produse turistice;
- g) prestarea serviciilor turistice corespunzătoare standardelor mondiale;
- h) dezvoltarea climatului investițional favorabil pentru atragerea investițiilor în turism.

Misiunea Agenției Turismului constă în elaborarea și implementarea cadrului legislativ și normativ, a strategiilor și politicilor statului în domeniul turismului; dezvoltarea turismului intern și promovarea țării ca destinație turistică pe plan extern; protecția drepturilor subiecților raporturilor juridice din domeniul turismului; precum și asigurarea prestării la standarde internaționale a serviciilor turistice. În vederea realizării misiunii sale, Agenției îi revin următoarele funcții de bază:

- a) asigurarea dezvoltării durabile a turismului;
- b) crearea condițiilor pentru pregătirea și perfecționarea continuă a cadrelor din industria turismului, inclusiv prin crearea unităților de instruire și producere;
- c) asigurarea utilizării raționale a resurselor turistice și respectării măsurilor de conservare și protecție a mediului în zonele și stațiunile turistice;
- d) asigurarea colaborării internaționale în domeniul turismului, prin încheierea și executarea tratatelor internaționale din domeniu;
- e) contribuirea, în limitele competenței, la crearea premiselor pentru dezvoltarea turismului rural, în scopul reducerii disparităților regionale;
- f) coordonarea dezvoltării turismului intern și internațional într-un mod integrat, echilibrat și durabil, prin includerea în circuitul turistic internațional a patrimoniului turistic național;
- g) contribuirea la crearea unui climat favorabil pentru atragerea investițiilor în domeniul turismului.

Pentru realizarea funcțiilor care îi revin, Agenția îndeplinește următoarele atribuții:

- a) elaborează și prezintă Guvernului spre aprobare, după coordonarea prealabilă cu autoritățile și instituțiile interesate, documentele de politici în domeniul turismului;
- b) elaborează acte normative în domeniul turismului, armonizate cu normele internaționale, și mecanisme economice de stimulare a dezvoltării turismului;
- c) coordonează măsurile privind realizarea politicilor publice în domeniul turismului și poartă răspundere, în limita competenței sale, pentru implementarea acestora;
- d) efectuează analize și pronosticuri privind dezvoltarea turismului în țară și prezintă informații ce țin de domeniul respectiv;



e) organizează și desfășoară activitatea de promovare a imaginii Republicii Moldova ca țară ce prezintă interes atât pentru turismul intern, cât și pentru cel internațional, organizează activități expoziționale în domeniul turismului în țară și peste hotare;

f) reprezintă în organismele internaționale și regionale interesele statului în domeniul turismului, coordonează și monitorizează colaborarea Republicii Moldova cu Organizația Mondială a Turismului și cu alte organisme internaționale din domeniu;

g) coordonează implementarea programelor de asistență tehnică acordată de Uniunea Europeană, de Organizația Mondială a Turismului și de alte organisme internaționale, precum și a programelor de integrare europeană în domeniul turismului;

h) organizează ținerea evidenței patrimoniului turistic, asigură valorificarea și protejarea acestuia, protecția și conservarea obiectivelor patrimoniului natural și antropic din zona turistică, în conformitate cu legislația;

i) inițiază și monitorizează crearea, funcționarea și lichidarea zonelor turistice;

j) administrează Registrul zonelor turistice;

k) avizează documentația de urbanism privind zonele și stațiunile turistice, precum și documentația referitoare la construcțiile din domeniul turismului;

l) efectuează, în condițiile legii, reglementarea și controlul calității serviciilor turistice prestate;

m) elaborează și prezintă Guvernului spre aprobare normele metodologice și criteriile de clasificare a structurilor de primire turistică și a agenților economici din industria turismului, efectuează clasificarea structurilor respective și exercită controlul asupra respectării criteriilor de clasificare;

n) elaborează norme metodologice privind deschiderea rutelor turistice, aprobă și înregistrează rutele turistice;

o) colaborează cu diverse asociații și organizații neguvernamentale în probleme ce țin de domeniul turismului;

p) acordă asistență metodologică și informațională agenților economici din industria turismului, asociațiilor obștești din domeniu, precum și autorităților administrației publice locale;

q) organizează și supraveghează activitatea editorială și de publicitate în domeniul turismului;

r) organizează pregătirea și perfecționarea continuă a cadrelor în domeniul turismului, coordonează activitatea Centrului Național de Perfecționare a Cadrelor din Industria Turismului;

s) elaborează modelul contractului de servicii turistice și modelul voucherului turistic și le prezintă Guvernului spre aprobare;

t) monitorizează circulația turistică, reglementează, în colaborare cu autoritățile administrației publice locale, activitatea turistică în teritoriu;

u) participă la activitatea Consiliului Consultativ pentru Turism, aprobă Regulamentul și componența nominală ale acestuia;

v) exercită alte atribuții stabilite de lege.

Agenția Turismului acorda certificate de conformitate agenților economici, prestatori de servicii în domeniul turismului prin procedura de clasificare a structurilor de primire turistică cu funcțiuni de cazare și de servire a mesei. Prin *structuri de primire turistică cu funcțiune de cazare* se subînțelege o construcție sau amenajare destinată, prin proiectare și execuție, cazării turiștilor străini și interni, inclusiv colaboratorilor instituțiilor cărora le aparțin structurile respective.

În conformitate cu Legea cu privire la organizarea și desfășurarea activității turistice, turiștii beneficiază de următoarele **drepturi**:

a) beneficierea de servicii stipulate în contractul de servicii turistice;

b) asigurarea securității personale, a protecției vieții și sănătății;

c) apărarea drepturilor de consumatori ai serviciilor turistice;

d) beneficierea de servicii medicale în conformitate cu asigurarea de călătorie;

e) înlăturarea încălcării prevederilor contractului de servicii turistice, încălcare depistată în timpul sejurului;

f) remedierea prejudiciului material și moral cauzat prin violarea prevederilor contractului de servicii turistice;

g) date privind licența agentului economic;

h) acces pentru vizitarea obiectivelor turistice pentru care nu sînt stabilite restricții legale;

i) informații exhaustive privind țara de aflare temporară: legislația, obiceiurile și tradițiile locale, etc.

Conform Legii cu privire la organizarea și desfășurarea activității turistice, turiștii sunt **obligați** să:

a) respecte prevederile contractului de servicii turistice;

b) respecte legislația, obiceiurile și tradițiile țării de destinație;

c) respecte regulile vamale, trecerea frontierei de stat și respectarea termenului legal de ședere;

d) repararea tuturor prejudiciilor aduse unui agent economic în cazul încălcării prevederilor contractului de servicii turistice;

e) repararea prejudiciilor aduse țării de destinație;

f) respectarea normelor de protejare a patrimoniului turistic și a mediului ambiant.

O dată cu semnarea contractelor cu companiile abilitate de asigurare, agenții economici din sectorul turismului efectuează și emit asigurarea obligatorie de călătorie pentru turiști. Costul asigurării este inclus în prețul pachetului turistic.

Asigurarea de călătorie prevede acoperirea cheltuielilor pentru asistență medicală oferită turistului în țara de destinație.

Pe teritoriul Republicii Moldova, protecția și securitatea turiștilor sînt garantate de stat. Subdiviziunile specializate ale Departamentului situații excepționale al Ministerului Afacerilor Interne sunt responsabile pentru protecția și salvagardarea turiștilor care s-au aflat în situații excepționale.

Pentru asigurarea securității turiștilor, agenții economici din industria turismului sînt obligați:

- a) să înștiințeze turiștii despre oricare pericole potențial din timpul călătoriei;
- b) să asigure turiștii cu echipamentul necesar pentru forma de turism practicat;
- c) să acorde ajutor medical de urgență persoanelor accidentate în timpul călătoriei;
- d) să informeze imediat autoritățile administrației publice locale despre situațiile excepționale cu care s-au ciocnit turiștii și despre persoanele afectate, dispărute.

În situații excepționale, statul întervine prin măsuri de protecție forțată a turiștilor - cetățeni ai Republicii Moldova aflați peste hotare, pînă la evacuarea din zona de destinație.

Prin atragerea investițiilor întru dezvoltarea turismul intern și receptor, în Moldova se creează pertru durată de 50 de ani, zone turistice naționale, denumite *zone*. Acestea sînt create, la inițiativa Guvernului, prin lege organică care le mărginește convențional hotarele și stabilește politicile prioritare de activitate, condițiile și particularitățile de funcționare.

Inițiatorii ai creării unei zonei pot fi autoritățile publice, agenții economici sau diverse instituții interesate. O zonă se crează avînd utilitate publică de interes național, în baza următoarele criterii:

- a) geografic;
- b) atractivitate peisajului;
- c) disponibilitatea resurselor turistice;
- d) funcționalitate turistică.

Inițiatorii creării zonei vor prezenta:

- a) studiul de fezabilitate privind crearea respectivei zone;
- b) proiectul de amenajare a zonei.

Studiul de fezabilitate privind crearea zonei va include:

- a) mărginirea hotarelor zonei;
- b) potențialului turistic al zonei;

- c) etapizarea și termenele de creare a zonei;
- d) volumul investițiilor necesare;
- e) raționalitatea și eficacitatea creării zonei.

Proiectul de lege privind crearea unei zone se prezintă spre aprobare Guvernului doar în cazul în care propunerea privind crearea acesteea va fi considerată oportună și va fi acceptată spre examinare. Zona se consideră creată după intrarea în vigoare a legii corespunzătoare.

După elaborarea zonei și mărginirea hotarelor ei, terenurile din proprietate publică ale unității administrativ-teritoriale, care fac parte din perimetrul zonei, se transmit în proprietatea publică a statului cu titlu gratuit. În cazul în care crearea infrastructurii din zonă va impune străbaterea unor terenuri private, statul urmează să compenseze aceste terenuri conform legii. Conform programelor de stat, din mijloacele bugetului de stat se crează și se amenajează infrastructura generală până la hotarele zonei.

La elaborarea planului turistic este important să se perceapă diferitele forme ale dezvoltării și tipurile de turism, care sunt direct proporționale cu motivațiile specifice de călătorie. Deseori, acestea sunt combinate prin experiența de călătorie a unui singurturist.

*Turismul general de excursii* probabil este cel mai popular și implică persoanele care participă, de obicei în grupuri, la parcurgerea rutelor a locurilor de interes, care ar putea include un mix de obiective, de exemplu, peisaje și arii protejate [29]. Chișinăul poate fi nucleul excursiilor.

*Turismul cultural* este construit pe interesul arheologic, istoric și religios, muzee, arte și meșteșuguri, dans, muzică, teatru folcloric și clasic european, modele culturale și port național, clădiri și cartiere ce prezintă interes arhitectural și alte aspecte ale culturii [50]. Moldova dispune de toate elementele care formează fundamentul turismului cultural. În Moldova, acesta cuprinde excursiile de interes general și rutele de interes special.

*Turismul rural* este conturat prin turiștii care și stau în gospodăriile țărănești și participă în activitățile agricole și viața satului. Turiștii ar putea fi găzduiți și în sate pentru a explora împrejurimile [137]. Având agricole întinse și o multitudine de sate, Moldova are un potențial pentru dezvoltarea localităților rurale în care se practică anumite meșteșuguri, turiștii având posibilitatea să cunoască la direct procesul de lucru, iar în satele în care se produce vinul moldovenesc, turiștii pot monitoriza procesul de producere a vinului și mustului. Turismul rural poate aduce beneficii direct localnicilor.

*Turismul urban* este destul de popular la nivel mondial. Acest include o paletă diversă de obiective istorice și culturale, shopping, restaurante și puterea generală de atracție a vieții urbane. Orașele au și rolul de porți (puncte de sosire și plecare) ale țării sau a unei regiunii date [148]. În

Moldova, Chișinău este un punct potrivit pentru dezvoltarea turismului urban, având ca atracție străzile înverzite, parcurile, arhitectura, muzeele, restaurantele, evenimentele culturale. Chișinăul este vizitat de persoane oficiale și businessmen, fapt ce contribuie la turismului urban.

Printre formele dezvoltării turismului putem menționa cele reflectate în Figura 1.1.

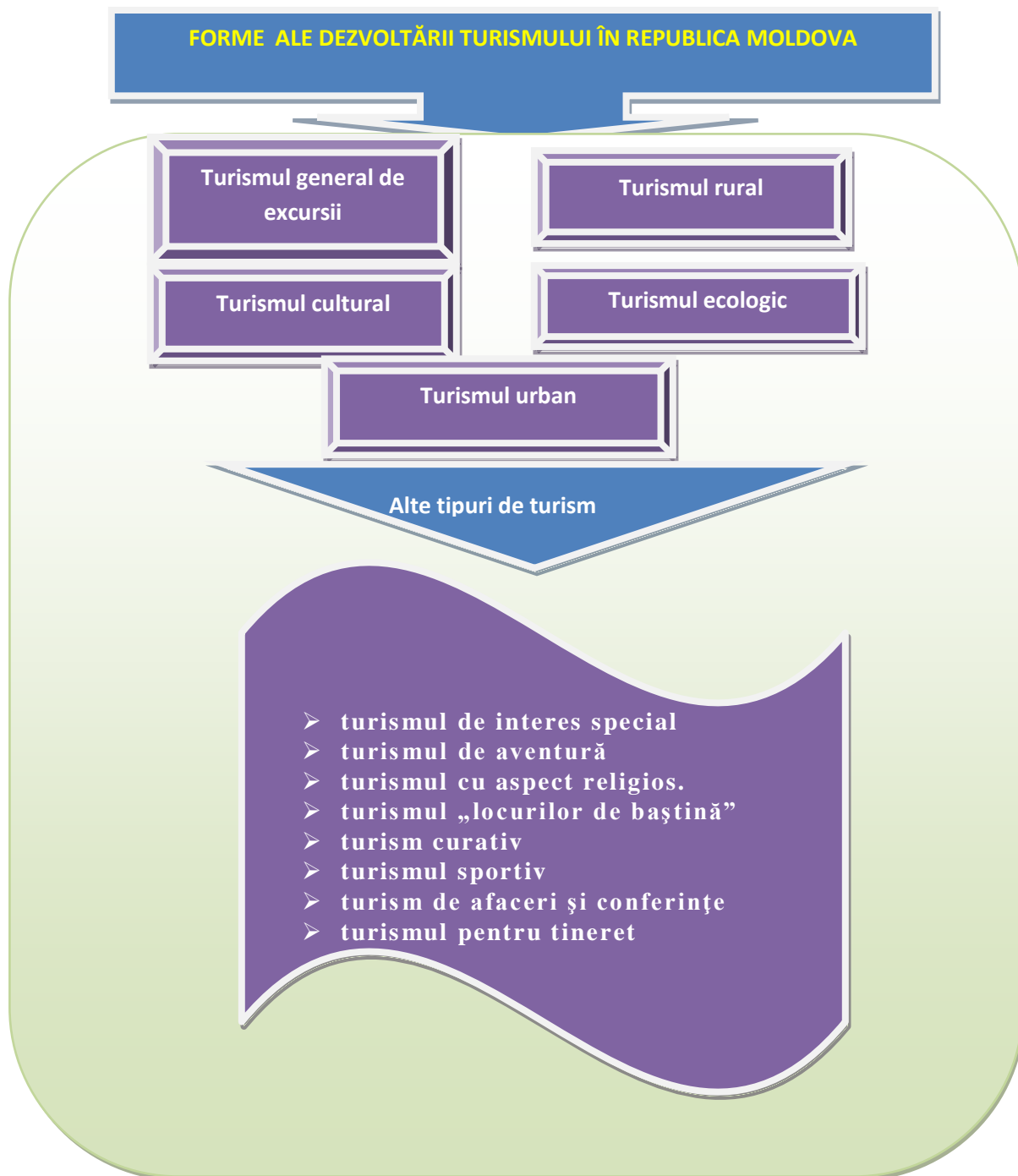


Fig.1.1. Forme ale dezvoltării turismului în Republica Moldova elaborată de noi după literatura de specialitate: I.Cavcaliuc, V. Moldovan – Batrînac [13], E.Turcov [92]

*Ecoturismul* denumit și turismul natural atrage turiștii care se cazează în proximitatea ariilor protejate, practicând drumeția sau călătoria pentru a observa flora/fauna și a studia ecologiei zonei. Ecoturismul este direcționat spre conservarea mediului ambiant și experiența de cunoaștere a turiștilor [60]. Turiștii sunt cazați în locuri sigure, fără impact asupra naturii și corespunzătoare mediului ambiant. Suprafețele silvice protejate din Moldova pot servi drept bază pentru dezvoltarea unui ecoturism autohton, deși unele pot fi transformate în parcuri naționale cu regim de recreere supravegheat. De obicei există facilități de cazare în satele din vecinătate. Această metodă contribuie la crearea beneficiilor direct populației locale [36]. De asemenea, ar putea fi reabilitate taberele existente pentru scopuri turistice.

*Turism curativ*. În Europa, sanatorii sunt foarte populare. În Moldova ar putea fi posibilă înființarea stațiunilor balneo-climaterice cu ape minerale din diferite zone.

#### *Alte tipuri de turism*

Conform Strategiei de dezvoltare a turismului „Turism 2020” și Planul de acțiuni pentru implementarea acesteia în anii 2014 – 2016 în Moldova beneficiază de potențial pentru dezvoltare sunt următoarele tipuri de turism:

- *Turismul de interes special* – de interes pentru turiștii care, de obicei, călătoresc în grupuri mici pentru a cunoaște specificul unei localități. Acest fel de turism coincide cu cel cultural, ecologic și rural, dar se bazează preponderent pe elemente tematice, eg. arheologice, vinificația, religia. Turismul de interes special poate îngloba și activități participative, eg. săpături arheologice cu supraveghere specializată.

- *Turismul de aventură* se concentrează pe activități solicitante de rezistență fizică, frecvent cu elemente periculoase [112]. Pentru Moldova este potrivit turismul de aventură sub formă de canotaj sau alpinism.

- *Turismul religios*. Pelerinajele reprezintă o formă de turism pe larg răspândită. Cetățenii RM merg la lăcașele sfinte cu ocazia sărbătorilor religioase importante. Această formă reprezintă un tip de turism intern și atrage puțini turiști străini.

- *Turismul „locurilor de baștină”* se referă la vizitarea locurilor copilăriei sau ale bunicilor. Este o formă de turism foarte populară. Ținând cont de plecările în masă a moldovenilor peste hotare, aceste reveniri, pe termen scurt, la locurile de baștină capătă o semnificație importantă.

- *Turismul sportiv*. O altă categorie de turiști este compusă din participanții și spectatorii evenimentelor sportive [119]. Chiar dacă redus, Moldova dispune de potențial în acest domeniu prin stadioanele naționale și echipele sportive.

- *Turism de afaceri și conferințe.* Un tip important de turism este concentrat prin călătoriile de afaceri. Participanții diverselor conferințe utilizează pe larg facilitățile și serviciile turistice și participă în excursii, precum și practică turismul urban în timpul liber [28]. Moldova încă își contruiește potențial în acest domeniu. Acest tip de turism poate fi dezvoltat pentru viitor, odată cu dezvoltarea posibilităților turistice per ansamblu.

- *Turismul pentru tineret.* Tineretului călătorește preponderent în scopuri recreative și sportive. În Moldova, mai trebuie încă dezvoltate rutele pentru băștinași, așa încât tineretul să-și cunoască rădăcinile, patrimoniul, istoricul. Formele cele mai potrivite pentru această categorie sunt excursiile și turismul ecologic. Tineretul poate fi interesat și în săpăturile arheologice sau turismul de aventură.

## 1.2. Patrimoniul turistic național

Dezvoltarea turismului trebuie să urmărească calea durabilă sub aspect ecologic, sustenabil și avantajos economic și corect din punct de vedere etico- social pentru populația din zonă. În contextul comunității, turismul trebuie dezvoltat în raport cu turismul regional, național și mondial.

Dorind ca turismul să contribuie la o dezvoltare economică viabilă, acesta trebuie să integreze componenta naturală, culturală și umană, să respecte balanța fragilă caracteristică multor destinații turistice. Organizația Mondială a Turismului propune următoarea definiție turismului durabil: "Dezvoltarea durabilă a turismului satisface necesitățile actuale ale turiștilor și ale regiunilor de primire, protejînd și sporind oportunitățile pentru viitor. Managementul tuturor resurselor trebuie să se efectueze într-un mod care ar permite să fie satisfăcute necesitățile economice, sociale și estetice, menținîndu-se integritatea culturală, procesele ecologice esențiale, diversitatea biologică și sistemele de suport ale vieții" [87, p. 24].

Important este ca patrimoniul turistic național să fie pus în valoare, astfel încât acesta să nu rămână la faza de resursă turistică fie naturală sau antropică. Noțiunea de patrimoniu turistic are și o valoare juridică, și anume – în vederea conservării anumitor monumente naturale sau antropice a fost aprobată Convenția pentru protejarea patrimoniului natural și cultural al omenirii sub egida UNESCO, în concordanță cu care statele desemnează „moștenirile cu valoare extraordinară și universală” [105, p. 37-42], obligându-se să asigure protecția lor sub toate aspectele.

Conform opiniei specialiștilor din domeniu, V. Miron, P.Tomiță [68], din punct de vedere structural, patrimoniul turistic al unui spațiu geografic se compune din elementele reflectate în Figura 1.2.

*Potențial turistic (natural și antropic)* este reprezentat de elementele naturale sau antropice, de resursele turistice, reprezentând materia primă pentru activitățile turistice.



Fig.1.2. Structura patrimoniului turistic elaborată de autor conform literaturii de specialitate

*Infrastructură* poate fi generală și specifică (turistică), iar structurile turistice constituie baza tehnico-materială a turismului.

Conform opiniilor unor specialiști [125, 132, 134, 138], patrimoniul turistic al unui teritoriu cuprinde: *resursele turistice atractive naturale sau antropice și infrastructura turistică* – adică baza tehnico-materială, prezentând un total de bunuri și mijloacelor orientate pentru consumului turistic, prin intermediul cărora se valorifică resursele atractive în turism. Funcția primară a acestora constă în satisfacerea cererii prin alocarea de dotări și servicii specifice întru realizarea funcțiilor și obiectivelor socio - economice ale turismului. *Structura de primire turistică* prezintă, în esență, orice construcție sau amenajare proiectată pentru cazarea turiștilor, servirii mesei, agrementul, tratamentul balnear pentru turiști, precum și diverse serviciile aferente formează [3]. Acestea include (Figura 1.3):

- *structuri de primire turistice cu funcțiuni de cazare turistică*: hoteluri, apart-hoteluri, moteluri, cabane, vile turistice, bungalouri, campinguri, sate de vacanță, camere familiale pentru chirie , pensiuni turistice și pensiuni agroturistice, nave fluviale și maritime precum și alte unități cu funcțiuni de cazare turistică;

- *structuri de primire turistice cu funcțiuni de alimentație publică*: unități de alimentație a structurilor de primire cu funcțiuni de cazare, unități de alimentație din stațiuni turistice, precum și cele administrate de societăți comerciale de turism, restaurante, patiserii, fastfood-uri, cofetării, baruri, etc., care sunt atestate conform legii;

- *structuri de primire turistice cu funcțiuni de agrement*: săli polivalente, cluburi, cazinouri, dotări specifice agrementului turistic;

- *structuri de primire turistice cu funcțiuni de transport*: rutier, fluvial și maritim, pe cablu, feroviar/

- *structuri de primire turistice cu funcțiuni de tratament balnear* - pentru tratament balnear.



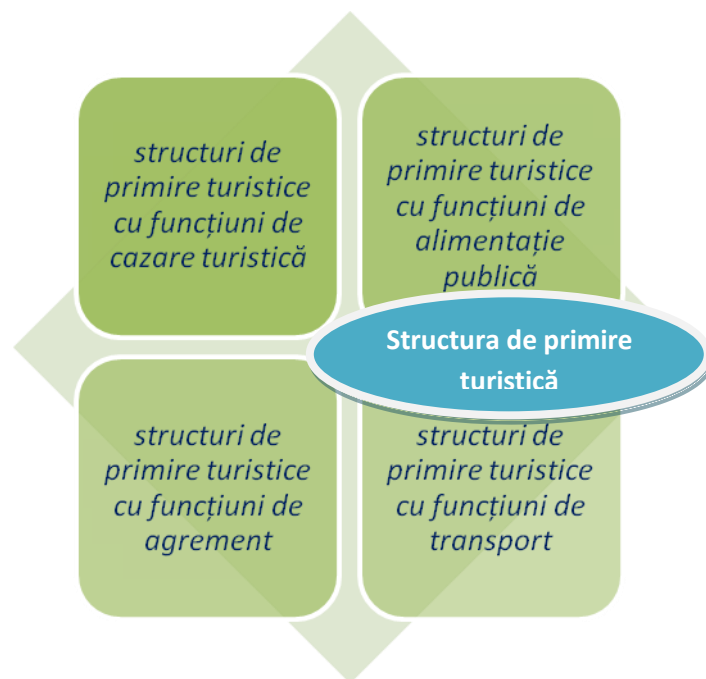


Fig.1.3. Structura de primire turisticăelaborată de autor conform literaturii de specialitate

Organizația Mondială a Turismului și alte organisme de profil din cadrul Comunității Europene a definit *potențialul turistic* (componenta primară a patrimoniului turistic) drept o combinație a componentelor naturale, socio-economice și culturale care oferă oportunități de valorificare turistică și conferă o capacitate teritoriului pentru dezvoltarea activităților de turism.

Prin importanța calitativă/ cantitativă, estetică sau cognitivă, componentele mediului natural sau antropic, pot deveni „atracții turistice”, devenind „resurse” reale pentru domeniul turistic și pot beneficia de amenajări specifice [30, 40, 128].

Ideea generală de resursă turistică este mult mai sofisticată, cu componente naturale sau antropice care pot fi valorizate în activitățile turistice drept „materie primă”, creînd diferite forme de turism (ex. zăpada pentru turism sportiv). Resursele turistice [84, 95] reprezintă elemente ale mediului natural și antropic, care datorită specificului său sunt recunoscute și valorificate în cadrul turismului. Resursele turistice pot fi:

- *naturale*: elemente geologice, peisaje, zăcăminte, elemente de floră și de faună, etc.;
- *antropice*: situri arheologice, monumente arheologice, ansambluri memoriale, elemente de folclor/ artă populară, monumente, muzee, etc.

O resursă turistică, avînd conținut, specific și valoare poate deveni, cu timpul „punct de atracție” pentru potențiali turiști. Orice resursă turistică, fie de tipologie antropică sau naturală, prezintă pentru turist și pentru activitatea turistică o anumită valoare: recreativă, estetică, peisagistică, cognitivă sau instructiv-educativă [40].

Atracția turistică este proiectată de atributul afectiv, cognitiv-estetic a structurii potențialului turistic, care crează percepții de o intensitate puternică stimulând unele segmente ale cererii turistice [45]. Potențialii turiști vor fi atrași de măreția, originalitatea, imaginea, unicitatea, frumusețea potențialului turistic (ex. picturi deosebite, tipuri de monumente etc.) care oferă satisfacție și cunoaștere.

La nivel mondial și național este uzual și termenul de fond turistic care reprezintă ansamblul resurselor naturale, social-culturale și istorice de valorificare turistică, ce crează oferta potențiala a unui teritoriu, unde se desfășoară activitatea turistică [39, 42, 51, 130, 133].

Florea S. [35, p. 73] numește fondul turistic ca fiind “oferta turistică primară, premisă esențială în amenajarea turistică a unei zone și în dezvoltarea anumitor forme de turism, care împreună cu structurile turistice existente (structura de primire și infrastructura specifică) alcătuiesc oferta turistică reală sau patrimonial turistic, la acesta adăugându-se, nu în ultimul rând, și factorii generali ai existenței umane: ospitalitatea, obiceiurile, varietatea și calitatea serviciilor prestate pentru buna desfășurare a activităților turistice”.

Republica Moldova, în calitate de destinație turistică, înglobează de un bogat potențial pentru vizitatorii săi [19, 35]. Turismul are posibilitatea de a stabiliza balanța de plăți a statului prin impulsivitatea exportului de servicii turistice. Produsul turistic al țării îl constituie ansamblul componentelor de mediu, atât natural, cât și antropic.

Republica Moldova deține un bogat potențial turistic natural, caracterizat prin atracții pitorești impresionante, constituind cea mai variată resurse turistice [66, 78]. Componentele ilustrative ale potențialului natural, care pot influența calitatea turismului, sunt: *relieful* republicii - câmpie deluroasă înclinată de la nord-vest spre sud-est, altitudinea medie - 150 m; *clima* - temperat continentală moderată, regim termic favorabil pentru diferitele forme de turism; *potențialul turistic hidrografic* - peste 3000 de râuri și râulețe, cele mai reprezentative - râul Nistru, Prutul, Răutul, Cogîlnicul; patru lacuri naturale: Manta, Dracele, Bîc și Belev, care formează rezervația științifică "Prutul de Jos", precum și iazuri și lacuri de acumulare: Dubăsari (pe Nistru) și Costești (pe Prut); apele minerale cu diferite debite în diverse localități – potrivite pentru practicarea turismului balnear. În faza actuală de cercetare hidrogeologică și balneo-medicală, sunt cunoscute peste 30 de puncte și localități cu resurse de ape minerale. Vegetația este caracteristică pentru stepă și silvostepă în câmpii în Podișul Moldovei de Nord, suplimentată de pădurile de stejar și de fag. Spații mari în partea centrală deluroasă a Republicii Moldova (Dealurile Codrilor Podișului Central Moldovenesc și Dealurile Tigheciului) și în Dealurile Prenistrene sunt ocupate de păduri. Per total, 9,6% din teritoriul țării este ocupat de păduri [35].

Conform Legii privind fondul ariilor naturale protejate de stat (1998), în Republica Moldova se atestază 12 categorii de arii naturale protejate, 178 de rezervații și 130 de monumente ale naturii. Compartimentul "Monumente ale naturii" încadrează 433 de arbori seculari, 269 de specii de plante și 203 specii de animale. Cadrul natural al Republicii Moldova este format din diverse secgmente naturale, formațiuni geologice, forme de relief, specii faunistice și de floră de mare valoare științifică, supuse unui regim special de protecție. În cea de a doua ediție a Cărții Roșii a Republicii Moldova (2001) sînt incluse 126 de specii de plante și 116 specii de animale. În republică sînt înregistrate 5 rezervații științifice: "Codru", "Plaiul Fagului", "Iagorlâc", "Prutul de Jos" și "Pădurea Domnească".

În total, Republica Moldova dispune de 144 de monumente ale patrimoniului natural de un semnificativ potențial și interes pentru turiști [35].

În mediul rural din Republica Moldova există multe clădiri tradiționale, care, după o eventuală reabilitare, ar putea fi utilizate în calitate de structuri pentru cazarea turiștilor.

### **1.3. Valorificarea patrimoniului turistic național prin prisma celui cultural**

Progresul actual și civilizație societății umane au demonstrat că turismul s-a modificat continuu și că oferă mult mai multe produse "culturale". Această directivă va contribui la inserarea tot mai accentuată a potențialul turistic antropoc, a bunurilor culturale și va impulsiona accelerarea procesului de reabilitare a monumentelor și de păstrare a tradițiilor naționale [63]. Turismul cultural ia formă din curiozitatea indivizilor capodoperele umanității și presupune respectarea a două condiții importante:

- dorința de a se autoeduca în plan spiritual și cultural,
- consumarea unui produs turistic calitativ.

*Turismului cultural include trei elemente importante – Figura 1.4:*

- prezența fondului turistic cultural
- prezența structurilor și serviciilor de primire
- servicii turistice complementare

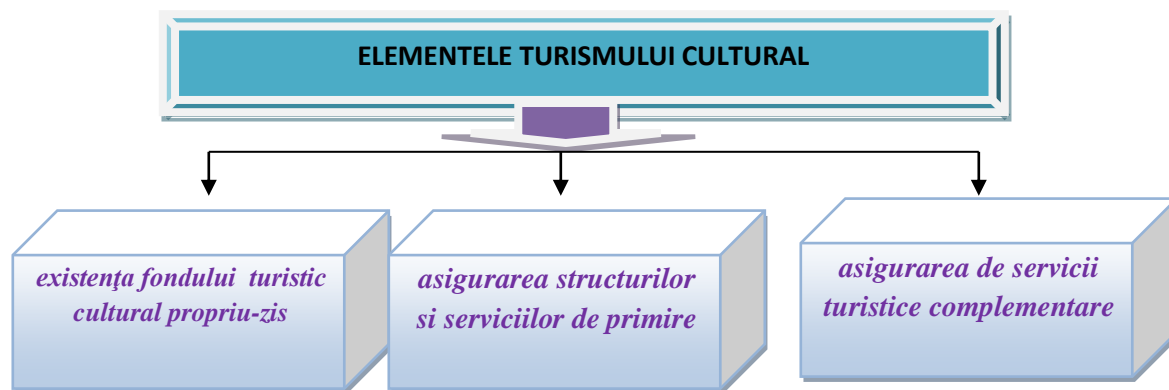


Fig.1.4. Elementele turismului cultural (Dattilo J., 2012 [115])

*Patrimoniul cultural* reprezintă amalgamul valorilor materiale și imateriale create de om, precum și totalitate instituțiilor necesare pentru prezentarea, promovarea și diseminarea acestor valori (muzee, teatre, universități etc.) [138]. Acesta include, în sens larg, *patrimoniul cultural material* - clădiri, vestigii ale vieții materiale și spirituale, îmbrăcăminte etc. și *patrimoniul cultural spiritual* - creațiile imateriale din domeniul științei, literaturii, artelor, moralității [88].

Ocrotirea patrimoniului cultural este realizată de către Guvern, în colaborare cu Parlamentul și alte instituții publice și private. Parlamentul are menirea să aprobe acte normative în domeniu, să includă și să excludă monumente din Registrul monumentelor ocrotite de stat etc. Ministerul Educației, Culturii și Cercetării este organul public central responsabil de domeniul ocrotirii patrimoniului cultural, sub egida căruia activează Agenția de Inspectare și Restaurare a Monumentelor, Agenția Națională Arheologică, Consiliul Național al Monumentelor istorice, Consiliul Național al Monumentelor de For Public, Comisia Națională Arheologică etc. O strategie națională în domeniul ocrotirii patrimoniului cultural lipsește până în prezent.

Primul proiect Twinning în domeniul patrimoniului cultural, în valoare de un milion de euro, bani acordați de Uniunea Europeană, a fost lansat în 2017. În cadrul proiectului, experți din Italia oferă suport instituțiilor specializate din Republica Moldova pentru consolidarea aplicării cadrului juridic și pentru îmbunătățirea guvernancei în domeniul protecției patrimoniului cultural. Un astfel de proiect dedicat patrimoniului cultural are loc în premieră în Republica Moldova și dincolo de valoarea intrinsecă pe care o are cultura și patrimoniul pentru viața fiecărui popor, în Moldova, ca și peste tot în lume, patrimoniul cultural poate servi ca sursă de dezvoltare economică durabilă. Proiectul vine în sprijinul întării capacității specialiștilor, dar și capacităților instituționale, de cunoaștere a legislației și de protejare a patrimoniului Republicii Moldova.

*Patrimoniul turistic cultural* este compus din obiective culturale mobile și imobile, cu valoare deosebită sau excepțională (din punct de vedere istoric, arheologic, numismatic, heraldic, științific și tehnic, documentar, etnografic, artistic, literar, cinematografic, cartografic, bibliofil, epigrafic), care au însușiri turistice și pot constitui punctele de interes în formarea unor produse turistice originale, generând diferite forme de turism, atunci când sunt asigurate serviciile de primire și cele complementare [113]. În ultimii ani, în mass media, în instituțiile publice, la diverse forumuri interne și la cele cu participare internațională se analizează diverse concepte precum: sponsorizare pentru patrimoniul cultural, brandul de țară, valorificarea patrimoniului cultural, turismul cultural, etc. Această orientare a autorităților publice, a lumii afacerilor, precum și a societății în general, se datorează creșterii importanței factorilor socio-culturali ca pârghii și componente principale ale dezvoltării socio-economice durabile. Această schimbare, care prefigurează și o reevaluare a importanței economice, nu numai culturale, a patrimoniului cultural național, impune îndreptarea atenției către domenii până acum neabordate sau prea puțin avute în vedere, precum managementul din sectorul de patrimoniu cultural. În acest context, este imperativă construirea și sedimentarea unei teorii coerente, adecvate și progresiste în sfera managementului cultural, creându-se astfel premisele ca practica la nivelul guvernului, al autorităților publice locale sau al organizațiilor implicate în cultură să corespundă exigențelor culturii, acelor care administrează diversele componente ale culturii, a celor interesați în diverse domenii culturale, a patrimoniului cultural. Mai mult, experiența altor state arată că o bună administrare a patrimoniului și a organizațiilor implicate în administrarea culturii poate deveni un factor de dezvoltare economică locală.

*Potențialul turistic antropic* este definit ca un complex de valori materiale și spirituale create de societate, care îndeplinesc condițiile valorificării pe plan turistic. Acesta s-a născut în timp istoric, completându-se treptat în urma dezvoltării creative a individului, care a generat mereu noi valori „diversificându-și” mediul artificial, în concordanță cu creșterea doleanțelor sale de cultură și civilizație [147].

Procese de globalizare și uniformizare avieții contemporane conduc deseori la pierderea unor componente culturale care, în final, știrbesc identitatea și moștenirea culturală a fiecărui popor. De aceea autoritățile publice ale fiecărui stat trebuie să colaboreze cu diverși specialiști, pentru a realiza proiecte calitative în domeniul protejării patrimoniului cultural. Totodată, instituțiile statului sunt obligate să asigure programe pluridisciplinare de formare în politici culturale, protecția, managementul și valorificarea patrimoniului cultural.

Republica Moldova dispune de un bogat patrimoniu cultural, care poate fi valorificat cu succes în turism. Cele mai precoce obiective ale patrimoniului cultural sunt așezările geto-dace și fortificațiile

romane, însă la momentul actual, acestea nu prezintă interes special și nici nu constituie o atracție pentru turistul obișnuit. O diversitate de atracții pentru turiști sunt reprezentate de către vestigiile fortificațiilor medievale, complexe arheologice, mănăstirile rupestre, etc. Un anumit interes pentru turism este constituit din bisericile și mănăstirile. Dl Ion Ștefăniță, directorul Agenției de Inspectare și Restaurare a Monumentelor a menționat că până acum se lucrează în condiții de deficit bugetar și lipsă de persoane cu abilități în domeniul gestiunii, păstrării și ocrotirii patrimoniului. Este foarte important să se investească în educarea personalului de calitate, care pe lângă cunoștințele de profil să fie capabili să ia decizii corecte pentru a asigura durabilitatea patrimoniului – componentă imbatabilă a turismului.

Conform Strategiei de dezvoltare durabilă a turismului în Republica Moldova în anii 2003-2015 au fost propuse 140 de monumente ale patrimoniului cultural care pot face parte din circuitul turistic [90]. Însă valorificarea acestora în turism nu este posibilă într-o perioadă scurtă de timp, din motiv că multe dintre ele necesită renovare și restaurare.

Deși afectată de criza internă inerentă perioadei de tranziție și de factorii externi nefavorabili, RM a înregistrat în anii Independenței succese notorii. Schimbarea se face remarcată până și în peisaj. Arhitectura cazonă și omniprezentul, inconfundabilul gri sovietic sunt estompate de liniile și formele moderne. Chișinăul este bogat într-un număr impunător de monumente, exemple clasice ale arhitecturii naționale din secolele XIX și XX, care pot fi transformate în obiecte turistice. Multe clădiri istorice de un interes arhitectural deosebit au făcut față timpului atât în Chișinău, cât și în țară, însă multe au fost reconstruite, atribuindu-li-se o altă funcție [19].

Pe plan național, se atestază funcționarea a zeci de muzee cu o audiență specială de vizitatori, însă, cel puțin 20 dintre ele pot fi propuse pentru publicului larg. Cu toate acestea, majoritatea muzeelor din Republica Moldova sunt amplasate în clădiri arhitecturale deosebite și dispun de colecții de exponate impresionante.

Un alt element al produsului turistic național îl constituie diversitatea culturilor etnice din diverse zone ale țării, precum și activitățile culturale distincte. Republica Moldova înlobează o diversitate de naționalități și culturi, cu varii tradiții, limbi vorbite, folclor, bucătărie etc. Toate acestea formează un element de interes și motivație pentru a ne vizita țara. O importanță majoră pentru dezvoltarea turismului o are artizanatul național, atât ca valoare culturală, cât și ca obiecte de vânzare [89].

În republică există circa 880 de grupuri folclorice care transmit tradiții caracteristice regiunii și originii lor etnice.

Performanțele artistice ale colectivelor teatrale, orchestrale, de balet și de circ, atât în Chișinău, cât și din țară corespund standardelor internaționale.

Mulți scriitori cu renume (străini și naționali), au locuit în acest spațiu în diferite perioade istorice. Printre aceștia îl putem menționa pe Pușkin, Donici etc. Pentru admiratorii creației literare un potențial turistic îl reprezintă itinerarele literare.

În condițiile deschiderii porților Republicii Moldova spre Europa și lume un loc important îl deține și prezentarea caracteristicilor definitorii de cultură și civilizație națională. Valorificarea potențialului cultural poate fi realizată doar în baza unui turism cultural sustenabil și implică importante eforturi de planificare, amenajare și derulare a programelor turistice care sunt solicitate de turiștii dornici să guste din percepții și experiențe inedite [84]. Dezvoltarea industriei turistice centrată pe elemente de cultură trebuie să beneficieze de o colaborare solidă între domeniul științific, autoritățile centrale, administrațiile locale, societățile și agențiile de turism care pot promova ideea de valorizare a bunurilor culturale deosebite, prin păstrarea și protejarea acestui tezaur cultural [70].

Patrimoniul cultural conține ansambluri și situri, monumente cu valoare deosebită, cât și peisaje culturale, zone istorice reprezentative la nivel național.

În industria turistică, utilizarea acestor bunurilor culturale se face în baza unor criterii și anume (Figura 1.5):

- *poziția (locul)* - la nivel mondial, continental, regional și local, conferă accesibilitate spre bunurile culturale și presupune dotările de infrastructură necesare pentru promovarea acestora.

Patrimoniul construit al Republicii Moldova cuprinde un amalgam de corpuri arhitecturale, începând cu așezări din perioada preistorică până la clădiri din secolul XX.

