

UNIVERSITATEA DE STAT DIN MOLDOVA

Cu titlu de manuscris

C.Z.U.: 37.014:001.895(043.2)

VLADU MARIANA

**FORMAREA COMPETENȚELOR DECIZIONALE ÎN
IMPLEMENTAREA INOVAȚIILOR ALE MANAGERILOR
DIN ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR**

Specialitatea 13.00.01 - Pedagogie generală

AUTOREFERAT

al tezei de doctor în pedagogie

CHIȘINĂU, 2013

Teza a fost elaborată în cadrul catedrei ***Psihopedagogie și Educație preșcolară***
Universitatea de Stat din Tiraspol

Conducător științific:

Cojocaru Victoria, doctor habilitat în pedagogie, profesor universitar

Referenți oficiali:

1. Cojocaru Vasile, doctor habilitat în pedagogie, profesor universitar

2. Baci Sergiu, doctor în pedagogie, conferențiar universitar

Componența Consiliului Științific Specializat:

1. Guțu Vladimir, *președinte, doctor habilitat în pedagogie, profesor universitar*

2. Goraș-Postică Viorica, *secretar științific, doctor în pedagogie, conferențiar universitar*

3. Ezechil Emilia-Liliana, *doctor, profesor universitar*

4. Andrițchi Viorica, *doctor habilitat în pedagogie, conferențiar universitar*

5. Paniș Aliona, *doctor în pedagogie, conferențiar universitar.*

Susținerea va avea loc la 20 decembrie 2013, ora 15.00 în ședința Consiliului Științific Specializat DH30-13.00.01-51 specialitatea Pedagogie generală, din cadrul Universității de Stat din Moldova, str. Alexei Mateevici 60, Chișinău, MD-2009, Republica Moldova, blocul 1, sala 28.

Teza de doctor și autoreferatul pot fi consultate la biblioteca Universității de Stat din Moldova și pe pagina web a C.N.A.A. (www.cnaa.acad.md).

Autoreferatul a fost expediat la _____2013

Secretar științific al Consiliului Științific Specializat

Goraș-Postică Viorica dr. în ped., conf. univ.



Conducător științific,

Cojocaru Victoria dr. hab. în ped., prof. univ.

Autor

Vladu Mariana

@ Vladu Mariana

REPERELE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII

Actualitatea temei. Schimbările radicale care au loc în societate au pus în fața sistemului educațional necesitatea transformării și adaptării la condițiile noi, să răspundă aspirațiilor timpului nou și să asigure, pe de o parte, stabilitate, iar pe de altă parte, dezvoltare și dinamism. Experiența ultimelor decenii a demonstrat că cele mai de perspectivă instituții de învățământ sunt acele instituții ale căror manageri, păstrând cele mai bune tradiții naționale, perfecționează activitatea din perspectiva noului, modernului.

Noua politică educațională consemnată în finalitățile educației implică un management educațional care să asigure atingerea obiectivelor organizaționale printr-o conducere eficientă, ca urmare a planificării, organizării, coordonării și a controlului resurselor organizației. În acest sens, conducerea este arta de a mobiliza oamenii, de a-i inspira, de a-i însuflă în activitatea privind realizarea obiectivelor preconizate. Fiind un proces direcționat, managementul se orientează spre realizarea obiectivelor prin mobilizarea resurselor umane și prin asigurarea dezvoltării organizaționale, prin promovarea unei strategii educaționale de sporire a resurselor umane, centrate pe formarea și dezvoltarea personalității, capabile să ia decizii independente.

Funcția principală a procesului de conducere este decizia, care reprezintă un proces de armonizare a obiectivelor cu resursele umane, care devine „motorul managementului”, „nervul vital”, „punctul nodal al managementului” și exprimă esența conducerii, produsul cel mai reprezentativ al acestei activități.

Importanța deosebită a deciziei în ansamblul funcțiilor conducerii științifice este determinată de faptul că ea hotărăște și declanșează acțiunile care conduc la realizarea obiectivelor stabilite.

Întreaga activitate a unui conducător constituie un ciclu permanent de culegere de informații, de analize, de adoptări de decizii, de control etc. Eficiența deciziei depinde de competența profesională a managerului, de capacitatea de a mobiliza și îndruma colectivul instituției de învățământ, de asigurarea valorificării la maximum a potențialului uman și material, cu scopul de a răspunde la toate cerințele și acțiunile factorilor educativi.

Una dintre modalitățile de sporire a eficacității managementului instituției de învățământ preuniversitar este introducerea inovației în practică. Procesul de implementare a inovațiilor în domeniul activității manageriale este unul complex, care implică actualizarea treptată și ameliorarea conținutului, metodelor, mijloacelor, tehnologiilor de administrare, care, în cele din urmă, afectează calitatea procesului didactic.