- *gradul de conservare și restaurare* – Turiștii preferă să viziteze obiective cu un nivel bun de păstrare și conservare, chiar dacă este vorba de ruine ale unor vechi monumente; multe bunuri nu sunt valorificate datorită stării de degradare în care se află;

- *geniul tehnic* - mijloacele de care l-au ajutat pe artist să-și realizeze operele și monumentele, unde parametrii de creație sunt elastici și flexibili; turiștii sunt curioși să cunoască vechi tehnici artistice;

- *gradul de percepție a bunurilor culturale* - reflectă nivelul de promovare a unor bunuri culturale; prin cunoașterea și percepția unor noi elemente de cultură, turiștii pot respecta identitățile culturale și pot deveni mai toleranți în raport cu alte culturi.

## CRITERII DE UTILIZARE A BUNURILOR CULTURALE ÎN INDUSTRIA TURISTICĂ

- *poziția (locul) - la nivel mondial, continental, regional și local*
- *gradul de conservare și restaurare*
- *geniul ethnic*
- *gradul de percepție a bunurilor culturale*

Fig.1.5. Criteriile de utilizare a bunurilor culturale în industria turistică (elaborat de autor)

Acești presupune monumente preistorice, cetăți medievale, localități rupestre, arhitectură publică, clădiri cu destinație industrială și religioasă. Unele obiective sunt în stare ruinată, cu un divers grad de conservare, altele au fost transformate în case de locuit, muzee etc. Până în prezent pe teritoriul Republicii Moldova au fost identificate peste 15000 monumente de istorie și cultură din diverse epoci istorice, reprezentând practic 90% din marile culturi care s-au perindat în Europa. Dintre acestea în Registrul monumentelor oficial ocrotite de stat sunt înscrise doar 5698 de obiective, inclusiv 891 de edificii ecleziastice, 2 cetăți medievale (Tighina și Soroca), 17 conace-parcuri și circa 700 de monumente de arhitectură urbană și populară, celelalte fiind monumente arheologice de importanță europeană, regională și locală ([www.turism.gov.md](http://www.turism.gov.md)). Prima evaluare a sus-numitelor obiective a identificat circa 115 obiective ale patrimoniului național, care au o valoare turistică majoră.

Turismul reprezintă o sursă de venit pentru muzee și instituțiile culturale [51]. Managementul eficient al muzeelor presupune utilizarea tuturor resurselor disponibile și implicarea tuturor angajaților. Un muzeu modern trebuie să aibă o funcție informativă, să fie organizat, sistematizat cu profesionalism, să aibă o funcție recreativă și să fie o instituție activă în viața socială a comunității din care face parte. Fără un management adecvat, un muzeu nu poate asigura conservarea și utilizarea colecțiilor de care dispune și nu poate menține, să sprijine expoziții și programe educaționale. [Candrea Nechita, Interpretarea și promovarea patrimoniului cultural din muzee, pag. 21]. Managerul unui muzeu trebuie să demonstreze capacități de implicare în proiecte de dezvoltare socială, organizare a resurselor umane și aptitudini educaționale și decizionale. Pentru a se adapta cu succes noilor provocări existente pe plan internațional, managerul unui muzeu trebuie să înțeleagă și să aplice principiile contemporane de management reieseșind din cercetări sau din bunele practici ale firmelor



sau altor instituții, în următoarele domenii – legislație, psihologie, noile tehnologii informaționale și comunicaționale.

Patrimoniul cultural a fost de mult timp un factor important în creșterea și dezvoltarea industriei turismului în țară stimulând dezvoltarea diverselor sectoare de turism. Resursele patrimoniului cultural sunt utilizate în campanii de promovare a destinațiilor turistice, precum și în crearea unei atracții a destinațiilor turistice deja existente sau de alt profil. Recent, turismul cultural a devenit el însuși o componentă importantă a turismului local.

Turismul cultural oferă șansa pentru un dialog intercultural prin posibilitatea înțelegerii și aprecierii diversității culturale [130]. Sectorul patrimoniului cultural poate deveni el însuși un beneficiar al industriei turismului. Însă, existența simultană a patrimoniului cultural și a turismului favorizează unele probleme specifice. Aglomerarea vizitatorilor condiționează deteriorarea progresivă a obiectivelor patrimoniului cultural, a infrastructurii turistice și scăderea nivelului de satisfacție a turiștilor. Fără o investiție adecvată în întreținerea și conservarea siturilor și monumentele, acestea vor deveni un model negativ de promovare a patrimoniului cultural și vor deteriora dorința de vizitare a turiștilor [14, 84].

Este important ca în campaniile de publicitate să fie focusate pe produsul cultural autentic național și nu pe evenimente pseudeo-culturale [72].

De asemenea, se recomandă angajarea specialiștilor în managementul culturii precum și din marketing. Integrarea profesioniștilor în sectorul patrimoniului cultural va stimula nivelul calitativ în domeniul cultural și va juca un rol important în crearea unor noi metode de cercetare și crearea unei industrii culturale sustenabile [114].

#### **1.4. Formarea profesională a specialistului în domeniul turistic**

Primul Summit mondial de Călătorii și Turism, organizat în 1997 în Vilamourai, Portugalia, a certificat faptul că turismul și călătoriile creează un număr fără precedent de slujbe cu o calificare minimă pentru tineri și femei și furnizează slujbe part-time și sezoniere pentru oamenii care caută un loc de muncă flexibil. Summit-ul a făcut apel la reducerea practicilor rigide pe piața muncii pentru a încuraja o mobilitate mai mare a personalului, productivitate și inovație într-un mediu progresiv al forțelor de muncă, punând accent pe economia de piață flexibilă și evitând regulamentele protecționiste.

În managementul firmelor de turism și servicii, deosebit de importantă este orientarea acestora spre eficiența externă și spre relațiile cu clienții. Eficiența internă, fără a fi neglijabilă, trebuie să fie integrată cu obiectivele eficienței și să contribuie la perceperea calității serviciului turistic de către

consumator. Punctele cheie în industriaturistică sunt personalul, alocarea resurselor și deciziilor de investiții, tot ceea ce privește costurile și organizarea internă a producției; asupra cererii se acționează cel mult prin flexibilitate, în scopul adaptării la aceasta. Ponderea marea a personalului face ca unul din punctele cheie să fie tocmai personalul. anagementul resurselor umane, recrutarea și formarea personalului va avea un loc central, evaluându-se performanțele obținute pe persoană și manifestându-se o preocupare deosebită pentru succesul profesional al personalului

Pregătirea profesională în domeniul turismului în Republica Moldova și în alte țări este efectuată în diferite instituții de învățământ superior de stat și particulare. Astfel, conform art.24 din Legea turismului nr.798-XIV din 11.02.2000 “pregătirea profesională în domeniul turismului se realizează de către instituțiile de învățământ superior și postuniversitar de stat și private, acreditate în condițiile legii”. Angajații responsabili pentru prestarea serviciilor turistice (fie de ordin hotelier sau servicii de transport, ghidaj etc.) pot activa în sector după finisarea cursurilor specializate. Agenția Turismului elaborează politicile prioritare și conducere cercetările științifice în domeniul turismului.

Sistemul de perfecționare a cadrelor din turism este format din cursuri specializate în baza programelor elaborate de Agenția Turismului a Republicii Moldova.

Particularitățile activității turistice impune ca deciziile curente referitoare la prestarea unui serviciu turistic să fie cât mai aproape de locul unde prestatorul se întâlnește cu consumatorul. Ideal ar fi ca personalul prin prima linie să aibă autoritatea de a lua decizii pe loc; în caz contrar ocaziile de prestare eficientă a serviciului turistic și posibilitățile de a îndrepta sau de evita unele greșeli nu sunt suficiente. Dacă aceste ocazii sunt pierdute, calitatea serviciului turistic se va deteriora în mod rapid. În anumite situații, unele operații sunt prea complicate pentru a fi cunoscute de personalul prestator, cazuri în care prestatorii sunt sprijiniți de personalul de specialitate din cadrul firmei.

Dacă angajații care lucrează nu manifestă suficientă autoritate în a lua decizii, în momentul în care este nevoie de aceasta, ei apar în postura de victime ale unui sistem rigid. Prin urmare, în cadrul firmelor de turism este indicat ca personalul să aibă competența de a lua decizii și a de a acționa cu rapiditate, pentru a fi mobilizați în prestarea unei activități de calitate. Aceasta presupune ca personalul să fie pregătiți să recunoască diversitatea situațiilor care pot apărea în relațiile cu consumatorii și să soluționeze fiecare problemă, chiar particulară, care se abate de la prestarea standard a serviciului, în așa fel încât consumatorul să fie mulțumit.

Formarea și perfecționarea de specialitate a cadrelor din segmentul turistic reprezintă un o necesitate categorică în ridicarea calității produselor turistice. Atingerea acestui obiectiv impozeaza elaborarea și implementarea unor programe de studii proiectate special pentru agenții sectorului turistic.

Implementarea experiențelor internaționale în instruirea și perfecționarea prestatorilor de servicii turistice poate să aducă rezultate durabile într-un termen foarte scurt, fapt necesar pentru crearea imaginii Republicii Moldova ca destinație în turismul internațional. Un exemplu elocvent servește Proiectului Twinning „Suport pentru promovarea patrimoniului cultural în Republica Moldova prin păstrarea și protecția acestuia” implementat în parteneriat de Ministerul Educației, Culturii și Cercetării al Republicii Moldova și Ministerul Italian al Bunurilor și Activităților Culturale, în perioada 2017 – 2019. Misiunea proiectului este de a contribui la eforturile comune de asigurare a salvagădării și consolidării patrimoniului cultural al Europei și al Republicii Moldova. Printre obiectivele generale setate se enumeră și consolidarea programelor de instruire în educația superioară și vocațională aferente patrimoniului cultural în scopul formării specialiștilor calificați în sector. Se lucrează foarte mult asupra educării tinerii generații (elevii școlilor profesional – tehnice, studenții facultăților relevante) în spiritul standardelor și bunelor practici europene cu referire la importanța unei bune gestiuni a patrimoniului cu ulterioară incidență asupra economiei țării. Italienii sunt fermi convinși că managementul participativ este cheia succesului oricărei afaceri, și nu doar turistice. În general, numai deciziile de importanță strategică pentru firmă trebuie luate la nivelul conducerii centrale, de exemplu decizii referitoare la conținutul serviciului turistic, strategia de ansamblu a firmei, introducerea de noi pachete turistice, etc., dar și în acest caz cunoștințele și experiența personalului sunt utile; ba mai mult personalul din poate îmbunătăți deciziile, prin experiența pe care o are în prestarea serviciului și în relațiile cu consumatorii.

Înțelegerea segmentului de business și a fluctuațiilor din sectorul turistic vor contribui la perfecționarea metodelor de predare și evaluare ale specialiștilor.

Pregătirea specializată la un prim nivel în domeniul turismului se asigură în licee, iar cursul cuprinde aspecte practice și teoretice cu privire la sectorul hotelier și de alimentație. În unele școli elevii sunt încurajați să inițieze mici afaceri de întreprinzători particulari în cadrul procesului de învățământ. Pregătirea profesională în sectorul de turism ține de responsabilitatea instituțiilor de învățământ secundar profesional, mediu de resort, învățământul superior, formare profesională continuă, de stat și private, acreditate în condițiile legii [33, 34, 117].

Perfecționarea personalului din sectorul de turism se realizează la cursuri specializate, în baza programelor avizate de către unitățile de resort. În ceea ce privește dezvoltarea competenței manageriale, directorii sunt aceia care vor trebui să fie în fruntea schimbărilor menite să conducă la un turism orientat spre servicii. Structurile organizatorice și practicile curente împiedică introducerea unor practici manageriale așa cum sunt cunoscute în Europa Occidentală.

Pregătirea profesională trebuie concentrată asupra unităților individuale și de asemenea asupra societății din sectorul comercial. În ceea ce privește pregătirea forței de muncă calificată se include pregătirea supraveghetorilor ("supervisors"). Pregătirea forței de muncă calificate în afara perfecționării lor în propriile meserii, presupune ca meseriașii să fie instruiți în tehnici de calificare la locul de muncă pentru a putea contribui ulterior la formarea tinerilor specialiști, mai cu seama dacă, se introduce un program de specializare pe termen lung [16, 67].

În cazul activității turistice, sistemul de control al calității nu poate fi aplicat, deoarece prin natura sa, serviciul turistic nu poate fi standardizat. Mai mult chiar, personalul, pentru a presta servicii de calitate, are nevoie de un anumit grad de flexibilitate pentru a satisface cerințele consumatorilor sau pentru rezolva situații imprevizibile. În această situație este mai indicat să fie folosite anumite linii directoare, decât niște standarde rigide. În sectorul turistic, controlul trebuie îndreptat în direcția încurajării și sprijinirii personalului. Prin urmare, nu are loc substituirea, eliminarea sistemului de control, ci doar o schimbare de atitudine. Satisfacerea consumatorului în legătură cu prestarea serviciului turistic, constituie o expresie a succesului unei firme turistice. De aceea, satisfacerea consumatorului, constituie punctul de plecare în evaluarea eficienței activității. Aprecierea modului în care standardele au fost respectate la ieșire nu est suficientă, motiv pentru care se determină și productivitatea muncii care nu trebuie să fie prea scăzută.

Pregătirea forței de muncă necalificate implică o instruire cu privire la comportament și contact cu oaspeții. Împreună cu ceilalți angajați ai hotelurilor, personalul tehnic vine în contact indirect cu clienții trebuie să urmeze forme de instruire adecvată [58, 123]. Sectorul turistic include agențiile de turism și tour operatorii [78]. Se înregistrează o implicare crescândă a sectorului privat în rândul agențiilor de turism. Experiența din alte țări europene arată că agenții de turism recepționează prompt la concurența și acțiunea forțelor pieței. Printre metodele de formare a lucrătorilor în turism, pregătirea la locul de muncă este o formă destul de rar practică în țara noastră, deși ea joacă un rol important în recalificarea și perfecționarea personalului în turism.

Pregătirea în domeniul limbilor străine continuă să fie o necesitate prioritară. In cazul multor categorii de personal din turism, abilitatea de a vorbi limbi străine este prima aptitudine solicitată. Piețele turistice în dezvoltare care pretind anumite limbi străine trebuie avute în vedere.

Atestarea competenței profesionale se face prin:certIFICATELE și diplomele eliberate de Ministerul Educației, Culturii și cercetării. Formarea și specializarea profesională a personalului din sectoru turismului sunt efectuate, conform legii, de către instituțiile acreditate.

Management înseamnă a dezvolta modalități de a atrage și păstra angajații. Personalul industriei turistice europene (turoperatori, agenții de turism, structuri cu funcții de cazare, structuri cu funcții

de servire a mesei), cu excepția funcției de jurist, funcției de contabil, personalului tehnic și de deservire, este obligat să se perfecționeze în domeniu o dată la 3 ani în condițiile legii. Absolvenții instituțiilor superioare/medii în domeniul turismului vor activa în domeniul turismului, având diplomele de studii, pe parcursul a 3 ani după încheierea studiilor, cu perfecționarea profesională ulterioară o dată la 3 ani. Absolvenții cursurilor de perfecționare care candidează pentru funcția de director al unui turoperator, al agenției de turism, al structurii de primire turistică cu funcții de cazare sau servire a mesei, vor prezenta documentele pentru obținerea certificatului respectiv atestând vechimea în muncă în sectorul relevant de cel puțin 2 ani. Criteriul "vechimea în muncă în industria turismului" nu este indispensabil pentru persoanele care activează în structurile cu funcții de cazare sau servire a mesei: pensiune agroturistică, vila turistică, bungalow, camping, sat de vacanță etc. Profesiile specifice pentru domeniul turismului sunt cele incluse în Clasificatorul Ocupațiilor din Republica Moldova, aprobată în condițiile legii.

Educația și pregătirea profesională în turismului ține de acumularea competențelor de specialitate necesare practicării profesiilor prevăzute în clasificator. Datorită importanței pe care pregătirea angajaților o are în firmele de turism, este necesar ca după programele de pregătire să fie realizate și verificări ale modului cum acestea au fost efectuate. De regulă, insuccesul unui program de instruire poate avea printre cauze: furnizarea unui prea mare volum mare de informații; neadaptarea programului la nevoile postului; teoretizarea; considerarea pregătirii noilor angajați mai puțin importantă decât programele de training a celor cu vechime în organizație sau a managerilor.

Acumularea competențelor de specialitate în turism se poate realiza pe cale formală, nonformală și informală. Educația și pregătirea formală în domeniul turismului se realizează prin intermediul unităților de învățământ cu profil turistic sau în cadrul instituțiilor care au integrat în programa de studii educația turistică, precum și prin cadrul programelor de formare profesională a adulților [4].

Prin calea nonformală de acumulare a competențelor profesionale în domeniul turismului se subînțelege practicarea directă, la locul de muncă, a unor activități specifice sectorului turistic sau prin autoinstruire.

Prin calea informală de acumulare a competențelor profesionale în domeniul turismului se înțelege regimul de formare profesională neinstituționalizată, nestructurate și neintenționate prin contact nesistematic cu diferite surse ale mediului socio-educational, societatea în ansamblu sau mediu profesional turistic.

Învățământul de nivel liceal și universitar cu precădență în domeniul turismului se realizează în cadrul unităților de învățământ, private sau de stat, autorizate de către autoritatea publică centrale responsabilă pentru domeniul educației naționale [31].

Formarea profesională la adulții din și pentru sectorul turismului se realizează prin furnizorii de formare profesională autorizați în condițiile legislației în vigoare.

Mentorii formării profesionale pentru domeniul turismului sunt obligați să obțină avizul tehnic de specialitate de la autoritatea publică centrală responsabilă pentru domeniul turismului, pentru programele de formare profesională aferente ocupațiilor din turism, hoteluri, restaurante, pentru care sunt impuse criterii speciale la organizarea pregătirii profesionale.

Programele de formare profesională aferente profesiilor turistice pentru care sunt impuse criterii speciale la organizarea pregătirii profesionale, care îndeplinesc cerințele menționate în cadrul metodologiei elaborate de către autoritatea publică centrală responsabilă pentru turism, obțin avizul tehnic de specialitate necesar furnizorilor de formare profesională. Agenții economici din domeniul turismului vor angaja preponderent absolvenși ai instituțiilor de învățământ cu profil turistic și/sau al programelor de formare profesională în turism, desfășurate de furnizori de formare profesională împuterniciți potrivit legii.

Observăm din practica turismului că tot mai dese sînt cazurile în care angajații considerați ca fiind eficienți în pozițiile lor, își îndeplinesc responsabilitățile din ce în ce mai complicat, iar performanțele se reduc [37]. Gama de servicii cerute de clienți în prezent necesită o reactualizare a abilităților personalului, care vor trebui să gestioneze în cea mai mare măsură aceste servicii. Acest lucru va solicita personal motivat cu abilități sociale excelente și care înțelege ceea ce vor oamenii. De exemplu, managerii de hotel vor fi chemați să reacționeze mai repede, să analizeze situații și să ia decizii potrivite. O mai mare varietate de servicii la ofertă va necesita tehnici de marketing mai mari decît erau necesare mai devreme.

Eficiența programului de pregătire profesională se va dovedi numai dacă se bazează pe un studiu clar al necesităților firmei turistice, plecând de la necesitatea perfecționării continue a angajaților din sfera turismului și în acord cu obiectivele sale generale. Succesul programului va depinde de calitatea informației predate, scopul predării, modului predării și target-ului.

Pregătirea profesională este un proces de instruire, în timpul căruia participanții capătă cunoștințe teoretice și practice necesare pentru desfășurarea activității [78].

Obiectivele pregătirii profesionale sunt concentrate pe:

- consolidarea capacității de soluționare;
- executarea unor lucrări specifice pentru turism;

- abordarea unor sarcini noi;
- consolidarea capacității de comunicare;
- pregătirea unor schimbări.

Concluzionând, putem menționa că în privința pregătiri profesionale, domeniul turismului implică personal cu nivel de calificare superior, cu diverse cunoștințe, bine instruit, posesor al unei limbi de circulație internațională, apt să promoveze produsul turistic. Industria turistică se constată ca fiind un sector dinamic, prin optica creării de locuri de muncă, în special pentru tinerii specialiști. Dezvoltarea turismului are rol apreciabil în diminuarea șomajului, utilizând categorii variate de personal și necesitând o gamă largă de competențe.

Din cele prezentate, se conclude că ramificarea ofertelor de servicii turistice trebuie să reprezinte o preocupare continuă pentru toate organizațiile care doresc să intre, să se mențină sau să se dezvolte pe o piață sau un segment de piață. Astfel, variațiunea și calitatea serviciilor, resursele umane competente reprezintă factorii majori de competitivitate. De acești factori esențiali depinde reușita stagnația sau regresul întregii activități turistice.

Criza de personal calificat din țara noastră de datorează și următorilor factori:

- ✓ cursurile de perfecționare nu sunt destinate pentru dobândirea unor competențe și aptitudini și nu sunt în linie cu standardele;
- ✓ tinerii specialiști părăsesc sectorul turismului din țara noastră pentru posturi în străinătate, ca rezultat al instabilității slujbei din sectorul ospitalității și a nivelului scăzut de salarizare;
- ✓ conducerea și consiliile de coordonare nu posedă abilități necesare unei pregătiri interne la locul de muncă pentru a menține dorința de performanță;
- ✓ nu există o pregătire continuă adecvată la locul de muncă pentru a fi actualizate cu aptitudinile personalului existent în sectorul turismului la diferite niveluri.

Dezvoltarea aptitudinilor de execuție nu trebuie să se mărginească numai pe un astfel de personal (de execuție), dar și pe staff de management și pe proprietarii acestuia. Totodată, este important să se pregătească supervisor-i și manageri la locul de muncă pentru a obișnui tehnicile de pregătire.

### **1.5. Asigurarea calității pregătirii resurselor umane din turism**

Activitatea de formare profesională a forței de muncă are drept scop stabilirea unui raport optim între formare și utilizare. Necesitățile de calificare și formare profesională în domeniul turismului sunt mai mari în țările în curs de dezvoltare în care crearea unor noi destinații turistice a determinat

creșterea necesităților de forță de muncă. Calificarea profesională în domeniul turismului îmbracă o formă specifică în țările dezvoltate în care forța de muncă trebuie să se adapteze continuu la noile tehnologii și evoluții ale profesiilor din turism. În țările în curs de dezvoltare, politica de formare profesională este susținută prin acordurile bilaterale de cooperare tehnică, încheiate între țările în curs de dezvoltare și țările dezvoltate, acorduri tutelate de OMT. Astfel, în 1984 OMT a negociat un acord cu Asociația Mondială pentru Formarea Profesională în Turism. Fiecare țară în curs de dezvoltare își organizează activitățile de formare a forței de muncă în cadrul unui sistem de instruire specific. Fiind un sector al ospitalității, turismul abordează în egală măsură facilități și servicii. Serviciile competitive pot fi prestate numai de către un staff bine instruit și specializat, cu o atitudine corespunzătoare, cu un comportament adecvat și cu performanțe individuale de succes. Evoluția turismului înregistrează o serie de consecințe cu impact asupra utilizării HR, fapt ce generează noi locuri de muncă și determină un grad sporit de instruire a unor structuri profesionale și pe funcții. Astfel, HR în turism îi revine un rol semnificativ în impulsivarea cererii, crearea unei atmosfere de relaxare, formularea ofertelor și cererilor, formarea și menținerea interesului pentru serviciul prestat, de simpatie pentru un anumit produs turistic sau destinație de vacanță, structură hotelieră sau de alimentație, mijloc de transport sau formă de agrement și sport, toate contribuind la determinarea revenirii turistului. Nivelul de pregătire a lucrătorilor reprezintă unul dintre cei mai importanți factori ai productivității muncii. Fiecare funcție din domeniul turismului necesită o anumită calificare, ceea ce permite executarea corespunzătoare și într-un timp optim a atribuțiilor aferente acesteia. Este de presupus că un nivel mai înalt de pregătire permite exercitarea în mai bune condiții a funcțiilor și obținerea unor performanțe superioare; toate aceste argumente stau la baza necesității formării unor competențe manageriale la specialiștii din domeniu.

În sensul abordării prezentei cercetări procedăm la definirea noțiunilor de bază utilizate conform legislației în vigoare se definesc și anume:

❖ *atribuție* – proces de muncă determinat, efectuat în mod continuu sau ciclic, cu utilizarea cunoștințelor și atitudinilor de specialitate, necesare realizării unui obiectiv;

❖ *competență* – totalitatea informațiilor, cunoștințelor, capacităților și atitudinilor teoretico - practice integrate, pe care le demonstrează un angajat întru realizarea atribuțiilor și sarcinilor;

❖ *competență-cheie* – complex de cunoștințe, abilități și atitudini de care au nevoie angajații pentru dezvoltarea personală, includere socială și dobândirea unui loc de muncă și acționează ca bază pentru învățare în cadrul educației continue;

❖ *fond al standardului ocupațional* – pachet de elemente ale standardului ocupațional;



❖ *ocupație* – activitate ce generează venit (bani, natură sau servicii) cu caracter stabil, pe care o exercită o persoană în cadrul unității economico-sociale;

❖ *profesie* – activitate cu caracter continuu, pe care o realizează o persoană în concordanță cu calificările fundamentate pe anumite cunoștințe teoretice și experiențe practice;

❖ *profesie în domeniul sportiv* – profesie (ocupație) îndeplinită de către un specialist calificat în concordanță cu denumirile profesiilor stabilite în Indexul alfabetic al ocupațiilor sportive al Clasificatorului Ocupațiilor din Republica Moldova;

❖ *profil ocupațional* – conținutul a unei profesii ce include atribuții funcționale și sarcini de muncă, precum și pregătire, capacități și deprinderi practice, valoare profesională, utilaje, instrumente și materiale de lucru necesare pentru a îndeplini cu succes activități relevante ocupației;

❖ *sarcină de lucru* – componentă de bază a procesului de muncă, component al atribuției, în care se divide și se operaționalizează aceasta;

❖ *standard* – document aprobat prin consens de un organ abilitat, care precizează reguli, prescripții și caracteristici comune cu referire la diverse activități sau rezultatele ale acestora, pentru obținerea unui grad optimal de ordine într-un anumit context;

❖ *standard ocupațional* – act normativ care se referă la activitățile și sarcinile profesionale specifice meseriilor dintr-un domeniu și indicatori calitativi asociați îndeplinirii cu succes a acestora, în concordanță cu cerințele pieței muncii.

*Standardul ocupațional* este descrierea fiecărei meserii, într-un termen mai familiar îl putem numi "*fișa postului*". Standardul ocupațional cuprinde competențele (unitățile de competență) specifice fiecărei meserii sau ocupații [44, 62, 82, 127]. Procesele de formare sau de evaluare a competențelor sunt construite pe baza standardelor ocupaționale.

*Unitățile de competență* specifice fiecărei meserii sunt înscrise pe verso-ul certificatului de competențe sau pe suplimentul descriptiv (anexa) certificatului de calificare sau absolvire. Nevoia de a asigura funcționarea unui mecanism de cooperare, între furnizorii de pregătire și cerințele reale ale pieței de muncă a generat apariția pe plan mondial a unei directive de adoptare a instrumentelor capabile să facă acest lucru. Astfel de instrumente, care descriu într-o formă standardizată conținutul unei ocupații, au denumiri diverse, ca de exemplu :

- *standarde de aptitudini;*
- *standarde ocupaționale;*
- *standarde de competență*
- *profile profesionale.*

*Standardele ocupaționale* sunt esențiale pentru asigurarea calității perfecționării resurselor umane, stabilirea calificărilor în perimetrul pieții forței de muncă și dependenței formării profesionale inițiale și continue conform cerințelor pieței muncii. Standardele ocupaționale reprezintă fundamentare pentru reformarea sistemului de învățământ secundar profesional din Republica Moldova, dezvoltarea Cadrului Național al Calificărilor compatibil cu principiile Cadrului European al Calificărilor.

Standardele ocupaționale înlesnesc formarea HR și se elaborează conform gradului de dezvoltare socio-economică a statului pe termen mediu și lung, cerințelor dictate de pieța muncii; experienței aplicate în segmentele economiei naționale, tehnologiilor, materiei prime și utilajului [77].

Standardele ocupaționale determină valorile profesionale caracteristice ocupației și se formează în mod comprehensiv, clar și transparent pentru a fi cognitive pentru orice persoană (muncitor, personal de deservire, inginer, funcționar public, elev/student, cadru didactic etc.), cu respectarea echității de gen, vîrstă, origine etnică, cultură, mediu de reședință etc.

Munca în turism se caracterizează și prin contactul direct dintre lucrător și client/turist, prin participarea turistului la realizarea serviciului propriu-zis. Această trasatură determină, în primul rînd, un efort continuu de adaptare a lucrătorului la cerințele și personalitatea fiecărui client, cît și un sistem adecvat de comunicare între cei doi parteneri.

*Organele responsabile de elaborarea și reexaminarea standardelor ocupaționale în Republica Moldova*

Organul responsabil pentru elaborarea proiectului standardelor ocupaționale și reexaminarea existentelor în domeniul respectiv de activitate este reprezentat de către Comitetul Sectorial pentru formare profesională, înființat de către Comisia națională pentru consultări și negocieri colective.

Consiliul Național pentru standardele ocupaționale și certificare a competențelor profesionale examinează și elaborează sugetii, propuneri de modificare, completare sau anulare a unor standarde ocupaționale inactuale, în corelație cu atribuțiile și drepturile Consiliului Național, prevăzute în Regulamentul acestuia, aprobat prin Hotărîrea Guvernului nr.717 din 16 iunie 2008.

Pentru elaborarea standardelor ocupaționale, Comitetul Sectorial cînființează grupuri și comisii după cum urmează:

1) *Grupul de lucru pentru analiză ocupațională*, format din 11–15 membri - reprezentanți ai agenților economici din sector și un coordonator numit de către Comitetul Sectorial - are funcția de analiză ocupațională și elaborare a profilului ocupațional,

Pentru identificarea agenților economici și alegerea membrilor în Grupul de lucru, Comitetul Sectorial oferă reprezentarea geografică relevantă și principiul echității de genuri. Grupul de lucru se

întrunește în workshop-uri de 1-2 zile, organizate de către Comitetul Sectorial, în cadrul cărora membrii Grupului de lucru realizează analiza ocupațională;

2) *Grupul de lucru pentru elaborarea standardelor ocupaționale*, alcătuit din 3–5 membri – practicieni, 1 membru al Comitetului Sectorial din domeniul, precum și 1 coordonator - are funcția de a elabora fondul standardului ocupațional, în concordanță cu formatul standardului ocupațional.

3) *Comisia de verificare și validare a standardelor ocupaționale* – are un caracter stabil, creat pentru verificarea și validarea tuturor standardelor ocupaționale din sectorul relevant, având 2 funcții de bază:

- verificarea rezultatelor studiului ocupațional și a profilului ocupațional;
- validarea standardelor ocupaționale.

Comisia este formată din cel puțin 5 membri: 1 președinte, 2 membri responsabili de verificarea rezultatelor studiului ocupațional și a profilului ocupațional; 2 membri pentru validarea standardelor ocupaționale. Membrii Comisiei nu pot lua parte la elaborarea standardelor ocupaționale.

Membrii Comisiei pentru verificare nu vor exercita funcția de validare a standardelor ocupaționale, iar membrii Comisiei selectați pentru validare nu vor efectua funcția de verificare a rezultatelor analizei ocupaționale și a profilului ocupațional.

4) *Membrii Grupului de lucru pentru analiză ocupațională* au studii de specialitate în domeniul relevant, au experiență de minimum 3 ani în domeniul respectivă și activeze în cadrul ocupației care urmează a fi analizată.

5) *Membrii Grupului de lucru pentru elaborarea standardelor ocupaționale*, coordonatorii grupurilor de lucru, membrii și președintele Comisiei trebuie să aibă studii superioare, perfecționare și experiență în domeniul elaborării standardelor ocupaționale, să fie la curent cu actele normative din domeniu, inclusiv prevederile prezentei Metodologii.

Îmbunătățirea atitudinii față de servicii și schimbarea mentalității constituie un element de intervenție urgentă. Nivelul competenței din sectorul turismului este redus, drept consecință a lipsei standardelor de performanță, a standardelor de muncă potrivite și actualizate, a standardelor educaționale și de pregătire.

Actualmente, pregătirea organizată pentru prestarea de servicii turistice nu este încă suficient de dezvoltată. Pregătirea profesională specializată pentru pregătirea personalului în vederea ocupării locurilor de muncă în acest sector sunt practic nulă. Mai mult, conducerea de nivel mediu din acest domeniu nu dispune de aptitudinile manageriale și de instruire la locul de muncă (fapt ce ar putea fi realizat prin programe de învățare informală) și ca urmare a faptului că deprinderile practice și tehnicile de pregătire sunt incluse în programa actuală de studiu a cursurilor de formare profesională

inițială. Potrivit definiției date de Coombs, Prosser și Ahmed (1973), educația informală reprezintă “procesul real de învățare de-a lungul vieții, în cadrul căruia fiecare individ își formează atitudini, își interiorizează sau clarifică anumite valori, dobândește deprinderi și cunoștințe din experiența cotidiană, valorificând influențele și resursele educative din mediul în care trăiește – de la familie și vecini, de la locul de muncă sau de joacă, de la piață/ magazin, de la bibliotecă sau din mass-media” [21, p. 9].

Educația informală se realizează în mod individual sau prin interacțiuni cu prietenii, cu membrii familiei sau a societății, ca proces de învățare formal, experiențială, neconștientă și neplanificată. De exemplu, educația informală include proiectele de cunoaștere prin autodidactă. Alții autori abordează educația informală ca pe un proces de învățare impulsivat de un context favorabil: acela de a fi membru al unor organizații comunitare sau de tineret [11]. În acest context, există specialiști, mentori care ajută oamenii să repercuteze asupra experiențelor proprii. Nu există o definiție universal acceptată a mentorului și mentoratului. Mentor înseamnă: „în sens larg, o persoană care ajută pe cineva să se dezvolte prin învățare; în sens restrâns, un profesionist care lucrează cu o persoană, cu un grup sau cu o organizație pentru dezvoltarea personală sau organizațională”. Se consideră că mentoratul reprezintă o relație de susținere a învățării între un individ interesat, care își împărtășește cunoștințele, experiența și înțelepciunea cu un alt individ, care este pregătit, dispus și capabil să beneficieze de pe urma acestui schimb pentru a-și îmbogăți experiența profesională [Avram, E., Cooper, G. Psihologie organizațional-managerială, Poilrom, Iași, 2008, pag. 798]. Având o pregătire în domeniu, ei pot acorda suport tuturor celor care fac parte din organizația respectivă. Educația informală poate lua oricare dintre formele descrise mai sus [48]. În acest context, putem reține că educația informlă:

- este procesul care ajută oamenii să cunoască, avînd o natură non-pronosticată;
- se bazează pe reacțiile la diverse situații;
- presupune explorarea și extinderea experiențelor;
- se realizează prin dialog, ca mijloc de diseminare a ideilor;
- impulsionează autoevaluarea și conștientizarea propriului mod de a învăța.

Totodată, putem menționa că turismul, prin resursele umane și material le implică în derularea sa și prin efectele pozitive asupra domeniilor de interferență, operează ca un element impulsivator al dezvoltării. Diversele sale conexiuni și impacte în plan economic, social, cultural și politic, partitura sa în societate, pe de o parte și schimbările sale ca fenomen, pe de altă parte, demonstrează actualitatea îngrijorărilor pentru cunoașterea conținutului turismului, a sensibilităților pentru cunoașterea mecanismelor de funcționare. În respectivul context se înscriu și eforturile specialiștilor

din domeniu privind definirea, cu exactitate științifică, a sistemului înglobat turismului, a intercondiționalității cu celelalte componente ale economiei, de cuantizarea a efectelor sale [64].

De asemenea, turismul este considerat drept “o formă de recreere deopotrivă cu alte activități și metode de petrecere a timpului liber” [120, p.11] acesta presupune deplasare temporară a oamenilor spre destinații situate în afara zonei de reședință obișnuite și activitățile desfășurate în timpul petrecut în cadrul acestor destinații.

## **1.6. Particularități ale dezvoltării competențelor manageriale și calificările profesionale la nivel european**

Știința managementului a apărut la începutul secolului al XX- lea, ca un „răspuns la limitel sistemului de producție în ceea ce privește productivitatea muncii”, cardevenise un obiectiv greu de obținut. Conform unei definiții clasice, Fayol (14 principles of management by Henri Fayol) vedea sarcinile astfel: „a administra înseamnă a prevedea și a planifica, a organiza, a comanda, a coordona și a controla”. O astfel de definiție este întotdeauna limitată de natura sa generală, întrucât nu ne spune ce anume trebuie să știe managerii sau ce să facă pentru a-și îndeplini funcțiile descrise. În ultimii ani s-a pus tot mai mult accent pe analiza a ceea ce fac managerii în practică [126, p. 24]. Această abordare a condus la direcții noi, în care s-au făcut încercări de identificare a domeniilor specifice de cunoștințe și competențe necesare pozițiilor manageriale. Un alt exemplu util al acestei ultime direcții este oferit de Pedler în lista de trăsături ale managerilor de „succes”. Această listă cuprinde următoarele trăsături ale unui manager eficient:

- cunoașterea problemelor de bază;
- cunoștințe profesionale relevante;
- sensibilitate consecventă la evenimente;
- competențe analitice, de rezolvare a problemelor, de luare a deciziilor și de judecată;
- abilități și competențe sociale;
- rezistență emoțională;
- reactivitate, adică tendința de a reacționa productiv la evenimente;
- creativitate;
- agilitate mentală;
- deprinderi și competențe de învățare echilibrată;
- cunoașterea de sine.

O altă opinie despre activitățile manageriale este cea a lui Michael Simmons [131, p.3] care menționa că „a fi un manager bun înseamnă: a analiza frecvent performanța de grup; a asculta părerile fiecăruia despre situație și despre cum s-ar putea îmbunătăți lucrurile; a propune și a obține angajamentul față de o soluție... în concordanță cu obiectivele sistemului.” Această perspectivă subliniază aspectele de lider de grup ale poziției manageriale. Este clar dovedit că între resursa umană - management eficient - strategie , este o relație directă, prin urmare definirea unei strategii coerente a utilizării personalului apare ca necesitate a competitivității organizațiilor .

Luând în considerare aceste opinii despre natura activităților manageriale ca întreg, putem menționa că se desprind patru elemente esențiale din punctul de vedere a ceea ce managerii (în speță și cei din domeniul turismului) trebuie să fie capabili să facă. Acestea sunt:

- cunoștințe manageriale (ce trebuie să știe managerul despre organizație, funcția sa și procedurile utilizate; competențe legate de rezolvarea problemelor);
- competențe sociale sau de altă natură care îi sunt necesare în practică;
- atitudini manageriale (ce trebuie să accepte un manager pentru a face față stresului, pentru a se ocupa de clienți);
- stil managerial (așteptările oamenilor privitoare la felul în care managerul conduce).

Diversele metode manageriale utilizate în dezvoltarea managerială pot fi clasificate în trei categorii după cum urmează:

1. educație managerială (cursuri de calificare desfășurate în universități sau facultăți publice, de exemplu masteratele în business, diplome de studii de management, precum și diferite examene profesionale);
2. training managerial (cursuri interne și externe în afara locului de muncă, ce se concentrează pe dobândirea de cunoștințe și deprinderi utile acelu loc de muncă, ce se concentrează pe dobândirea de cunoștințe și deprinderi utile acelu loc de muncă; învățare experimentală prin exerciții la curs);
3. învățare prin experiență sau „a învăța din muncă”; experiență la locul de muncă, de regulă, sub îndrumarea superiorului sa a colegilor.

Cele patru elemente (Figura 1.6) se regăsesc în cele mai multe programe de dezvoltare managerială, fie că sunt pentru grupuri sau fie că sunt programe de pregătire individuale.

Cele mai utilizate metode concentrate pe experiențe sunt: experiența îndrumată/ supravegheată, delegarea, proiectele, secundarea/rotația activităților. În Figura 1.7 sunt reflectate și analizate pe scurt fiecare din acestea, fiind evidențiate elementele importante și avantajele lor.



Figura 1.6. Elemente a programului de dezvoltare managerială conform opiniei lui Michael Simmons [131]

În aceste abordări bazate pe experiențe accentul cade pe învățare în timpul efectuării activității. În unele cazuri va fi nevoie și de training în afara locului de muncă pentru ca managerul să înțeleagă importanța conceptelor sau să-și poată face practica inițială într-un mediu sigur. Astfel, de training în afara locului de muncă totuși se folosește doar cu rol auxiliar.

METODA	TRĂSĂTURI	AVANTAJE
<p><b>Experiința îndrumată/supravegheată</b></p>	<p>Implicare pre-elaborată a managerului în asistarea și ajutorul acordat managerului subordonat pentru dezvoltarea eficienței muncii. Implică învățarea prin descoperire și îndrumare.</p>	<p>Relevanță pentru cel care învață. Îmbunătățește colaborarea cu părțile. Feedback bun pentru managerii începători.</p>
<p><b>Delegarea</b></p>	<p>Superiorul îi dă managerului responsabilități specifice, autoritate și resurse. Se monitorizează performanța.</p>	<p>Managerul poate să-și asume în mod real responsabilitățile pentru rezultate.</p>
<p><b>Proiecte</b></p>	<p>O echipă sau o persoană lucrează la o problemă sau la o oportunitate specifică, având ca scop emiterea unei propuneri concrete într-o perioadă de timp dată.</p>	<p>Poate genera un grad înalt de angajare. Se folosesc competențele legate de rezolvarea problemelor și de negociere.</p>
<p><b>Secondarea/rotația activităților</b></p>	<p>Unui manager i se dă un post într-un alt departament/unitate pentru o perioadă limitată de timp.</p>	<p>Experiință valoroasă care se bazează pe îndeplinirea activității nou acordate. Testează individul.</p>

Fig. 1.7. Metode bazate pe experiențe în dezvoltarea managerială după Cole G.A., 2006 [17]

Cu toate acestea, există câteva metode experimentale deja pentru implementarea învățării prin experiențe într-un mediu „sigur” în afara locului de muncă.


Majoritatea metodelor prin experiențe utilizate în cursurile de management sunt îndreptate spre dezvoltarea deprinderilor sociale, adică spiritul de conducător, influența, negocierea, autoimpunerea [76]. Unele sunt îndreptate spre dezvoltarea competențelor cognitive, ca identificarea problemelor, analiza problemelor etc.

Una din trăsăturile esențiale ale unui sistem structurat de dezvoltare managerială este planul de succesiune [80]. Acesta este, de fapt, un plan pentru identificarea acelor persoane care ocupă posturi la un moment dat și a acelor calificări să preia posturile în cazul în care primii se pensionează, pleacă în mod voluntar, sunt concediați sau sunt bolnavi, de exemplu.


Comisia Europeană a identificat cinci obiective generale în scopul implementării de acțiuni practice în domeniul învățământului și formării profesionale:

- încurajarea achiziționării de noi cunoștințe;
- apropierea școlii de sectorul economic;
- combaterea excluderii sociale;
- dezvoltarea competențelor de comunicare în trei limbi comunitare;
- tratarea în mod egal a investițiilor de capital și a celor de formare profesională.

Încă din 1995, Consiliul Europei a adoptat o decizie în legătură cu asigurarea comparabilității, la nivel european, a calificărilor obținute prin cursurile de formare profesională, în vederea stabilirii unor echivalențe între diferitele tipuri de calificări și facilitării mobilității. Pentru atingerea acestui deziderat este necesară acceptarea la nivel european a unor descrieri privind ocupațiile echivalente. De asemenea, se propune stabilirea comparabilității pe baza unui cadru comun, care însă nu trebuie adoptat ca atare de către statele membre. Acest cadru este doar un instrument prin care se asigură compararea și recunoașterea diferitelor calificări naționale. Structura cadrului este următoarea:

 *Nivel 1. Pregătirea necesară pentru acest nivel - învățământ obligatoriu și inițiere profesională.*

Inițierea profesională este dobândită în instituții de învățământ, în programe de formare în afara școlii, sau pe cont propriu. Volumul cunoștințelor teoretice și al deprinderilor practice este foarte limitat. Această formă de pregătire trebuie, în primul rând, să permită realizarea unor activități relativ simple și poate fi obținută repede.

 *Nivel 2. Pregătirea necesară pentru acest nivel - învățământ obligatoriu și formare profesională, incluzând ucenicia.*



Această pregătire corespunde unui nivel conform căruia cel care îl deține este complet calificat pentru a se angaja într-o activitate specifică, având capacitatea de a utiliza instrumente și tehnici corespunzătoare. Această activitate implică în special o muncă realizată în mod independent, în cadrul limitelor impuse de tehnicile relevante.

✚ *Nivel 3. Pregătirea necesară pentru acest nivel - învățământ obligatoriu și/sau formare profesională și o formă suplimentară de învățământ tehnic, sau orice formă de pregătire profesională de nivel secundar superior. Această formă de pregătire implică o mai largă bază de cunoștințe teoretice decât nivelul 2. Munca presupune în special activități tehnice, realizate în mod independent și/sau include sarcini de execuție și de coordonare.*

✚ *Nivel 4. Pregătirea necesară pentru acest nivel - pregătire generală sau profesională de nivel secundar superior și formare profesională de nivel post-secundar. Acest tip de formare profesională implică o pregătire tehnică de nivel înalt, în cadrul sau în afara unei instituții de învățământ. Calificarea rezultată acoperă un nivel înalt de cunoștințe și competențe. În general nu necesită stăpânirea bazelor științifice ale diferitelor domenii implicate. Cunoștințele și competențele dobândite fac posibilă asumarea în mod autonom a unor responsabilități administrative, de management și proiectare.*

✚ *Nivel 5. Pregătirea necesară pentru acest nivel - pregătire generală sau profesională de nivel secundar superior și formare profesională de nivel superior (terțiar).*

Această formă de pregătire profesională conduce către o activitate profesională desfășurată în mod autonom, ca angajat sau liber profesionist și presupune stăpânirea bazelor științifice ale unei ocupații.

Într-un studiu realizat în scopul identificării competențelor necesare specialiștilor din domeniu (managerilor) pentru asigurarea managementului învățării informale la locul de muncă realizat în domeniul educației fizice și sportului din țara noastră [11] au fost reflectate cadrul de competențe mai complex pentru managerii din entitățile sportive și care ar putea fi adaptate și la cele din domeniul turismului. Diagrama reflectată în Figura 1.8 ilustrează domeniile funcționale pentru care există standarde de management și leadership la nivel internațional. Aceste au fost identificate în urma unor numeroase consultări cu angajatori, manageri și alți actori vizați pe parcursul unui proiect de evaluare a standardelor ocupaționale la nivel internațional [48].



Figura 1.8. Domeniile funcționale pentru care există standarde de management și leadership la nivel internațional realizată de noi conform literaturii de specialitate [48]

Plecând de la bunele practici cu referire la domeniile funcționale pentru care există standarde de management și leadership la nivel internațional, în studiul respective au fost identificate abilitățile /funcțiile manageriale cheie pentru sprijinirea învățării informale la locul de muncă de către managerii din instituțiile sportive. De asemenea, a fost realizată conexiunea acestora cu domeniile reflectate în Figura 1.8 și pe care le evidențiem și noi în Tabelul 1.1.

Tabelul 1.1. Abilități/funcții manageriale cheie pentru sprijinirea învățării informale la locul de muncă de către managerii entităților sportive și conexiunea cu domeniile funcționale pentru care există standarde de management și leadership la nivel internațional [11, p. 13]

<b><i>ABILITĂȚI / FUNCȚII MANAGERIALE pentru pentru sprijinirea învățării informale la locul de muncă de către managerii din instituțiile sportive</i></b>	<b><i>DOMENII FUNCȚIONALE reflectate în Figura 1</i></b>
Specialistul din domeniul culturii fizice își poate gestiona propriile resurse și să le dezvolte profesional prin utilizarea oportunităților de învățare informală	<b>EFICIENTIZAREA MANAGEMENTULUI ABILITĂȚILOR PERSONALE</b>
Managerul entității sportive poate: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ identifica importanța strategică a învățării informale pentru organizație;</li> <li>➤ elaborează strategii adecvate pentru sprijinirea învățării informale în cadrul organizației.</li> </ul>	<b>FURNIZAREA DE INDICAȚII</b> în acest sens la nivel instituțional
Managerul organizației sportive poate să le comunice angajaților procesele / oportunitățile pentru învățarea informală în cadrul entității de referință	<b>UTILIZAREA EFICIENTĂ A RESURSELOR</b> pentru învățarea informală la locul de muncă
Managerul organizației sportive elaborează și	<b>FURNIZAREA DE INDICAȚII</b> în acest

menține o cultură în cadrul instituției care stimulează și valorizează învățarea informală	sens la nivel instituțional
Managerul organizației sportive se asigură că abilitățile și cunoștințele dobândite informal sunt valorizate în procesele de recrutare, inserție și evaluare din instituție Elaborează și menține măsuri privitoare la oportunități de învățare pentru colegi prin modele de bune practici în domeniu	<b>LUCRUL CU OAMENII (în echipă)</b>
Managerul instituției sportive sprijină angajații în demersul lor de dezvoltare și menținere a performanței	<b>LUCRUL CU OAMENII (în echipă)</b>
Managerul organizației sportive poate stabili măsuri valide și adecvate pentru evaluarea performanței instituției de referință Poate elabora sau folosi sisteme de calitate existente deja pentru a evalua contribuția învățării informale la activitățile și performanța personalului.	<b>ATINGEREA REZULTATELOR AȘTEPTATE</b>

Din Tabelul 1.1 putem constata unele activități specifice de la locul de muncă a specialiștilor din domeniu și care pot fi identificate cu ușurință de către însuși managerii organizației sportive. Astfel, aceste activități pot fi utilizate ca argumente pentru modul în care managerii sportivi susțin și promovează învățarea informală la locul de muncă, contribuțiile acestora la atingerea obiectivelor entității sportive, precum și contribuția la dezvoltarea personală a angajaților.

### 1.7. Concluzii la capitolul 1

Actualmente, pregătirea organizată pentru prestarea de servicii turistice nu este încă suficient de dezvoltată. Pregătirea profesională specializată pentru pregătirea personalului în vederea ocupării locurilor de muncă în acest sector sunt practic nulă. Mai mult, conducerea de nivel mediu din acest domeniu nu dispune de aptitudinile manageriale și de instruire la locul de muncă (fapt ce ar putea fi realizat prin programe de învățare informală) și ca urmare a faptului că deprinderile practice și tehnicile de pregătire sunt incluse în programa actuală de studiu a cursurilor de formare profesională inițială.

Formarea și perfecționarea de specialitate a cadrelor din segmentul turistic reprezintă o necesitate categorică în ridicarea calității produselor turistice. Atingerea acestui obiectiv impune elaborarea și implementarea unor programe de studii proiectate special pentru agenții sectorului turistic.

Managerilor din turism le revine un rol semnificativ în impulsionarea cererii, crearea unei atmosfere de relaxare, formularea ofertelor și cererilor, formarea și menținerea interesului pentru serviciul prestat, de simpatie pentru un anumit produs turistic sau destinație de vacanță, structură hotelieră sau de alimentație, mijloc de transport sau formă de agrement și sport, toate contribuind la determinarea revenirii turistului. Toate aceste argumente stau la baza necesității formării unor competențe manageriale la specialiștii din domeniu.

**Problema de cercetare** rezidă în stabilirea importanței și identificarea cadrului de competențe manageriale mai complex necesar viitorilor specialiști pentru o dezvoltare durabilă și eficientă a turismului național și o promovare a acestuia eficace la nivel internațional. Totodată, complexul de competențe manageriale al studentului ne-a permis selectarea, organizarea, fundamentarea teoretică și experimentală a conținuturilor curriculare (flexibile, permeabile, dinamice și generatoare de strategii personalizate de autoinstruire) a cursului „Patrimoniu turistic”, al ghidului practic, fapt ce a condus la eficientizarea pregătirii specialistului de educație fizică și sport (specializarea „Turism”).

**Direcțiile de soluționare a problemei de cercetare:**

- reflectarea teoretică și practică a problemei cu privire la pregătirea specialiștilor în domeniul educației fizice și sportului, specializarea „Turism” trebuie să se bazeze pe studierea sistemului clasic de predare – învățare – evaluare a conținuturilor curriculare didactice în vederea sporirii eficienței componentelor unei pregătiri profesionale/manageriale adecvate;

- pregătirea managerială a studenților și masteranzilor din instituțiile de învățământ superior de cultură fizică, specializarea „Turism” poate fi eficientă numai prin condiția orientării spre direcția intensificării procesului de învățare în baza modificării conținuturilor teoretico-practice ale disciplinei „Patrimoniu turistic” și aplicării ghidului metodic axat pe bune practici și care include studentul în experiența agenților economici de specialitate;

- conținutul cursului ”Patrimoniul turistic” și al ghidului practic necesită o orientare a materialului didactic cu accent pe eficiența activității de învățare în conformitate cu cerințele actuale ale curriculei universitare;

- aplicarea complexului de competențe manageriale acumulate în procesul de pregătire a specialiștilor în domeniul educației fizice și sportului, specializarea „Turism” contribuie la dirijarea, dezvoltarea și obținerea performanței în domeniul de referință, bazat pe inovație, responsabilitate și calitate.

**Scopul cercetării** îl constituie eficientizarea pregătirii specialiștilor de educație fizică și sport (specializarea „Turism”), argumentarea formării competențelor manageriale la aceștia în vederea

dezvoltării continue a capacităților profesionale necesare personalului din cadrul industriei turistice și pentru o îmbunătățire a nivelului calității produsului turistic național.

**Obiectivele cercetării:** 1. Studierea teoriei și practicii actuale cu privire la formarea competențelor manageriale la viitorii specialiști. 2. Stabilirea și elaborarea conținutului curricular al cursului „Patrimoniul turistic”. 3. Determinarea influenței unui curs teoretic nou asupra nivelului de formare a cunoștințelor teoretice în concordanță cu necesitatea dobândirii competențelor profesionale și manageriale solicitate de referențialul specialistului din domeniu. 4. Elaborarea noului curs „Patrimoniul turistic” cu un conținut curricular diferit decât cel inițial, ca noutate fiind introdusă partea practică, metodă eficientă de pregătire a studenților de la facultățile de educație fizică și sport (specializarea “Turism”), de dobândire a competențelor manageriale și ghidul metodic la disciplina de studiu. 5. Verificarea experimentală a competențelor manageriale dobândite, în cadrul procesului de formare și dezvoltare personală a viitorilor specialiști din domeniu.

## 2. CERCETAREA PREALABILĂ PRIVIND NECESITATEA MODIFICĂRII CONȚINUTULUI CURRICULAR AL CURSULUI „PATRIMONIUL TURISTIC”

### 2.1. Etapele și metodele cercetării științifice

În abordare etimologică, metodologia semnifică *știința metodelor*. De-a lungul timpului, metodologia cercetării a fost abordată drept calea științei, un ghid de metode, tehnici și instrumente care permit cunoașterea științifică a fenomenelor studiate. The Oxford English Dictionary definește metodologia ca *studiul metodelor sistematice ale cercetării științifice*. Extinzând semnificația, metodologia reprezintă *știința integrată* a metodelor, metoda fiind demersul rațional pentru descoperirea adevărului sau pentru rezolvarea unei probleme. Menită să ghideze demersul nostru științific, organizarea cercetării efectuată definește, în principal, teoria științifică a metodelor de cercetare utilizate, respectiv ansamblul principiilor după care ne-am călăuzit pentru a descoperi și a produce noi cunoștințe cu privire la disciplina de studiu „Patrimoniul turistic”.

În raport cu problema de cercetat pe care ne-am propus să o studiem, cu tipul datelor pe care le vom obține, cu numărul de subiecți chestionați, am abordat o cercetare cantitativă, în scopul obținerii unei anumite specificități a tipului și strategiei de interpretare a datelor. De asemenea, aceasta are și un caracter științific aplicativ, practic, urmărind ca prin rezultatele obținute să dispunem de construcții didactice noi la disciplina „Patrimoniul turistic”, soluții metodico-didactice noi, îmbunătățiri la cursul teoretic deja existent în planul de învățământ de la facultățile de profil. De asemenea, prin cercetarea noastră ne propunem să elaborăm un nou curs la disciplina de studiu „Patrimoniul turistic” capabil să ofere viitorilor specialiști:

- îmbunătățirea pregătirii lor profesionale la disciplina de referință;
- dezvoltarea unor competențe manageriale menite să conducă la un turism orientat spre servicii;
- dobândirea unor aptitudini manageriale precum: capacitatea de a lua decizii potrivite; diferențierea managementului de leadership; delegarea sarcinilor; înțelegerea conceptului de muncă în echipă, precum și rolul fiecărui membru în echipă; conștientizarea nivelului de management ce trebuie să-l aplice în funcție de situație.

Ghidul metodologic propus trebuie să includă din prisma noastră și compartimente referitoare la aspectele: marketing în turism, patrimoniu turistic național, evaluarea atracțiilor turistice, metodologia de elaborare a planurilor de dezvoltare a turismului.

Etaplele cercetării științifice au determinat planificarea riguroasă a momentelor ce s-au succedat stadial în ordine logică și în timp, în cazul activității noastre de cercetare.

*Obiectivele cercetării* s-au concretizat în scopurile pe care ni le-am propus să le realizăm în cercetarea dată. Astfel, prin sarcinile tematice monitorizate pe parcursul activității de cercetare științifică ne-am propus să confirmăm veridicitatea ipotezei de lucru, să realizăm scopurile și să obținem rezultatele finale ale acesteia.

*Organizarea activității de cercetare științifică* propriu – zisă a constat în următoarele aspecte:

- stabilirea locului în care am desfășurat activitatea de cercetare științifică, respectiv în sălile de curs și seminarii ale instituției academice de profil urmărind în permanență procesul instructiv teoretico –practic la disciplina de studiu „Patrimoniu turistic”;
- constituirea categoriilor de subiecți implicați în procesul de cercetare științifică (studenți, cadre didactice și angajați din domeniul turismului);
- stabilirea planului de activitate al cercetării științifice, a etapelor de cercetare, a metodologiei, a sarcinilor precise ce revin fiecărui obiectiv în mod individual.

Identificarea subiectului cercetat, de interes pentru teoria și practica învățământului superior de specialitate în domeniul turismului, formularea clară și cu discernământ a problematicii de cercetare sunt aspecte de care au depins în principal stabilirea parcursului metodologic adecvat, care să ne conducă, în final, la rezolvarea problemei asumată prin tema de cercetare.

Decizia asupra temei de cercetare selectate de noi a fost constituită în baza unor factori-cerință printre care enumerăm:

- solicitările venite din practica managerială din domeniul turismului și dorința pentru dezvoltarea științifică a acestuia;
- cunoașterea sferei de cuprindere a temei și formarea unei imagini concrete asupra problemelor pe care le ridică tratarea acesteia;
- complexitatea și relevanța temei pentru domeniul culturii fizice și al turismului;
- natura materialului informațional acumulat;
- accesibilitatea la sursele de documentare bibliografică și directă;
- existența condițiilor concrete, a posibilităților reale de cercetare;
- încadrarea cercetării în intervalul de timp prevăzut în perioada studiilor la doctorat.

În cercetarea prezentă s-au dovedit a fi relevante următoarele metode științifice:

- ✓ studiul bibliografiei de specialitate;
- ✓ observația pedagogică;

- ✓ metoda anchetei de tip chestionar;
- ✓ metoda de măsurare și evaluare;
- ✓ testarea pregătirii teoretico – practică la disciplina „Patrimoniul turistic”;
- ✓ experimentul pedagogic;
- ✓ metode statistico-matematice;
- ✓ metoda grafică și tabelară.

**2.1.1. Metoda studiului bibliografiei de specialitate** a fost utilizată pentru a crea posibilitatea documentării în ceea ce privește întreaga problematică a lucrării, pentru a putea face o analiză de ansamblu asupra temei, am selecționat lucrările care abordează acest subiect, concretizate în 157 de titluri, din autori autohtoni și din străinătate, toate formând bibliografia lucrării.

Informarea bibliografică s-a adresat în principal următoarelor aspecte:

- ✓ cunoașterea datelor fundamentale, bine stabilite în domeniul educațional de profil, respectiv și în cel al turismului privind obiectul cercetării noastre;
- ✓ informarea la zi, cu lectură bibliografică de specialitate, privind stadiul actual al cercetării științifice date, în consens cu tema abordată, consultând lucrările din literatura autohton și cea internațională de specialitate;
- ✓ față de informațiile culese din literatura științifică de specialitate, ne-am asumat responsabilitatea morală și intelectual – științifică, cu privire la ce se poate aduce nou, în domeniul educațional de profil, prin cercetarea pe care ne-am propus să o întreprindem.

Analiza literaturii de specialitate s-a desfășurat pe parcursul unei perioade de timp, concretizată în cel puțin doi ani, reflectând opiniile cuprinse într-un spectru de științe, ce abordează probleme generale și particulare ale doctrinei docimologice ca știință care se ocupă cu studiul sistematic al examenelor, analiza științifică a modurilor de notare, a variabilelor la diferiți examinatori, precum și la același examinator, a factorilor subiectivi ai notării, și la identificarea mijloacelor menite să contribuie la asigurarea obiectivității examinării și evaluării, de asemenea problemele legate de pregătirea studenților de la educația fizică și sport pentru activitatea managerială în domeniul turismului. Timpul alocat activității noastre de cercetare științifică, a fost anterior planificat și a depins, în mare parte de gradul de complexitate pe care-l reclamă obiectivul ce urmează a fi realizat. În acest sens, au fost luate în calcul tehnicile de cercetare, colaborarea cu alți specialiști din domeniul pedagogic, al turismului și nu în ultimul rând am ținut cont de schimbarea pe parcursul cercetării a strategiilor de lucru.

Cercetarea a avut prin natura sa caracterul unei activități de factură logico-rațională,



desfășurându-se în etape succesive, după o ordine strictă. În plus, adesea a fost posibil ca unele etape de cercetare să fie reluate și modificate, să fie verificate.

În procesul examinărilor teoretice a fost aplicată abordarea sistemică în vederea cercetării conținutului caracteristicilor de bază a obiectului și subiectului, ceea ce ne-a permis să evidențiem categoriile, elementele de bază și derivatele lor pentru elaborarea atât a conceptului pedagogico-formativ al curriculei universitare pentru disciplina „Patrimoniul turistic”, a cursului teoretic și a principiului fundamental în examinarea procesului de evaluare a studenților de la facultățile de profil, prin utilizarea testelor realizate conform principiului măsurării obiective a justeții secvențelor educative, cât și a componentelor procesului didactic și a dobândirii de către studenți a competențelor profesionale, manageriale solicitate de piața forței de muncă.

### ***2.1.2. Observațiile pedagogice*** s-au desfășurat în trei etape:

În prima etapă s-au efectuat observațiile asupra cursului teoretic și practic al disciplinei „Patrimoniul turistic” din cadrul facultăților de specialitate din România și Republica Moldova în perioada anului de studiu 2011-2012 și a formelor de evaluare utilizate de cadrele didactice ce predau această disciplină. Datele observațiilor se completeau și se concretizau prin interpretarea datelor rezultate din cercetare, prin dialogurile avute cu profesorii de la disciplina de studiu respectivă, și cu studenții ce au însușit conținutul curricular al acesteia prin participarea lor la acest curs teoretic și practic. Informațiile obținute în cadrul observațiilor pedagogice din această etapă au contribuit la evidențierea dezavantajelor unui curs teoretic și practic, precum și la concretizarea structurii viitorului curs în material de specialitate.

Această etapă s-a finalizat cu observațiile pedagogice asupra stabilirii conținutului cursului teoretic și practic al disciplinei „Patrimoniul turistic”. Rezultatele observațiilor au contribuit la formarea tabloului concret în ceea ce privesc cunoștințele teoretice și practice necesare pentru nivelul de pregătire a studenților în vederea realizării obiectivelor programei curriculare de studiu a disciplinei „Patrimoniul turistic” și a formelor de evaluare a acestora.

În a doua etapă observațiile pedagogice s-au desfășurat în semestrul V, anul de studiu 2012-2013 în cadrul procesului instructiv-educativ al noului curs teoretic elaborat cu titlul „Patrimoniul turistic” pentru studenții anului III în quantum de 52 (grupele 304/26 studenți și 305/26 studenți) din cadrul facultăților de educație fizică și sport, specializarea *Turism*. În cadrul acestei etape s-au efectuat: verificarea calitativă a noii programe - curriculare universitare a disciplinei „Patrimoniul turistic”, verificarea conținutului, formei și a condițiilor de realizare a cursului teoretic și practic.

Rezultatele observațiilor ne-au permis să determinăm influența unui curs teoretic nou asupra

nivelului de formare a cunoștințelor teoretice în concordanță cu necesitatea dobândirii competențelor profesionale și manageriale solicitate de referențialul specialistului din domeniu. În același timp, introducerea programului de evaluare a cunoștințelor teoretice prin utilizarea în formă inițială a testelor pentru aprecierea nivelului de formare a cunoștințelor teoretice, a contribuit la evidențierea corelării directe între calitatea procesului instructiv-educational din cadrul cursului teoretic și asigurarea lui metodico-științifică.

Noile date obținute au completat informațiile acumulate în urma aplicării chestionarului sociologic studenților, profesorilor din facultățile de educație fizică și sport, precum și diferitelor categorii de angajați din domeniul turismului (în special manageri de diferite niveluri și care au participat la acest experiment): Anexele 1, 2.

În etapa a treia, în anul de studiu 2013-2014 observațiile pedagogice au fost desfășurate în cadrul procesului de evaluare, verificare a cunoștințelor teoretice a studenților din cadrul facultăților de educație fizică și sport, specializarea „Turism” ce au participat la acest experiment.

Având în vedere observațiile desprinse din chestionarul sociologic utilizat în etapa a doua, observațiile unor cadre didactice de la alte discipline de studiu, precum și a observațiilor studenților asupra programului de evaluare a cunoștințelor teoretice și practice, a apărut necesitatea elaborării unui nou curs cu un conținut curricular diferit decât cel din etapa a doua, însă ca noutate a fost introdusă partea practică, metodă eficientă de pregătire a studenților de la facultățile de educație fizică și sport și de dobândire a competențelor manageriale.

Datele obținute în ultima etapă ne-au permis să stabilim modelul final al curriculei universitare, model pe care îl considerăm cel mai aproape de cerințele propuse, ghidul metodic la disciplina de studiu, precum și structura finală a cursului teoretic și practic “Patrimoniul turistic”.

### ***2.1.3. Experimentul științific***

Referindu-se la experimentul pedagogic și diferențându-l de alte metode de cercetare pedagogică, M.A.Danilov [100, p. 18] menționa următoarele: “experimentul pedagogic reprezintă un proces pedagogic construit și realizat într-un mod original, cuprinzând elemente principial noi și realizat de o asemenea manieră încât permite să se vadă mai profund ca de obicei legăturile dintre diferitele lui laturi și să se ia în evidență cu exactitate rezultatele modificărilor introduse”.

În acest context, putem menționa că esența experimentului nostru pedagogic se caracterizează prin:

- introducerea în procesul didactic la disciplina de studiu „Patrimoniul turistic” a unor modificări esențiale de importanță principală, corespunzător scopului și ipotezei de cercetat;

- organizarea procesului pedagogic la disciplina menționată în așa fel încât să ne permită observarea conexiunilor dintre fenomenele și temele studiate (fără a afecta caracterul lui unitar);
- efectuarea unei analize calitative și a unei evaluări cantitative atât a componentelor noi sau a celor modificate, introduse în procesul instructiv la disciplina monitorizată, inclusiv și a rezultatelor acestui proces.

Experimentul pedagogic s-a desfășurat în trei etape:

În prima etapă, preliminară, a fost stabilit programul de argumentare și de sistematizare a cunoștințelor și priceperilor necesare studentului care studiază disciplina “Patrimoniul turistic”. Datele rezultate din cercetarea științifică, a observațiilor pedagogice, analizei teoretice, generalizării și sintezei, au permis să includem într-o formă coerentă, logică, ceea ce s-a obținut în urma acțiunii metodologice prin efectuarea și aplicarea chestionarului sociologic la categoriile de respondenți. Rezultatele studierii lotului de subiecți, după niște criterii riguroase, în special cu un limbaj clar, explicit ne-au permis să apelăm elaborăm „modele proiect” ale curricule universitare, ghidului metodic și al cursului teoretic la disciplina “Patrimoniul turistic”.

Etapa a doua a experimentului s-a axat în principal pe prelucrarea datelor rezultate din activitatea științifică desfășurată, analizarea lor, comentarea pentru a se putea pune în evidență valoarea, validitatea și importanța lor teoretică și practică. Concret am realizat verificarea eficacității curriculei universitare la disciplina de studiu “Patrimoniul turistic”, inclusiv și a cursului teoretic. Optimizarea procesului instructiv-educativ de pregătire al studenților s-a examinat prin prisma următoarelor aspecte:

- Instructiv-formativ în baza formării cu scop determinat a cunoștințelor teoretice și practice ale cursului “Patrimoniul turistic”. Nivelul inițial al indicilor de formare a cunoștințelor teoretice a grupei experimentale se compară cu indicii grupei martor.
- Datele noi rezultate din activitatea noastră de cercetare pedagogică le infirmă pe cele existente în conținutul curricular al cursului “Patrimoniul turistic” deja predat în procesul didactic al studenților de la facultățile de profil, specializarea „Turism”.
- Datele obținute, la care am ajuns prin cercetarea științifică întreprinsă, au adus cunoștințe noi, necunoscute anterior, îmbogățind sau chiar schimbând complet conținutul curricular la disciplina de studiu “Patrimoniul turistic”.

La etapa finală a experimentului a fost efectuată aprecierea eficacității curriculei universitare noi elaborate la disciplina de studiu, a cursului teoretic și a funcționalității și operabilității ghidului metodic-practic elaborat. Astfel, a apărut necesitatea elaborării noului curs teoretic intitulat

“Patrimoniul turistic”, a noii curricule universitare, având ca element de noutate dezvoltarea competențelor manageriale a studenților din cadrul facultăților de profil, precum și a ghidului metodico-practic pentru pregătirea profesională a specialiștilor cu accent pe formarea competențelor manageriale.

Valorificarea rezultatelor finale obținute, ne demonstrează importanța cercetării pedagogice realizate, a descoperirilor efectuate având calitatea de a deschide noi perspective în domeniul turismului și al cunoașterii științifice de profil.

Rezultatele științifice au fost prelucrate prin metodele matematico-statistice și interpretate prin comparațiile analitice respective obținute de către studenții grupelor experimentale și martor în pregătirea lor.

Activitatea de cercetare științifică a condus și la formularea concluziilor și a recomandărilor practice, care reprezintă într-o manieră rezumativă, concisă, rezultatele științifice obținute. În baza acestor concluzii și recomandări vor putea fi realizate proiecte de acțiune practică în domeniul academic respectiv.

#### **2.1.4. Prelucrarea matematică a datelor statistice și prezentarea lor grafică**

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

1. Valoarea mediei aritmetice în baza formulei:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n} \quad (2.1)$$

unde:  $\bar{X}$  - valoarea mediei aritmetice;

$\sum$  - semnul sumației;

$i$  - indexul sumației;

$x_i$  - fiecare rezultat al măsurării;

$n$  - numărul elevilor cercetați.

2. Abaterea medie pătratică:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{X})^2}{n-1}} \quad (2.2)$$

unde:  $\sigma$  – abaterea medie pătratică;

$\sum$  - semnul sumăției;

$\bar{X}$  - valoarea mediei aritmetice;

$x_i$  - fiecare rezultat al măsurării;

$n$  - numărul elevilor cercetați.

3. Abaterea standard a valorii medii:

$$\pm m = \frac{\sigma}{\sqrt{n}} \quad (2.3)$$

unde:  $\pm m$ - abaterea standard a valorii medii;

$\sigma$  – abaterea medie pătratică;

$n$  - numărul elevilor cercetați.

4. Coeficientul de corelație (după Brave-Pearson):

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{X}) \cdot (y_i - \bar{Y})}{n \cdot \sigma_x \cdot \sigma_y} \quad (2.4)$$

Coeficienți veridici sunt considerați acei care se încadrează în diapazonul de la 0,563 și mai sus, la pragul de semnificație a lui  $P < 0,05 - 0,001$ . Selectarea testelor necesare s-a efectuat la nivelul coeficientului validității de la 0,816 și mai sus, unde  $P < 0,05 - 0,01$ .

5. Determinarea relațiilor cumulare cercetate aleatoriu, după metoda Shapiro-Wilki, către repartizarea normală, în baza formulei [65, 79, 83]:

$$W = \frac{b^2}{(n-1) \cdot \sigma^2} \quad (2.5)$$

unde  $b^2$  – suma evidențierii diferențelor  $x_{\max}$  și  $x_{\min}$  la rangurile de valoare critică a perechilor comparate.

Cumulurile selective prelucrate statistic în baza rezultatelor testării pot să se refere la repartizarea normală sau să fie apropiate numai în cazul dacă criteriul calculat  $W$  corespunde cu cel din tabele, de la 0,938 până la 0,874, la pragul de semnificație  $P < 0,05 - 0,01$ . În realitate, după realizarea analizei, rezultatele experimentale ale cumurilor selective aveau criteriul de calcul  $W$  de

la 0,941 până la 0,871, ceea ce este dovadă a relației lor apropiate de repartiția normală. Calculele statistice obținute și abordările la evaluarea rezultatelor cumulurilor selective ne permit să utilizăm pentru analiza comparativă metoda parametrică t – criteriul Student.

6. Determinarea autenticității diferențelor caracteristicilor comparate cu ajutorul criteriului t-Student. Criteriul Student are rolul de a confirma sau infirma diferențele dintre mediile unui eșantion cu caracter experimental și cele ale unui eșantion martor, astfel confirmându-se sau infirmându-se ipoteza inițială. Diferențele se calculează în baza formulelor:

- pentru *eșantioane conjugate* a rezultatelor măsurărilor, care conform rezultatelor reflectă aspectele funcționale și psihomotrice ale grupului independent de copii la începutul și la sfârșitul experimentului:

$$t_{calc} = \frac{|\overline{X}_1 - \overline{X}_2|}{\sqrt{m_1^2 + m_2^2 - 2 \cdot r \cdot (m_1 \cdot m_2)}} \quad \text{unde: } f = n - 1 \quad (2.6)$$

unde: r – coeficientul de corelație;

- pentru *eșantioane neconjugate* a rezultatelor măsurărilor, care conform rezultatelor reflectă aspectele funcționale și psihomotrice ale grupurilor diferite de copii la începutul și la sfârșitul experimentului:

$$t_{calc} = \frac{|\overline{X}_1 - \overline{X}_2|}{\sqrt{m_1^2 + m_2^2}} \quad \text{unde: } f = n_1 + n_2 - 2 \quad (2.7)$$

Astfel, din numărul mare de teste identificate în literatura de specialitate cât și din propria experiență, a fost studiat pe cale experimentală și selectat un complex din cinci teste motrice, optime conform numărului și credibile conform calității, care îndeplinesc cerințele și obiectivele cercetării.

## 2.2. Analiza și generalizarea opiniilor cu privire la conținutul curricular al cursului „Patrimoniul turistic”

Formarea materialului empiric la tema cercetării a fost realizată în baza chestionării sociologice, care a cuprins mai multe categorii de respondenți (studenți, cadre didactice și angajați din domeniul turismului, în special manageri).

Materialele chestionarului sociologic au fost completate cu informația obținută în procesul discuțiilor cu grupurile de respondenți și a altor specialiști din domeniul învățământului superior. În acest plan, discuțiile au fost construite în conformitate cu recomandările propuse de specialiștii din domeniu. În cadrul procesului de chestionare sociologică am elaborat și aplicat chestionarul

sociologic având o destinație specifică (Anexa 1). În cadrul realizării și aplicării chestionarului sociologic pentru toate categoriile de respondenți au fost incluse întrebări al căror subiect consta în posibilitatea și importanța modificărilor aduse în conținutul curricular al disciplinei de studiu „Patrimoniul turistic”, precum și în scopul organizării unor programe și seminarii practice având ca teme de bază dobândirea unor competențe manageriale, concept metodologic nou și eficient și care va constitui, din prisma noastră un suport în formarea specialiștilor din domeniu. Observațiile sociologice cu caracter de constatare s-au efectuat în scopul studierii multilaterale a actualei probleme în practică, iar rezultatele acestora ne-au permis să determinăm influența programelor de formare inițială în procesul de dezvoltare individuală a specialistului din mediul academic sau cel al turismului.

### ***Interpretarea rezultatelor chestionarului și formularea concluziilor parțiale***

Cu privire la întrebarea ”Considerați că specialiștii ce activează în domeniul turismului necesită o pregătire de specialitate în diverse aspecte ale turismului?” (Figura 2.1) putem observa din răspunsurile formulate de categoriile de respondenți că se impune, cu certitudine acest fapt, respectiv studenții au dat răspunsuri afirmative în procent de 21%, cadrele didactice în procent de 32%, în timp ce angajații 27%. Acest fapt este argumentat și de evoluția actuală a turismului internațional ce se caracterizată de o permanentă înnoire a ofertei turistice, în special prin dezvoltarea unei game de produse turistice noi, superioare atât din punct de vedere calitativ, cât și cantitativ.

În acest context, specialiștii ce activează în domeniul turismului, în special echipele manageriale, în baza propunerilor preluate din practică, va trebui să regândească conceptul de „turism”, pentru a-l adapta la cerințele unui public înalt calificat și în consecință, sofisticat. Acest lucru decurge din faptul că turistul este un client pretențios, cererea lui este motivată divers și se schimbă în raport cu transformările la nivelul societății umane.

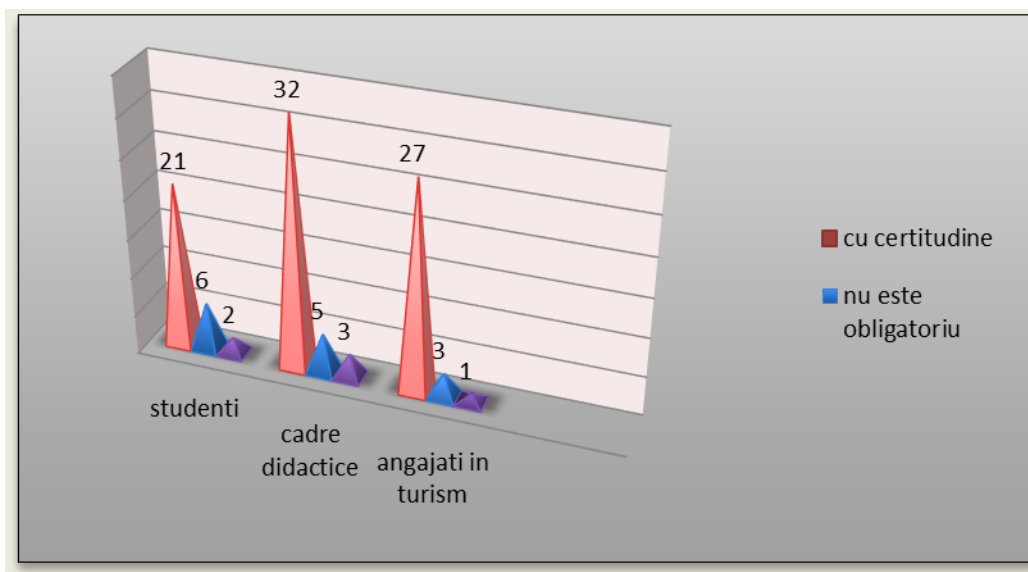


Fig. 2.1. Reprezentarea grafică (%) a răspunsurilor la întrebarea 1 din chestionarul sociologic aplicat cu privire la necesitatea pregătirii de specialitate în diverse aspecte ale turismului

Referitor la întrebarea "Credeți că este necesar ca obiectivele personale privind pregătirea profesională de specialitate în domeniul turismului ar trebuie să cuprindă cunoștințe cu privire la unul sau mai multe aspecte identificate la pct. "a – e"?" (Figura 2.2), putem menționa că respondenții consideră importante în pregătirea profesională de specialitate toate variantele de răspuns înregistrând un procent în răspunsuri pozitive de 32%. Astfel, aceștia consideră a fi importante dobândirea unor competențe în managementul afacerilor în turism, în marketingul turismului, de evaluare a atracțiilor turistice, precum și unele de planificare și de realizare a planurilor de dezvoltare a domeniului. De asemenea, putem menționa că obiectivele personale privind pregătirea profesională, chiar și atunci când posturile sunt ocupate de persoane cu experiență, angajații trebuie să fie incluși în programe de pregătire, incluzând standardele specifice activității din organizația respectivă. Costul per angajați nepregătiți se referă la prestarea serviciilor de calitate proastă și la pierderea clienților, ținând cont să un client nesatisfăcut poate să nu mai apeleze niciodată la serviciile companiei respective.

În ceea ce privesc răspunsurile la întrebarea "În ce măsură dezvoltarea competenței manageriale la specialiștii din domeniul turismului ar conduce la un turism orientat spre servicii?" (Figura 2.3) se poate observa din răspunsurile acumulate că aceasta are o influență deosebită, respectivă foarte mare în dezvoltarea și îmbunătățirea serviciilor turistice. Astfel, putem afirma că dobândirea și dezvoltarea unor competențe manageriale de către specialiștii ce activează în aceste domenii specifice, extinde de fapt, gama de competențe individuale, în general, în viața și activitatea unei persoane, nu numai la nivelul postului pe care-l ocupă la un moment dat. Aceste competențe nu sunt



legate de un anumit context, adică nu depind de vreo situație pentru a se dovedi utile celui care învață, ci dimpotrivă, prin dobândirea lor suplimentară, se poate contribui la îmbunătățirea calității serviciilor turistice.

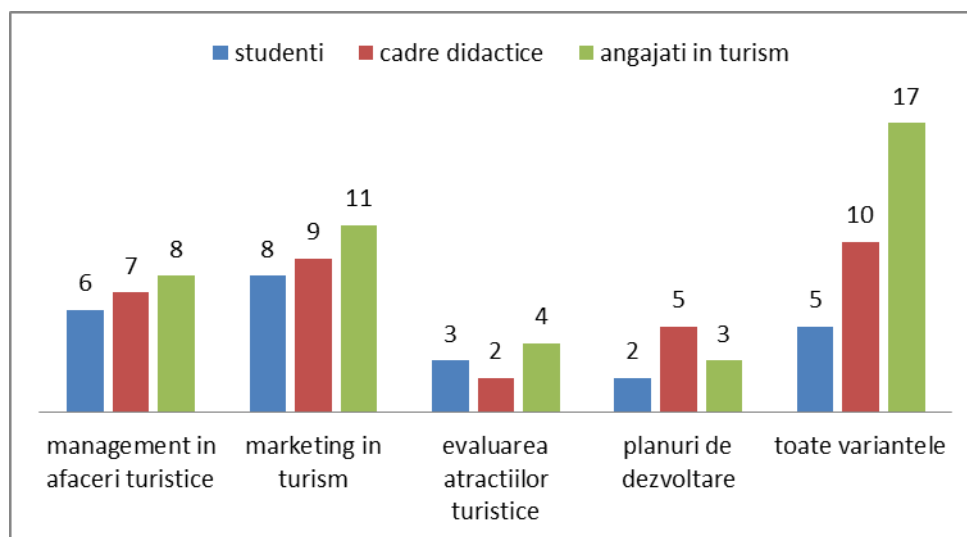


Figura 2.2. Reprezentarea grafică (%) a răspunsurilor la întrebarea 2 din chestionarul sociologic aplicat cu privire la necesitatea obiectivelor personale relaționate la pregătirea profesională de specialitate în domeniul turismului

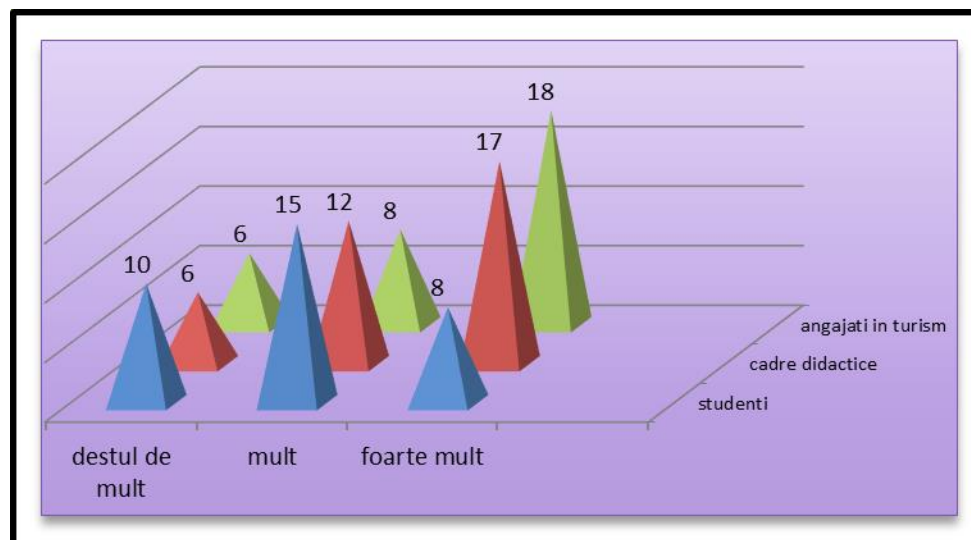


Fig. 2.3. Reprezentarea grafică (%) a răspunsurilor la întrebarea 3 din chestionarul sociologic aplicat cu privire la impactul dezvoltării competenței manageriale la specialiștii din domeniul de profil asupra unui turism orientat spre servicii

Cu privire la întrebarea “Cunoașteți conținutul cursului „Patrimoniul turistic” predat în cadrul USEFS? Dacă răspunsul este afirmativ, precizați cât de mulțumit / satisfăcut sunteți de acesta?” (Figura 2.4) putem menționa că în general categoriile de respondenți sunt satisfăcuți de conținutul cursului, însă se poate îmbunătăți cu informații noi în consens cu aspectele preluate din bunele

practici naționale și internaționale din domeniul turismului. Astfel, valorile pozitive cu mențiunea “se poate îmbunătăți” cursul au fost 11% (studenți), 9% (cadre didactice) și 13% (angajații din domeniul turismului).