Inovațiile permit ridicarea la cel mai înalt nivel al planificării, organizării și altor funcții administrative, dezvoltarea organelor de autoconducere în cadrul instituției, actualizarea structurii organizatorice a instituției preuniversitare, ceea ce creează condiții favorabile pentru creșterea profesională și creativă a cadrelor didactice, influențează calitatea procesului instructiv-educativ, sporește competitivitatea instituției preuniversitare.

Realizarea inovațiilor în management întâmpină o rezistență mai puternică decât inovațiile în tehnologie și conținutul educației. Situația este dificilă din lipsa băncilor de informații, posibilităților limitate ale schimbului de informație în domeniul

respectiv pentru conducătorii și cadrele didactice ale instituției de învățământ. Perfecționarea activității manageriale necesită o fundamentare teoretico-științifică a căilor verificate metodologic, a mijloacelor și condițiilor pedagogice care contribuie la eficacitatea dezvoltării proceselor inovatoare în managementul instituțiilor de învățământ.

Descrierea situației în domeniul de cercetare și identificarea problemei de cercetare.

Gradul de cercetare a problemei este determinat de reflecțiile de valoare privind decizia managerială ale cercetătorilor B. A. Абчук, B.A. Бункин, P.F. Druker, S.Cristea, E.Joița, O.Niculescu, Gh. Boldur, N.Mitrofan, I.Jinga, N. Cerchez, I.Mihuț etc. De asemenea, un șir de lucrări ale autorilor care abordează diversele aspecte ale managementului, deciziei, procesului educațional: H. Fayol, F.W. Taylor, M.Weber, E. Mayo, M. P. Fallet, A. Maslow, F. I. Herzberg, P.F. Druker, A. Adler, K. Lewin, D.Mc. Gregor, G.Allport, M. Messcon, S. Covey.

Menționând caracterul inovator și semnificativ al cercetărilor efectuate în formarea competenței de a lua decizii la managerii din instituțiile de învățământ preuniversitar, relevăm că și cercetătorii din Republica Moldova V. Guțu [21], V. Cojocaru [11,12,13,15,16],

V. Gh. Cojocaru [9,10], C. Gaiandric [20], S.Baciu [3], A.Paniș [27,28], tratează diverse aspecte ale teoriei și practicii conducerii în sistemul de învățământ, care au stat la baza transformărilor produse în domeniu în anii de tranziție.

Problemele inovațiilor, cercetării procedeele optime de educație a elevilor în condițiile instituției de învățământ adaptiv, deficitul de noțiuni distincte, legate de formarea unei noi sfere de cunoaștere – inovația pedagogică, a primit o reflecție largă în lucrările unei generații noi de pedagogi autohtoni și străini: B.C. Лазарев, М. М. Поташиник, Н.Р Юсуфбекова, V.Guțu, V.Gh. Cojocaru, V. Cojocaru etc.

Bazele didactice și psihologice ale monitorizării proceselor inovatoare au devenit obiectul de cercetare a autorilor A.A.Mayer, T.B.Шамова, L.Vlăsceanu, V.Cojocaru.

În prezent, problema de dezvoltare a proceselor inovatoare în domeniul educației este subiectul unui număr mare de cercetări, printre ele înscriindu-se și cele care vizează educația: В.И.Загвязинский, М.В. Кларин, С.Д. Поляков, С. Н. Маслов, Н.В. Коноплин, А.Г. Кругликов, В.А. Слостенин, А.В. Хуторской etc. În cercetările lor este dezvoltat aspectul teoretic al managementului intrașcolar, sunt abordate noțiunile fundamentale (inovație, proces inovator etc.), structura procesului inovator, sunt identificate etapele inovatoare în școli. Sistematizarea inovațiilor a fost propusă în lucrările savanților: К. Ангеловски, А.А.,Арламов, О.Г.Хомерики etc., criteriile de evaluare a activității inovatoare în școală au fost investigate de către Н.И. Лапин, posibilitățile de aplicare a inovațiilor în activitatea conducătorului de școală au fost reflectate în studiile savantului А.И. Пригожин. Autorul a prezentat specificitatea inovațiilor în managementul școlii moderne (obiective, forme, mijloace).

În lucrările autorilor М.С., Бургин, В.И.Журавльова, М.А. Гершман sunt analizate aspectele dirijării proceselor inovatoare, organizării reformelor în învățământ, condițiile necesare pentru „vitalitatea” inovațiilor, modurilor de reclamare a lor.

Problematika inovațiilor din domeniul învățământului sunt abordate în lucrările

semnate de M.B. Кларин, I.Jinga, Vl. Pâslaru, V. Gh. Cojocaru, S. Baci, V. Andrișchi. În condițiile contemporane, dirijarea efectivă a procesului inovațional din instituțiile de învățământ trebuie să se bazeze pe realizările științei și practicii în domeniul managementului, care și-au găsit reflectare în lucrările specialiștilor în management: M. Weber, F. Taylor, Morris, T., Mark K. Smith etc.