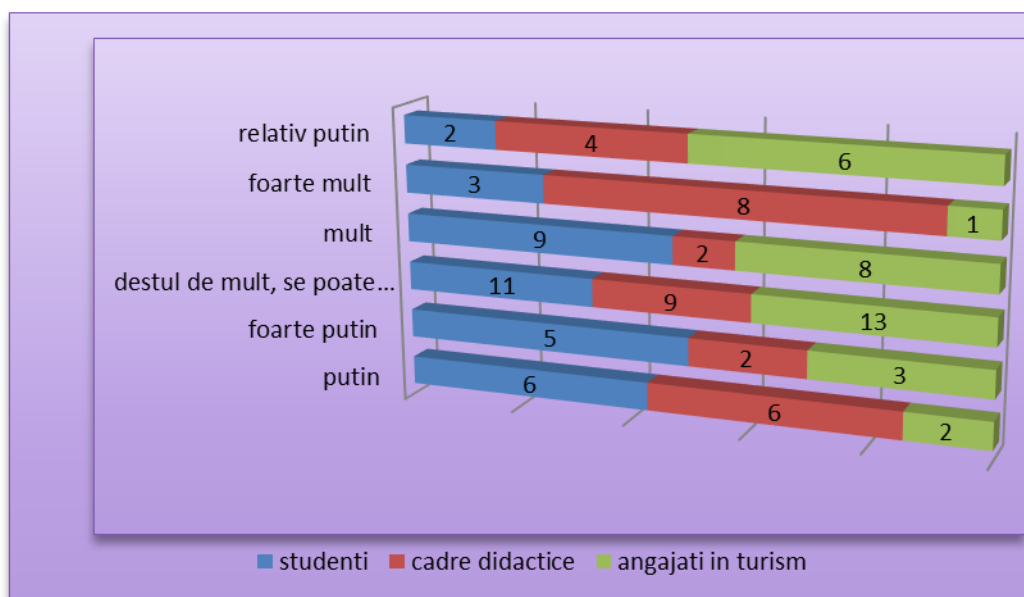


Fig. 2.4. Reprezentarea grafică (%) a răspunsurilor la întrebarea 4 din chestionarul sociologic aplicat cu privire la cunoașterea conținutului Patrimoniul turistic” predat în cadrul USEFS

În ceea ce privesc răspunsurile la întrebarea “Este necesară schimbarea conținuturilor de bază a cursului “Patrimoniul turistic” predat în cadrul specialității Turism din planul de învățământ aprobat la nivelul USEFS?” (Figura 2.5) majoritatea categoriilor de respondenți consideră că s-ar putea modifica conținuturile de bază al cursului de referință. Astfel, studenții consideră benefic acest fapt într-un procent de 10% (mult) și 12% (destul de mult), cadrele didactice 13% (mult) și 11 % (destul de mult), iar angajații 9% (mult) și 10% (destul de mult), celelalte valori fiind nesemnificative.

Cu privire la răspunsurile formulate la întrebarea “Considerați că a fost realizată de către profesor, conexiunea între scop și planificarea (conceperea) curriculară a activității didactice specifice cursului “Patrimoniul turistic” în procesul de predare - învățare?” (Figura 2.6) putem menționa că valorile procentuale a răspunsurilor negative s-au încadrat în procente de 4 – 8%, iar cele pozitive (mult, destul de mult, foarte mult) între 7- 13 %. Rezultă din acest fapt că realizarea conexiunii între scop și planificarea curriculară a activității didactice este esențială pentru întreg procesul de predare – învățare – evaluare. Mai mult, conform opiniei lui Sorin Cristea [23, p. 19] care menționa că “deși planificarea (conceperea) lecției depinde de calitatea programelor (curriculare și a cursurilor), aceasta oferă profesorului resurse de creativitate pedagogică superioară, condiționate (pozitiv sau negativ) de sistemul de formare inițială și continuă a formatorilor”.

Totodată literatura pedagogică de ultimă generație vorbește despre “o nouă știință a curriculumului” cu o viziune globală care trebuie construită special pentru realizarea deplină a obiectivelor, scopului urmărit la nivelul clasei de studenți.

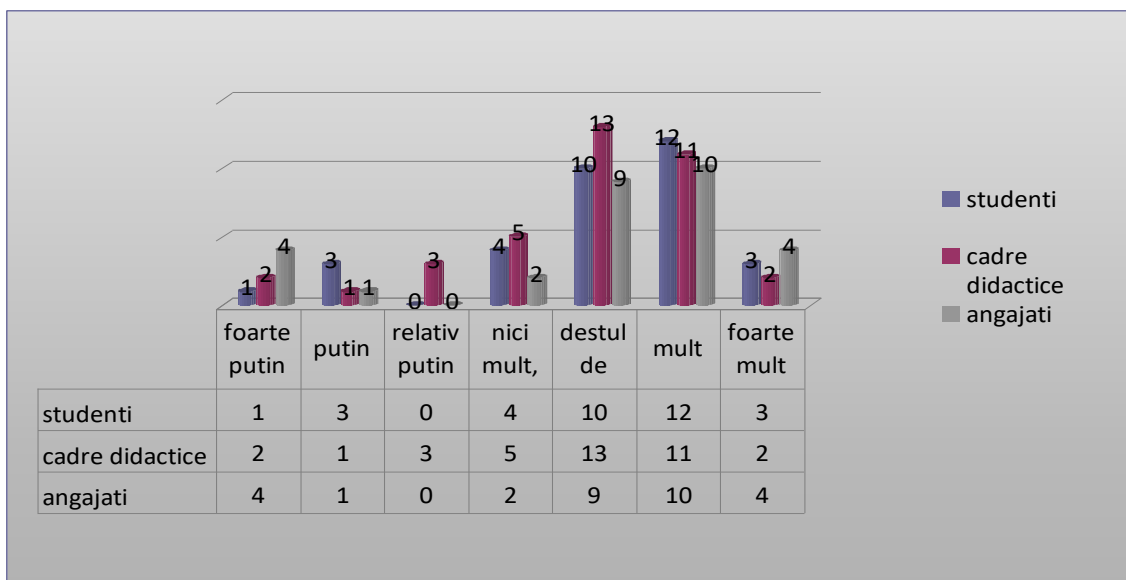


Fig. 2.5. Reprezentarea grafică(%) a răspunsurilor la întrebarea 5 din chestionarul sociologic aplicat cu privire la necesitatea schimbării conținuturilor de bază al cursului “Patrimoniul turistic” predat în cadrul specialității Turism din planul de învățământ aprobat la nivelul USEFS

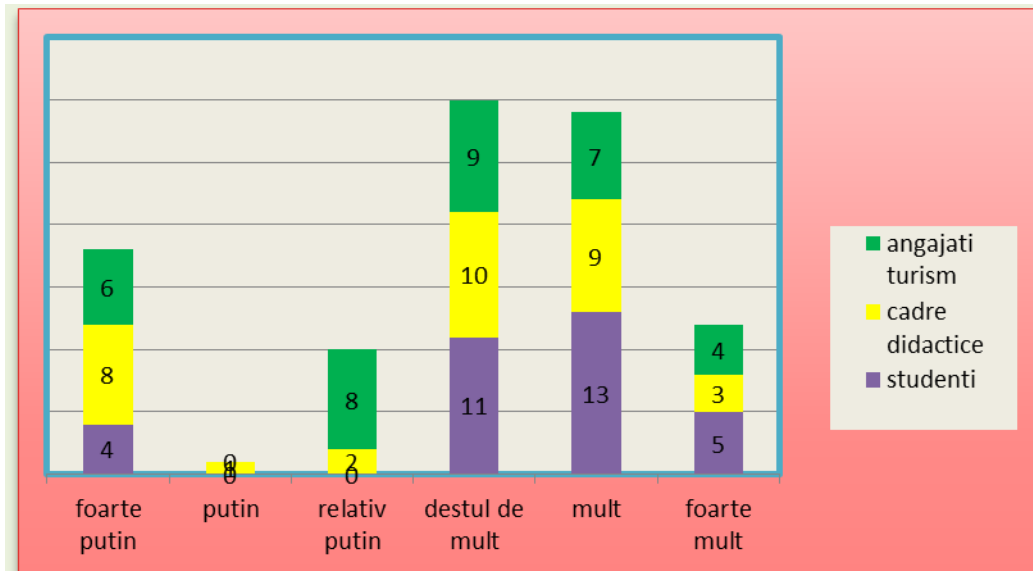


Fig. 2.6. Reprezentarea grafică (%)a răspunsurilor la întrebarea 7 din chestionarul sociologic aplicat cu privire la realizarea, de către profesor, a conexiunii dintre scopul și planificarea curriculară a activității didactice specifice cursului “Patrimoniul turistic” în procesul de predare - învățare

Cu privire la întrebarea “Menționați dacă se impune o flexibilitate a metodelor didactice și a tehnicilor de evaluare din cadrul disciplinei “Patrimoniul turistic”? (Figura 2.7) majoritatea categoriilor de respondenți au dat răspunsuri pozitive studenți 16% (destul de mult) și 5% (mult);

cadrele didactice 19% (destul de mult) și 4% în timp ce angajații intervievați 21% (destul de mult) și 7%. Din prisma noastră și a răspunsurilor acumulate putem afirma că, aceste aspecte (de flexibilizare a metodelor didactice și a tehnicilor de evaluare din cadrul disciplinei “Patrimoniul turistic”) au importanță deosebită, întrucât ele trebuie orientate în direcția măsurării și a aprecierii calitative, prin strategii, metode și tehnici adecvate, a cunoștințelor – strategiilor – atitudinilor de bază necesare la nivelul fiecărei discipline de învățământ.

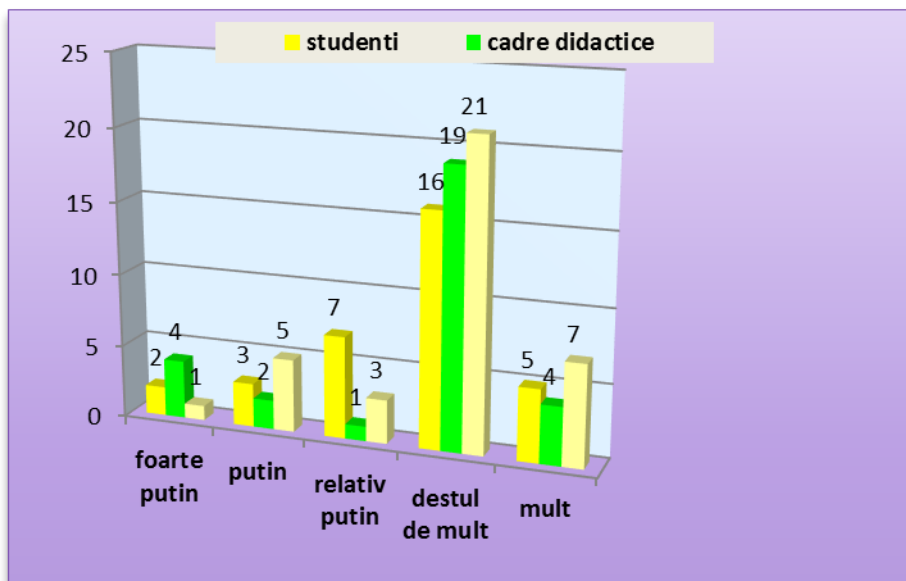


Fig. 2.7. Reprezentarea grafică (%)a răspunsurilor la întrebarea 8 din chestionarul sociologic aplicat cu privire la impunerea unei flexibilități a metodelor didactice și a tehnicilor de evaluare din cadrul disciplinei “Patrimoniul turistic”

Referitor la întrebarea “Credeți că se impune luarea unor decizii finale (din partea cadrului didactic), individualizate, comunicate și susținute pedagogic necesare pentru perfecționarea sau corectarea, ajustarea, restructurarea conținuturilor de bază a cursului “Patrimoniul turistic” ?” (Figura 2.8) majoritatea categoriilor de respondenți au dat răspunsuri pozitive, înregistrându-se valorile procentuale după cum urmează: studenți 17% (destul de mult) și 11% (mult); cadrele didactice 26% (destul de mult) și 10% (mult); angajații din domeniul turismului 19% (destul de mult) și 4% (mult). Perfecționarea, corectarea, ajustarea și restructurarea conținuturilor de bază a cursului “Patrimoniul turistic” sunt consecința deciziilor finale, rezultate din evaluarea intrinsecă (realizată de profesor), precum și din evaluarea performanțelor studenților în raport cu obiectivele propuse (generale și specifice), la nivel de curricula, operaționalizate în cadrul cursului de referință.

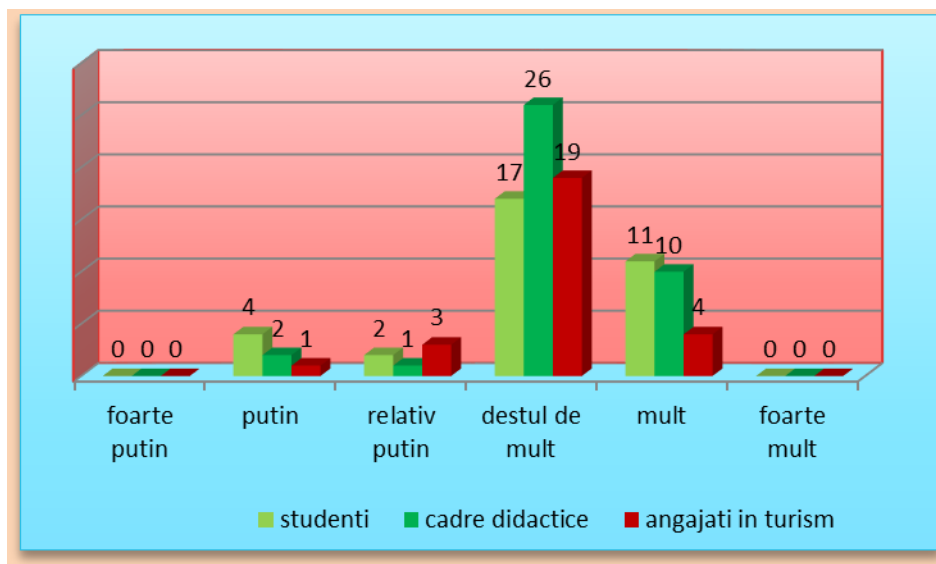


Figura 2.8. Reprezentarea grafică (%) a răspunsurilor la întrebarea 10 din chestionarul sociologic aplicat cu privire la impunerea unor decizii finale necesare pentru perfecționarea conținuturilor de bază a cursului “Patrimoniul turistic”

Ca urmare a studiului efectuat putem formula următoarele **concluzii parțiale**:

- apare necesitatea perfecționării, corectării, ajustării și restructurării conținuturilor de bază a cursului “Patrimoniul turistic”, precum și a identificării metodelor de evaluare realizate dintr-o perspectivă proprie paradigmei curriculumului universitar la disciplina de studiu dată.
- programele de pregătire profesională individuală (a specialistului de profil), de perfecționare continuă, trebuie privite ca un element cheie în menținerea calității produselor turistice ;
- „îmbunătățirea performanței se face printr-o varietate de activități de training și dezvoltare, evaluate individual, și în unele cazuri, pot fi supuse unui audit de dezvoltare managerială pe ansamblu” (G.Cole, 2006) ceea ce denotă faptul că, dobândirea unor competențe manageriale de către specialiștii din turism ar contribui esențial la: acumularea unor cunoștințe manageriale; la posibilitatea rezolvării unor probleme ce pot apărea în practică; la formarea atitudinilor manageriale necesare pentru a face față stresului zilnic, pentru a se ocupa de clienți și nu în ultimul rând la dezvoltarea unui stil managerial (din partea celor care conduc) în consens cu așteptările persoanelor privitoare la felul în care managerul conduce și nu în ultimul rând la formarea și dezvoltarea competențelor teoretico-practice necesare pentru creșterea inserției specialiștilor de profil pe piața forței de muncă în domeniu.
- Aprecierea calitativă a studenților în cadrul cursului monitorizat de noi, evidențiază de fapt, nu numai importanța activității cadrului didactic, angajată în realizarea funcțiilor de informare, diagnoză – prognoză, decizie finală, ci chiar faptul că, pe fond, cei evaluați, de fapt, sunt profesorii. Rezultă de aici evaluarea profesorului realizabilă în mod direct, prin aprecierea calității activității de

proiectare curriculară a lecției, de realizare – dezvoltare – finalizare a acesteia și în mod indirect: prin aprecierea calității celor care proiectează obiectivele generale și specifice aflate – în perspectivă curriculară – la baza elaborării curriculei universitare, în conformitate cu construcția planului de învățământ.

- Abordarea contingentă a dezvoltării competențelor manageriale în rândul specialiștilor de profil ia în considerare o serie de forțe ale schimbării, ca influențe ale noilor tehnologii din plan concurențial.

### **2.3. Analiza documentelor de organizare și desfășurare a procesului instructiv-educativ la disciplina „Patrimoniul turistic”**

Diferențierea obiectivelor educaționale și specificitatea conținuturilor curriculare, în contextul problemelor globale ale lumii contemporane, impun strategii și moduri de realizare adecvate [97].

Pentru caracterizarea și prezentarea în ansamblu a procesului instructiv – educativ realizat la nivelul disciplinei de studiu „Patrimoniul turistic” propunem următorul algoritm - schemă metodologică (Figura 2.9).

Conceptul de „noile educații” sunt abordate de marea majoritate a teoreticienilor și practicienilor [52], ca domenii de conținut, integrare în componentele educației, respectiv în dimensiunile generale ale educației, care fixează conținuturile generale ale educației și valorile pedagogice fundamentale aflate la baza acestora (educația morală – binele moral-etic; educația intelectuală – adevărul științific; educația tehnologică – utilitatea adevărului științific; educația estetică – frumosul din artă, natură, viața socială; educația fizică – sănătatea psihică și fizică) [22].

În cazul cercetării de față, pentru cursul de referință, respectiv „Patrimoniul turistic” conceptul de „noi educații” face referire în principal la dezvoltarea competențelor necesare pentru educația mediului, educația demografică și care sunt apreciate în cadrul specializării „Turism”, pe linia conținutului, ale educației morale. De asemenea, se pot încadra și pe linia educației intelectuale (educația ecologică, educația pentru comunicare și mass – media etc.). cu certitudine, fiecare dintre „noile educații” abordate la nivelul procesului instructiv-educativ, impune și antrenează atât intelectul, cât și atitudinile, motivația, voința și caracterul.

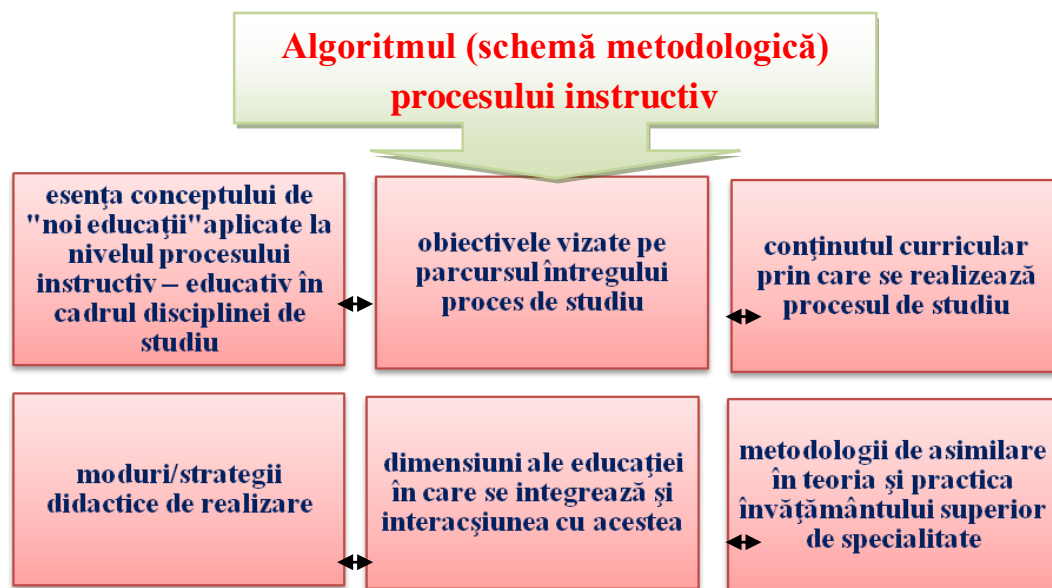


Fig. 2.9. Algoritmul procesului instructiv la disciplina de studiu de referință elaborat de autor

În practica pedagogică, toate obiectivele urmărite a fi îndeplinite de către cadrul didactic implicat în procesul instructiv-educativ, privite în interacțiunea lor, impun antrenarea întregii personalități a studenților, într-un proces de autoperfecționare continuă (prin activități de lucru individual), cu efecte formative benefice pe termen mediu și lung. În cadrul procesului complex de formare inițială a studenților ce parcurg disciplina de studiu monitorizată de noi, intervin următoarele subsisteme:

- *instrumental – operațional* (de realizare efectivă a deprinderilor, priceperilor, aptitudinile și creativitatea studenților, ca trăsătură de personalitate);
- *relațional – valoric și de autoreglaj* (caracterul, aspirații, convingeri);
- *cognitiv* (sensibilitatea și receptivitate față de valori culturale).

Educația relativă cu privire la mediu, la patrimoniul turistic existent la nivelul unei țări, reprezintă o orientare a „noilor educații” fiind inclusă și în planul de învățământ de la specializarea „Turism” a Facultății de Sport din cadrul USEFS Chișinău. Această constă, de altfel, în asimilarea unor conținuturi și formarea unor convingeri, atitudini și comportamente relative la abordarea sistemică, interacționistă a mediului, a patrimoniului cultural și cel turistic. Astfel, principalele obiective urmărite de noi pe parcursului predării disciplinei de studiu „Patrimoniul turistic” pot fi prezentate după cum urmează:

- formarea receptivității/sensibilității pentru abordarea sistemică a problemelor mediului, patrimoniului cultural și cel turistic;
- formarea respectului pentru protecția și conservarea acestora;

- formarea la studenți a interesului epistemic pentru studierea interconexiunilor dintre diferite fenomene culturale și a tendințelor de evoluție a acestora, precum și a efectelor posibile ale interdependențelor dintre ele;
- formarea la studenți a unor comportamente specifice de protecție a mediului, patrimoniului cultural și a celui turistic;
- formarea unor competențe manageriale și de investigare a consecințelor posibile ale acțiunii transformatoare ale omului asupra mediului și patrimoniului turistic.

Obiectivele educaționale în cadrul disciplinei de studiu „Patrimoniul turistic” sunt realizate prin strategii ale educației, formale și nonformale centrate pe acțiuni independente și în grup, pe punerea în situații reale de viață, pe organizarea activității didactice în cadrul unor proiecte, pe soluționarea unor probleme practice concrete. Cu toate acestea, activitatea didactică este axată totuși, pe strategii concretizate pe o cunoaștere predominant teoretică, aspectul practic – aplicativ manifestându-se doar parțial.

Disciplina de studiu „Patrimoniul turistic” este cuprinsă în planul de învățământ pentru anul III, specializarea „Turism”, totalizând un număr de 75 de ore și un număr de 5 credite (Tabelul 2.1). În Tabelul 2.2 este prezentată administrarea disciplinei „Patrimoniul turistic”, iar în Tabelul 2.3 conținutul actual al curriculumului universitar la disciplina de studiu monitorizată de noi în cadrul cercetării.

Tabelul 2.1. Extras din planul de studii pentru anul III, specializarea „Turism”, Facultatea de Sport, USEFS

<b>Nr.crt.</b>	<b>Unitatea de curs obligatorie</b>	<b>Total ore</b>	<b>Codul unității de curs</b>	<b>Numărul de credite transferabile</b>
<b>1.</b>	<b>Patrimoniul turistic în Republica Moldova</b>	<b>75</b>	<b>S 05 O042</b>	<b>5</b>

Tabelul 2.2. Administrarea disciplinei „Patrimoniul turistic”

<b>Semes- trul</b>	<b>Evaluarea</b>	<b>Nr. credit e</b>	<b>Studii la zi</b>				<b>Studii la frecvență redusă</b>				
			<b>Total</b>	<b>T</b>	<b>P</b>	<b>LI</b>	<b>Sem</b>	<b>Total</b>	<b>T</b>	<b>P</b>	<b>LI</b>
<b>V</b>	<b>Examen</b>	<b>5</b>	<b>75</b>	<b>45</b>	<b>30</b>	<b>75</b>	<b>VII</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>130</b>



Tabelul 2.3. Conținutul curricular al disciplinei de studiu „Patrimoniul turistic” și repartizarea orelor pentru fiecare temă (format inițial)

Nr. crt.	Tematica disciplinei	Numărul de ore					
		zi			f/r		
		T	P	LI	T	P	LI
1	Patrimoniul turistic. Lecție introductivă	2	1	4	2		4
2	Criterii de analiză a resurselor turistice	2	1	4	2		10
3	Resursele turistice naturale. Generalizări	4	2	4		2	12
4	Resursele reliefului Republicii Moldova cu caracter turistic	2	2	4			4
5	Bioclimatul și resursele climatice utilizate	2	2	4			4
6	Resursele turistice hidrografice din Republica Moldova	3	2	4		2	18
7	Resursele faunistice din Republica Moldova	2	2	4		2	6
8	Resursele vegetale din Republica Moldova	2	1	4			4
9	Natura protejată din Republica Moldova	2	1	8	2		20
10	Patrimoniul turistic antropoc. Generalizări	4	2	4			4
11	Monumentele antichității din Republica Moldova	2	2	4		2	8
12	Structuri defensive medievale de pe teritoriul Republica Moldova	2	2	4			4
13	Monumente ale arhitecturii de cult din Republica Moldova	4	2	6			14
14	Monumente de arhitectură de pe teritoriul Republicii Moldova	2	2	4		2	4
15	Etnografie și folclor	4	2	4			6
16	Teatrul, cinematografia, radio și TV din Republica Moldova	3	2	4	2		18
17	Infrastructura din domeniul turistic al Republicii Moldova	3	2	5	2		10
	<b>Total ore repartizate</b>	<b>45</b>	<b>30</b>	<b>75</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>130</b>

Organizarea conținutului învățământului la specializarea „Turism” se concretizează în:

➤ *planul de învățământ*, care reprezintă lista obiectelor de învățământ, pentru specializarea respectivă, tipurile de activități stabilite pentru treapta de învățământ superior (ciclul I) și pentru formele de învățământ (zi și frecvență redusă);

➤ *programarea disciplinelor de învățământ pe anii de studii* (în cazul nostru conform extrasului din planul de învățământ – Tabelul 2.1, disciplina de studiu „Patrimoniul turistic” se studiază în anul III);

➤ *timpul de învățământ* atribuit fiecărei discipline, în număr de ore și pe semestru (în speță, pentru disciplina monitorizată timpul de învățământ alocat constă în 75 de ore la zi și 130 de ore la frecvență redusă)

Planul de învățământ de la specializarea „Turism” este elaborat și semnat de instituția academică, respectiv de către conducerea Universității de Stat de Educație Fizică și Sport, fiind aprobat și de autoritatea care gestionează activitatea de învățământ (ministerul de resort). Planul de învățământ are un caracter obligatoriu pentru instituția de învățământ care l-a elaborat și asigură continuitatea studiilor pe parcursul treptelor de învățământ superior (ciclul I și ciclul II).

În Tabelul 2.3 este reflectat conținutul tematic al curriculei universitare la disciplina „Patrimoniul turistic”. Aceasta este un document cu caracter obligatoriu pentru orice cadru didactic, în care sunt indicate elementele de conținut ale disciplinei respective și care este predată studenților din anul III, de la specializarea „Turism”. Caracterul obligatoriu al curriculei universitare este mai nuanțat decât în cazul planului de învățământ, în sensul că obligativitatea privește realizarea conținutului tematic, în timp ce modurile de realizare urmează să fie stabilite de cadrul didactic, astfel încât să fie atinse standardele de performanță prevăzute. Realizarea curriculei este, în măsură însemnată, dependentă de pregătirea, experiența și abilitatea cadrului didactic.

Prin conținutul său, curricula universitară actuală, de la disciplina „Patrimoniul turistic” îndeplinește mai multe funcții esențiale:

➤ orientează activitatea de instruire desfășurată de cadrul didactic, indicându-i nu numai ce trebuie să predea, ci și modul de organizare a conținutului, pe unități mai mari, capitole (se observă din tabelul 3 că lipsesc subiectele sau subtemele corespunzătoare lecțiilor);

➤ prefigurează obiectivele importante pe care le vizează disciplina de studiu „Patrimoniul turistic”;

➤ oferă, prin prevederile ei și cu deosebire prin nivelurile de performanță (standarde) pe care le enunță, repere/criterii de evaluare a performanțelor studenților (potrivit curriculei actuale aceste criterii nu sunt prea relevante pentru activitatea de evaluare, lipsind, totodată și unele elemente referitoare la calitatea actului didactic realizat prin predarea disciplinei).

În structura curriculei universitare de referință se pot distinge cel puțin trei tipuri de informații:

- scopurile generale (obiectivele cadru) ce revin disciplinei pe care o reprezintă;
- conținutul tematic;
- unele orientări metodologice.

Din perspectiva gradului de detaliere a conținutului tematic, curricula universitară la disciplina „Patrimoniul turistic” are un caracter sintetic (conținutul ei tematic este detaliat pe teme mari, cuprinzătoare).

Orientările metodologice cuprinse în cadrul curriculei universitare de referință, nu reprezintă un ghid metodologic, ele se referă la unele precizări cu privire la elementele de conținut care prezintă o importanță deosebită, modul de tratare a acestora.

***Concluzii la subcapitol:***

➤ recomandăm introducerea unor conținuturi noi și a unor corelații interdisciplinare ce urmează să fie stabilite (toate acestea pentru a fi avute în vedere de către cei ce instrumentează curricula).

➤ oricare ar fi caracteristica curriculei actuale de la disciplina „Patrimoniul turistic”, din punctul de vedere al prezentării conținutului, structura ei tematică este elaborată în strânsă legătură cu obiectivele generale ale disciplinei și cu conținutul disciplinei științifice de referință (se impune completarea acesteia și cu elemente ale competențelor generale și specifice manageriale ce urmează a fi dobândite de către studenți la finalizarea studierii disciplinei în cauză);

➤ în determinarea conținuturilor curriculei universitare respective trebuie să se țină seama de: relevanța acestora (adică să corespundă obiectivelor generale și profilului structurii universității, respectiv cel de cultură fizică și sport, pentru care de altfel, sunt stabilite); secvențialitate (cu referire la ordonarea structurală a temelor (liniară, clar exprimate, fără greșeli, concentrică ori îmbinarea acestora); corelația verticală (cunoștințele pentru o etapă a programului de instruire să se întemeieze pe cunoștințe însușite anterior); concordanța cu ritmul de învățare al studenților (luarea în calcul a timpului stabilit, asigurându-se concordanța acestuia cu timpul de învățare disponibil al studenților), întrucât potrivit „teoriei învățării depline” [104].

➤ instruirea se întemeiază tocmai pe principiul potrivit căruia succesul, reușita, rezultatele obținute sunt condiționate de timpul disponibil pentru învățarea unui conținut de învățare necesar fiecăruia, timp care variază de la un student la altul; *consistență internă* (privește caracterul riguros științific, unitatea teoriei cu practica, actualitatea conținutului, accesibilitatea acestuia ca volum, dar mai ales ca dificultate);

➤ prin obiectivele și conținuturile prevăzute, realizarea curriculei universitare presupune în mod obligatoriu din partea realizatorului ei o atitudine creatoare;

➤ aspectele metodologice ale tratării conținuturilor prevăzute de curricula universitară, pe lângă normele didactice de care este necesar să se țină seama, depind în mare măsură de stilul de lucru pe care îl promovează fiecare cadru didactic.

➤ experiența universitară acreditează ideea potrivit căreia antrenarea cadrelor didactice care vor instrumenta curricula universitară de referință, la elaborarea acesteia va constitui o garanție în plus că ea va fi utilizată corect.

#### **2.4. Evaluarea pregătirii studenților de la facultățile de sport în cadrul cursului „Patrimoniul turistic” la etapa inițială**

Evaluarea reprezintă un fapt obiectiv [81]. Potrivit literaturii de specialitate [57] mulți pedagogi practicieni limitează obiectul acțiunii evaluative la rezultatele învățării, ignorând numeroase alte componente ale activității de învățământ care fac obiectul evaluării: procesele de instruire, calitatea curriculum-ului universitar, formarea personalului didactic etc. Pentru înțelegerea adecvată a naturii actului evaluativ apare necesară evidențierea principalelor caracteristici ale acestuia:

➤ evaluarea este o acțiune de cunoaștere a unor fenomene sub raportul însușirilor acestora, a rezultatelor unei activități (obiectul ei poate fi un fenomen, un student, un cadru didactic, o activitate sau rezultatele acesteia, o instituție în ansamblu etc.);

➤ evaluarea implică un proces de strângere a datelor necesare motivării deciziilor ce urmează să fie adoptate în scopul îmbunătățirii rezultatelor și a activității considerate;

➤ evaluarea presupune aprecierea fenomenelor evaluate, prin raportarea lor la diverse criterii și standarde (culturale, de performanță).

Complilînd aceste explicații, putem considera că, evaluarea reprezintă acea activitate prin care sunt colectate, prelucrate și interpretate informații privind starea și funcționarea unui sistem, a rezultatelor pe care le obține, activitate ce conduce la aprecierea acestora pe baza unor criterii, standarde și prin care este influențată evoluția sistemului.

Din perspectivă pedagogică, demersurile evaluative sunt realizate ca acțiuni componente ale activității de învățământ și servesc sistemului însuși.

Evaluarea rezultatelor obținute de către studenții de la la facultățile de sport în cadrul cursului „Patrimoniul turistic” trebuie să se afle în raporturi multiple, de condiționare și influențare reciprocă, uneori de cauzalitate circulară, mai ales cu cadrele didactice, curriculum-ul universitar, procesele de instruire. De asemenea, rezultatele învățării, reușita studenților, sunt în funcție de procesele de predare și de experiența de învățare furnizate, dar care la rândul lor, influențează predarea și învățarea.

Evaluarea multor componente se completează cu acțiuni autoevaluative. De aceea, este oportun să fie dezvoltată capacitatea de autoevaluare la nivelul tuturor „actorilor” din sistem, ca și dezvoltarea unor atitudini favorabile față de evaluarea externă [81].

Metodologia evaluării pregătirii studenților la disciplina “Patrimoniul turistic” (etapa inițială) este reflectată în Tabelul 2.4.

Evaluarea rezultatelor și media notelor obținute de către studenții de la facultatea de sport la disciplina „Patrimoniul turistic” în perioada sesiunii de iarnă (anul de studii 2012 – 2013), grupele 304 și 305, respectiv a unui număr de 53 de studenți este reflectată în Tabelul 2.5.

Tabelul 2.4. Metodologia evaluării pregătirii studenților la disciplina “Patrimoniul turistic”, la etapa inițială

<b>Condiții</b>	<b>70% prezența la curs, 80% prezența la lecții practice de laborator</b>
<b>Criterii</b>	<b>Participarea activă la dezbaterile pe marginea tematicii de curs și la lecții practice și de laborator. Realizarea unui proiect sau a unui referat la alegere</b>
<b>Forme</b>	<b>Evaluări pe parcurs +1 proiect sau referat + evaluare finală (examen oral/scris)</b>
<b>Formula notei finale</b>	<b>60% evaluare curentă, 40% evaluare finală</b>

Tabelul 2.5. Evaluarea rezultatelor și media notelor obținute de către studenții de la facultatea de sport la disciplina „Patrimoniul turistic” la etapa inițială

	<b>Note de 5</b>	<b>Note de 6</b>	<b>Note de 7</b>	<b>Note de 8</b>	<b>Note de 9</b>	<b>Note de 10</b>	<b>Media notelor</b>
<b>Evaluarea rezultatelor</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>6,61</b>
	<b>30</b>	<b>42</b>	<b>14</b>	<b>24</b>	<b>9</b>	<b>-</b>	

Evaluarea rezultatelor oferă cadrul didactic informații cu privire la măsura în care au fost realizate obiectivele stabilite prin curriculum-ul universitar, prin procesul instructiv efectuat cu studenții grupelor 304 și 305 din cadrul facultății de sport și, prin aceasta, permite cunoașterea calității propriilor prestații ale profesorului ce a asigurat predarea disciplinei “Patrimoniul turistic” în perioada anului de studii 2012 – 2013. În acest context, își găsește aplicarea un principiu potrivit căruia “valoarea acțiunilor umane (cel puțin a celor întreprinse deliberat) se exprimă prin efectele pe care le produc”. Astfel, evaluarea randamentului învățării reprezintă mijlocul principal de reglare a procesului didactic. Performanțele studenților oferă și o imagine asupra calității și sugerează căi de perfecționare a stilului de învățământ, a curriculum-ului promovat de către cadrul didactic.

Din Tabelul 2.5 se observă o medie a notelor obținute de 6,61, ceea ce denotă din prisma noastră că unele compartimente ale evaluării necesită îmbunătățiri.

Mai mult, în relația cu învățarea, evaluarea are impact în mai multe planuri: maniera de verificare a pregătirii studenților în cauză, orientează și dirijează activitatea de învățare a acestora, evidențiază ce trebuie învățat, și cum trebuie învățat, formându-le un stil de învățare. În acest sens, evaluarea rezultatelor studenților le oferă acestora posibilitatea de a cunoaște gradul de îndeplinire a sarcinilor didactice, de atingere a obiectivelor activității, având efecte pozitive asupra însușirii temeinice a cunoștințelor, priceperilor și deprinderilor, prin activități de repetare, sistematizare și consolidare.

### ***Concluzii:***

- studenții trebuie să fie stimulați pe parcursul procesului de studii și al celui de evaluare, astfel încât, să determine conștient și obiectiv în ce măsură activitatea lor de învățare corespunde scopurilor și cerințelor stabilite;
- în corelație cu influența pozitivă asupra învățării temeinice, evaluarea rezultatelor obținute de către studenți constituie unul dintre mijloacele eficace de prevenire a eșecului universitar;
- evaluarea exercită influență în direcția formării capacității și atitudinii autoevaluative (se impune din partea cadrului didactic să accentueze și să influențeze promovarea acțiunilor didactice individuale, stimularea percepției de către studenți a criteriilor pe care se întemeiază aprecierea rezultatelor învățării, și care pot deveni model pentru aceștia, cu valențe reale în direcția cultivării capacității autoevaluative);
- cunoașterea rezultatelor obținute de către studenți, realizată la finele semestrului V, anul de studii 2012 – 2013 constituie o condiție necesară autoreglării procesului didactic și permite, mai mult decât examenul final, cunoașterea nu numai a cunoștințelor acumulate, ci și a disponibilităților intelectuale ale studenților, a capacităților de a opera în plan teoretic sau practic cu informația însușită;
- media notelor obținute de către studenții evaluați la disciplină „Patrimoniul turistic” în perioada de referință, impune îmbunătățirea stilului de predare al cadrului didactic, perfecționarea curriculum-ului actual la această disciplină, accentuarea activității individuale a studentului, prin realizarea unor sarcini didactice în strânsă corelație cu activitățile practice create în acest scop.

## **2.5. Necesitatea dobândirii competențelor manageriale de către specialistul din turism**

Practica managementului pedagogic a evidențiat că, la orice nivel decizional s-ar afla, cadrele didactice reușesc o combinație a pregătirii lor de specialitate cu cea managerială în vederea soluționării eficiente a problemelor cu care se ciocnesc în activitatea pe care o desfășoară.

Managementul în turism a reprezentat o formă de festiune cu impactul amprentei personalității managerului [32, 79, 99]. Puțini conducătorii din ramura turistică puteau fi considerați manageri în sensul prezent al termenului. Investițiile erau mici, problemele conducerii resurselor umane erau practic nerecunoscute, majoritatea fiind afaceri familiale. La un nivel empiric, managementul reprezintă abilitatea de a oferi confort călătorului.

Astăzi, produsul turistic devine tot mai sofisticat și mai dificil de promovat, cadrul legal devine o componentă tot mai importantă în condițiile internaționalizării piețelor, compania turistică activând într-un mediu tot mai complicat. Eforturile sunt concentrate spre reducerea costurilor și creșterea profitului [3]. În consecință, apare necesitatea introducerii de practici manageriale științifice în activitatea organizațiilor de profil, ca un mijloc de acțiune împotriva presiunilor crescânde cu care se confruntă domeniul turistic din țara noastră.

Managerii, ca persoane investite cu autoritate și responsabilitate decizională privind utilizarea eficientă a principalelor resurse ale organizației (resurse umane, materiale, timp și bani), exercită atribuții de planificare, organizare, coordonare – antrenare și control [7, 8, 18, 59].

Plecând de la faptul că, pentru îndeplinirea responsabilităților, oricărui manager, de la directorul unei agenții de turism, până la șeful unui compartiment, îi sunt necesare trei categorii de aptitudini, cum ar fi: aptitudini conceptuale, aptitudini umane și aptitudini profesionale [1, 97] am realizat un studiu în scopul stabilirii necesității de către absolvenții instituțiilor de profil (specializarea turism) a competențelor manageriale. În acest context am recurs la următoarele metode științifice:

- *observația* care ne-a permis să identificăm categoriile de manageri ce activează în cadrul organizațiilor al cărui obiect de activitate îl constituie prestarea serviciilor turistice, precum și aptitudinile lor esențiale;

- *metoda convorbirii* realizată printr-un dialog între cercetători și subiecții investigați de noi (manageri ai agențiilor de turism, hoteluri și cluburi sportive).