Astfel, analiza literaturii științifico-teoretice și științifico-metodice a demonstrat că problemele de dezvoltare a managementului cu ajutorul proceselor inovaționale în mediul educațional al școlii au fost studiate, însă problema formării competențelor decizionale în implementarea inovațiilor este insuficient studiată, în afara atenției cercetătorilor a rămas procesul de implementare a inovațiilor în activitatea managerială, fapt ce determină actualitatea prezentului studiu.

Cercetătorii B. A. Слостенин, Л.С. Подымова, Б.В. Сазонов menționează că în prezent unii conducători de instituții de învățământ nu corespund cerințelor moderne din cauza competențelor manageriale insuficiente. Conducătorul de altă dată dădea dovadă, de regulă, că este un bun executor, însă la etapa actuală instituțiile de învățământ necesită un nou tip de conducător–inovator, capabil să creeze condiții care să asigure dezvoltarea personalității profesorului, elevului, în conformitate cu nevoile proprii, de asemenea, cu nevoile mediului social.

Astfel, formarea competențelor decizionale de implementare a inovațiilor ale managerilor din învățământul preuniversitar este de o stringentă actualitate ca proces și realizare și conduce la formularea **problemei cercetării**: Care sunt mecanismele de formare a competențelor decizionale de implementare a inovațiilor și cum poate fi ameliorat managementul proceselor inovaționale în învățământul preuniversitar.

Scopul cercetării constă în fundamentarea teoretică și elaborarea modelului decizional de implementare a inovațiilor în învățământul preuniversitar.

Obiectivele cercetării: Precizarea analitică a conceptelor inovare/inovație, inovație, proces inovațional, activitate inovațională, decizie, proces decizional, competențe decizionale în activitatea managerial-inovațională; stabilirea bazelor teoretice ale formării competențelor decizionale ale managerilor în implementarea inovațiilor; elaborarea metodologiei formării competențelor decizionale în activitatea managerial-inovațională; validarea Modelului decizional de implementare a inovațiilor în învățământul preuniversitar; analiza și interpretarea rezultatelor experimentale.

Metodologia cercetării: *metode teoretice*: documentarea științifică, analiza și sinteza științifică, generalizarea și sistematizarea, abstractizarea și modelarea teoretică; *metode praxiologice, sociologice și statistice*: experimentul pedagogic, observația, ancheta, diagnosticarea /testarea, comparația, metode matematice de prelucrare statistică a datelor.

Noutatea și originalitatea științifică:

- Delimitarea *conceptului de competență* decizională la managerii din învățământul preuniversitar și a celui de *activitate managerial-inovațională*.
- Structurarea competenței decizionale a managerului în conformitate cu obiectivele și rolurile profesionale.
- Construirea unui model decizional de implementare a inovațiilor în învățământul preuniversitar.

- Elaborarea metodologiei formării competențelor decizionale în activitatea managerial – inovațională.

Problema științifică soluționată constă în fundamentarea teoretico-aplicativă a funcționalității Modelului decizional de implementare a inovațiilor în învățământul preuniversitar, în vederea racordării procesului educațional la necesitățile de modernizare.

Semnificația teoretică a cercetării rezidă în definirea conceptului de *competență decizională*, a celui de *activitate managerial-inovațională*, fundamentarea teoretică și validarea metodologiei formării competențelor decizionale la managerii din învățământul preuniversitar, cu implicații aplicative complexe.

Valoarea aplicativă a lucrării este reprezentată de:

- Elaborarea Modelului decizional de implementare a inovațiilor în învățământul preuniversitar.
- Structurarea acțiunilor manageriale de implementare a metodologiei formării competențelor decizionale în activitatea managerial-inovațională.
- Identificarea instrumentelor manageriale pentru diagnosticarea pregătirii subiecților pentru implementarea inovațiilor.

Rezultatele științifice principale înaintate pentru susținere.

1. Problema inovațiilor și managementul decizional în raport cu sistemul de valori al managerului și cultura organizațională, precum și o serie de alte condiții de mediu intern sau extern implică considerarea următorilor factori esențiali – sursele și caracteristicile inovației, nivelul de cooperare și colaborare a subiecților deciziei, tipologia inovațiilor și a deciziilor în îndeplinirea rolului social al managerului instituției de învățământ.

2. Modelul decizional de implementare a inovațiilor în învățământul preuniversitar, constituit din 5 componente fundamentale: managementul proceselor inovaționale, managementul proceselor decizionale; subsistemul decizional managerial; Tehnologia managerială inovațională și *Metodologia formării competențelor decizionale în activitatea managerial-inovațională*, consemnează funcția formării *competențelor decizionale ale managerilor din învățământul preuniversitar*.

3. Metodologia formării competențelor decizionale ale managerilor în implementarea inovațiilor pune în valoare alegerea și îmbinarea adecvată a elementelor subsistemului decizional (principiile de formare a competenței decizionale, configurarea imaginii managerului care ia decizii, precizarea condițiilor și cerințelor în luarea deciziilor).