- *metoda chestionarului* ce a constat în elaborarea și aplicarea unei anchete desfășurată pe bază de chestionar scris. Chestionarul a reprezentat o listă de întrebări cu privire la problema studiată, aranjate într-o anumită ordine prin care s-a urmărit obținerea de informații despre aceeași problemă de la un număr mai mare de subiecți.

Eșantionul subiecților investigați (manageri ai agențiilor de turism, hoteluri și cluburi sportive de diferite niveluri ierarhice) a cuprins un număr de: 93 de respondenți, respectiv 43 (manageri superiori), 25 (manageri mijlocii) și 25 (manageri ai cluburilor sportive private). Structura pe vârste a categoriilor de respondenți indică o majoritate a managerilor mai în vârstă - de aproximativ 55 % (având peste 50 de ani), 45% dintre manageri (au vârste cuprinse la 40 de ani): Figura 2.10.

Analizând datele acumulate din răspunsurile categoriilor de respondenți în urma aplicării setului de întrebări (Anexa 2) am identificat necesitatea dobândirii de către specialiștii din domeniul turismului a unor competențe manageriale (Figura 2.11). Astfel, managerii au dat răspunsuri pozitive într-un procent de peste 50%, iar răspunsurile negative au constituit un procent de 23%.

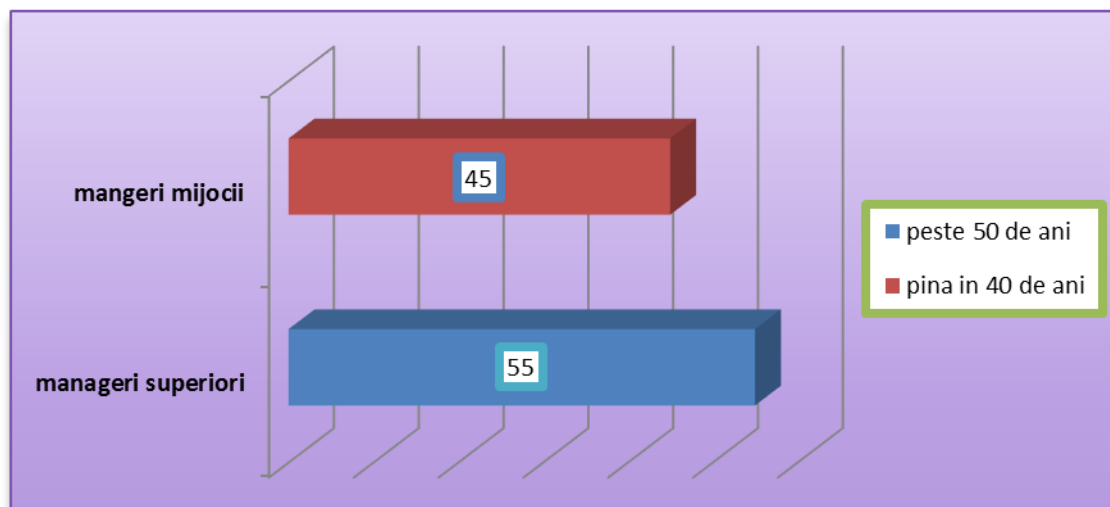


Fig.2.10. Structura pe vârste a categoriilor de respondenți(%)

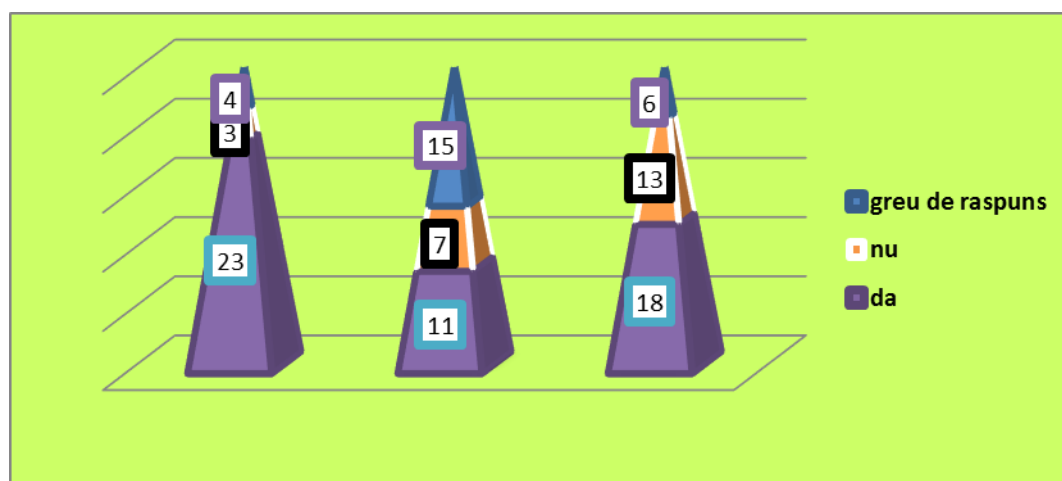


Figura 2.11. Reflectarea grafică(%) a răspunsurilor cu privire la necesitatea competențelor manageriale

În ceea ce privesc răspunsurile la întrebarea “Credeți că este necesară în mod obligatoriu, realizarea de către specialistul din domeniul turismului a unei conexiuni între cariera profesională și cea managerială?” se observă că majoritatea managerilor intervievați au dat răspunsuri negative într-un procentaj aproximativ egal, respectiv managerii superiori (26%), managerii mijlocii (23%), iar cei ai cluburilor sportive private (19%) - Figura 2.12. De asemenea, putem afirma că posturile pe care le poate ocupa o persoană pot fi atât posturi de execuție, cât și posturi de management. De regulă, în cariera profesională se începe prin ocuparea unor posturi de execuție, evidențiindu-se



cunoștințele profesionale de specialitate, dobândite în procesul de formare inițială. Cariera profesională poate include sau nu cariera profesională. Există posturi de specialitate de o importanță deosebită în organizațiile de profil, care nu presupun responsabilități manageriale. A nu accede, pe parcursul carierei profesionale, la un post managerial, nu semnifică un eșec în carieră.

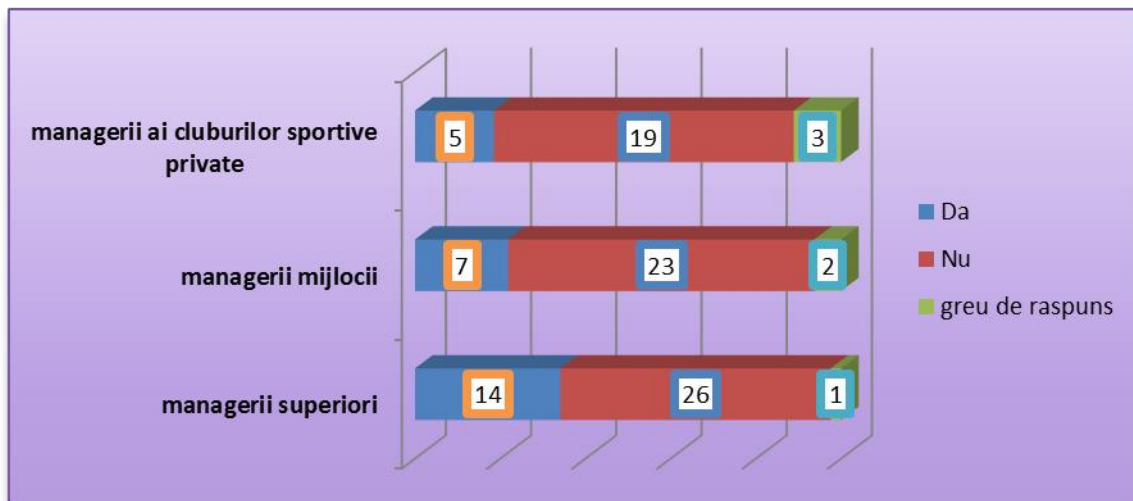


Figura 2.12. Reflectarea grafică (%) a răspunsurilor cu privire la conexiunea între cariera profesională și cea managerială

În ceea ce privesc răspunsurile la întrebarea “Puteți menționa de ce depinde în principal, calitatea serviciilor prestate de organizațiile din turism?”, putem observa din Figura 2.13, că acestea depind în mare parte de perfecționarea continuă a managerilor superiori, ceea ce le-ar asigura o orientare strategică, inovatoare de dezvoltare a organizației pe care o conduce.

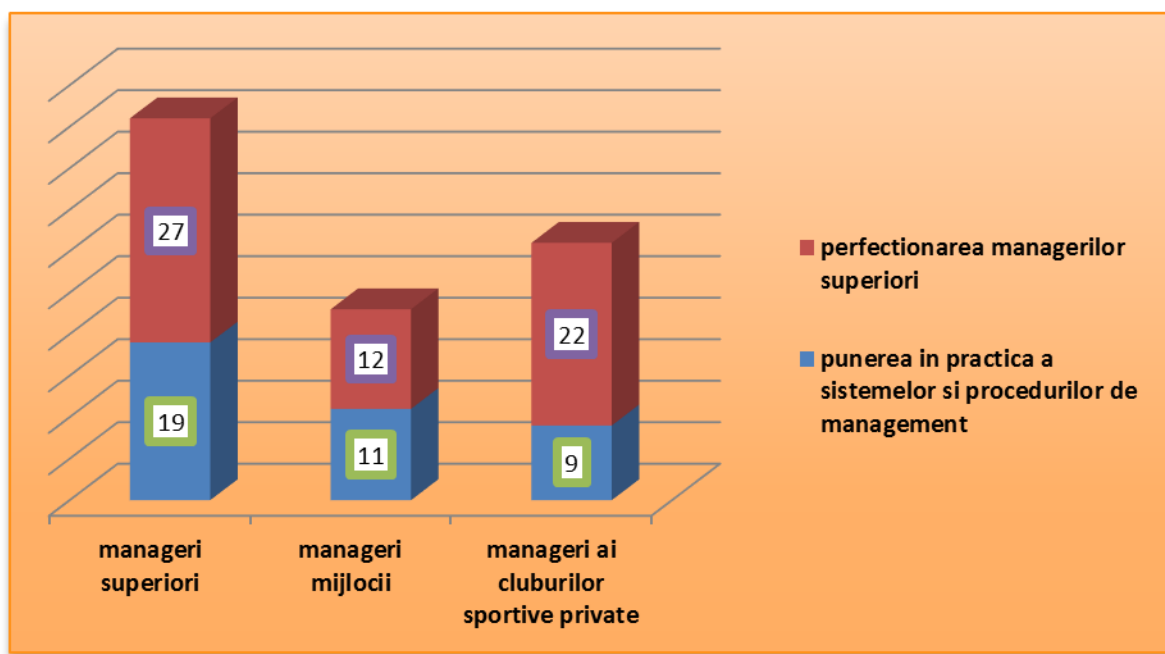


Figura 2.13. Reflectarea grafică (%) a răspunsurilor cu privire la calitatea serviciilor prestate de organizațiile din turism

De asemenea, managerii prin participarea la unele programe specializate în management strategic, de exemplu, aceștia ar putea dobândi o serie de competențe specifice care i-ar putea ajuta să facă din spiritul inovativ, o “rațiune a existenței”, să realizeze o măsurare a progresului realizat, să procedeze de urgență la unele schimbări necesare apărute ca urmare a efectuării unei analize a organizației la un anumit moment dat, și nu în ultimul rând la efectuarea unor proceduri de control cât mai simple și mai eficiente.

Întrebați dacă consideră, că având oportunitatea de a studia o bază de date în care să vizualizeze competențele generice necesare pentru un anumit post, inclusiv și a celui de manager în domeniul turismului, s-ar putea contribui la intrarea într-un proces individualizat de evaluare (proces ce presupune parcurgerea unor pași concret stabiliți în acest sens), precum și la perfecționarea pregătirii lor profesionale, majoritatea celor intervievați au dat răspunsuri pozitive, cumulând un procent de –

Figura 2.14. de asemenea, categoriile de respondenți au menționat ca prin, feedbackul primit din bazele de date recepționate, se poate transforma într-un plan de dezvoltare personală pe care specialistul îl poate implementa pentru o dezvoltare a competențelor profesionale și managerial.

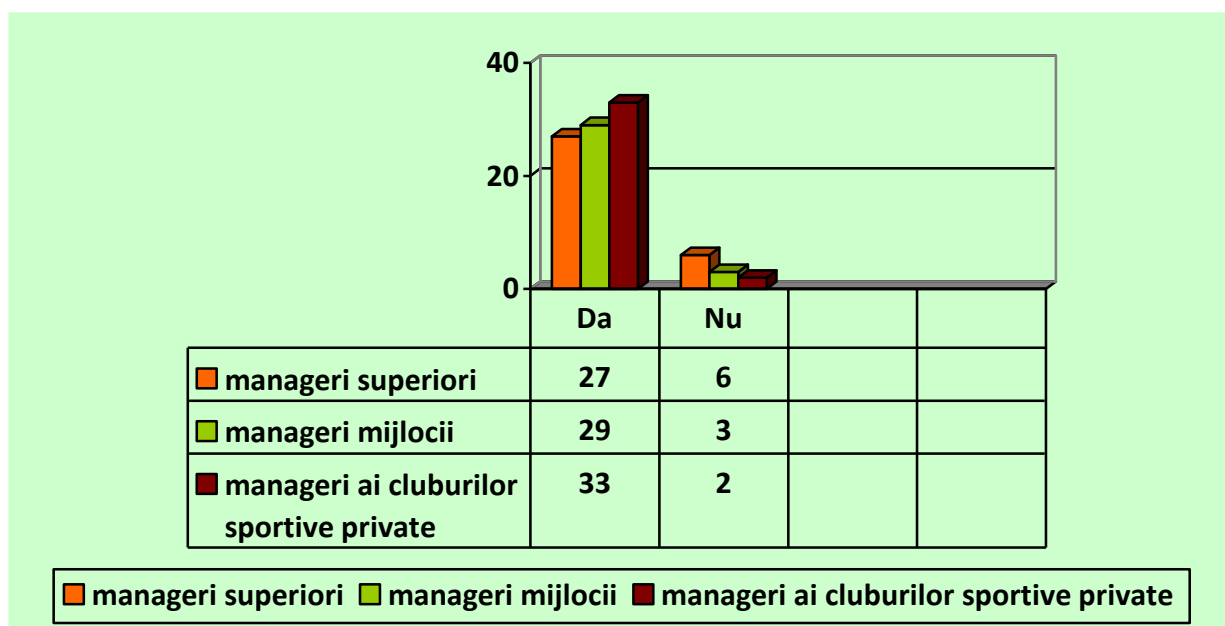


Figura 2.14. Reflectarea grafică (%) a răspunsurilor cu privire la baza de date a competențelor necesare unui post

În Figura 2.15 reflectăm pașii concret stabiliți pentru evaluarea individuală a competențelor de care dispune la un anumit moment dat un angajat pe un post de manager în turism.

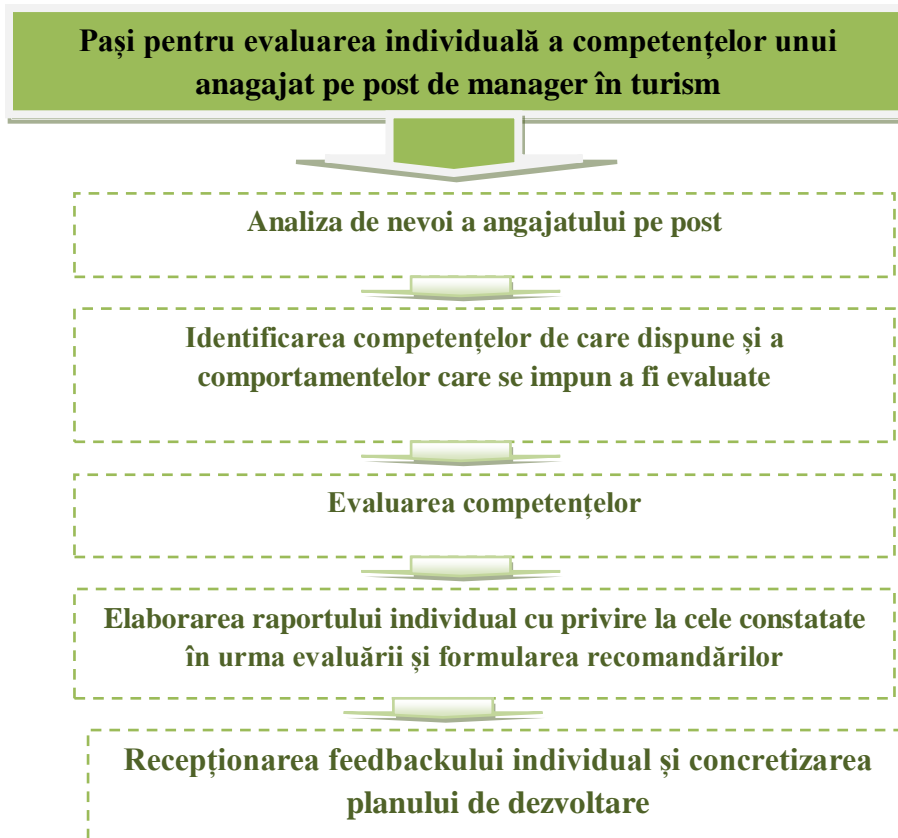


Figura 2.15. Pași pentru evaluarea individuală a competențelor unui anagajat pe post de manager în turism, elaborat de noi

Astfel, potențialul personal al angajatului, calitățile lui pot servi cu certitudine ca sursă și principia inițiale în dezvoltarea entității. Mai mult decât atât, factorul uman într-o instituție, potențialul său profesional și managerial reprezintă elemental care influențează comportamentul individual și succesul în activitate și se poate reprezenta grafic ca în Figura 2.16.

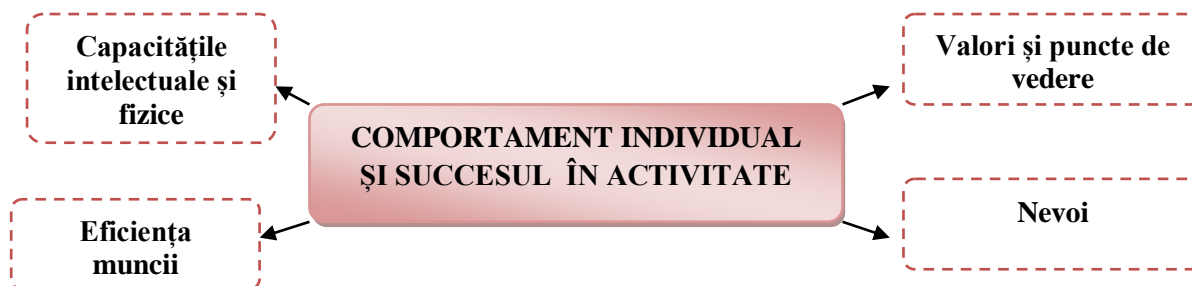


Figura 2.16. Modalități de influențare a comportamentului individual și succesul în activitatea angajatului după I.Petrescu, 1995

## **2.6. Concluzii la capitolul 2**

1. Odată cu avansarea ierarhică managerială, specialistul din turism trebuie să prezinte acele calități care vor stimula cooperarea și respectul angajaților. Cu cât mai sus ierarhic, cu atât cunoștințele de “know-how” turistic trebuie să fie tot mai avansate, iar deprinderile referitoare la management în turism, cât mai perfecționate.

2. Din cauza presiunilor în activitatea managerială, gradul în care managerul este conștient de propriile puncte forte și puncte slabe, de caracterul fatalment al dificultăților cu care se confruntă industria turistică, precum și înțelegerea tuturor variațiilor care intervin în muncă, îi permit acestuia să-și construiască o bună carieră în acest domeniu.

3. Atât managementul, cât și grupurile de muncă trebuie să pornească de la principiul că, o creștere a productivității impune creșteri de venituri. Respectarea principiilor managementului resurselor umane și existența unei bune colaborări între management specific turismului și personalul angajat al organizației de profil, contribuie la creșterea productivității.

4. Procesul de conducere al organizației ce prestează activități specifice domeniului turistic poate fi asigurat mai eficient printr-o pregătire suplimentară a managerilor superiori prin programe de training, prin dobândirea competențelor manageriale necesare și obligatorii în acest sens.

### **3. ARGUMENTAREA TEORETICĂ ȘI FUNDAMENTAREA EXPERIMENTALĂ A EFICIENȚEI FORMĂRII COMPETENȚELOR MANAGERIALE LA VIITORII SPECIALIȘTI ÎN CADRUL CURSULUI „PATRIMONIUL TURISTIC”**

#### **3.1. Formarea competențelor manageriale la viitorii specialiști din turism**

În ultima perioadă turismul moldovenesc ca urmare a trecerii la economia de piață, a cunoscut un anumit nivel de dezvoltare, existând însă o serie de deficiențe concretizate prin: transformarea agențiilor de turism în canale de orientare a forței de muncă autohtonă pentru diverse ocupații spre piețele externe, și nu pentru un turism performant, distorsionarea pieței turistice, un cadru normativ juridic inefficient, greu de interpretat, slaba pregătire a managerilor în marketing turistic și a personalului în meserii de bază, competiția dură pentru plasarea investițiilor, degradarea obiectelor de interes turistic; căile de acces spre unele obiective sunt nepotrivite, nu există locuri proiectare pentru parcuri de autobuze și autoturisme [24]; lipsesc facilități simple pentru primirea turiștilor: ghișeuri cu materiale promoționale, suveniruri și artizanat autentic; ghizii comunităților religioase nu posedă instruire în domeniul comunicării cu vizitatorii și nu vorbesc limbi de circulație internațională; lipsesc panourile, bannere cu informații elementare pentru turiști, care ar aduce la cunoștință schemele obiectivelor, cu delimitări ce pot fi vizitate de turiști; nu există materiale promoționale cu menire de autoghidaj; insuficiența stimulentei fiscale pentru agenții economici, care investesc în restaurarea monumentelor și a obiectivelor de artă etc. (SDT a RM).

În asigurarea managementului turistic eficient, resursele turistice sunt văzute ca un important factor de producție. Îmbinarea armonioasă a mediului natural cu cel istoric reprezintă un lucru important pentru dezvoltarea durabilă a țării, un principiu de bază al Convenției privind peisajul European (Florența 2000). În conformitate cu dispozițiile acesteia „peisajul natural reprezintă o resursă economică importantă, contribuind la sporirea interesului pentru cultura și mediul rural al țării și atragerea turiștilor, dar pe de altă parte, el este un factor important al calității vieții oamenilor”.

În prezent, pe teritoriul Republicii Moldova sunt considerate peste 15000 monumente cu caracter istoric – cultural ce datează din diverse epoci istorice, reprezentând aproximativ 90% din marile culturi care au succedat în Europa. Dintre acestea, în Registrul monumentelor oficial ocrotite de stat, sunt incluse doar 5698 de obiective, inclusiv 891 de edificii ecleziastice, 2 cetăți medievale (Tighina și Soroca), 17 conace -parcuri și circa 700 de monumente de arhitectură urbană și populară, celelalte fiind categorizate ca monumente arheologice de importanță europeană, regională și locală.

Prima evaluare a obiectivelor menționate a identificat circa 115 ce aparțin patrimoniului național și care au o valoare turistică majoră (<http://www.turism.gov.md>).

În Republica Moldova sunt înregistrate 66 de muzee, care prezintă diverse colecții arheologice, etnografice, de artă, istorice și naturale sau sunt comemorative. Muzeele naționale dispun de circa 700000 de piese relaționate patrimoniul național. Aproximativ, 20 muzee prezintă interes sporit pentru un număr mai mare de vizitatori. Majoritatea personalului din muzee are o calificare înaltă, dar un număr redus de angajații dispun de instruire specializată în domeniul managementului vizitatorilor și al marketingului muzeal. Angajații muzeelor nu este instruiți în materie comercială a gestiunii muzeelor. Marketingul colecțiilor permanente și al expozițiilor specializate este la nivelul inapropiat calității.

Prin valoarea sa, potențial cultural al Molodovei prezintă interes pentru activitatea turistică și poate atrage, fluxuri turistice. Potențialul cultural-turistic al Republicii Moldova, incluzând peste 15 mii de vestigii și monumente istorice, se completează cu instituțiile de cultură și artă, cu colectivele de creație etnografică și de folclor, cu arhitectura tradițională și centrele artizanale și meșteșugărești [89].

În prezent, sunt cunoscuți peste 10 mii de meșteri potențiali, dintre care 250 sunt membri ai Uniunii Meșterilor Popolari. Folclorul re o importanță deosebită, fiind reprezentat de aproximativ 270 de ansambluri etnofolclorice de maturi și 320 de ansambluri etnofolclorice de copii, circa 880 de orchestre de muzică populară. Colectivele de creație evoluează la diferite festivaluri. Toate acestea pot fi valorificate cu prin turism.

Acestea reprezintă doar parțial argumentele prin care se poate afirma că turismul a devenit în o activitate la fel de însemnată, precum cea desfășurată în alte sectoare - cheie din economia mondială (industrie, agricultură, comerț).

Fenomenul turistic este extrem de greu de circumscris deoarece, ca orice activitate, cade sub incidența studiului interdisciplinar, antrenând deopotrivă manageri, profesori, economiști, geografi, psihologi și sociologi [94].

Motivația realizărilor constituie o nevoie fundamentală care influențează comportamentul managerial [75]. Această nevoie va determina, în special pentru tinerii specialiști, să obțină o poziție antreprenorială, managerială care să le asigure un anumit nivel de satisfacție a realizărilor mai importante decât în alte situații.

Nu de puține ori managerii, indiferent de nivelul ierarhic, sunt cei care se confruntă cu un set de situații sau posibilități mai puțin certe, fiind nevoiți să-și asume riscul, ei purtând responsabilitatea

pentru decizia luată [111]. Riscurile asumate sunt din domeniul social, financiar, etică deontologică, legislație, etc. [121].

În acest context, se susține că cariera managerilor este definită de oportunitățile pentru creativitate și inovare drept factori hotărâtori, arătând ca anumiți lideri întreprinzători manifestă o preferință mai puternică pentru inovare decât managerii [83]. Se susține că liderii sunt acei indivizi cu un spirit inventiv și creativ, cu o gândire originală, capabili să găsească idei și soluții, fiind orientați spre improvizație și idei noi, precum și spre identificarea unor soluții eficiente la rezolvarea unor probleme.

Poziția de manageri este ocupată de persoane care dispun de autonomie în luarea deciziilor prin care sunt angajate (consumate) resurse, în vederea realizării unor scopuri [122]. Luarea deciziilor poate fi realizată la nivel intuitiv, arbitrar sau, în contra sens, pe bază de cunoștințe, reguli, principii. Astfel, managementul implică munca oamenilor, managerii acționând pentru realizarea obiectivelor prin angajații organizației [106]. Totodată, managementul presupune deciziile lucide ale managerilor în ce privește setarea și realizarea obiectivelor. Luarea deciziilor este o parte critică a tuturor activităților manageriale. Pentru a atinge obiectivele setate, managerii trebuie să îndeplinească funcțiile de bază și anume: planificare, organizare, motivare, coordonare și control [116].

Plecând de la aceste date și informații acumulate din literatura de specialitate, completate de studii de cercetare în domeniul turismului autohton, putem afirma că formarea unor competențe manageriale la viitorii specialiștii în cadrul studierii disciplinei “Patrimoniul turistic” va contribui la formarea unor finalități ale pregătirii acestora reflectate în Figura 3.1.

În Dicționarul explicativ al limbii române, competența este definită ca fiind „capacitatea unei persoane sau a unui grup de a interpreta un fenomen, de a soluționa o problemă, de a lua o decizie sau de a efectua o acțiune; pricepere”.

De asemenea, competența este definită prin „capacitatea unei persoane de a corespunde cerințelor dintr-un anumit domeniu” [133, p. 54].

Dicționarul Hachette Encyclopedique explică competența ca „aptitudine a unei autorități administrative sau judiciare de a proceda în anumite acte în condiții determinate de lege, cunoștință, experiență pe care o persoană o are într-un anumit domeniu și care îi dă calitatea de a judeca în mod corect făcând dovada competențelor”.

Putem concluziona, pe baza definițiilor date competenței, faptul că ea reprezintă un ansamblu structural-funcțional constituit din:

- componente cognitive (cunoștințe, date, informații etc.);
- componente operaționale (scheme de acțiune, algoritmi de lucru, tehnici de rezolvare etc.);

- componente atitudinale (trăsături de caracter, comportamente, trăsături ale personalității).

În opinia specialistului francez Guy Le Boterf „competența reprezintă o combinație de resurse pentru a produce o performanță”.

Mai mult, putem afirma că prin dobândirea unor competențe manageriale de către studenți, ca urmare a studierii disciplinei “Patrimoniul turistic” în procesul de învățare, aceștia vor fi capabili să combine capacitățile, practicile pe care le dețin și resursele mediului social în stabilirea unei strategii care să-i conducă la rezultate performante, demonstrând astfel, că este mai important ceea ce pot să facă decât ceea ce știu. Fiecare persoană are propriul bagaj de resurse interne și externe pe care le poate combina în moduri posibile, de aceea nu poate exista o rețetă a propriei competențe și cu atât mai mult nu poate exista o rețetă a competențelor generale. Scopul formării specialiștilor de la facultățile de profil în spirit democratic pune accent nu numai pe însușirea de cunoștințe sau pe formarea de deprinderi manageriale, ci pe formarea de competențe profesionale în domeniu. „Competența – este priceperea unei persoane de a se pronunța asupra unui lucru, pe temeiul unei cunoașteri adânci a problemei respective” [27, p. 33].

Dezvoltarea competențelor manageriale la specialiștii ce activează în instituțiile de profil vor crea condiții favorabile pentru a elabora și implementa soluții împreună cu cei care activează, colegii sau cu autoritățile de supraveghere care operează în contexte complexe, dinamice.

Mai mult, pentru argumentarea și relevarea importanței formării unor competențe manageriale la viitorii specialiști, identificarea prezenței, recrutării și a rolului specialiștilor din domeniile culturii fizice și sportului, a turismului în organizațiile de profil, pentru determinarea opiniilor managerilor de organizații asupra calităților lor profesionale și a finalităților competențelor manageriale (Figura 3.2), inclusiv și ale pregătirii lor în viitor, am realizat un studiu pe piața educațională, sportivă și a turismului autohton. Eșantionul managerilor investigați (profesori, manageri superiori și de nivel mediu din organizații sportive și cu specific în turism, alte categorii de angajați din domeniile de referință) a fost constituit din 127 subiecți. Perioada cercetării a fost trimestrul II din 2013. Ancheta s-a desfășurat pe bază de chestionar prin metoda autoadministrării benevole.

Conform opiniei lui Jinga I. [52, p. 23], competența managerială (generală și educațională), presupune capacitățile reflectate în Figura 3.1.

Conținutul chestionarului a fost minuțios gândit, întrucât a fost distribuit unor manageri de organizații cu o agendă încărcată, și nu am dorit să abuzăm de bunăvoință. În cercetarea noastră, accentul a fost pus pe reliefarea elementelor esențiale în pregătirea profesională a studenților de la facultățile de profil (sportiv și turism) sub aspectul competențelor manageriale, precum și pentru



enuunțarea unor direcții de acțiune care, în opinia lor, ar putea conduce la creșterea performanțelor absolvenților pe piața forței de muncă specializată.

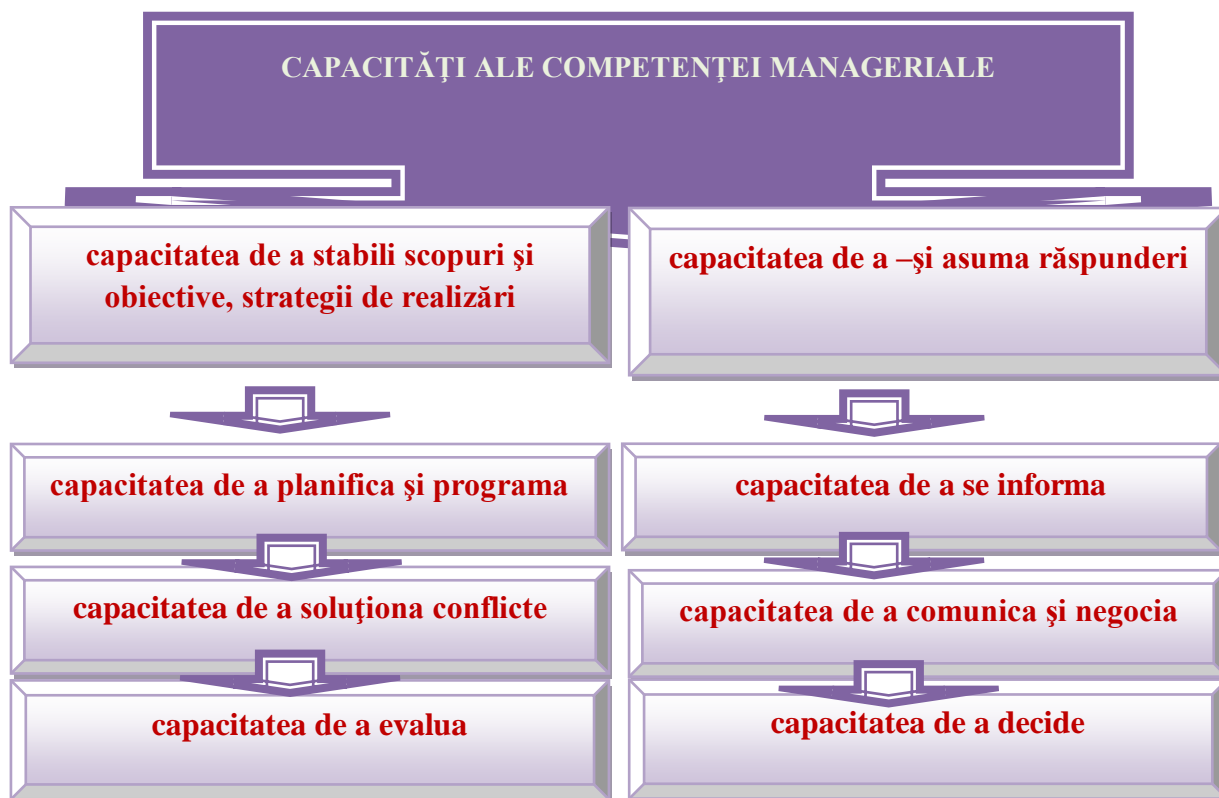


Fig. 3.1. Capacități ale competenței manageriale după opinia lui Jinga I. [52]

La chestionarul sociologic au participat manageri de organizații sau persoane cu funcții de

Structura eșantionului, după specificul și obiectul de activitate al organizației, se prezintă în Figura 3.2, fiind preponderent reprezentative entitățile sportive și agențiile de turism, cu un procent de 65% dintre subiecții (absolvenții) investigați. În cadrul acestor organizații specialiștii din domeniul educației fizice și sportului pot fi estimați ca și cadre active - un procent de 37% (absolvenți ai instituției academice de profil, inclusiv specialitatea turism).

Departamentele în care sunt preponderent angajați absolvenți au universității de profil, specializările „Educație fizică și sport” și „Turism” sunt: organizare, compartimente operaționale de profil, logistică, metodice, sportive, relații publice, management, marketing, resurse umane etc. (Figura 3.3).

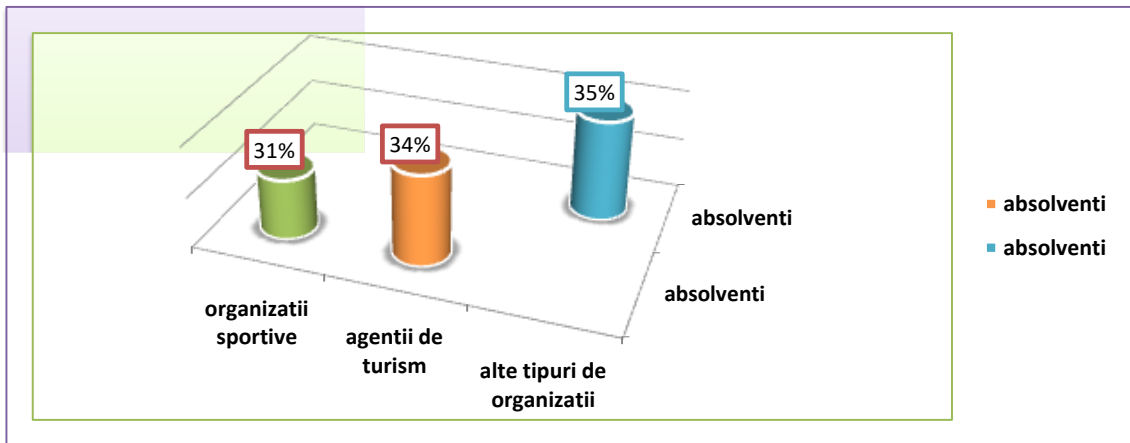


Fig. 3.2. Structura eșantionului, după specificul organizației și al numărului de absolvenți activi

Din datele acumulate se observă că în cadrul compartimentelor: metodice, logistice și organizare-planificare activează cei mai mulți absolvenți (41% de la EFS și 36% de la Turism), în timp ce la departamentele de resurse umane, management și marketing un procent nesemnificativ (8% de la EFS și 15% de la Turism).

În ceea ce privește rolul absolvenților în instituțiile investigate, respondenții apreciază că aceștia ocupă cu preponderență funcții de execuție (84%), de decizie (3%) și în elaborarea de strategii și politici organizaționale (13%). Putem observa că pe primul loc funcțiile reprezentative ocupate sunt cele de execuție în corespundere cu calificarea obținută de fiecare absolvent (Figura 3.4).

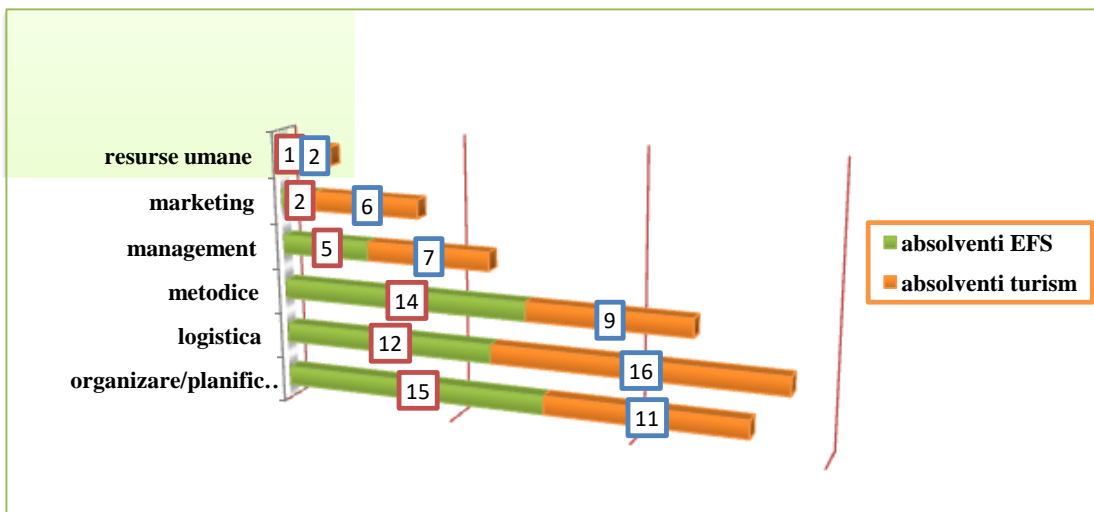


Fig. 3.3. Departamente în care activează absolvenți ai instituției de profil

Referitor la opiniile formulate de managerii organizațiilor investigate cu privire la calitățile profesionale ale absolvenților instituțiilor de profil putem menționa că în general acestea corespund cerințelor de calificare pentru posturile ocupate, dar formarea continuă, pe tot parcursul vieții, poate contribui eficient la dezvoltarea lor profesională.

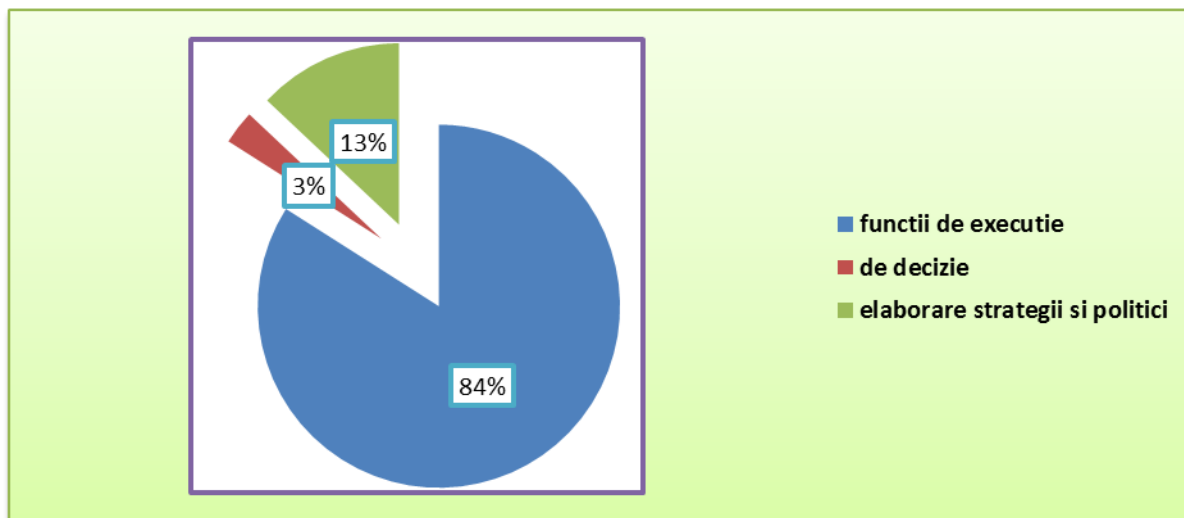


Fig. 3.4. Rolul absolvenților în instituțiile investigate

Dintre datele obținute putem reflecta în procente categoriile de răspunsuri afirmative 63%, negative 12%, iar 25% au considerat că se impune perfecționarea acestora, fie la locul de muncă, fie prin diverse programe de formare continuă (Figura 3.5). De remarcă însă, că managerii intervievați consideră că absolvenții instituției academice de profil corespund într-o măsură suficientă cerințelor posturilor în care sunt angajați, însă totuși aceasta s-ar putea eficientiza printr-o pregătire suplimentară și prin participări a absolvenților la programe de dezvoltare individuală (necesitatea perfecționării și formării continue a specialiștilor din domeniu este susținută de aproximativ 25% dintre managerii chestionați).