Implementarea rezultatelor științifice s-a realizat în cadrul cursurilor de formare profesională continuă a cadrelor manageriale de la Casa Corpului Didactic din Pitești și a studiilor de masterat în managementul educațional, desfășurate în cadrul Universității de Stat din Tiraspol (cu sediul la Chișinău), precum și prin intermediul conferințelor și seminarelor, publicațiilor științifice.

Aprobarea rezultatelor științifice. Valoarea științifică a cercetării a fost confirmată în cadrul conferințelor științifice internaționale: Strategii de creștere a utilizabilității de dezvoltare a competențelor de bază a populației României pentru utilizarea tehnologiei informației, în: „Calitatea învățământului superior-concepte și strategii în pregătirea cadrelor didactice”, Chișinău 2006; The management of innovational processes in schools. „Edu-World 2008”, Pitești, 2008; Procesul de luare a deciziei

în unitățile de învățământ-sistemul Beta, în: „Dezvoltarea psihosocială și reconfigurare comunitară. Fundalul românesc al sincronizării Europene”, Iași, 2008; Creativitatea viitorilor manageri educaționali. Simpozionul Kreatikon, Creativitate-formare-performanță. Iași: Performantica, 2009; Inovația- ingredientul succesului managerilor educaționali. Simpozionul Kreatikon, Creativitate-formare-performanță. Iași: Performantica, 2010; Decizia managerială în învățământul preuniversitar, în: Învățământul universitar din Republica Moldova la 80 de ani, 2010; Managerul creativ-garanția managementului eficient în educație, în: „Dimensiuni-contemporane ale dezvoltării”, Iași, 2010; Bariere în calea deciziei în implementarea inovației. Simpozionul Kreatikon, Creativitate-formare-performanță. Iași: Performantica, 2012; Innovațional–training-priority of the management of change and innovational transfer. „Edu-World 2012”, Pitești; Decizia și modelarea în procese managerial educaționale, inovaționale în: „Educația din perspectiva valorilor”, Alba Iulia, Editura Bikon, Cluj-Napoca, 2012.

Publicații la tema tezei. Rezultatele obținute sunt publicate în 15 lucrări, (6 articole în reviste de profil, 9 comunicări la conferințe internaționale).

Volumul și structura tezei. Teza include introducerea, trei capitole de bază, concluziile generale și recomandări, 192 surse bibliografice, 3 anexe, 163 pagini text de bază, 50 de figuri și 37 tabele.

Cuvinte-cheie: inovare, inovație, activitate, activitate managerial-inovațională, model decizional, proces decizional, decizie, decizie managerială, tehnologie inovațională managerială, învățământ preuniversitar.

CONȚINUTUL TEZEI

În **Introducere** se argumentează actualitatea și importanța cercetării, se conturează problema investigației, se formulează scopul și obiectivele cercetării; este prezentată noutatea științifică a rezultatelor, se argumentează importanța teoretică și valoarea aplicativă a cercetării, sunt specificate principalele rezultate ale cercetării, se prezintă sumarul compartimentelor tezei.

Capitolul 1., Bazele teoretice ale implementării inovațiilor în învățământ, conține o analiză a entităților de bază ale procesului inovațional în învățământ, aici înscriindu-se definiția *inovației* în raport cu *inovarea*, *invenția*, *novația*, *reforma* etc.; sintetizarea *caracteristicilor inovației*, în viziunea lui, К. Ангеловски, В.А. Сластенин Л.С. Подымова., А.И. Пригожин, L.M. Băloiu, N. Țăran, ca înnoire și îmbunătățire, ca schimbare în soluționarea problemelor, orientare a noilor idei spre produse utile, ca factor al dezvoltării învățământului și instrument al concurenței. De asemenea, este *specificată inovația* din perspectiva aspectelor de ameliorare: ca o entitate măsurabilă, deliberată, durabilă și nu atât de frecventă. Pornind de la ideile lui J. Bechard [48], au fost *identificați factorii* care favorizează sau nu favorizează inovația, acest lucru fiind direct proporțional cu capacitatea de gestionare a managerului, în care se înscrie capacitatea de *cooperare și colaborare*, *încrederea în ceilalți*, *voința de a inova*, *cultura școlară* etc. După G. Neagu, caracteristicile cadrului didactic inovator sunt cele expuse în Tabelul 1.1.[26, p. 117].

Tabelul 1.1. Caracteristici ale cadrului didactic inovator

Mochtar Kadouri	Falchikov	Hannan, English si Siver	Johnston
pune în discuție “pedagogia tradițională”	este centrat pe elevi	cadru didactic aflat la început de carieră (tânăr)	are o idee clară despre rolul ca profesori și voința de a controla mediul în sensul pe care-l doresc
are o altă reprezentare asupra elevilor – din receptor al cunoștințelor elevul devine partener de dialog	cadru didactic cu experiență	ameliorează situația pedagogică existentă	pune accent pe învățarea elevilor
își dorește și acționează în sensul schimbării imaginii asupra elevilor printre colegii lui		expert în tehnologia comunicației și informației	are bucuria de a predă și crede că mediul de lucru are influență asupra modului lor de a predă
se implică afectiv și personal în procesul de inovație		cadru didactic nerăbdător să inoveze	

De asemenea, a fost definită **decizia**, care este elementul esențial al managementului și precizate un șir de **clasificări ale deciziei**, în opinia lui F.Hetman, T.T. Paterson, I. Ansof, V.T.Morris. Plus la aceasta, s-au analizat **criteriile de clasificare** a deciziilor și a rolului lor în procesul decizional. Un spațiu extins a fost rezervat analizei modelelor decizionale din diverse perspective: strategice, normative, descriptive, comportamentale [45, 42, 31 etc.]. Aceste analize au condus la stabilirea orientărilor de perspectivă în elaborarea modelului decizional propriu, prin stabilirea deficiențelor și avantajelor modelelor decizionale existente.

În tentativa de a specifica **caracteristicile și valoarea competenței**, aceasta a fost definită în variantele de dicționar și în opinia mai multor cercetători [2, 4, 14, 22 etc.]. În felul acesta, competența este abordată ca o stare, care conferă randament, precizie și siguranță în rezolvarea sarcinilor; este un model comportamental, care exprimă ceea ce poate fi etc. A fost dată o **definiție a competenței decizionale**, ca o componentă a competenței profesionale, adică manageriale și ca un aspect de bază al acestei competențe-dreptul de a decide [37, 39, 41].

În vederea evidențierii tipologiei inovațiilor și caracterului lor multistructural, a modelelor decizionale, au fost elaborate un șir de prezentări grafice și sintetice.

În aria problematicii abordate, au fost analizate un șir de modele de luare a deciziei, redate în tabelul 2.

În baza datelor expuse în tabel, conchidem că toate cele șapte modele includ etape importante, dar sunt incomplete pentru a fi aplicate în domeniul educațional.

Din cele relatate, rezultă următoarele idei principale: *prima*, alegerea deciziei pe bază de informații suficiente și sigure; *a doua*, decizia este proces rațional; *a treia*, decizia presupune unul sau mai multe obiective de realizat, cu eficiență economică și socială tot mai mare. În afară de acestea, se mai pot reține și alte idei, ca de pildă: alegerea din mai multe posibilități, ca rezultat al unui act deliberat; opțiunea se răsfrânge asupra acțiunii; mai multe variante. Dacă una din ideile enunțate lipsește, calitatea și poate chiar structura deciziei, sunt grav afectate [9].

Așadar, **conexiunile sau interdependențele** dintre decizie și alte elemente manageriale determină calitatea deciziei, ca și organizarea raporturilor dintre nivelurile ierarhice; aici rolul principal revine organizării ca atribut managerial cu ajutorul căreia se stabilește un sistem de reguli și reglementări, al căror scop este de a aprecia modul de

Tabelul 1. 2. Modele de luare a deciziei

Nr. Crt.	Modele	Etapă	Etapale procesului decizional								Alte etape	
			I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII		
1	Modelul dinamic <i>Morris</i>		-	+	-	+	+	-	-	-	Situații stimul	Evaluarea îmbuna- tății obiectivelor
2	Modelul strategic normativ <i>O. Nicolescu, I. Verboncu</i>		+	+	-	+	+	+	+	-	Situații stimul	-
3	Sistemul Beta <i>Revans</i>		+	-	-	-	+	+	+	+	Colectarea informației	-
4	Modelul lui <i>H. Simon</i>		+	+	-	-	+	+	-	+	-	-
5	Modelul lui <i>Ioan Jinga</i>		+	+	+	+	+	+	-	+	-	-
6	Modelul <i>cercetătorilor din Republica Moldova</i>		+	-	-	-	+	+	+	+	-	-
7	Modelul lui <i>B.A. Абчук, B.A. Букин</i>		+	+	-	+	+	+	+	-	-	-

Legenda:

etapa I – Formularea problemei

etapa II – Stabilirea obiectivelor

etapa III – Stabilirea criteriilor

etapa IV – Elaborarea variantelor alternative

etapa V – Alegerea variantei optime

etapa VI – Aplicarea deciziei

etapa VII – Evaluarea rezultatelor

etapa VIII – Analiza (rezultatul scontat sau măsuri corective).

realizare al sarcinilor. Astfel, organizarea rezolvă două probleme de bază, deci analiza alternativelor, soluția optimă și declanșarea; conflictul de competență și delegarea; alte conexiuni sunt cu controlul, sistemul de informare, structura formală și informală, conexiunile deciziei cu sistemul informațional și operațional [40, 36] etc.

Alt gen de conexiuni sunt cele *dintre decizie și rezolvarea unei sau unor probleme*, fără de care nu se justifică o decizie; este vorba de legătură, nu de suprapunere: prima sintagmă, adică identificarea alternativelor de soluționare și a doua, luarea deciziei, care este o continuare firească a primei, deci analiza alternativelor, soluția optimă și declanșarea acțiunii destinate a rezolva problema. Problema de rezolvat constituie începutul procesului privind modalitățile de rezolvare a acesteia, iar decizia reprezintă finalul acestuia; rezolvarea problemei este un demers fără constrângere; luarea deciziei este condiționată de informațiile disponibile, presupunerile făcute și restricțiile întâlnite [35, 34].