Cu privire la opinia asupra tipului de pregătire necesară în mod deosebit, în scopul dezvoltării unor competențe manageriale, respectiv teoretică sau practică, aproximativ 36% fac referire la cea teoretică, mixtă (atât teoretică, cât și practică) 27%, 37% indică pregătirea practică (Figura 3.6).

Mai mult, din răspunsurile acumulate am reușit să desprindem doar unele informații asupra unor caracteristici, calități sau abilități practice necesare unor viitori manageri de succes în domeniul de referință, respectiv: seriozitatea, răspunderea, disciplina, perseverența, lucrul în echipă, abilități de comunicare, calități organizatorice, de evaluatori etc.

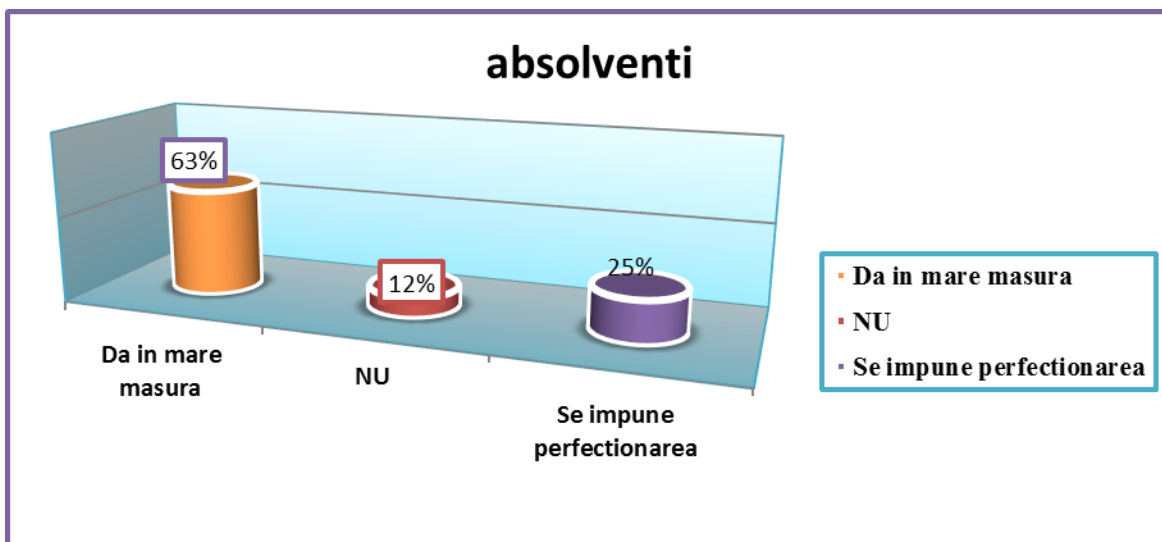


Fig. 3.5. Cu privire la calitățile profesionale ale absolvenților instituțiilor de profil

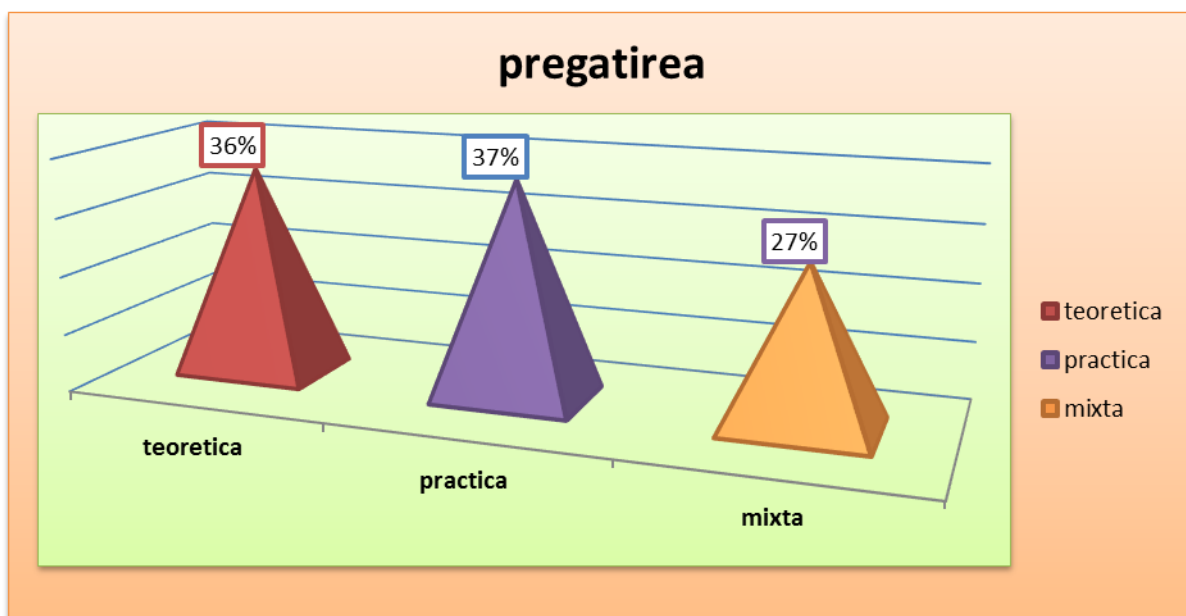


Fig. 3.6. Opinia asupra tipului de pregătire necesară viitorilor specialiști

Cu o apreciere finală managerii susțin că pentru dobândirea unor competențe manageriale la viitorii specialiști sunt necesare cunoștințe de specialitate sau parcurgerea unui ciclu II sau III cu specific în „Managementul culturii fizice” 28%, „Management în turism” 39%, precum și în următoarele domenii: comunicare – relații cu clienții, limbi străine și informatică 33% (Figura 3.7).

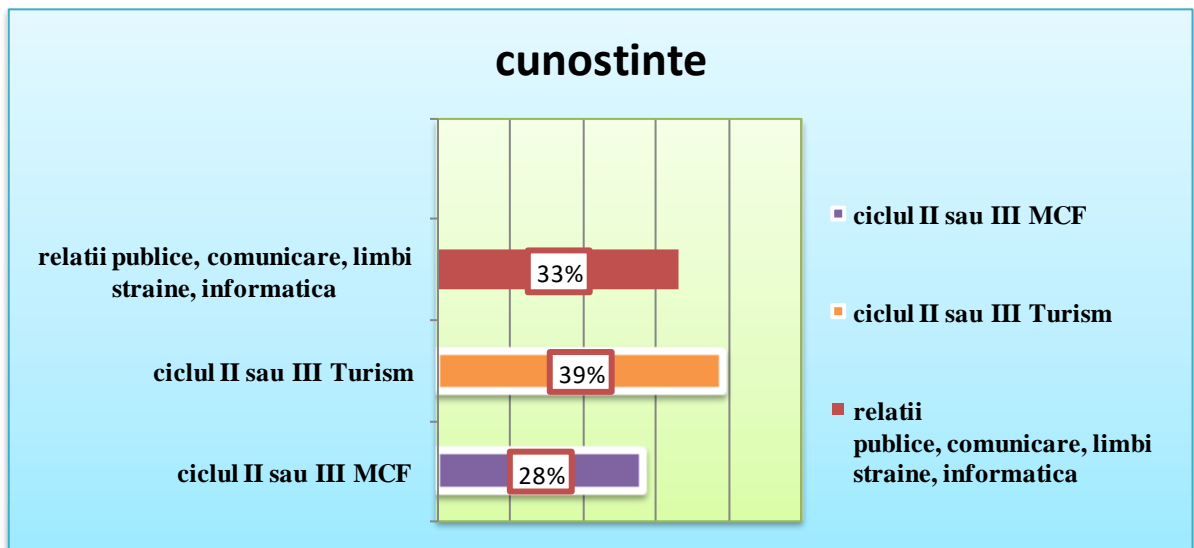


Fig. 3.7. Opinia asupra dobândirii unor cunoștințe de specialitate sau parcurgerea unui ciclu II sau III

Ca urmare a analizei chestionarului sociologic și a interpretării rezultatelor obținute am procedat la concretizarea de finalități ale competențelor manageriale – Figura 3.8. pe care un absolvent al specializării Turism din cadrul Universității de Stat de Educație Fizică și Sport le poate dobândi la și la finalizarea studierii disciplinei „Patrimoniu turistic ”.

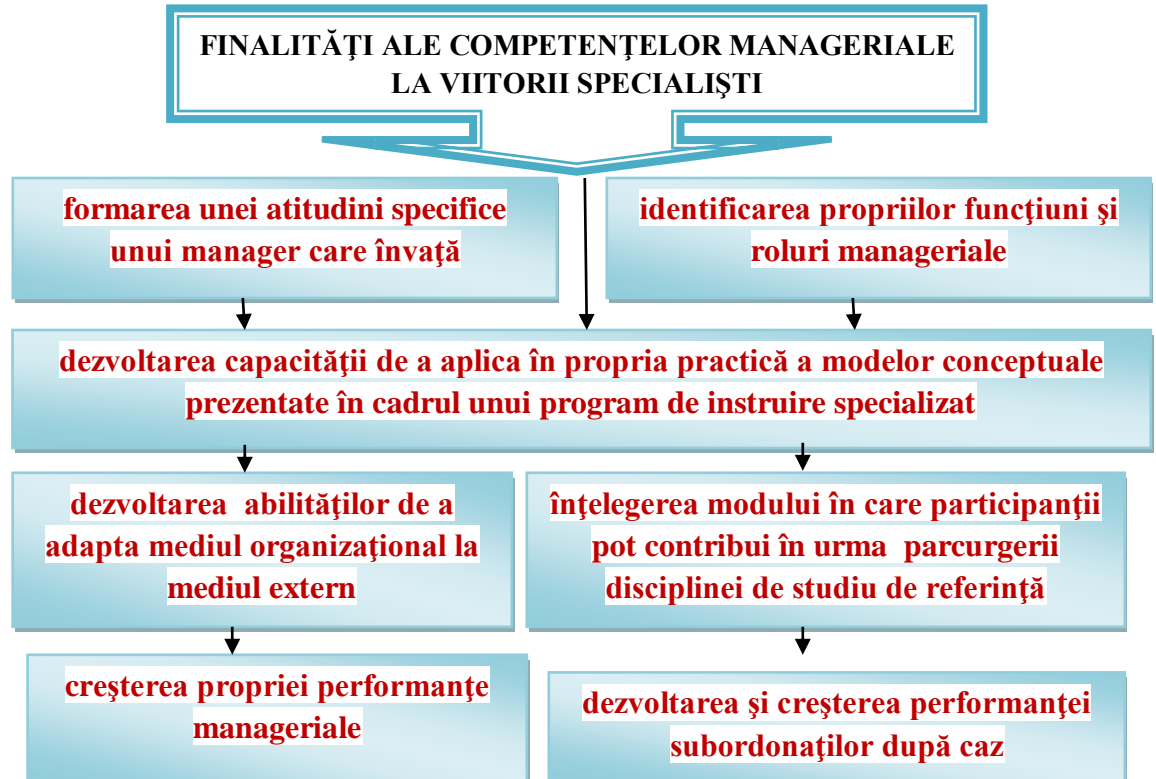


Fig. 3.8. Finalități ale competențelor manageriale la viitorii specialiști elaborate de autor

Ca urmare a efectuării studiului, putem concretiza unele elemente concludive în ceea ce privește chestionarul efectuat printre managerii de organizații:

- ✓ majoritatea respondenților activează în organizații al căror obiect de activitate îl au în domeniul sportului și turismului (65%), iar ponderea absolvenților din cadrul acestor specializări a fost estimată la 37%;

- ✓ departamentele în care sunt preponderent angajați absolvenți au universității de profil, specializările „Educație fizică și sport” și „Turism” sunt: organizare, compartimente operaționale de profil, logistică, metodice, sportive și mai puțini activează în compartimente cu specific în relații publice, management, marketing sau resurse umane;

- ✓ în general absolvenții de la instituțiile de profil sunt angajați pentru îndeplinirea unor funcții de execuție (84%) cu o pregătire profesională satisfăcătoare;

- ✓ se impune formarea continuă a specialiștilor din domeniu prin calificări suplimentare, prin studii de masterat și doctorat, iar pentru dobândirea unor competențe manageriale este esențial parcurgerea unor programe de studii specializate în management;

- ✓ majoritatea managerilor intervievați apreciază importanța pregătirii practice (37%), urmată de cea teoretică (36%);

- ✓ pentru îmbunătățirea pregătirii absolvenților din domeniu se impune eficientizarea continuă a pregătirii practice și schimbarea unor elemente de curriculum universitară la disciplinele de specialitate.

### **3.2. Argumentarea dezvoltării curriculei universitare la disciplina de studiu “Patrimoniul turistic”**

Acest subcapitol descrie conceptele care stau la baza dezvoltării curriculei universitare la disciplina de studiu “Patrimoniul turistic” destinate studenților de la facultățile de profil, specializarea Turism și care dispun de experiențe diferite de învățare.

Orice abordare (din partea cadrelor didactice de specialitate) a cursurilor și a programelor de studii implicate în procesul instructiv, ar trebui să țină cont de faptul că studenții au nevoi speciale și optează pentru anumite stiluri de învățare. O altă chestiune importantă în elaborarea unui curriculum universitar este centrarea pe student, ca un efort coroborat al studenților și cadrelor didactice implicate în procesul de predare, detalierea obiectivelor de studiu pe care le urmăresc cursurile academice, dobândirea competențelor finale cerute absolvenților pe piața muncii.

Stephen Brookfield [107, p. 76], afirma că “există o distinctivitate a procesului de învățare a studenților și în viața de adult. Aceste forme de învățare sunt vizibile într-o formă mult mai acută în perioada adultă comparativ cu copilăria sau adolescența. Ele se pot discerne în faze timpurii ale vieții dar doar la maturitate sunt remarcate cu adevărat”. Autorul a identificat patru caracteristici pe care le consideră unice pentru dimensiunea procesului de învățare:

- capacitatea de a gândi dialectic;
- capacitatea de a aplica logica practică;
- capacitatea de a învăța cum se învață;
- capacitatea de reflecție critică.

Acumulările cunoștințelor în procesul de învățare sunt modificate în funcție de caracteristicile individuale ale studenților (contextul de învățare al caracteristicilor fizice, sociale și personale care înconjoară actul învățării, precum conținutul și ritmul de învățare, afectează de asemenea nivelul acumulărilor).

Învățarea constructivă a apărut în ultima decadă și este considerată ca fiind o abordare importantă a procesului de predare. Lucrările lui Jean Piaget [129], Jerome Bruner [108] și Lev Vygotsky [140], oferă precedente istorice ale teoriei constructiviste a învățării. Constructivismul reprezintă o schimbare de paradigmă de la educația bazată pe comportamentalism la o educație bazată pe teoria cognitivă. Astfel, modul în care cunoștințele sunt concepute și asimilate, în care sunt accentuate tipurile de cunoștințe, abilități și activități, rolul profesorului și cel al studentului, modul în care se stabilesc obiectivele, toți acești factori sunt altfel articulați din perspectiva constructivistă.

Un alt aspect important îl reprezintă rolul profesorilor de a nu dispensa cunoștințele studenților, ci de a oferi acestora oportunitățile și stimulentele necesare pentru ca ei să-și construiască singuri o bază de cunoștințe.

George Gagnon și Michael Collay [118] au propus un „Model de Invățare Constructivistă” - “Constructivist Learning Design” care pornește de la principiile constructivismului și se axează pe dezvoltarea unor situații ca mod de a gândi activitățile constructive ale studentului și nu pe comportamentul demonstrativ al profesorului. Acest model are următoarele șase elemente importante: situația; forme de grupare; podul; întrebări; expunere; reflecții. Aceste elemente sunt concepute pentru a-l determina pe profesor să planifice și să reflecteze asupra procesului de învățare al studentului.

Plecând de la această teorie constructivistă, am elaborat noul conținut curricular la disciplina “Patrimoniul turistic” ținând cont în principal de următoarele aspecte:

- abordarea centrată pe student care la rândul ei subliniază importanța învățării colaborative;
- negocierii curriculei și a încurajării studenților să își construiască propriile înțelesuri desprinse din experiența învățării;
- competențele pe care trebuie să și le însușească studenții pentru a putea absolvi cu succes studiile la această disciplină.

Un aspect important în dobândirea competențelor finale în corespundere cu disciplina de studiu, îl constituie din prisma noastră, faptul că studenții dispun de anumite capacități și aptitudini acumulate pe parcursul studiilor anterioare, astfel încât este important ca profesorii universitari, să le aprecieze, să respecte, să exploreze și să promoveze contribuțiile pozitive pe care le pot aduce acești studenți în procesul de învățare.

În zilele noastre, provocarea majoră pentru organizații este de a preda rapid și flexibil produse și servicii de calitate, pentru a satisface cererile fluctuante ale clienților. Munca tradițională este caracterizată prin standardizare și specializare; munca este dispersată în diferite părți, pornind de la pregătirea pentru realizarea diferitor responsabilități, în cadrul cărora lucrătorii se specializează întru sporirea productivității [55]. Specializarea, fie control și de rutină, este indicată atunci când cererea pentru produsele standardizate este constantă. Pentru o cerere de un caracter fluctuant, standardizarea nu este o metodă potrivită și poate duce la probleme de coordonare și rigiditate. Astfel, organizațiile au început să caute noi forme de organizare a muncii .

O poziție performantă se concentrează pe stimularea influenței oamenilor în afaceri, precum și pe impactul proceselor, metodelor, mediului fizic, tehnologiei și instrumentelor de stimulare a muncii lor [109]. Un loc de muncă de înaltă performanță investește în resurse umane și sprijină atât abilitățile lor tehnice și de inovație, cât și abilitățile lor sociale și manageriale. Un alt aspect important ce trebuie accentuat în procesul de învățare a studenților este munca în echipă. Performanța în munca a echipei este mai mare decât performanțele individuale, atunci când locul de muncă necesită o arie mai largă de cunoștințe, judecați și opinii. Avantajul muncii în echipă îl reprezintă creșterea productivității semnificative în domeniile care necesită creativitate în rezolvarea de sarcini diferite, un înalt grad de adaptabilitate și conducerea operativă.

Munca în echipă, de asemenea, creează un mediu care facilitează schimbul de cunoștințe și informații și așa-numitul schimb de cunoștințe. Alte avantaje rezidă din capacitatea noilor forme de organizare a muncii de a mări potențialul de inovare care poate aduce plus valoare unor produse sau servicii, prin mutarea lor în piețe mai puțin sensibile la preț [82].



Tabelul 3.1. Motivele principale pentru care angajații nu obțin performanța

<b>Motive principale</b>	
<p><b>Lipsa de abilități:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• niciodată nu le-au avut;</li> <li>• este nevoie de practică;</li> <li>• nu se poate aplica</li> </ul>	aceasta este în principal responsabilitatea angajatorului - trebuie să furnizeze formare
<p><b>Lipsa de informații:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nu cunosc așteptările angajatorului;</li> <li>• nu deține datele curente;</li> <li>• nu se pot aplica informațiile pe care le deține.</li> </ul>	aceasta este, de asemenea, responsabilitatea angajatorului - trebuie să furnizeze informațiile sau să instruiască angajații cum să utilizeze sau să colecteze informații disponibile.
<p><b>Aspecte motivaționale:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• lucruri și oameni care fac din mediul de muncă al angajatului o pedeapsă (simte că lucrează într-un mediu ostil);</li> <li>• atitudini și probleme personale.</li> </ul>	responsabilitate comună a angajatorului și angajatului -necesită o discuție bilaterală.
<p><b>Probleme personale:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• abuzul de substanțe;</li> <li>• sănătatea emoțională;</li> <li>• sănătatea fizică;</li> <li>• stil de viață.</li> </ul>	Responsabilitatea angajatului –trebuie să își rezolve problemele din viața personală
<p><b>Probleme de mediu:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• standarde nerealiste;</li> <li>• fisă a postului incompletă;</li> <li>• mijloacele de muncă disponibile sunt inadecvate ;</li> <li>• proceduri de lucru neadecvate sau incomplete</li> </ul>	Responsabilitatea angajatorului- este necesară revizuirea unor aspecte.

Mai mult, capacitatea noilor forme de organizare a muncii de a crește procentul de angajare a lucrătorilor prin multi-calificare și dobândirea de competențe mai mari în rezolvarea problemelor, comunicare și teamworking va ajuta adaptarea piața forței de muncă, și va sprijini, de asemenea, noi forme de creștere și regenerare economică locală și regională [139]. Munca în echipă ar putea conduce la o mai mare autonomie a locului de muncă, responsabilitate și satisfacție mai mare. Cele mai multe dintre studiile mai recente se referă la impactul pozitiv al lucrului în echipă asupra productivității în muncă și eficienței companiei [110].

Obiectivele pregătirii profesionale a specialiștilor din domeniul culturii fizice pot fi constituite din: consolidarea capacității de soluționare a problemelor, realizarea unor lucrări specifice, soluționarea unor sarcini noi, sporirea comunicării, pregătirea unor schimbări, etc. Schematic este un proces care poate arăta astfel cum este reflectat în Figura 3.9:

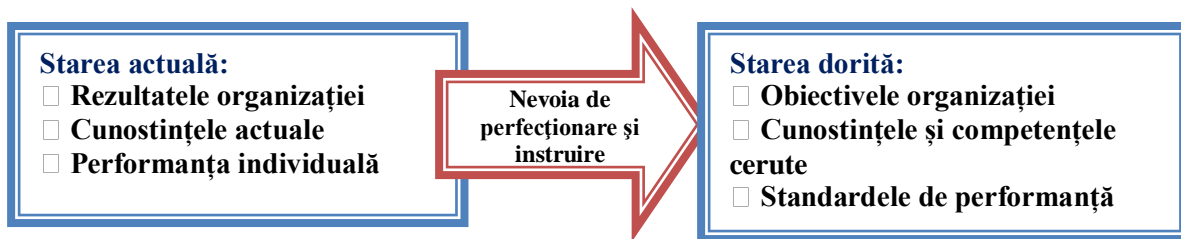


Fig. 3.9. Obiective ale pregătirii profesionale a specialiștilor din domeniul culturii fizice

La elaborarea noului conținut curricular la disciplina “Patrimoniul turistic” am ținut cont de următoarele aspecte fundamentale:

- analiza inițială și continuă a nevoilor studenților;
- selectarea conținutului și stabilirea priorităților (inclusiv a obiectivelor);
- metodologie (inclusiv selectarea și gradarea activităților de învățare și a materialelor de studiu);
- monitorizare, evaluare și examinare;
- capacitățile și finalitățile competenței manageriale;
- necesitatea abordării muncii în echipă a specialiștilor;
- capacitatea noilor forme de organizare a muncii în cadrul organizațiilor sportive și de turism;
- performanța resurselor umane din sport și turism.

Ideile prezentate anterior demonstrează că stabilirea condițiilor pregătirii teoretico-practice, manageriale necesită realizarea numai în urma definirii indicilor curriculari și a conținuturilor cursului la disciplina „Patrimoniul turistic”.

Plecând de la studiul efectuat în cercetarea noastră cu privire la analiza și generalizarea opiniilor cu privire la conținutul curricular al cursului „Patrimoniul turistic” s-a impus necesitatea schimbării conținuturilor de bază a cursului “Patrimoniul turistic” predat în cadrul specialității Turism din planul de învățământ aprobat la nivelul USEFS. Astfel, majoritatea categoriilor de respondenți consideră că s-ar putea modifica conținuturile de bază al cursului de referință. Astfel, studenții consideră benefic acest fapt într-un procent de 10% (mult) și 12% (destul de mult), cadrele didactice 13% (mult) și 11 % (destul de mult), iar angajații 9% (mult) și 10% (destul de mult), celelalte valori fiind ne semnificative. În Tabelul 3.3 prezentăm conținutul curricular la disciplina “Patrimoniul turistic” în varianta finală, iar în Tabelul 3.4 administrarea disciplinei într-un format nou.

Tabelul 3.3. Conținutul curricular la disciplina “Patrimoniul turistic” în varianta finală

Nr.crt.	Tematica disciplinei de studiu
1.	Patrimoniul turistic. Concepte și definiții fundamentale
2.	Potențial turistic (natural și antropoc) național
3.	Infrastructura generală și turistică a Republicii Moldova
4.	Piața turistică. Oferta și cererea turistică
5.	Circulația turistică
6.	Structuri de primire turistice în Republica Moldova
7.	Activitățile turistice și marketingul acestora
8.	Particularitățile managementului în activitatea de turism
9.	Competențele manageriale și profilul de succes al managerului în turism
10.	Planul turistic – instrument al politicii turistice
11.	Tehnica construirii unui itinerar turistic și vizitării unei localități sau oraș

Tabelul 3.4. Administrarea disciplinei

Forma de învățământ	Codul disciplinei	Denumirea disciplinei	Responsabil de disciplină	Sem.	Ore total:				Evaluare	Nr. de credite	
					Total	inclusiv					
						C	S	L			LI
cu frecvență la zi și f.r. anul III	<b>S01O05</b>	“Patrimoniul turistic”	Catedra Natație și turism	V	150	45	30	-	75	ex	5

În procesul de formare a competențelor studenții utilizează cu succes și cursul nou elaborat ce corespunde din punct de vedere al conținutului nou curricular. De asemenea, în procesul de predare – învățare – evaluare a studenților sunt utilizate notele de curs în format carte și electronic. Prezentarea suporturilor de curs nou elaborate reflectă abordarea curriculară, concordanța cu standardele educaționale contribuind prin aceasta la formarea competențelor, inclusiv și a celor manageriale.

Astfel, pentru a putea genera un proces didactic optim, bazat pe o ofertă educațională modernă și eficientă, cât și pe instruirea diferențiată a studenților, pe baza unor metode particulare de învățare, individuale sau de grup, este necesar dobândirea de către studenți a cunoștințelor indispensabile acționării asupra dezvoltării capacităților manageriale, de cercetare și inovare, cât și inițierea/consolidarea în practicarea unei discipline practice.

În acest context, diferența între cele două curricule elaborate la disciplina de studiu „Patrimoniul turistic” activitățile individuale ale studenților sunt centrate în principal pe dobândirea și formarea competențelor manageriale la această disciplină. În Tabelul 3.5 prezentăm activitățile individuale

sub forma unor produse finale realizate de studenți în procesul de învățare în scopul asigurării și obținerii unei evaluări pozitive a rezultatelor. În Tabelul 3.6 reflectăm descriptorii de performanță monitorizați și realizați pe parcursul procesului de învățare și evaluare al studenților. Strategia didactică la disciplina „Patrimoniu turistic” a fost orientată în principal după realitatea că studenții au nivel diferit de pregătire din punct de vedere intelectual. Aceasta cere o atenție deosebită privind selectarea conținutului instruirii, ajutând studenții în realizarea capacităților, creându-se condiții favorabile pentru formarea optimală a competențelor planificate.

Tabelul 3.5. Modele de produse finale în cadrul studiului individual al studentului

<b>Produsul preconizat: R E F E R A T conform tematicii aprobate de catedra de specialitate</b>		
<b>Structura Produsului</b>	<b>Strategii de realizare</b>	<b>Termen de prezentare</b>
1. <b>Foaie de titlu</b>	1. Alegerea temei	Cel puțin cu 2 săptămâni până la finele semestrului.
2. <b>Cuprins</b>	2. Studiul Bibliografic	
3. <b>Introducere</b> (expusă pe 0,5-1 pagini), care se va referi la: 3.1. <b>Actualitatea și importanța</b> temei (expuse succint într-un paragraf); 3.2. <b>Scopul</b> (reflectă finalitatea cercetării efectuate, sensul studiului, țelul urmărit) și <b>obiectivele</b> concrete ale studiului (care desemnează rezultatele scontate în urma analizelor, calculului, soluționării problemelor teoretice, metodologice); 3.3. <b>Obiectul</b> studiului ține de domeniul sau sfera de referință; 3.4. <b>Metodologia de cercetare:</b> a) baza informațională (cadru legislativ și normativ, surse metodologice, monografice, lucrări științifice, baze de date statistice, etc.) b) metodele de cercetare utilizate (cantitative și calitative); 3.5. <b>Cuvinte-cheie.</b>	3. Delimitarea ariei de studiu. 4. Formularea obiectivelor. 5. Selectarea metodologiei necesare pentru studiu (lecturarea, observarea, analiza de documente, chestionare etc.); 6. Analiza și procesarea informației; 7. Redactarea conținutului conform normelor de redactare în vigoare și perfectarea propriu-zisă a referatului; 8. Prezentarea produsului și susținerea lui în termenele stabilite.	
4. Expunerea conținutului în 2 subiecte (câte 3-5 pagini pentru fiecare subiect);		
<b>Subiectul 1.</b> va conține abordarea teoretică a problemei cercetate cu înregistrarea celor mai potrivite ale specialiștilor în domeniu; <b>Subiectul 2.</b> are un caracter analitic și poate conține analize cantitative și calitative ale situației reale a obiectului cercetat, aprecierea critică a stării actuale, evidențierea problemele existente, etc.		
5. <b>Concluzii și recomandări</b> (~1pagini). În acest compartiment se formulează concluzii și se		

<p>înaintează unele recomandări referitor la problemele evidențiate.</p> <p>6. <b>Referințe la sursele bibliografice</b>, citate în textul de bază al referatului, perfectate în modul corespunzător , nu mai puțin de 5 surse.</p>		
<b>Produsul preconizat: PROIECT DE CERCETARE</b>		
<b>Structura Produsului</b>	<b>Strategii de realizare</b>	<b>Termen de prezentare</b>
1. Fișa proiectului	1. Alegerea temei	<p>Cel puțin cu 3 săptămâni până la încheierea semestrului.</p>
2. Titlul proiectului (maximum 200 de caractere)	2. Studiul Bibliografic	
3.Descrierea proiectului 3.1. Rezumatul proiectului: <i>Se descriu succint obiectivele, relevanța, metodele utilizate și rezultatele preconizate (maximum 2500 caractere cu spații)</i>	3. Delimitarea ariei de studiu. 4. Formularea obiectivelor. 5. Selectarea metodologiei necesare pentru studiu (lecturarea, observarea, analiza de documente, chestionare etc.);	
4.Cuvinte-cheie( <i>maximum 7, separate prin virgulă</i> )	6.Analiza și procesarea informației;	
5. Obiectivele proiectului ( <i>se specifică clar obiectivele; elementele originale; referire la caracterul interdisciplinar, dacă este cazul</i> )	7.Redactarea conținutului conform normelor de redactare în vigoare și perfectarea propriu-zisă a proiectului;	
6. Prezentarea proiectului 6.1. Gradul de corelare a rezultatelor obținute la tema propusă cu cele obținute actualmente pe plan național și internațional 6.2. Necesitatea și oportunitatea proiectului	8.Prezentarea produsului și susținerea lui în termenele stabilite.	
7.Metode de cercetare experimentale prevăzute a fi utilizate		
8. Rezultatele științifice preconizate, cu evidențierea gradului de noutate		
9. Impactul prezumat (scontat) al rezultatelor proiectului asupra cunoașterii, producerii sau socio-economiei țării		
10.Sustenabilitatea proiectului		
11. Perspective prezumate (scontate) de valorificare a rezultatelor		
12. Referințe bibliografice (până la 10 lucrări)		

Tabelul 3.6. Descriptori de performanță

Criterii de evaluare	Descriptori de performanță		
	9-10	7-8	5-6
<b>1. Structura proiectului sau referatului</b>	Respectă părțile componente ale proiectului sau referatului	Respectă toate părțile componente, dar una din ele nu este realizată conform strategiilor de realizare	Una din părțile componente lipsește
<b>2. Corespunderea temei proiectului/referatului cu esența materialului analizat și prezentat în produsul final</b>	corespunde integral	corespunde în mare parte	corespunde esenței parțial
<b>3. Procesarea și analiza informației teoretice și practice</b>	Se dă o apreciere stării actuale a obiectului cercetat, cu constatarea avantajelor, dezavantajelor, situațiilor dificile, impedimentelor, în dezvoltarea și funcționarea subiectului cercetat.	Se dă o apreciere stării actuale a obiectului cercetat, dar cu constatări generale privind dezvoltarea și funcționarea subiectului studiat.	Este generală fără a implica o critică, interpretativă a autorului.
<b>4. Completitudinea și corectitudinea scrierii surselor bibliografice, citarea</b>	Este destul de consistentă, mai mult de 7- 10 surse; citarea este corectă	Este suficientă, conține între 5 -6 surse; citarea este parțial corectă	Este parțială, până la 5 surse; lipsește citarea
<b>5. Respectarea cerințelor tehnice față de redactarea referatului</b>	Sunt respectate integral	Sunt respectate parțial	Cu derogări însemnate de la cerințele de redactare
<b>6. Prezentarea produsului și susținerea lui în termenele stabilite</b>	A relatat succint despre toate rezultatele cercetării efectuate. A prezentat în termenele stabilite proiectul sau referatul	A relatat succint despre toate rezultatele cercetării efectuate. A prezentat referatul cu întârziere	A relatat evaziv despre rezultatele cercetării efectuate. A prezentat referatul cu întârziere

Proiectarea didactică la disciplina de studiat va fi îndreptată spre activități de formare a competențelor studenților (cognitive, psihomotrice și comportamentale) prin activitate formativă, conform obiectivelor de formare a competențelor specifice, și nu conținuturilor educaționale. Obiectivele didactice vor fi efective și interactive, practicându-se metodologii ce se referă la

activitatea profesorului și a studentului. S-a respectat în procesul de învățare structura logică de corelare dintre subcompetențe, conținuturi și activități de evaluare inițiale, formative și finale. De asemenea, a fost necesară și o abordare metodico-științifică a strategiei didactice în calitate de proces și produs. Procesul didactic a fost direcționat spre învățare independentă și aplicativă, bazată pe modelarea interesului subiectului. Profesorul a programat (proiectat) unități de învățare la domiciliu în scopul îndeplinirii lucrului individual. Activitatea realizată de către student la domiciliu a fost evaluată în cadrul lecției și apreciată cu notă diferențiată inclusiv de către comisia de experți (evaluarea competențelor manageriale dobândite).

Metodele și tehnicile de predare-învățare s-au bazat pe următoarele criterii: metodele de predare-învățare (de formare a competențelor manageriale) concretizate în: expunerea orală, demonstrația, conversarea, învățarea individuală și în echipă, exercițiul, descoperirea și problematizarea; algoritimizarea; modelarea, simularea, cooperarea, asaltul de idei, studiul de caz, feed-back-ul, experimentul; metoda statistică – matematică. Predarea temelor teoretice incluse în curriculumul menite să formeze la studenți cunoștințe conceptuale și speciale (manageriale în domeniul turismului) a fost obligatoriu, fapt ce a condus la formarea și consolidarea motivației învățării conștiente. *Diversificarea formelor de învățare* a constat în:

- compilarea solicitărilor cognitive, psihomotrice cu cele de echipe și individual.
- comportamentul didactic al profesorului a corespuns ritmului de învățare al fiecărui student.

În cadrul procesului educațional s-au intercalat cunoștințele variate din diverse domenii ale cunoașterii: educație fizică, sport, management, turism, anatomie, fiziologie, chimie, biologie, fizică, biomecanică etc. Interdisciplinaritatea, relevând caracteristica perioadei actuale, reprezintă un mod de organizare a conținuturilor învățării, conferind o imagine unitară proceselor studiate în cadrul disciplinei de referință.

Totodată în procesul instructiv-educativ, un accent deosebit s-a pus pe competențele studentului la momentul dat: nivelul de înțelegere cognitivă, psihomotrice și afective. Activitatea didactică s-a direcționat spre formarea competențelor-cheie consfințită de prevederile sistemelor de învățământ din Comunitatea Europeană, Concepția Învățământului și a finalităților prevăzute de Codul Educației al Republicii Moldova în vigoare.

### **3.3. Evaluarea rezultatelor academice în baza datelor obținute prin pilotarea noului curs elaborat**

Evaluarea rezultatelor academice s-a realizat în conformitate cu cerințele existente la nivel universitar, privind:

- ✓ tipurile de evaluare inițială, formativă și finală;
- ✓ formele și modalitățile de evaluare (în scris, oral, examen);
- ✓ instrumentele de evaluare (metode și tehnici de evaluare);
- ✓ testele și activitățile de evaluare.

Evaluarea în cadrul disciplinei “Patrimoniu turistic” a fost privită ca un tot întreg: concept, orientarea evaluării la teste integrate de cunoștințe, perspicacitate, aptitudini și atitudini, grad de dificultate. Susținerea examenelor curente și finale, a proiectelor și alte metode de evaluare utilizate de cadrul didactic au fost suficiente pentru a aprecia obiectiv în ce măsură studenții au acumulat competențele planificate la disciplina de referință. De asemenea, putem afirma că metodele și mijloacele de evaluare autentică a asigurat conexiunea dintre obiectivele curricular și rezultatele învățării. Testele aplicate au fost elaborate în conformitate cu concepția evaluării rezultatelor academice, respectiv ele prezintă următoarele caracteristici:

- ✓ au fost formulate explicit (clar, concis, precis);
- ✓ sunt reprezentative și relevante pentru disciplina de studiu, incluzând lista performanțelor la care face referire;
- ✓ numărul itemilor au fost stabilite în funcție de obiectivele urmărite și de extinderea disciplinei de studiu;
- ✓ complexitatea și lungimea întrebării au fost corelate cu nivelul de dezvoltare mental a subiectului testat;
- ✓ a fost acoperită materia propusă în aspectele sale esențiale, urmărindu-se în permanență corespunderea acesteia ca grad de dificultate posibilităților subiecților testați;
- ✓ s-a impus o dificultate gradată a itemilor, răspunsurile la unii itemi nu au sugerat răspunsurile la itemii care urmează;
- ✓ angajarea itemilor în cadrul textului s-a făcut în funcție de dificultate, fie începând cu cei simpli, fie în ordine ciclică de dificultate.

Rezultatele evaluării finale atestă că abilitățile dobândite de către studenți, cunoștințele și competențele sunt suficiente pentru a permite absolvenților să facă față cerințelor solicitate de piața muncii (la disciplina de studiu), să dezvolte o afacere în domeniu și să continue studiile universitare în ciclul următor și să învețe permanent.

Evaluarea rezultatelor academice obținute de studenții din grupa experiment comparativ cu studenții din grupa martor, precum și eficiența cursului teoretic nou elaborat s-a realizat printr-o analiză efectuată în acest scop.



În cadrul desfășurării experimentului, pentru studenții din ambele grupe au fost efectuate testări, conform tematicii cursurilor, respectiv cel vechi la grupa martor și cel nou elaborat la grupa experiment.

Testarea pentru grupa martor a fost efectuată sub forma clasică a examenului oral și a referatelor întocmite de către studenți. Aprecierea în condițiile standard a eșantionului cercetat a urmărit evidențierea evoluției cunoștințelor teoretice acumulate pentru grupa martor prin metodele clasice, iar pentru grupa experimentală prin intermediul testelor scrise și a portofoliilor elaborate (studii și cercetări efectuate, studii de caz, prezentarea unor modele de bună practică etc.).

Din punct de vedere statistico-matematic, la fiecare din cele două etape de desfășurare a cercetării (inițială și finală) s-au conturat direcții importante pentru analiză și interpretare .

Evaluarea rezultatelor și media notelor obținute de către studenții de la facultatea de sport la disciplina „Patrimoniul turistic” în perioada sesiunii de iarnă (anul de studii 2012 – 2013), grupele 304 și 305, respectiv a unui număr de 53 de studenți este reflectată în Tabelul 3.7 și Figura 3.10. Cunoștințele teoretice predate celor două grupe au fost diferite din punct de vedere al conținutului și al intensității, respectiv grupa experiment a beneficiat de o structură mai complexă și intensivă din punct de vedere al conținutului teoriei predate.

Tabelul 3.7. Evaluarea rezultatelor și media notelor obținute de către studenții de la facultatea de sport la disciplina „Patrimoniul turistic” la etapa inițială

<b>1.</b>	<b>Note de 5</b>	<b>Note de 6</b>	<b>Note de 7</b>	<b>Note de 8</b>	<b>Note de 9</b>	<b>Note de 10</b>	<b>Media notelor</b>
<b>2.</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	-	
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>42</b>	<b>14</b>	<b>24</b>	<b>9</b>	-	<b>6,61</b>

Astfel, la etapa inițială a experimentului au fost calculate mediile notelor obținute de către studenții grupelor martor și experiment în perioada celor trei ani de studii la examenele teoretice.

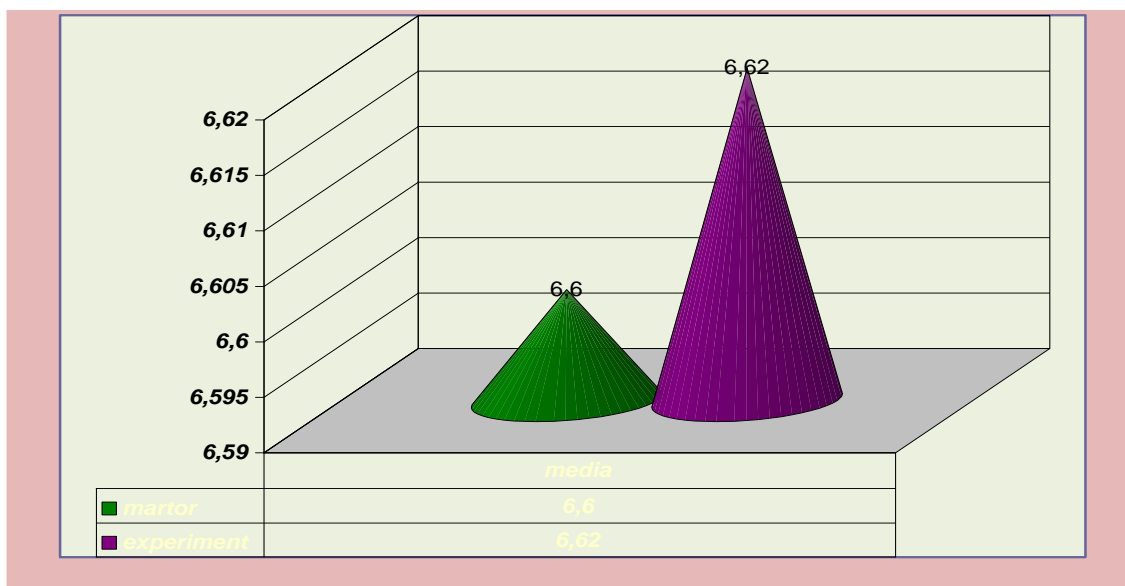


Fig.3.10.Reprezentarea grafică a notelor obținute de către studenții de la facultatea de sport la disciplina „Patrimoniul turistic” la etapa inițială

Verificarea și aprecierea rezultatelor obținute de către studenții grupelor experiment în comparație cu cei din grupa martor, precum și eficiența cursului nou elaborat s-a realizat prin evaluarea efectuată de comisia de experți la fiecare temă în parte.