Dacă există sau nu o problemă, este sarcina managerului; dacă este examinată, realitatea oferă simptome: performanțele realizate nu permit realizarea obiectivului; se anticipează că nici în viitor nu va fi posibil un asemenea lucru, intenționându-se modificarea acestui obiectiv, dacă cu mijloacele și procedeele respective nu se obțin rezultate scontate. Deci, problema constă în nevoia de a diminua sau anula abaterea situației existente de la cea dorită sau abaterea volumului real de cunoștințe cu privire la o anumită situație de la volumul respectiv.

Problemele decizionale se înfățișează fie ca probleme simple (bine structurate, slab structurate, nestructurate), fie ca probleme complexe (structurate, slab structurate, nestructurate). La rândul ei, problema identificată se poate încadra într-una din cele șase

categorii, în raport de următoarele elemente: premisele de la care se pleacă, starea actuală, starea dorită, restricțiile, criteriile pentru validarea alternativelor.

Problemele simple bine structurate sunt caracterizate astfel: ușor identificabile și definibile; foarte des întâlnite în activitatea practică; de regulă, prezintă aspecte de rutină: modelabile matematic pentru că presupun un număr redus de variabile; grad de optimizare a soluțiilor; localizabile la nivelul conducerii operaționale.

Problemele complexe și nestructurate prezintă următoarele particularități: sunt greu identificabile și definibile, deci neclare, inedite; cu un număr mare de variabile, prin urmare posibilitățile de optimizare a soluției sunt nule; cu orizont lung de timp; localizabile la nivelul conducerii strategice.

Sintetizând ideile expuse în acest capitol, putem conchide că managerii trebuie să ia decizii în condiții de mediu schimbătoare și complexe, care au o influență semnificativă asupra deciziilor prin cantitatea informațiilor disponibile (condiții de certitudine, risc și incertitudine), obiectivele organizaționale și cele individuale ale decidentului, sistemul de valori al managerului și cultura organizațională, precum și o serie de alte condiții de mediu intern sau extern.

Unele decizii trebuie delegate pentru a le permite managerilor să-și utilizeze timpul pentru rezolvarea problemelor cele mai importante pentru realizarea obiectivelor organizaționale. În mediul actual, aflat în permanentă schimbare, procesul complex al luării de decizii devine tot mai dificil. Fiecare decizie este luată în mediul caracteristic unei organizații și toate deciziile presupun parcurgerea câtorva pași elementari.

Problema inovațiilor și managementul decizional în raport cu acestea implică considerarea următorilor factori esențiali – sursele și caracteristicile inovației, nivelul de cooperare și colaborare a subiecților, deciziei, tipologia inovațiilor și a deciziilor etc. Este foarte important ca managerul să cunoască structurile inovației și să le poată corela în procesul de luare a deciziei.

În tentativa de a specifica în mod rezumativ definirea *competenței decizionale* a fost precizată definiția competenței și a competenței manageriale. Trebuie să menționăm că managerii de *tip nou* se conformează formulei: competența profesională (managerială) este egală cu competența decizională plus cea teoretico-experimentală, în îndeplinirea rolului social al managerului instituției de învățământ.

În **Capitolul 2. Cadrul metodologic de formare a competențelor decizionale ale managerilor în implementarea inovațiilor**, sunt abordate un șir de probleme ce vizează *competența decizională* ca o componentă esențială a *subsistemului decizional managerial*, *principiile de formare a competenței decizionale* a managerului (principiul eficientizării procesului educațional, principiul obținerii unor rezultate finale concrete, principiul unității de decizie și acțiune).

În același cadru analitic, au fost precizate *funcțiile și caracteristicile managerului* (managerul lider, rolurile manageriale, responsabilitățile managerilor, profilurile manageriale, tipurile de manageri, cadranele activității manageriale, atribuțiile manageriale, delegarea atribuțiilor etc.) S-a stabilit că valoarea practică a deciziei o constituie criteriul calitativ cel mai relevant de evaluare a activității manageriale, că componentele subsistemului decizional managerial includ un șir de aspecte relevante în configurarea *imaginii managerului care poate lua decizii* relevante în contextul activității sale profesionale – el stabilește și comunică

obiectivele, își formează o echipă de lucru, își exercită corect autoritatea, ia decizii corecte și la timp etc.

Alte componente esențiale ale subsistemului decizional managerial analizate sunt **respectarea unor condiții și cerințe**, printre care se înscrie împuternicirea persoanei care ia decizia, asumarea răspunderii acesteia pentru luarea deciziei, să fie precis definite obiectivele de atins, existența alternativelor și alegerea uneia dintre câteva posibile, specificul situației (certitudinea, incertitudinea) și **Tehnologia inovațională managerială**, elaborată în baza *schemei tehnologiei inovațiilor, criteriilor de eficacitate a monitorizării activității inovaționale, tehnologiei Web 2.0*, ca mecanism de sprijin.