Ca metodă de verificare și evaluare a cunoștințelor din cadrul seminarelor am folosit sistemul de evaluare prin punctaj a fiecărui portofoliu elaborat al cărui conținut atestă atingerea nivelului competențelor manageriale planificate. Timpul acordat fiecărui student din grupele martor și experiment pentru testarea fiecărei teme în mod individual nu a depășit 10-12 min. De menționat, că acele cunoștințe teoretice predate grupelor martor și experiment au fost diferențiate doar din punct de vedere al conținuturilor celor două cursuri, grupa experiment în cadrul seminarelor beneficiind de o evaluare centrată în principal pe verificarea competențelor manageriale dobândite de către studenți în procesul de învățare.

Astfel, a fost monitorizată dobândirea unor aptitudini manageriale precum: capacitatea de a lua decizii potrivite în anumite situații; diferențierea managementului de leadership; delegarea sarcinilor; înțelegerea conceptului de muncă în echipă, precum și rolul fiecărui membru în echipă; conștientizarea nivelului de management ce trebuie să-l aplice în funcție de situație. Prezentăm în Tabelul 3.8 rezultatele obținute de către subiecții grupei martor.

Tabelul 3.8. Valorile mediilor obținute în urma evaluării competențelor manageriale la nivelul grupei martor raportate la tematica cursului

Nr. crt.	Tematica disciplinei de studiu	Evaluarea competențelor manageriale dobândite în procesul de învățare	$x \pm m$
1.	Patrimoniul turistic. Lecție introductivă	7,12	7,3 ± 0,30
2.	Criterii de analiză a resurselor turistice	6,89	6,38 ± 0,39
3.	Resursele turistice naturale. Generalizări	6,38	6,5 ± 0,42
4.	Resursele reliefului Republicii Moldova cu caracter turistic	7,11	6,78 ± 0,44
5.	Bioclimatul și resursele climatice utilizate	7,01	6,36 ± 0,15
6.	Resursele turistice hidrografice din Republica Moldova	6,12	6,25 ± 0,28
7.	Resursele faunistice din Republica Moldova	6,91	7,11 ± 0,34
8.	Resursele vegetale din Republica Moldova	7,19	6,13 ± 0,17
9.	Natura protejată din Republica Moldova	6,57	7,46 ± 0,33
10.	Patrimoniul turistic antropoc. Generalizări	6,87	7,51 ± 0,34
11.	Monumentele antichității din Republica Moldova	6,12	6,36 ± 0,26
12.	Structuri defensive medievale de pe teritoriul Republicii Moldova	6,29	6,33 ± 0,24
13.	Monumente ale arhitecturii de cult din Republica Moldova	6,21	6,34 ± 0,25
14.	Monumente de arhitectură de pe teritoriul Republicii Moldova	6,90	6,2 ± 0,21
15.	Etnografie și folclor	6,35	6,55 ± 0,23
16.	Teatrul, cinematografia, radio și TV din Republica Moldova	6,33	6,71 ± 0,23
17.	Infrastructura din domeniul turistic al Republicii Moldova	6,79	6,1 ± 0,36
	<b>Media generală</b>	<b>6,65</b>	<b>6,61 ± 0,277</b>

Dinamica notelor medii obținute de către **grupa experiment** la fiecare capitol al cursului în cadrul seminarelor și a competențelor manageriale dobândite pe parcursul procesului de învățare atestă datele reflectate în Tabelul 3.9. și Figura 3.11.

Tabelul 3.9. Dinamica notelor medii obținute de către grupa experiment la fiecare capitol al cursului nou elaborat

<b>Nr. crt.</b>	<b>Tematica disciplinei de studiu</b>	<b>Evaluarea competențelor manageriale dobândite în procesul de învățare</b>	<b><math>x \pm m</math></b>
1.	<b>Patrimoniul turistic. Concepte și definiții fundamentale</b>	<b>7,89</b>	<b>8,33 ± 0,19</b>
2.	<b>Potențial turistic (natural și antropic) național</b>	<b>8,56</b>	<b>8,45 ± 0,20</b>
3.	<b>Infrastructura generală și turistică a Republicii Moldova</b>	<b>8,23</b>	<b>8,41 ± 0,20</b>
4.	<b>Piața turistică. Oferta și cererea turistică</b>	<b>8,18</b>	<b>8,14 ± 0,15</b>
5.	<b>Circulația turistică</b>	<b>8,91</b>	<b>8,56 ± 0,21</b>
6.	<b>Structuri de primire turistice în Republica Moldova</b>	<b>8,87</b>	<b>8,66 ± 0,22</b>
7.	<b>Activitățile turistice și marketingul acestora</b>	<b>8,19</b>	<b>8,31 ± 0,23</b>
8.	<b>Particularitățile managementului în activitatea de turism</b>	<b>8,47</b>	<b>8,79 ± 0,25</b>
9.	<b>Competențele manageriale și profilul de succes al managerului în turism</b>	<b>8,15</b>	<b>8,32 ± 0,19</b>
10.	<b>Planul turistic – instrument al politicii turistice</b>	<b>8,11</b>	<b>8,02 ± 0,18</b>
11.	<b>Tehnica construirii unui itinerar turistic și vizitării unei localități sau oraș</b>	<b>8,79</b>	<b>8,68 ± 0,24</b>
	<b>Media generală</b>	<b>8,39</b>	<b>9,11 ± 0,22</b>

Principala problemă a activității experimentale a vizat constatarea și concretizarea condițiilor pedagogice favorabile pentru formarea competențelor manageriale. În ceea ce privește competențele manageriale, putem menționa că și la acest capitol studenții au obținut medii destul de relevante, respectiv cuprinse între notele 7,89 și 8,91, cu o medie de 8,39, iar la tematica noului curs elaborat, după pilotarea acestuia s-a obținut o medie a notelor de 9,11. Astfel, putem observa că la tema 7- „Activitățile turistice și marketingul acestora” și tema 10 - „Planul turistic – instrument al politicii turistice”, prin evaluarea competențelor manageriale dobândite de către studenți la aceste teme s-au

obținut note destul de bune, respectiv 8,19 și 8,11. La temele 3 - „Infrastructura generală și turistică a Republicii Moldova”, 4 - „Piața turistică. Oferta și cererea turistică”, 8 - „Particularitățile managementului în activitatea de turism” și 10 - „Planul turistic – instrument al politicii turistice” au fost înregistrate rezultate aproape egale ale evaluării competențelor manageriale: 8,23; 8,18; 8,47 și 8,11. În ceea ce privesc rezultatele învățării la aceste teme, studenții au fost evaluați cu notele: 8,41; 8,14; 8,79 și 8,02. La tema - „Patrimoniu turistic” studenții au obținut un rezultat al competențelor manageriale de 7,89, iar la tema cursului o medie a notelor de 8,33.

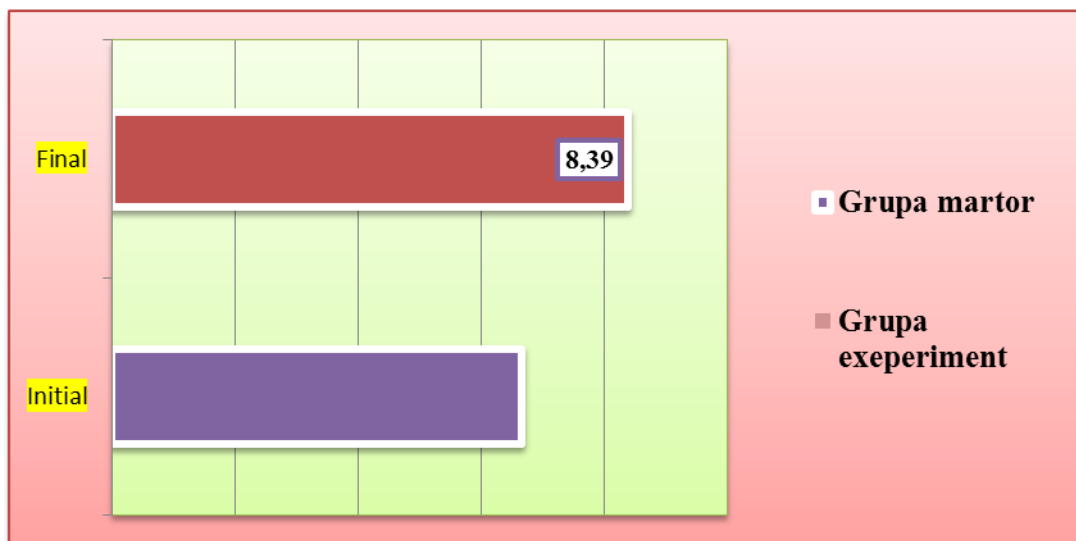


Fig.3.10. Reprezentarea grafică a notelor obținute de către studenții de la facultatea de sport la disciplina „Patrimoniul turistic” la etapa inițială și finală

Concluzionând putem afirma că în ceea ce privesc competențele manageriale, putem menționa că studenții au obținut medii semnificative cuprinse în valori de peste 8, cu o medie de 8,39. De asemenea putem menționa că performanțele obținute de grupele martor și experiment în urma evaluării competențelor manageriale dobândite de acestea, raportate la tematica cursului nou elaborat, sunt următoarele: pentru grupa martor competențele manageriale au fost apreciate de comisia de experți cu o medie 6,65 față de grupa experiment cu o medie de 8,39 (Tabelul 3.10 și Figura 3.12), reflectă grafic această fluctuație.

La testarea finală observăm că există diferențe semnificative și între mediile grupei experiment și mediile grupei martor ( $9,11 \pm 0,22$ /grupa experiment și  $6,65 \pm 0,277$ /grupa martor): Figurile 3.12 și 3.13.

Tabelul 3.10. Fluctuația mediilor obținute de ambele grupe în urma evaluării competențelor profesionale și manageriale

Nr. crt.	Indicatori statistici	Grupa martor $\bar{x} \pm m$	Grupa experiment $\bar{x} \pm m$	t	P
<b>I Competențe profesionale</b>					
1	Cunoștințe generale de bază	6,55±0,20	9,28±0,18	3,31	< 0,01
2	Capacitatea de a construi un climat educativ, interactiv, de cooperare, de stimulare și creștere a rezultatelor activităților didactice și de aplicare	6,51±0,20	9,01±0,19	3,37	< 0,01
3	Capacitatea de proiectare și realizare a demersului teoretico-practic	6,69±0,19	9,34±0,18	3,25	< 0,01
4	Capacitatea de a adapta și aplica demersurile didactice și practice la specificul activităților din domeniul turismului sportiv	6,87±0,20	9,07±0,20	2,41	< 0,05
	<b>Competențe profesionale</b>	<b>6,65±0,20</b>	<b>9,17±0,19</b>	<b>3,08</b>	<b>&lt; 0,01</b>
<b>II Competențe manageriale</b>					
1	Capacitatea de înțelegere, utilizare specializată a conceptelor, abordărilor, modelelor și metodelor specifice managementului	6,2± 0,21	9,18±0,18	3,34	< 0,01
2	Capacitatea de identificare a propriilor funcțiuni și roluri manageriale specifice activității din domniul turismului sportiv și de a stimula creșterea propriei performanțe manageriale, precum și a contribui la creșterea performanței subordonaților	6,55± 0,23	9,13±0,19	3,36	< 0,01
3	Capacitatea de a participa la procesele decizionale și de a lua decizii în condiții de risc și incertitudine	6,71±0,23	9,02±0,18	3,68	< 0,001
4	Capacitatea de a acționa independent și creativ în abordarea și soluționarea problemelor; de a analiza și de a dezvolta un plan de afaceri, de a dezvolta capacități și de a aplica propria practică a modelelor conceptuale preluate din programul de învățare parcurs	6,1± 0,36	9,11±0,20	2,48	< 0,05
	<b>Competențe manageriale</b>	<b>6,65±0,277</b>	<b>9,11±0,19</b>	<b>3,21</b>	<b>&lt; 0,01</b>

Notă:  $n_1 = 26$ ,  $n_2 = 26$ ;  $P = 0,05$ ; 0,01, 0,001;  $t = 2,009$ ; 2,678; 3,496.

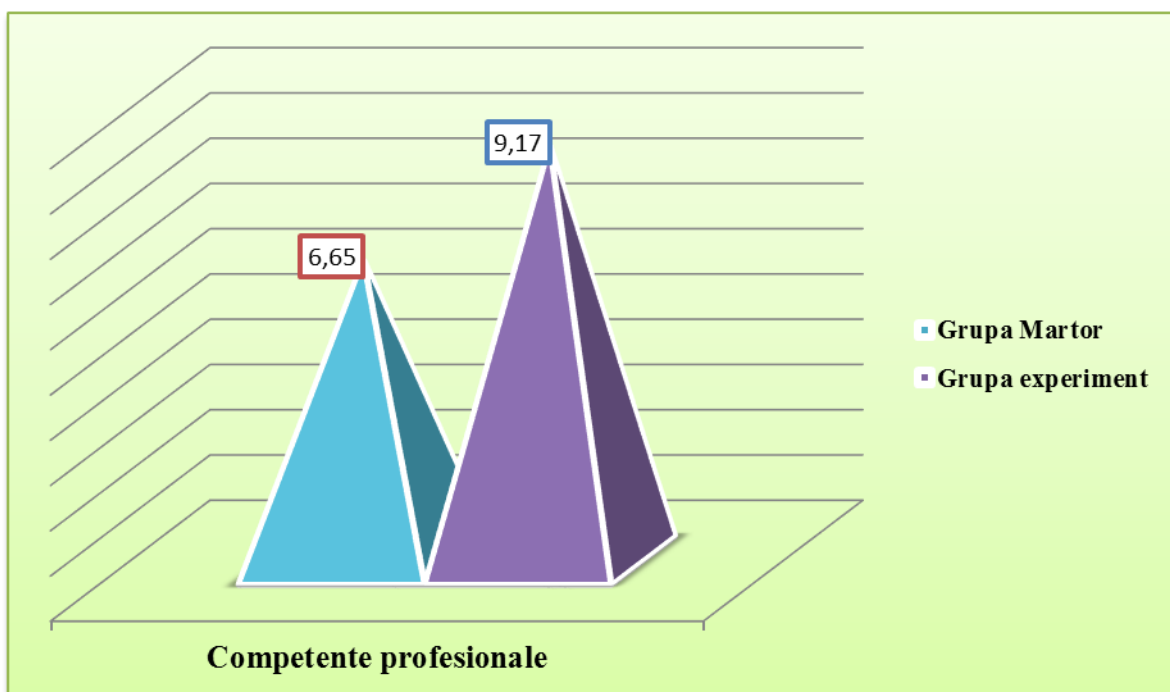


Fig.3.12. Fluctuația mediilor obținute de ambele grupe în urma evaluării competențelor profesionale

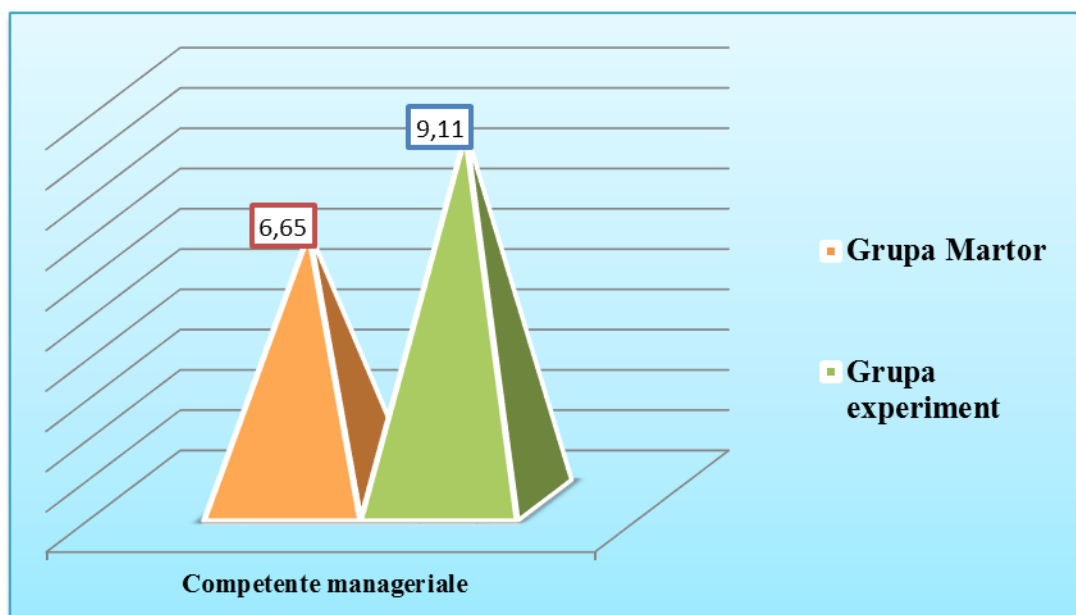


Fig.3.13. Fluctuația mediilor obținute de ambele grupe în urma evaluării competențelor manageriale

Creșterea rezultatelor obținute de grupa experiment se datorează modului de realizare a seminarelor, a practicii de specialitate la agenții economici (cu care universitatea a încheiat parteneriate în acest sens) și care au pus un accent deosebit pe dobândirea competențelor manageriale prin preluarea unor modele de bune practici. Totodată au centrat activitățile pe dezvoltarea la studenți a abilităților și aptitudinilor practice în direcția acumulării unor cunoștințe de specialitate orientate în direcția înțelegerii de către studenți a principiului de turism sportiv durabil.

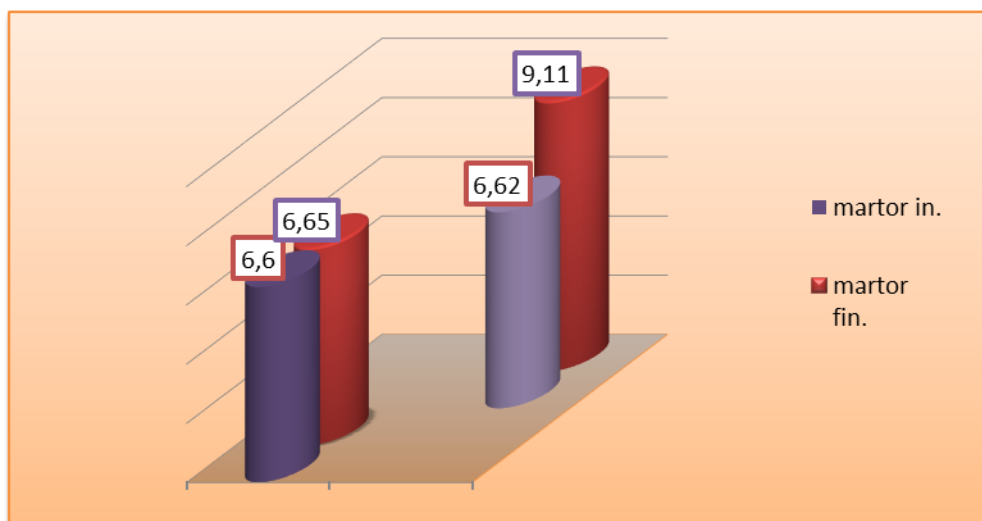


Figura 3.14. Dinamica mediilor competențelor manageriale a grupelor martor și experiment la etapele inițială și finală a experimentului

Ca principiu, turismul durabil reprezintă „toate formele de dezvoltare turistică, management și activități turistice care mențin integritatea ecologică, socială și economică, bunăstarea resurselor naturale și culturale, construite în mod perpetuu” [66].

Plecând de la acest principiu, putem afirma că turismul sportiv durabil presupune:

- cooperarea strânsă cu autoritățile locale din raioane: primării, consilii raionale etc.;
- operatorii turistici și specialiștii care lucrează în domeniu de profil trebuie să aibă înalte cunoștințe ecologice și manageriale;
- contribuții practice și financiare ale operatorilor turistici pentru conservarea patrimoniului turistic al țării;
- existența unor reguli privind managementul vacanțelor bazate pe promovarea ecoturismului în Republica Moldova;
- identificarea liniilor directe pentru implicarea comunităților locale pentru ca turismul să rămână un sector viabil pe o perioadă lungă de timp;
- identificarea și prezența standardelor pentru proiectarea și operarea facilităților de turism durabil și al antreprenoriatului în sport.



Totodată, rezultatele mai bune obținute de grupa experiment sunt consolidate și de factorii: creșterea competitivității studenților, care au fost motivați de a dobândi competențe profesionale și manageriale eficiente în dezvoltarea durabilă a turismului; de a acumula cunoștințe de specialitate axate în principal pe principii și reguli de eficiență maximă în dirijarea activităților turistice, de dezvoltare a patrimoniului turistic național, de promovare continuă a acestuia; de asumare a responsabilității, autonomiei și orientării spre performanță. Astfel, considerăm că aceste rezultatele obținute în urma experimentului, vor asigura creșterea șanselor de înțelegere a cunoștințelor teoretice, dezvoltarea competențelor manageriale, de aplicare a acestora în dezvoltarea patrimoniului turistic național. De asemenea, vor contribui la valorificarea integrată a resurselor naturale și culturale de excepție, cu îmbunătățirea calității vieții prin dezvoltarea turismului sportiv în rândul comunităților locale, iar pe de altă parte se va contribui la satisfacerea motivațiilor și cerințelor turiștilor în concordanță cu conservarea mediului pentru generațiile viitoare.

#### **3.4. Profilul managerului eficient din turismul național și metodologia formării competențelor manageriale ale acestuia**

Iu. N. Arsenev [98] propune de considerat criteriu al eficienței managerial și inovaționale – formarea atitudinii emoțional – valorice față de procesul managerial / inovațional; cunoștințele și abilitățile managerului în acest domeniu. Astfel, implementarea inovațiilor în procesul managerial și în dezvoltarea patrimoniului turistic național prin intermediul unui plan de acțiuni planificat și realizat, inclusiv pregătirea profesională de specialitate completată de cea necesară pentru activitatea managerială și inovațională eficientă, va influența nivelul măiestriei profesionale a managerului ce activează la diferite nivele în domeniu, va crește calitatea managementului și va favoriza dezvoltarea instituției de profil.

Managementul este arta și știința de a-i face pe alții să acționeze în așa fel încât să se atingă obiectivele unei organizații [111]; este procesul de statuare și indeplinire a obiectivelor, prin realizarea unor funcții de bază, specifice, în dirijarea și utilizarea resurselor umane, materiale și financiare ale organizației.

În poziția de manageri sunt poziționate acele persoane care au autoritatea de luare a decizii prin care sunt angajate (consumate) resurse, în vederea atingerii unor scopuri. Luarea deciziilor poate fi intuitivă, chiar arbitrară sau, dimpotrivă, pe baza de cunoștințe, idei, reguli, principii, respective experiența multor alora care au fost sau sunt manageri. Cei care ajung în postura de manageri constată că nu există “o singură și cea mai bună cale de a conduce” [96]. Sunt câteva aspecte de reținut în această definiție. Primul, managementul implică activitatea oamenilor. Managerii

acionează pentru atingerea obiectivelor prin membrii organizației. Al doilea, managementul implică deciziile conștiente ale managerilor în ce privește stabilirea și realizarea obiectivelor. Luarea deciziilor este o parte critică a tuturor activităților manageriale [142]. Și al treilea, pentru a ajunge la obiectivele stabilite, managerii din domeniul culturii fizice și al turismului sportiv, trebuie să îndeplinească câteva funcții de bază reflectate în corespundere cu intrările și ieșirile din sistem - Figura 3.12. Analiza literaturii teoretice, științifico-metodice și științifico-practice ne-a permis să evidențiem o totalitate de condiții, la respectarea cărora implementarea inovației în managementul și dezvoltarea patrimoniului turistic național, al instituțiilor de profil va fi de succes. Condițiile au fost împărțite în două grupe: *obiective și subiective*. Condițiile obiective sunt: existența bazei normativ-legislative pentru realizarea activității manageriale și inovaționale în turism; contribuirea instituțiilor de învățământ superior de profil la formarea competențelor manageriale la specialiștii din domeniu, inclusiv a organelor ierarhice superioare la dezvoltarea proceselor inovaționale din sistem.

Condițiile subiective sunt: pregătirea profesională a managerului în domeniul culturii fizice și a turismului, în managementul inovațional; realizarea complexului de inovații concomitent în diferite funcții manageriale. Față de criteriile de apreciere, determinare putem formula următoarele cerințe: obiectivitate, stabilitate, grad de repetare, pregătirea de consolidare a gradului de corespondență a obiectului de studiu comparativ cu etalonul. La determinarea criteriilor eficienței managementului în literatura teoretică putem evidenția diferite puncte de vedere. Iu.N. Arsenev propune de utilizat în calitate de criteriu atitudinea managerului față de autodezvoltare; diagnostica reflexivă a autorealizării în plan profesional. Drept criterii ale eficienței activității manageriale-inovaționale pot fi considerate : creșterea competenței profesionale a pedagogilor; creșterea potențialului creativ al pedagogilor. Cercetarea efectuată de noi a evidențiat faptul că în perspectiva largă a entităților ce au ca obiect de activitate în principal turismul, învățământului superior /departamentelor de educație și formare le revine un rol stabilit, în cadrul politicilor care abordează resursele umane și dezvoltarea abilităților sunt percepute drept actori pentru dezvoltarea companiei. Acest lucru ilustrează esențialitatea formării continue care permite organizațiilor să implementeze reforme necesare printr-o serie de factori interni și externi. Astfel de factori includ nesiguranța instituțională, fluctuația factorilor economici și de mediu, globalizarea, mobilitatea geografică, impactul IT.

Rezultatele cercetării permit să creionăm profilul profesional pentru figura care operează în prezent în domeniul turismului, al serviciilor de acest gen: managerul agențiilor de turism, managerul ce activează în diferite autorități publice locale și centrale de specialitate, alte organizații de profil. Acest tip de manager execută funcții de gestiune și planificare, în baza obiectivelor instituționale, în cadrul structurii pe care acesta o coordonează. Profilul prezintă un complex de

caracteristici partașe atât sectorului de formare (ciclul I și II), cât și responsabilităților sale de management din organizația sau serviciul public în care activează.

Formarea competențelor manageriale la specialiștii din domeniul de referință, prin natura și misiunea sa, necesită management prin structuri și metode care nu sunt birocratice, ci mai curând circulare, integrate, orientate spre dialog. Formarea, dacă este să nu dăm numai răspunsuri, dar și propuneri, necesită gândire critică, diagnostic, creativitate și aptitudini de interpretare.



Figura 3.15. Funcții de bază ale managerului din domeniul domeniul culturii fizice și al turismului sportiv (elaborat de către autor)

Studiile privind gândirea *out of the box*, privind inovarea și creativitatea au demonstrat că aceste capacități nu sunt atuuul geniilor individuali ci, mai curând, sunt generate prin dialoguri și *brainstorming*. Astfel, se impune un management apt să promoveze dialogul și legăturile între

specialiști, nevoile instituționale și motivările personale: o sarcină imposibilă în absența unui cadru sau a unui limbaj comun între manageri și profesioniști.

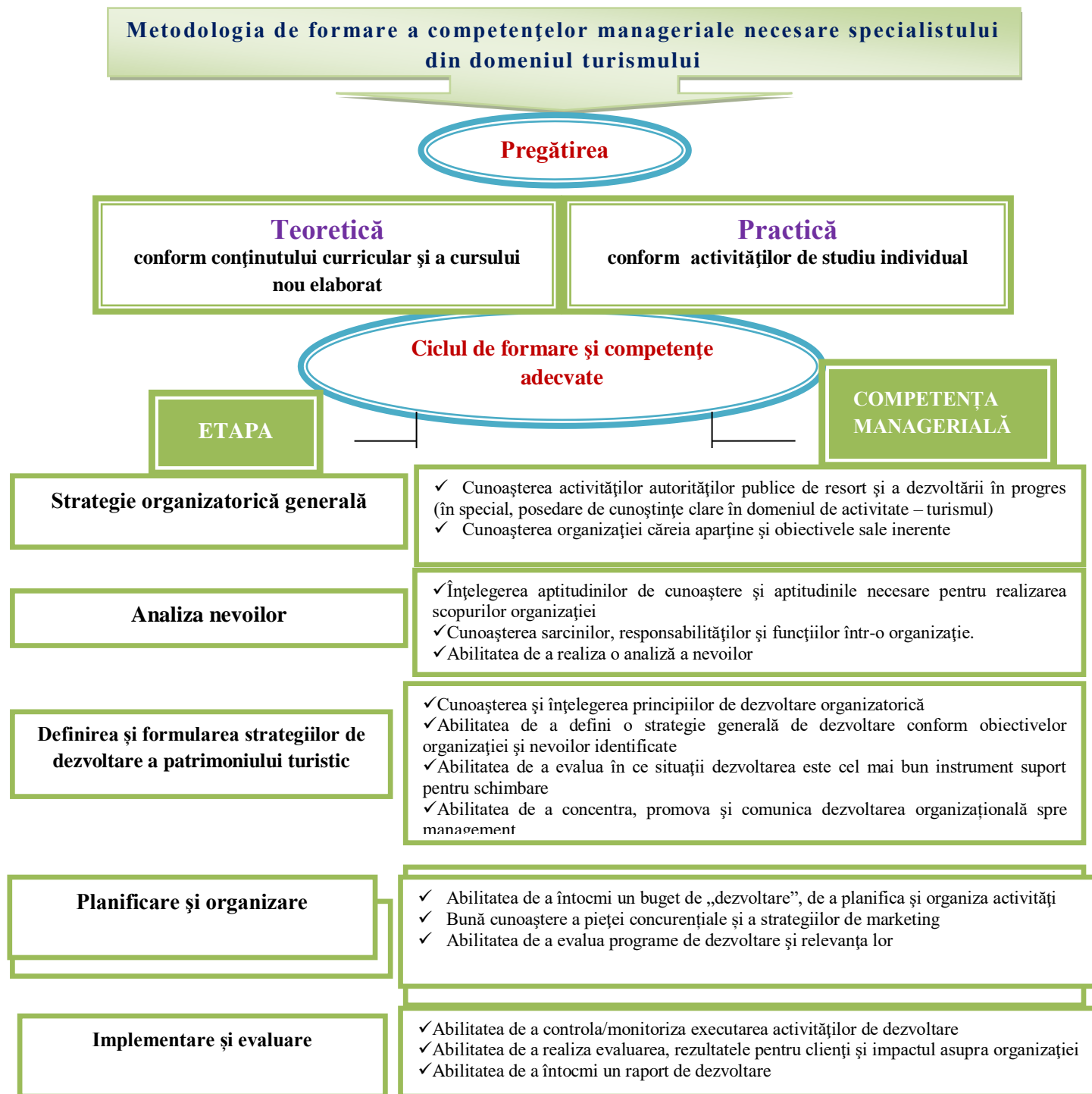


Figura 3.16. Metodologia de formare a competențelor manageriale elaborată de noi

În Figura 3.16 prezentăm metodologia de formare a competențelor manageriale necesare specialistului din domeniul turismului. În întocmirea unui mod de formare, este esențial să se

stăpânească o logică generală de învățare, care merge dincolo de succesiunea logică a etapelor de programare. O atenție specială (prioritate) în formarea continuă a specialiștilor din domeniul turismului ar trebui acordată colaborării în rețea.

Aceste probleme includ aspecte cognitive-metodologice privind:

- rolul managerului și rețeaua relațiilor semnificative
- integrare organizatorică
- comunicare instituțională

Creșterea capacităților de lucru în rețea înseamnă de asemenea dezvoltarea unor competențe de leadership și o orientare spre sistem. Dacă legăm conținutul formării continue de abordările metodologice obținem astfel matricea din Tabelul 3.11.

Tabelul 3.11. Matrice arii conținut

**MATRICE ARII CONȚINUT – ABORDĂRI METODOLOGICE**

<b>ARIE COMPETENȚE DE BAZĂ</b>	
<b>APTITUDINI MANAGERIALE</b>	<p>Acestea pot fi dezvoltate prin:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un <i>cadru - auditoriu</i> dedicat aptitudinilor manageriale și organizației, utilizând metode active de învățare (exerciții, studii de caz)</li> <li>• <i>Cadru de cercetare sau benchmarking</i> între diferite realități</li> <li>• <i>Un cadru de schimburi</i>, în perioade care să fie programate – cu colegii din alte instituții. Schimburile pot fi diverse, de la o simplă vizită, la însoțire sau secundare</li> </ul>
<b>REȚEA</b>	<p>Temele incluse în această arie au aspecte atât de conținut (actualizare ...), cât și de creație a unui cadru deschis către gândirea sistemică. Ni se pare interesant pentru implementarea ambelor teme să se adopte două tipuri de formare:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ședințe cu experți din alte domenii care utilizează periodic “colaborarea în rețea”, de exemplu arheologi, experți IT, istorici, etc.</li> <li>• Dialog Socratic, ca metodologie principală în practicile filozofice care se adresează problemelor de schimbare, evoluții pe bază de scenariu, și impactului acestora asupra vieții persoanelor și organizațiilor. Și în acest caz, ar fi recomandabil să se stabilească întâlniri de două zile care ar putea fi repedate de câteva ori cu teme diferite</li> </ul>
<b>ARIE COMPETENȚE SPECIFICE</b>	
<b>ÎNVĂȚAREA ADULȚILOR MONITORIZARE &amp; EVALUARE POZIȚIE CONSULTATIVĂ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un cadru – auditoriu când scopul este să înțelegem procesul de management și de dezvoltare al patrimoniului turistic și caracteristicile sale.</li> <li>• Așa numite practici pe “teren fertil” pentru schimburi de experiențe în rândul managerilor și a altor specialiști din domeniu</li> </ul>
<b>ARIE COMPETENȚE TRANSVERSALE</b>	
<b>LEADERSHIP CONSTRUIRE ECHIPĂ</b>	Metodologii de seminar, în întregime bazate pe experiență, pentru exploatarea leadershipului și creșterii importanței rolului său.

Astăzi “formarea” înseamnă mai presus de toate favorizarea “învățării”, urmărind dezvoltarea unor competențe complexe detaliate și generarea “valorilor” în activitate. Metodele deja menționate sunt cele de predare activă, schimb de experiențe, ghidare, forme de învățare cooperatoare cu asistența grupurilor de profesioniști, e-învățare, învățare în auditoriu sau la domiciliu (numai dacă este necesar să se dezvolte cunoașterea). Formarea trebuie să contribuie la îmbunătățirea calitativă a pregătirii profesionale a studenților din domeniu. Și pentru a realiza acest lucru, trebuie să fie în sine de calitate excelentă.

Astfel, formarea trebuie să se bazeze pe analiza nevoilor de formare (care nu trebuie să fie confundată, cu recunoașterea unei “cereri” specifice pentru un simplu conținut), trebuie să fie programată, întocmită și implementată cu mare atenție, ținând cont atât de aspectele tangibile (mediul de formare, material de predare), cât și de cele intangibile (proces de învățare, sensul și obiectivele cursului de formare). Este de o maximă importanță să se monitorizeze și evalueze formarea: rezultatele procesului de învățare, impactul asupra activității, efectele asupra serviciilor furnizate către cetățenii-beneficiari [128].

### **3.5. Concluzii la capitolul 3**

Concluzionând putem afirma că, figura profesională a managerului din domeniul turismului prezentată mai sus este un „tip ideal”, un obiectiv care ar trebui considerat indispensabil, util și în concordanță cu provocărilor prezente cu care se confruntă autoritățile/entitățile din domeniu.

De asemenea, în special inovarea se ciocnește de obstacole, atât instituționale cât și în privința competențelor:

- ✓ dificultăți în comunicarea cu managementul superior și/sau putere mică de negociere cu privire la acesta, de aici lipsa resurselor adecvate pentru întrunirea nevoilor de dezvoltare ale patrimoniului turistic ;

- ✓ conștientizarea limitată de către manager a rolului său de dirijare și consiliere: managerul de referință se află în situația de risc în a fi prins între managementul birocratic și super-specializarea tehnică/tehnologică modernă;

- ✓ tendințele în dezvoltare sunt deseori puțin cunoscute sau rămân o cultură „străină”, netransferabilă în viața organizatorică. Dovada acesteia este gradul redus de inovare metodologică și insuficienta atenție acordată acordării timpului corespunzător și locului pentru formarea unor competențe manageriale (chiar și în cadrul unor proiecte de cercetare);

✓ colaborare limitată în rețea internă și externă, iar experiențele comunicate de respondenți par să indice lipsa concentrării asupra consolidării procesului de management / de exemplu, nu au fost raportate acțiuni de dezvoltare organizatorică concludente;

✓ evaluarea/estimarea, monitorizarea și controlul dezvoltării patrimoniului turistic la nivel național joacă un rol marginal: ele sunt conform abordării „bazată pe curs”, dar nu explorează în totalitate elementele calității procesului.

**Scopul cercetării** îl constituie eficientizarea pregătirii specialiștilor de educație fizică și sport (specializarea „Turism”), argumentarea formării competențelor manageriale la aceștia în vederea dezvoltării continue a capacităților profesionale necesare personalului din cadrul industriei turistice și pentru o îmbunătățire a nivelului calității produsului turistic național.

#### **Obiectivele cercetării:**

1. Studiarea teoriei și practicii actuale cu privire la formarea competențelor manageriale la viitorii specialiști.

2. Stabilirea și elaborarea conținutului curricular al cursului „Patrimoniul turistic”.

3. Determinarea influenței unui curs teoretic nou asupra nivelului de formare a cunoștințelor teoretice în concordanță cu necesitatea dobândirii competențelor profesionale și manageriale solicitate de referențialul specialistului din domeniu.

4. Elaborarea noului curs „Patrimoniul turistic” cu un conținut curricular diferit decât cel inițial, ca noutate fiind introdusă partea practică, metodă eficientă de pregătire a studenților de la facultățile de educație fizică și sport (specializarea “Turism”), de dobândire a competențelor manageriale și ghidul metodic la disciplina de studiu.

5. Verificarea experimentală a competențelor manageriale dobândite, în cadrul procesului de formare și dezvoltare personală a viitorilor specialiști din domeniu.

## CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI PRACTICO-METODICE

1. Examinarea problemei privind formarea competențelor manageriale la viitorii specialiști din domeniul turismului în cadrul pregătirii lor de specialitate, ne demonstrează că abordarea acestei probleme este insuficient cercetată. Formarea profesională reprezintă un proces de instruire, în cadrul căruia participanții acumulează cunoștințe teoretice și practice. Obiectivele pregătirii profesionale ale specialiștilor din domeniu, în direcția formării de competențe manageriale necesare exercitării eficiente a funcției de conducere în turism pot fi reprezentate de: consolidarea capacității de rezolvare a problemelor; realizarea unor lucrări specifice activității de turism; soluționarea unor sarcini noi; capacitatea de a stabili scopuri, obiective și strategii de dezvoltare; consolidarea comunicării și informării în domeniul de referință; capacitatea de a soluționa conflicte; pregătirea unor schimbări inovaționale; capacitatea de a-și asuma răspunderi și de a lua decizii constructive; capacitatea de a evalua.

2. Eficientizarea pregătirii specialiștilor de educație fizică și sport (specializarea „Turism”), dezvoltarea unui cadru de competențe manageriale mai complex și utilizarea acestora la locul de muncă vor contribui la atingerea obiectivelor planificate de către entitățile din turism, precum și la dezvoltarea personală a specialiștilor.

3. Eficientizarea conținutului curricular al cursului „Patrimoniul turistic”, în vederea pregătirii specializate, coroborate cu strategiile de ajustare și restructurare a unităților de învățare au condus la elaborarea și implementarea în procesul instructiv – educativ a unui nou format (ghid metodic), astfel încât programele de pregătire profesională, de perfecționare continuă să fie privite ca un element cheie în menținerea calității studiilor și a produselor turistice. În acest context, majoritatea categoriilor de respondenți consideră că se impune perfecționarea conținuturilor de bază al cursului de referință și utilizarea în procesul de învățare a ghidului metodic elaborat. Astfel, studenții consideră benefic acest fapt într-un procent de 10% (mult) și 12% (destul de mult), cadrele didactice 13% (mult) și 11 % (destul de mult), iar angajații 9% (mult) și 10% (destul de mult), celelalte valori fiind ne semnificative.

4. Materialele cercetării ne permit să proiectarea didactică la disciplina de studiu a fost orientată spre activități de formare a competențelor studenților (cognitive, psihomotrice și comportamentale) prin activitate formativă, prin unități de învățare la domiciliu în scopul îndeplinirii lucrului individual, în concordanță cu obiectivele de formare a competențelor specifice, și nu cu descrierile educaționale. De asemenea, procesul didactic a fost orientat spre învățare independentă și aplicativă, bazată pe formarea interesului subiectului.

5. Cercetările întreprinse ne permit să stabilim că:



✓ evaluarea în cadrul disciplinei “Patrimoniul turistic” a fost privită per ansamblu: concept, orientarea evaluării la teste integrate de cunoștințe, perspicacitate, aptitudini și atitudini, grad de dificultate;

✓ principala problemă a activității experimentale a vizat constatarea și concretizarea condițiilor pedagogice favorabile pentru formarea competențelor manageriale, astfel încât studenții au obținut medii semnificative cuprinse în valori de peste 8, cu o medie de 8,39;

✓ fluctuația mediilor obținute de ambele grupe în urma evaluării competențelor profesionale a variat între valorile mediilor de  $6,65 \pm 0,20$  și  $9,17 \pm 0,19$ , cu  $t=3,08$  și  $p < 0,01$ , iar cele manageriale dobândite de studenți raportate la tematica cursului nou elaborat a variat între valorile mediilor de  $6,65 \pm 0,277$  și  $9,11 \pm 0,19$  cu  $t=3,21$  și  $p < 0,01$ . Astfel, putem observa că la testarea finală observăm că există diferențe semnificative și între mediile grupei experiment și mediile grupei martor ( $9,11 \pm 0,22$ /grupa experiment și  $6,65 \pm 0,277$ /grupa martor).

6. Experimentul pedagogic ne-a demonstrat că eficacitatea implementării noului conținut de învățare la disciplina de studiu “Patrimoniul turistic”, din cadrul facultăților de profil, specializarea Turism a contribuit esențial la formarea competențelor manageriale la viitorii specialiști. De asemenea creșterea rezultatelor obținute de grupa experiment se datorează modului de realizare a seminarelor, a practicii de specialitate la agenții economici (cu care universitatea a încheiat parteneriate în acest sens) și care au pus un accent deosebit pe dobândirea competențelor manageriale prin preluarea unor modele de bune practici. Rezultatele mai bune obținute de grupa experiment au fost consolidate și de factorii: creșterea competitivității studenților, care au fost motivați de a dobândi competențe profesionale și manageriale eficiente în dezvoltarea durabilă a turismului; de a acumula cunoștințe de specialitate axate în principal pe principii și reguli de eficiență maximă în dirijarea activităților turistice, de dezvoltare a patrimoniului turistic național, de promovare continuă a acestuia; de asumare a responsabilității, autonomiei și orientării spre performanță.

**7. A fost soluționată problema științifică privind** fundamentarea teoretică și experimentală a unor metode specifice de formare a competențelor profesionale și manageriale a studenților la disciplina de studiu „Patrimoniul turistic” adaptate particularităților specializării și centrate pe activități practice. Astfel, complexul de competențe manageriale, de relaționare și adaptate specialiștilor din domeniu, elaborat în rezultatul cercetării, își va putea dovedi eficiența și eficacitatea în contexte combinate (formal, nonformal, informal).

În urma derulării cercetării noastre, cu privire la formarea competențelor manageriale la viitorii specialiști din domeniul turismului, putem formula și o serie de **recomandări**, pe care le redăm mai jos.

\*\*\*

1. Modificarea programelor de studii, la specialitatea turism să fie realizată în urma unei analize efectuate pentru determinarea necesităților firmelor turistice și de perfecționare continuă a angajaților din domeniu, precum și a necesității elaborării, promovării și realizării produsului turistic în corespundere cu cerințele consumatorului și standardelor calității.

2. Pregătirea profesională să se concentreze asupra unităților de învățare, îndeosebi pe activitățile practice și individuale ale studenților.

3. Recomandăm integrarea profesioniștilor în sectorul patrimoniului turistic național cu aptitudini și competențe manageriale de succes, inclusiv și în domeniul limbilor de circulație internațională, întrucât aceste cerințe îndeplinite, va ajuta la creșterea nivelului calitativ și la crearea unui industrii turistice și culturale durabile.

3. Pentru dezvoltarea competențelor manageriale, directorii (managerii) entităților turistice ar fi de dorit să abordeze în permanență schimbările în conformitate cu standardele internaționale, ceea ce va conduce la un turism orientat spre servicii. De asemenea, managerii trebuie să dispună de un spirit inventiv și creativ, cu o gândire critică, originală, capabili să găsească idei și soluții, fiind orientați spre improvizație și idei noi, precum și spre soluționarea eficientă a unor probleme din turismul național.

4. Pentru dezvoltarea turismului bazat pe elemente de cultură și patrimoniu, recomandăm consolidarea parteneriatelor active între domeniul cercetării, autoritățile centrale, administrațiile locale, societățile și companiile de turism care pot promova ideea de valorizare a bunurilor culturale deosebite, păstrarea și conservarea acestor comori culturale.

5. Recomandăm inițierea, autorizarea și acreditarea unor programe de formare profesională a adulților din și pentru sectorul turismului de către anumiți furnizori aferente profesiilor/ocupațiilor din sectorul turism, hoteluri, restaurante și patrimoniu turistic național. Eficiența acestor programe se va dovedi numai dacă se bazează pe o analiză clară a necesităților firmelor turistice, plecând de la necesitatea perfecționării continue a angajaților din sfera turismului și în acord cu obiectivele sale generale.

7. Recomandăm elaborarea și aprobarea *Standardelor ocupaționale* în domeniul turismului, astfel încât se va contribui la asigurarea calității pregătirii angajaților, la identificarea și aprobarea calificărilor pe piața forței de muncă, la combinarea formării profesionale inițiale și continue cu

cerințele pieței muncii. În acest context, standardele ocupaționale în turism vor servi drept bază pentru reformarea sistemului de învățământ secundar profesional din Republica Moldova, dezvoltarea Cadrului Național al Calificărilor compatibil cu principiile Cadrului European al Calificărilor.

## BIBLIOGRAFIE

(în limba română)

1. Adair J. Arta de a conduce. București: Grupul Editorial Cosmos Viking Penguin, 2006. 176 p.
2. Androniceanu A., Burdus E. Managementul schimbării organizaționale. București: Ed. Economică, 1997, p. 80.
3. Băltărețu A. Evoluții și tendințe în turismul internațional. Aspecte teoretice și practice. București: Editura PRO Universitaria, 2006. p.15-27.
4. Barbu Gh. Turismul internațional, parte integrantă a relațiilor economice externe. Turismul în economia națională. București: Sport-Turism, 1981. 234 p.
5. Barbu Gh. Turismul și calitatea vieții. București: Editura Politică, 1980, p. 67-98.
6. Baron P., Popa S. Economia și organizarea activității de Turism în România. București: A.S.S.P., 1978.
7. Borza A., Ilieș I., Lazar I., et all Management. Cluj-Napoca:Ed. Risoprint, 2005, P. 87-109.
8. Budevici-Puiu L. Management și legislație în educația fizică și sport. Vol.1. Iași: Tehnopress, 2006. 190 p.
9. Budevici-Puiu L., Budevici A. Eficiența și eficacitatea în managementul organizațiilor. În: Materialele Conferinței Științifice Internaționale „Perspective moderne ale impactului societății contemporane asupra educației fizice și sportului”. Chișinău, 2006, p.396-403.
10. Budevici-Puiu L., Manolachi V. Management și legislație în educația fizică și sport. Chișinău: Valinex, 2016. 283 p.
11. Budevici Puiu L., Amelicichin E., Competențele managerilor care susțin și promovează învățarea informală la locul de muncă al specialiștilor din domeniu: Materialele Conferinței Științifice Internaționale: Problemele acmeologice în domeniul culturii fizice. Chișinău, 2015, p. 13-20.
12. Burloiu P. Managementul resurselor umane. București: Lumina Lex, 2001, p. 65-89.
13. Cavaliuc I., Moldovan – Batrînac V. Marketingul turismului intern. Ch.:S.n., 2010. 98 p.
14. Cocean P., Deszi Ș. Geografia Turismului. Cluj Napoca: Edit. Presa Universitară Clujeană, 2009. 282 p.
15. Cocean P., Vlăsceanu Gh., Negoescu B. Geografia generală a turismului. București: Edit. Meteor Press, 2003. 352 p.
16. Cojocariu S. Managementul în turism și servicii. București: Editura Universitară, 2010. 168 p.
17. Cole A.G. Management, teorie și practică. Chișinău: Î.E.P. Știința, 2006, p. 343-369.
18. Cole G.A. Managementul personalului. București: CODECS, 2000.

19. Colesnic I. Chișinăul nostru necunoscut. Chișinău: Editura Cartier, 2015. 632 p.
20. Cosmescu I. Turismul – fenomen contemporan în dinamică. București: Edit. Economică, 1998, p. 39-50.
21. Costea O. (coord.), Cerkez M., Sarivan L. Educația nonformală și informală: Realități și perspective în școala românească. București: Editura Didactică și Pedagogică, 2009, p. 9.
22. Cristea S. Fundamentele științelor educației: teoria generală a educației. București: Editura Litera, 2003, p.7-12.
23. Cristea S. Studii de pedagogie generală. București: Didactica și Pedagogica, 2004, p. 18 -26.
24. Cristureanu C., Neacșu N., Băltărețu A. Turism internațional, studii de caz, legislație. București: Edit. Oscar Print, 1999, p. 112-134.
25. Currie D. Introducere în managementul resurselor umane. București: CODECS, 2009. 435 p.
26. Dinu M. Geografia turismului. București: Editura Didactică și Pedagogică R.A., 2002, p. 98.
27. Dodu M., Ghiolțan C., Hințea C. et all Administrație publică. Cluj-Napoca: Editura Accent, 2000, p. 33.
28. Donoica Șt. Aspecte din activitatea de turism. București: Edit. Litera, 1989. 143 p.
29. Draica C. Ghid practic de turism intern și internațional. București: Edit. All Beck, 1999.
30. Erdeli G., Gheorghilaș A. Amenajări turistice. București: Editura Universitară, 2006, p. 83-114.
31. Eșanu M. Rolul educației proactive în dezvoltarea intelectuală și motrice a elevului. În: Teoria și Arta Educației fizice în școală: Revista științifico-metodică, Chișinău, nr. 4(21), 2010, p. 38-41.
32. Eșanu M. Managementul în organizațiile sportive – aprecieri și considerații. În: Teoria și Arta Educației fizice în școală: Revista științifico-metodică, Chișinău, nr. 2(23), 2011, p. 50 – 52.
33. Eșanu M. Necesitatea dobândirii competențelor manageriale de către specialistul din turism. În: Cultura fizică și sportul într-o societate bazată pe cunoaștere: Materialele conferinței științifice internaționale. Chișinău: USEFS, 2015, p. 471-475.
34. Eșanu M. Importanța formării unor competențe manageriale la viitorii specialiști din turism. În: Sport. Olimpism. Sănătate: Materialele Congresului Științific Internațional. Chișinău: USEFS, 2016, p. 35-39.
35. Florea S. Potențialul turistic al Republicii Moldova, USM, 2008 (Garomond-Studio), p. 73.
36. Firoiu D. Economia turismului și amenajare turistică a teritoriului. București: Edit. Sylvi, 2002. 178 p.
37. Gazier B. Strategiile resurselor umane. București: Institutul European, 2003. 132 p.
38. Gheorghilaș A. Geografia turismului internațional. București: Edit.Universitară, 2005. 200 p.

39. Gheorghilaș A. Geografia turismului. Metode de analiză în turism. București: Edit. Universitară, 2008.
40. Glăvan V. Amenajarea turistică, Institutul de Management în Turism. București: „EDEN”, 1995.
41. Glăvan V. Resursele turistice pe Terra. București: Edit. Economică, 2000.
42. Grigore M. Potențialul natural al turismului. București, 1974.
43. H.G.nr.338 din 19.05.2014 cu privire la aprobarea Strategiei de dezvoltare a turismului „Turism 2020” și a Planului de acțiuni pentru implementarea acesteia în anii 2014 – 2016.
44. Iftimescu A. Comunicare și sisteme informaționale în managementul resurselor umane. În: Mathis R.L., Nica, P.C., Rusu C. (coordonatori) Managementul resurselor umane. Capitolul 17. București: Editura Economică, 1997, p. 86-102.
45. Ilieș L., Crișan E. Managementul Calității Totale. Cluj Napoca: Risoprint, 2011. 351 p.
46. Ilieș L., Osoian C., Petelean A. Managementul resurselor umane. Cluj-Napoca: Dacia, 2002. 276p.
47. Iliș L., Osoian C., Stegorean R., Lungescu D. Managementul Firmei. Cluj-Napoca: Ed. Risoprint, 2005.
48. Institutul de Formare Economică și Socială. Parteneriatul EIPIIL\_PAN. Inițiativa Europeană pentru Promovarea Invatarii Informale, 2009.
49. Ionciță M., Minciu R., Stănciulescu G. Economia serviciilor. București: Ed. Uranus, 1997, p. 7-16.
50. Ionescu I. Turismul. Fenomen social-economic și cultural. București: Editura Oscar Print, 2000.
51. Istrate I. Turismul - un fenomen în mișcare. București: Editura Sport-Turism, 1987, p.95.
52. Jinga I. Conducerea învățământului. Manual de management instrucțional. București: Didactică și Pedagogică, 1993, p. 23.
53. Lazăr I., Mortan M., Vereș V. Management general. Cluj-Napoca: Ed. Dacia, 2003, p. 53-67.
54. Lefter V., Deaconu A., Marinaș C., Puia R. Managementul resurselor umane. Teorie și practică. Brașov: Ed.Economică, 2008. 436 p.
55. Lefter V., Manolescu A. Managementul resurselor umane. București: Ed. Economică, 2007. 664p.
56. Legea Nr. 352 cu privire la organizarea și desfășurarea activității turistice în Republica Moldova.
57. Lisevici P. Evaluarea în învățământ: teorie, practică, instrumente. București: Aramis Print, 2002, p. 114.
58. Lupu N. Hotelul – Economie și Management. Ediția a IV-a. București: Editura C.H. Beck, 2010. 496 p.

59. Manolachi Vs. Managementul și dezvoltarea durabilă a sportului. Monografie. Chișinău: USEFS, 2016. 304 p.
60. Manolea M. Turismul durabil. În: Revista internațională „Orientări didactice”, nr.4, Editura Ecko Print, Drobeta Turnu-Severin, 2011.
61. Manolescu A. Managementul resurselor umane (ediția a patra). București: Ed. Economică, 2003.
62. Mathis R.L., Nica P.C., Rusu C. (coordonatori) Managementul resurselor umane. București: Editura Economică, 1997.
63. Mic dicționar enciclopedic. București: Editura științifică și enciclopedică, 1986.
64. Minciu R. Economia turismului. Ed. a III-a. București: Uranus, 2004, p 11.
65. Mindrigan V. Formarea profesională a studenților din învățământul universitar de educație fizică și sport la specializarea ”Manager în turism”. Chișinău: Valinex, 2015. 167 p.
66. Mindrigan V., Onoi M., Berzan S. Marketingul turistic. Note de curs. Chișinău: Prag, 2012. 160p.
67. Mindrigan V., Onoi M., Berzan S. Tehnici operaționale de turism. Note de curs. Chișinău: Prag, 2013. 172 p.
68. Miron V, Tomiță P. Managementul resurselor turistice din RM. Chisinau, 2007. 167 p.
69. Moldovan E. Conceptele și practica formelor tradiționale și moderne de turism activ. Brașov: Editura Universității ”Transilvania”, 2007. 308 p.
70. Neacșu N. Turismul și dezvoltarea durabilă. București: Edit. Expert, 1999. 228 p.
71. Neacșu N., Cernescu A. Economia turismului, studii de caz, reglementări. București: Edit. Uranus, 2002. 302 p.
72. Nicolescu E. Marketingul în turism. București: Sport-Turism, 1976. 319 p.
73. Nicolescu O. (coordonator) Managerii și managementul resurselor umane. București: Ed.Economică, 2004. 464 p.
74. Nicolescu O., Verboncu I. Management. București: Editura Economică, 1999. 596 p.
75. Pânișoară G., Pânișoară I.O. Managementul resurselor umane; ghid practic. Ed. a 2-a. Iași: Polirom, 2005. 358 p.
76. Pell A. R. Managementul resurselor umane. București: Ed.Curtea Veche, 2008. 432 p.
77. Pitariu H.D. Managementul resurselor umane: Evaluarea performanțelor profesionale. București: Editura ALL BECK, 2000. 260 p.
78. Platon N. Managementul serviciilor turistice. Asociația Națională a Agențiilor de Turism. Chișinău, 2010. 156 p.
79. Postelnicu Gh. Introducere în teoria și practica turismului. Cluj Napoca: Edit.Dacia, 1997. 264 p.

80. Rădăceanu E. Management. Generatorul succesului. București: Bren, 2001.
81. Radu I.T., Ezechil L, Evaluarea in procesul didactic, Didactica si Pedagogica, 2005, p. 11.
82. Sandu E. Probleme practice în activitatea de salarizare, evidență și gestionare a personalului. București: Ed.Economică, 2008.
83. Scholz M. Managementul resurselor umane. București: Economică, 2000. 358 p.
84. Smărăndescu V. Elemente de valorificare a potențialului turistic, În: Revista economică, nr.33, București, 1985.
85. Snak O. Economia și organizarea turismului. București: Sport-Turism, 1976, p. 320-321.
86. Snak O., Baron P., Neacșu N. Economia turismului. București: Edit.Expert, 2001.
87. Stănciulescu G. Managementul operațiunilor de turism. București: All Beck, 2000, p. 24.
88. Stănciulescu G., Lupu N., Țigu G. Dicționar poliglot de termeni utilizați în turism. București: Edit. All, 1998. 336 p.
89. Stoica G., Petrescu P. Dicționar de artă populară. București: Editura Enciclopedică, 1997. 520 p.
90. Strategia de dezvoltare a turismului „Turism 2020” și Planul de acțiuni pentru implementarea acesteia în anii 2014 – 2016.
91. Swiezewski C., Oancea D. Geografia turismului. Cluj-Napoca, 1984.
92. Turcov E. Coordonarea Turismului. Chișinău: Editura ASEM, 2006. 209 p.
93. Țicu G. Resurse și destinații turistice. București: Editura All Beck, 2008.
94. Ursu I., Stegăroiu D., Rus I. Stiluri de muncă ale cadrelor de conducere din unitățile economice. București: Editura Științifică și Enciclopedică, 1978.
95. Vlad L.B., Neacșu M.C. Geografie economică mondială, problematizări contemporane și studii seminareale. București: Edit. ASE, 2002.
96. Vlăsceanu M. Psihosociologia organizării și conducerii. București: Editura Paideia, 1993, p. 42.
97. Voicu M., Rusu B. Pregătirea profesională și dezvoltarea carierei. În: Mathis R.L., Nica P.C., Rusu C. (coordonatori) Managementul resurselor umane. București: Editura Economică, 1997.

(în limba rusă)

98. Арсеньев Ю.Н., Давыдов Т.Ю., Минаев В.С. Управление знаниями в современном менеджменте <https://cyberleninka.ru/article/v/upravlenie-znaniyami-v-sovremennom-menedzhmente>
99. Горячева Т. Развитие региональной системы профессиональной подготовки туристских кадров в открытой образовательной среде. Автореферат диссертации. Москва, 2007.



100. Данилов М. А. и др. Дидактика / Б. П. Есипов, М. А. Данилов, М. Н. Скаткин, Э. И. Моносзон, С. М. Шабалов; под ред. Б. П. Есипова; Акад. пед. наук РСФСР. Ин-т теории и истории педагогики. М. : Изд-во Акад. пед. наук, 1997, с.18 -24.
101. Зорин В. Профессиональное образование и карьера в туризме. Москва: Советский Спорт, 2005, с. 1-112,161.
102. Сакур Л. Теория и практика подготовки специалистов сферы туризма в развитых странах мира. Монография. Киев: МАУП, 2004.399 с.

(în limba engleză)

103. Armstrong M., Murlis, H. Reward Management – A Handbook of Remuneration Strategy and Practice. 5th edition. London: Kogan Page Limited, 2004, p. 27-31.
104. Bloom B. Taxonomy of educational objectives: the classification of educational goals, part 2, 1999, p. 38- 42.
105. Bourdeau L., Gravari - Barbas M. World Heritage, Tourism and Identity. Routledge, 2008, p. 37 - 42
106. Bratton J., Gold J. Human resource management: Theory and practice. 6th edition. Palgrave, 2017. 688 p.
107. Brookfield S. Teaching for Critical Thinking: Tools and Techniques to Help Students Question Their Assumptions. 1st Edition, 2001, p. 76- 79.
108. Bruner J. Actual Minds, Possible Worlds, The Jerusalem – Harvard Lectures, 1986. 222 p.
109. Burton W.M. The association of health risks with on-the-job productivity”, Journal of Occupational & Environmental Medicine: August 2005, Volume 47, Issue 8, p. 769-777.
110. Cohen S.G. Designing effective self-managing work teams in advances in interdisciplinary studies of work teams. In: M.M . Beyerlein and D.A. Johnson (Eds.). Advances in interdisciplinary studies of work teams, Vol. 1. Greenwich, CT: JAI Press, 1994, pp. 67–102.
111. Cole G.A. Personnel Management. London: Thomson Learning, 1994. 560 p.
112. Coltman M.M. Introduction to Travel and Tourism. An international Approach. New York, 1989. 384 p.
113. Cooper C.M., Fletcher I., Gilbert D., Fyall A., Wanhill S.Tourism: Principles and Practice. 3 edition. London, Prentice Hall, 2006. 840 p.
114. Daley D.M. Performance Appraisal in the Public Sector: Techniques and Applications. Westport, Connecticut; London: Quorum Books, 1992. 165 p.
115. Dattilo J. Inclusive Leisure Services. Venture Publishing, Inc.; 4rd edition, 2017. 565 p.

116. Ellis C.W. Management Skills for New Managers, New York; Atlanta; Brussels; Chicago; Mexico City; San Francisco; Shanghai; Tokyo; Toronto; Washington, D.C.: American Management Association, 2005.
117. Eşanu M. Theoretical and Practical recommendations for developing the managerial competencies of the tourism students within sport educational institutions. In: International Scientific Journal “INTERNAUKA”, n.1 (23), 1T., 2017, p. 44- 49.
118. Gagnon G., Collay M. Designing for Learning: Six Elements in Constructivist Classrooms. Corwin Press Inc., 2001. 192 p.
119. Hinch T., Higham J. Sport Tourism Development. 2nd Edition. Short Run Press Ltd., 2011. 249 p.
120. Holloway J. Ch. The Business of tourism. Pitman Publishing, London, 1994, p.1 citat de Minciu R., Economia turismului. Ed.a III a: Uranus, Bucureşti, 2004, p 11.
121. Horner S., Swarbrooke J., Butterworth-Heinemann E. International Cases in Tourism Management, 2004 -Business & Economics
122. Jordan D.J. Leadership in Leisure Services: Making a Difference 3rd Edition, Venture Publishing, Inc.; 3 edition (August 10, 2007)
123. Llorens J.J., Klingner D.E., Nalbandian J. Public Personnel Management. Context and Strategies. Routledge, 2017. 372 p.
124. Mason P. Tourism Impacts, Planning and Management. 3rd edition. Routledge, 2015. 272 p.
125. McCool S.F., Bosak K. Reframing Sustainable Tourism, Spinder Science London, 2002, p. 13 -14.
126. Mintzberg H. Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development” Paperback – August 1, 2005, p. 24 -33.
127. Moore P. Public Personnel Management. A Contingency Approach. Lexington Books, 1987.
128. Page S. Tourism Management. 5 edition. Routledge, 2014. 488 p.
129. Piaget J. The Essential Piaget by Jean Piaget. 100th Anniversary Edition, 1977.
130. Sharma J. K. Tourism Planning and Development: A New Prospective. Kanishka publication distributer Delhi, 2000, p. 347-451.
131. Simmons M. Securities Operations: A Guide to Trade and Position Management. 1st edition, John Wiley & Sons. LTD, 2001, p.3.
132. Stabler M. Tourism and Sustainability: Principles to Practice, CAB International, Jan 1, 1997
133. Stevens C.A. A Career with Meaning: Recreation, Parks, Sport Management, Hospitality, and Tourism Paperback – August 16, 2010, p. 54.

134. Swarbrooke J., Horner S. Consumer Behaviour in Tourism, Butterworth-Heinemann, 1999 - Business & Economics
135. Swarbrooke J., Sustainable Tourism Management, CABI, 1999 -Business & Economics
136. Talwar P., Travel And Tourism Management (4 Vols.), Volume 1, Gyan Publishing House, 2006
137. Theobald F.W. Global Tourism, Butterworzh Heinemann, Great Britain, 1998.
138. Timothy D.S. Cultural Heritage and Tourism. Routledge, 2009, p. 4.
139. Totterdill P., Dhondt S., Milsome S. Partners at work? A report to Europe's policy makers and social partners. Nottingham: The Work Institute, 2002. Available at: [www.ukwon.net/files/kdb/0415f02fe854733c3d8e650791297cb0.pdf](http://www.ukwon.net/files/kdb/0415f02fe854733c3d8e650791297cb0.pdf)
140. Vygotsky L. Thought and Language. Cambridge: The MIT Press, 1986. 287 p.  
(în limba franceză)
141. Batal C. La gestion des ressources humaines dans le secteur public. Paris: Éditions d'Organisation, 1998. 256 p.
142. Beretje R., Defert P. Aspects économiques du tourisme. Paris: Edit. Berger-Levrault, 1992.
143. Cazes G. Le tourisme dans le monde. Encyclopédie de géographie. Paris: Edit. Economica, 1992. 128 p.
144. Cazes G. Le tourisme international. Mirage au stratégie d'avenir? Paris: Edit. Hattier, 1989.
145. Cazes G. Fondements pour une géographie du tourisme. Breal, 1998. 189 p.
146. Davidson R. Tourisme en Europe. Paris: Edit. Economica, 1995, p. 146.
147. Dewailly J.M. Géographie du tourisme et des loisirs. Paris: Edit. SEDES, 1993. 192 p.
148. Michaud J.L. Tourisme, chance pour l'économie, risque pour les sociétés. Paris: Edit. PUF, 1992.

Surse electronice:

149. <http://edu.gov.md/>
150. <http://www.anofm.md/>
151. <http://www.e-angajare.md/>
152. <http://www.mmpsf.gov.md/>
153. <http://www.inderscience.com/browse/index.php?journalCODE>
154. <http://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm>
155. <http://www.tandfonline.com/toc/rijh20/current>
156. <http://www.hrreview.co.uk/>
157. <http://www.statistica.md/>

**Chestionar sociologic aplicat în vederea analizării și generalizării opiniilor cu privire la  
conținutul curricular al cursului „Patrimoniul turistic”  
Categoriile de respondenți (studenți, cadre didactice și angajați din domeniul turismului, în  
special manageri)**

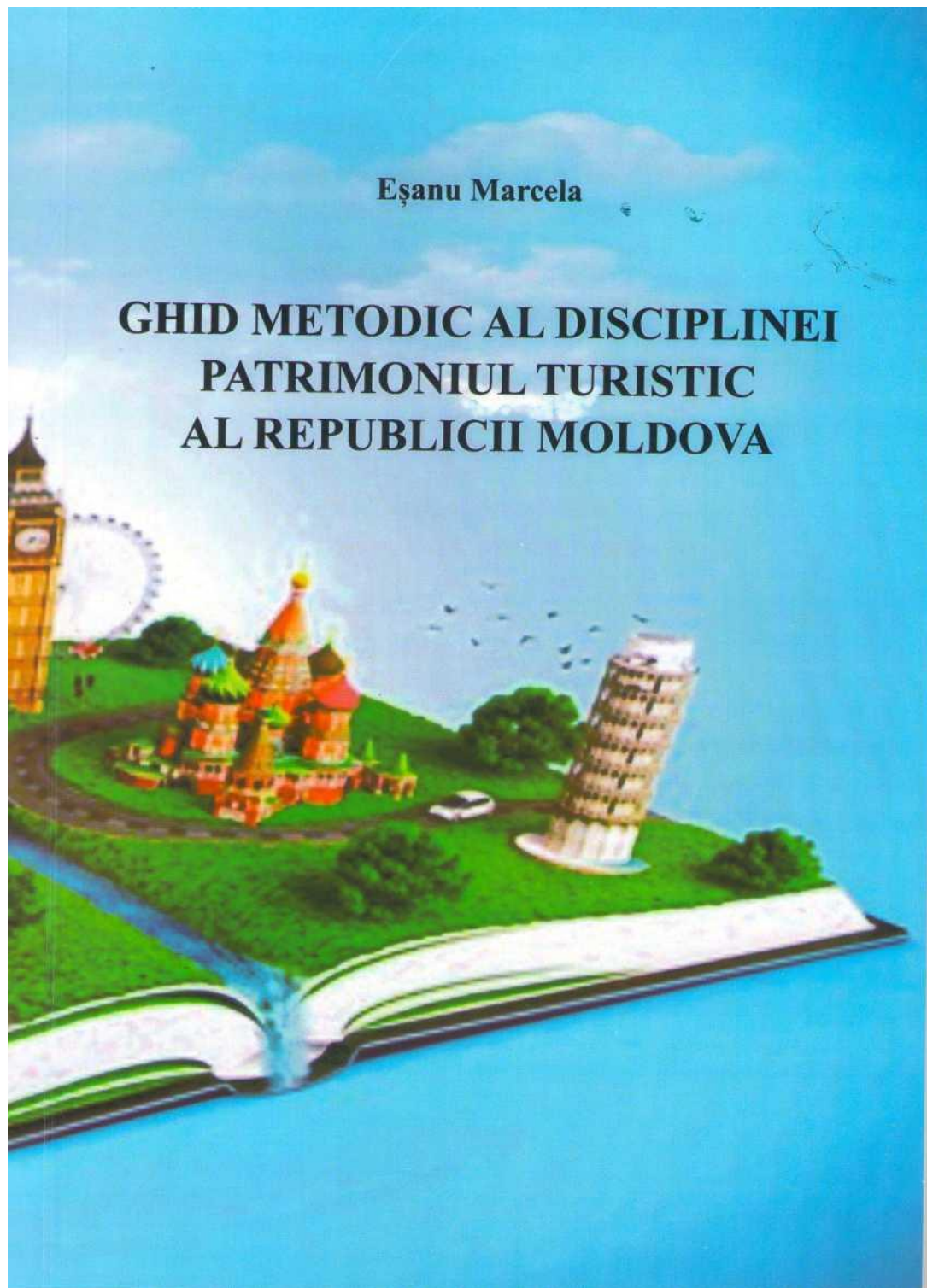
Nr. crt.	Întrebări	Variante de răspuns	Categoriile de respondenți		
			studenți	cadre didactice	Angajați în domeniul turismului
1.	Considerați că specialiștii ce activează în domeniul turismului necesită o pregătire de specialitate în diverse aspecte ale turismului?	a) cu certitudine; b) nu este obligatoriu; c) relativ puțin.	21 6 2	32 5 3	27 3 1
2.	Credeți că este necesar ca obiectivele personale privind pregătirea profesională de specialitate în domeniul turismului ar trebuie să cuprindă cunoștințe cu privire la unul sau mai multe aspecte identificate la pct. “a – e”?	a)management în afacerile de profil; b)marketing în turism; c)evaluarea atracțiilor turistice; d) planuri de dezvoltare a turismului; e)în toate aspectele menționate mai sus.	6 8 3 2 5	7 9 2 5 10	8 11 4 3 17
3.	În ce măsură dezvoltarea competenței manageriale la specialiștii din domeniul turismului ar conduce la un turism orientat spre servicii?	a) foarte puțin sau deloc; b) puțin; c) relativ puțin; e) destul de mult; f) mult; g) foarte mult.	1 3 0 9 15 7	0 1 0 5 12 16	0 0 0 5 8 18
4.	Cunoașteți conținutul cursului “Patrimoniul turistic” predat în cadrul USEFS? Dacă răspunsul este afirmativ, precizați cât de mulțumit / satisfăcut sunteți de acesta?	a) foarte puțin sau deloc; b) puțin; c) relativ puțin; e) destul de mult, inasa se poate îmbunătăți; f) mult; g) foarte mult.	5 6 2 11 9 3	2 6 4 9 2 8	3 2 6 13 8 1
5.	Este necesară schimbarea conținuturilor de bază a cursului “Patrimoniul turistic” predat în cadrul specialității Turism din planul de învățământ aprobat la nivelul USEFS?	a) foarte puțin sau deloc; b) puțin; c) relativ puțin; d) nici mult nici puțin; e) destul de mult; f) mult; g) foarte mult.	1 3 0 4 10 12 3	2 1 3 5 13 11 2	4 1 0 2 9 10 4
6.	Credeți că modurile de organizare a lecției la disciplina “Patrimoniul turistic” au evoluat în sens curricular în perioada anilor de studii 2011 - 2013?	a) foarte puțin sau deloc; b) puțin; c) relativ puțin; e) destul de mult; f) mult; g) foarte mult.	2 13 10 3 3 0	3 14 8 7 5 0	6 12 9 4 1 0

<b>7.</b>	Considerați că a fost realizată de către profesor, conexiunea între scop și planificarea (conceperea) curriculară a activității didactice specifice cursului “Patrimoniul turistic” în procesul de predare - învățare?	a) foarte puțin sau deloc; b) puțin; c) relativ puțin; e) destul de mult; f) mult; g) foarte mult.	4 0 0 11 13 5	8 1 2 10 9 3	6 0 8 9 7 4
<b>8.</b>	Menționați dacă se impune o flexibilitate a metodelor didactice și a tehnicilor de evaluare din cadrul disciplinei “Patrimoniul turistic” ?	a) foarte puțin sau deloc; b) puțin; c) relativ puțin; e) destul de mult; f) mult; g) foarte mult.	2 3 7 16 5 0	4 2 1 19 4 0	1 5 3 21 7 0
<b>9.</b>	Considerați că este importantă aprecierea (de către studenți) globală a activității didactice (desfășurată de către profesor) pe parcursul lecției la disciplina “Patrimoniul turistic” ?	a) foarte puțin sau deloc; b) puțin; c) relativ puțin; e) destul de mult; f) mult; g) foarte mult.	1 3 5 12 2 3	2 5 7 9 4 2	0 8 6 18 7 6
<b>10.</b>	Credeți că se impune luarea unor decizii finale (din partea cadrului didactic), individualizate, comunicate și susținute pedagogic necesare pentru perfecționarea sau corectarea, ajustarea, restructurarea conținuturilor de bază a cursului “Patrimoniul turistic” ?	a) foarte puțin sau deloc; b) puțin; c) relativ puțin; e) destul de mult; f) mult; g) foarte mult.	0 4 2 17 11 0	0 2 1 26 10 0	0 1 3 19 4 0
<b>11.</b>	Specificați ce metode didactice utilizate în cadrul disciplinei de studiu “Patrimoniul turistic” ar contribui din prisma dvs. la o învățare mai eficientă?	a) metode în care să predomine comunicarea (explicația, prelegerea, dezbateră etc.); b) metode în care să predomine explorarea (cercetarea) realității (observația, experimentul, descoperirea, documentarea); c) metode în care să predomine acțiunea practică (exercițiul, lucrările practice; proiectele tematice etc.); d) metode în care să predomine acțiunea bazată pe tehnici speciale de programare (instruirea programată; instruirea asistată de calculator etc.).	3    4   11  8	5  7  15  10	2  8  16  11

Chestionar aplicat pentru argumentarea importanței formării competențe manageriale la viitorii specialiști. Eșantionul - profesori, manageri superiori și de nivel mediu din organizații sportive și cu specific în turism, alte categorii de angajați din domeniile de referință

Nr. crt.	Întrebări	Variante de răspuns	Categoriile de respondenti		
			Manageri superiori	Manageri mijlocii	Manageri ai cluburilor sportive private
1.	Considerați necesară dobândirea unor competențe manageriale de către managerii din organizațiile al căror obiect de activitate include și prestarea serviciilor turistice?	a)Da b)Nu c)Greu de răspuns	23 3 4	11 7 15	18 13 6
2.	Care credeți că sunt mai importante dintre categoriile de aptitudini necesare managerilor din domeniul turismului?	a)Aptitudinile conceptuale b) Aptitudinile umane c)Aptitudinile profesionale	11 8 12	15 7 10	12 9 16
3.	Credeți că este necesară în mod obligatoriu, realizarea de către specialistul din domeniul turismului a unei conexiuni între cariera profesională și cea managerială?	a)Da b)Nu c)Greu de răspuns	14 26 1	7 23 2	5 19 3
4.	Puteți menționa de ce depinde în principal, calitatea serviciilor prestate de organizațiile din turism?	a) de modul de punere în practică a sistemelor și procedurilor de management;  b)de perfecționarea managerilor superiori;	19  27	11  12	9  22
5.	Credeți că este necesară îmbunătățirea reputației și imaginii organizațiilor din domeniul turismului (din Republica Moldova) ?	a)Da b)Nu c)Greu de răspuns	21 9 2	16 10 5	27 3 7

**Noul ghid metodic al disciplinei “Patrimoniul turistic” implementat în procesul de studii de la facultățile de profil (publicat sub redacția Editurii “Valinex, Chișinău”)**



## Acte de implementare



UNIVERSITATEA DE STAT DE EDUCAȚIE FIZICĂ ȘI SPORT

FACULTATEA DE SPORT

MD 2024, Chișinău, str. A. Doga, 22.

Tel. 00 37322 49 76 55 / 31 05 87

E-mail: dccansport@mail.ru

**ADEVERINȚĂ**

Prin prezenta, se confirmă că dtd. Eșanu Marcela a desfășurat un experiment pedagogic în cadrul facultății Sport, perioada 2012- 2013, în care au fost încadrați 53 persoane de la specialitatea Turism, în scopul determinării influenței unui curs teoretic nou asupra nivelului de formare a cunoștințelor teoretice în concordanță cu necesitatea dobândirii competențelor profesionale și manageriale ale viitorilor specialiști în domeniul turistic. Verificarea calitativă a noii programe - curricularea fost realizată în contextul elaborării tezei de doctor cu tema „Formarea competențelor manageriale la viitorii specialiști în cadrul disciplinei “Patrimoniul turistic”.

Decan, Facultatea de Sport, Vasile Triboi  
profesor universitar, doctor în științe pedagogice







Prin prezenta, administrația agenției de turism INCANTO SRL, cu sediul în municipiul Chișinău, confirmă, realizarea la solicitarea doamnei Eșanu Marcela cu titlu de experiment științific a evaluării profesionale ale angajaților săi (5 persoane) pe parcursul perioadei 2013 - 2014. Evaluarea a fost realizată cu scopul aprecierii cunoștințelor teoretice și practice, a capacităților și competențelor manageriale, formării inițiale și continuă a acestora.

Concluzia la care am ajuns în cadrul agenției în rezultatul desfășurării experiențului este că pentru a crește indicatori de performanță a angajaților din domeniul turistic se impune perfecționarea pregătirii cadrelor la etapa formării cunoștințelor teoretice în cadrul instituțiilor de învățământ de profil, eventual suplimentarea curriculei academice din instituțiile de învățământ superior cu subiecte care vizează dobândirea competențelor manageriale. De asemenea, considerăm că pentru îmbunătățirea calității studiilor din domeniu se impune eficientizarea continuă a pregătirii practice prin colaborare mai largă a instituțiilor de profil cu sectorul real, cât și ajustarea unor elemente curriculare universitare de specialitate la necesitățile companiilor care activează în domeniu, adică la cerințele pieții.

Ca urmare a celor expuse, confirmăm faptul că teza de doctor a doamnei Eșanu Marcela – *Formarea competențelor manageriale la viitorii specialiști în cadrul cursului Patrimoniul turistic* abordează o problemă actuală și importantă pentru dezvoltarea sectorului turistic, deoarece contextul unui nou model de specialist în domeniul turismului, flexibil, deschis, cu disponibilități multiple impune pregătirea în cadrul învățământului superior a unei personalități complexe. Aft rezultatele cercetării prezentate în contextul tezei, eit și propriile noastre concluzii, conturează importanța formării continuă a specialiștilor din domeniu prin calificări suplimentare, prin studii de masterat și doctorat, iar pentru dobândirea unor competențe manageriale este esențial parcurgerea unor programe de studii specializate în management.

Director,  
INCANTO SRL  
AGENTIE DE TURISM

IRINA CEARSCAIA



MD-2005, CHIȘINĂU,  
str. M. Spataru, 9-3;  
of. str. M - 1: Basoftel, 102-4  
SRL INCANTO

IDNO 1002600048962,  
Licența ANMI 039296,  
+373 22 234829;  
+373 22 233878;  
office.incanto@gmail.com

[www.incanto.md](http://www.incanto.md)

### **Declarația privind asumarea răspunderii**

Subsemnata, Eșanu Marcela, declar pe proprie răspundere că materialele prezentate în teza de doctor se referă la propriile activități și realizări, în caz contrar urmând să suport consecințele, în conformitate cu legislația în vigoare.

Eșanu Marcela

20.05.2019

## INFORMAȚIE PERSONALĂ

Nume, prenume: Marcela Eșanu

Data nașterii: 02.12.1987

📍 Str.B. Voievod,6/3,Chișinău(Moldova)

☎ +37369 530 389

✉ [esanumarcela@gmail.com](mailto:esanumarcela@gmail.com)



## EXPERIENȚĂ

Prezent	Proiectul Twinning „Suport pentru promovarea patrimoniului cultural în Republica moldova, prin păstrarea și protecția acestuia”
09/2010 – 2015	Lector universitar

### **Universitatea de Stat de Educație Fizică și Sport, Chișinău (Moldova)**

[www.usefs.md](http://www.usefs.md)

- desfășurarea activităților de predare și de seminar, a lucrărilor practice, îndrumarea de proiecte;
- desfășurarea activităților complementare conform fișei activităților;
- realizarea activităților de cercetare științifică și a activităților echivalente acesteia, în acord cu standardele și criteriile aprobate;
- elaborarea și actualizarea fișelor disciplinelor și a curriculei disciplinare și predarea acestora în format electronic și tipărit;
- participarea la activitățile de planificare și raportare a activității didactice și de cercetare, precum și la alte activități specifice universității și în interesul învățământului;
- aplicarea normelor de etică și deontologie profesională.

2008 – 2010      Translator interpret, ghid de turism, agent de turism

### **SC "ILISTUR" SRL, Chisinau (Moldova)**

[www.ilis.md](http://www.ilis.md)

- prospectarea pieții turistice;
- crearea programelor turistice, screening-ul de preț și stabilirea costului final al programului turistic;
- promovarea produselor turistice ;
- emiterea documentelor de călătorie (contract, voucher turistic, bilete de transport, asigurări)
- negocierea cu prestatorii de servicii (ex.: hotelurile) și încheierea contractelor comerciale

2012 – 2016                      Studii de Doctorat în științe pedagogice  
**Universitatea de Stat de Educație Fizică și Sport, Chișinău (Moldova)**  
[www.usefs.md](http://www.usefs.md)

2015 – 2017                      Master în Management  
**Universitatea de Stat de Educație Fizică și Sport, Chișinău (Moldova)**  
[www.usefs.md](http://www.usefs.md)

2010 – 2012                      Master în științe economice  
**Academia de Studii Economice din Moldova, Chisinau (Moldova)**  
[www.ase.md](http://www.ase.md)

2007 - 2010                      Licență în Servicii Publice  
**Academia de Studii Economice din Moldova, Chisinau (Moldova)**  
[www.ase.md](http://www.ase.md)

---

## COMPETENȚE

Limbi vorbite Româna, Rusa, Engleza

### Competențe sociale

- capacitate de adaptare sporită, comunicare, seriozitate;
- capacitate de asimilare de noi informații;
- disponibilitate pentru implicare în diverse activități de profil;
- spirit de echipă.

### Competențe organizaționale

- capacitate de sinteză și analiză;
- capacitate decizională;
- aptitudini de coordonare;
- abilități de leadership.

### Competențe specifice

- competențe științifice, metodice și psihopedagogice;
- competențe manageriale;
- competențe de evaluare;
- competențe de relaționare;
- competențe de formare.

### Competențe tehnice

- MS office, Windows 7.