Pornind de la sinteza analitică a domeniilor analizate pe parcurs, în baza elucidării **circumstanțelor necesității implementării inovațiilor**, a specificului **activității managerial-inovaționale**, a caracteristicilor **personalității inovatoare** și prin modelizarea ideilor expuse anterior, a fost fundamentat teoretic și elaborat **Modelul decizional de implementare a inovațiilor în învățământul preuniversitar**, constituit din 5 componente fundamentale: managementul proceselor inovaționale, managementul proceselor decizionale; subsistemul decizional managerial; Tehnologia managerială inovațională și *Metodologia formării competențelor decizionale în activitatea managerial-inovațională*.

Deci, activitatea managerial-inovațională a managerilor este o activitate a subiectului de creare, elaborare, însușire a inovațiilor în conținutul funcțiilor manageriale, utilizarea metodelor, structurii organizaționale, implementării în practică a obiectivelor propuse în scop de creștere a eficienței monitorizării și dezvoltării instituției și, nu în ultimul rând, de o luare corectă a deciziilor.

Conform modelelor descrise pe parcurs, constatăm că managerii eficienți sunt aceia care nu încearcă să rezolve toate problemele cu care se confruntă, ci sunt capabili să delege altora responsabilitatea luării unor decizii, rezolvând doar problemele care au o influență puternică asupra atingerii obiectivelor organizaționale. Este nevoie de un proces sistematizat de luare a deciziilor pentru rezolvarea situațiilor-problemă neprogramate dificile sau complexe.

Deși condițiile în care sunt luate deciziile sunt variate, există o serie de elemente comune tuturor deciziilor manageriale [24, 5, 27, 17, 20, 31 etc.]. Procesul rațional de luare a deciziilor constă dintr-o serie de pași pe care managerii îi urmează, fie formal, fie pe baza intuiției, în alegerea alternativei considerate optimă. Acești pași sunt identificarea problemei, generarea de soluții alternative, selectarea alternativei celei mai benefice, implementarea alternativei alese și obținerea de feedback în vederea evaluării eficacității deciziei [47, 44, 32, 29 etc.].

În contextul elaborării *Metodologiei formării competențelor decizionale ale managerilor în implementarea inovațiilor* un rol primordial îl are alegerea și îmbinarea adecvată a elementelor *subsistemului decizional* (principiile de formare a competenței decizionale, configurarea imaginii managerului care ia decizii, precizarea condițiilor și cerințelor în luarea deciziilor).

O abordare incontestabilă în procesul de implementare a inovațiilor o are *schema tehnologiei inovaționale și monitorizarea activității inovaționale*.

Pornind de la baza teoretică a specificării inovațiilor și deciziilor (managementul proceselor inovatoare și managementul proceselor decizionale), de la Subsistemul decizional managerial și *Tehnologia inovatoare managerială*, a fost elaborat *Modelul decizional de implementare a inovațiilor în învățământul preuniversitar (MDII)*(Fig.2.1) [42].

Componenta aplicativă a MDII este *Metodologia formării competențelor decizionale în activitatea managerial-inovatoare*, care a servit drept reper în organizarea și desfășurarea experimentului pedagogic redat în figura 2.2.

Metodologia formării competențelor decizionale în activitatea managerial-inovatoare (Figura 2.2) include:

1. Evidențierea problemelor manageriale din instituția școlară.
2. Analiza mediului extern și intern prin intermediul cercetărilor de marketing.
3. Căutarea sau crearea individuală a inovațiilor.
4. Luarea deciziei despre implementarea inovației concrete în management.
5. Implementarea inovației în activitatea managerială. Se realizează transferul activității manageriale existente la nivel inovativ. În continuare are loc extinderea și implementarea inovațiilor.

Structura pregătirii profesionale a managerului pentru activitatea inovatoare include cunoștințele despre esența inovațiilor inclusiv a tehnologiilor inovatoare în management; competențele manageriale inovatoare (analitice, de planificare-proiectare, organizaționale, de control și expertiză); atitudinea emoțional-valorică față de procesul inovativ; calitățile profesional - personale ale managerului inovator (creativitate, reflecție managerială).

Implementarea cu succes a inovațiilor este imposibilă fără formarea competențelor profesional manageriale [39]. Complexul de abilități manageriale include patru grupe de abilități: analitice, de planificare-proiectare, organizaționale, de control și expertiză.

O mare importanță în pregătirea managerului pentru activitatea inovatoare o are atitudinea emoțional-valorică față de inovație (motivarea, atitudinea pozitivă față de schimbare, dorința de a se detașa de vechi, năzuința spre renovare). Este importantă motivarea directorilor pentru implementarea inovațiilor în practica managerului instituției școlare.

Nivelul înalt de pregătire pentru activitatea inovatoare îi corespunde o structură „matură” inovatoare, în care un rol de bază le au valorile de autorealizare și autodezvoltare.

În Capitolul 3., Demersul evolutiv de formare a competențelor decizionale ale managerilor în implementarea inovațiilor, s-au adus exemplificări concrete, în prezentarea experimentului pedagogic, care îndeplinește condiția de a reprezenta „ieșirile” cele mai relevante în procesul de formare a managerilor școlari și a viitorilor manageri (masteranzi) în domeniul implementării inovațiilor în învățământul preuniversitar.

Mai exact, aici se reliefează, prin anumite sintetizări analitice, valoarea teoretico-aplicativă a *Modelului decizional de implementare a inovațiilor în învățământul preuniversitar* și se particularizează, prin *algoritmul implementării inovațiilor* preocuparea pentru formularea unor obiective formative reale, care ne-au condus spre rezultate semnificative în aria investigațiilor realizate.

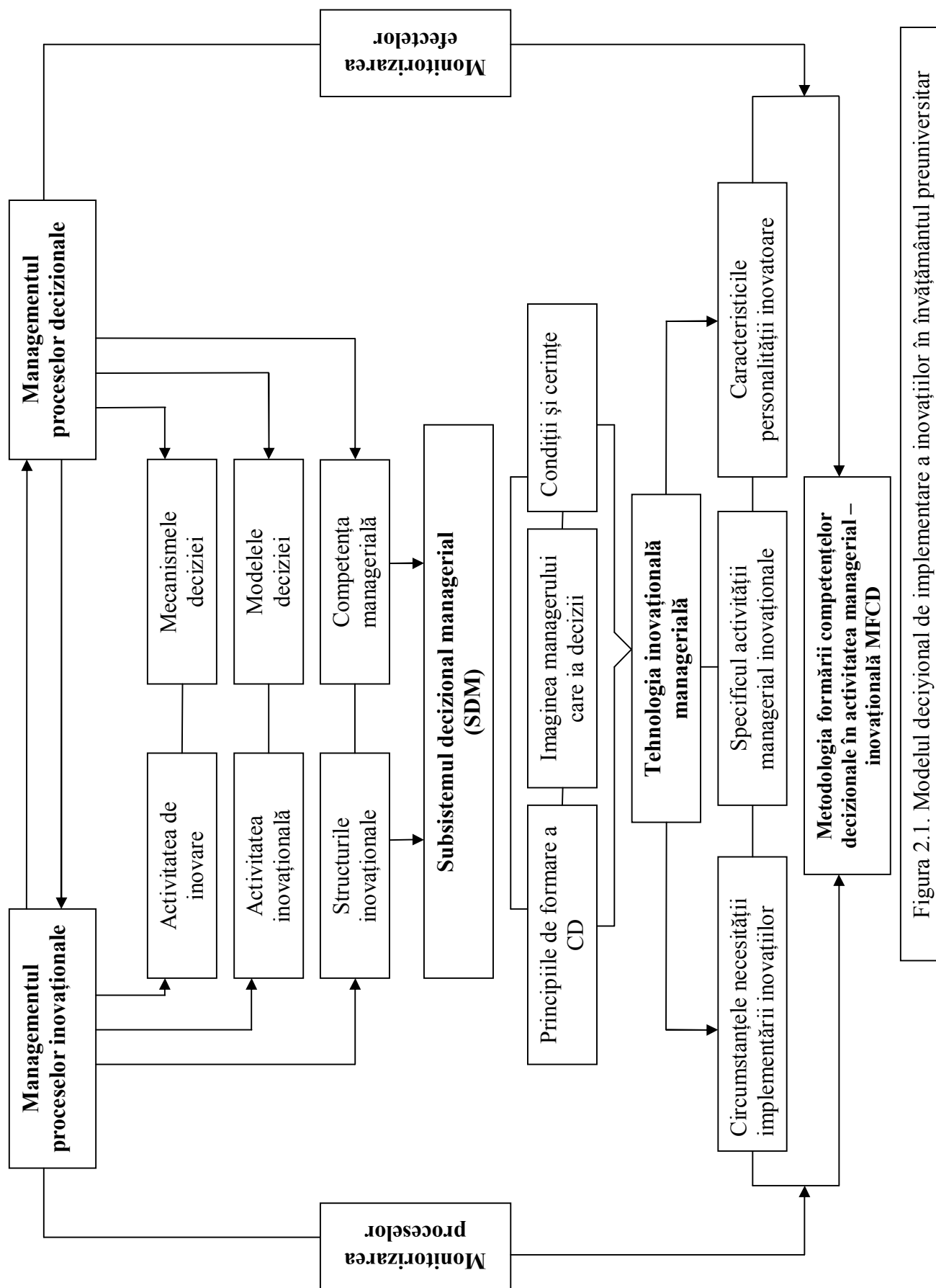


Figura 2.1. Modelul decizional de implementare a inovațiilor în învățământul preuniversitar

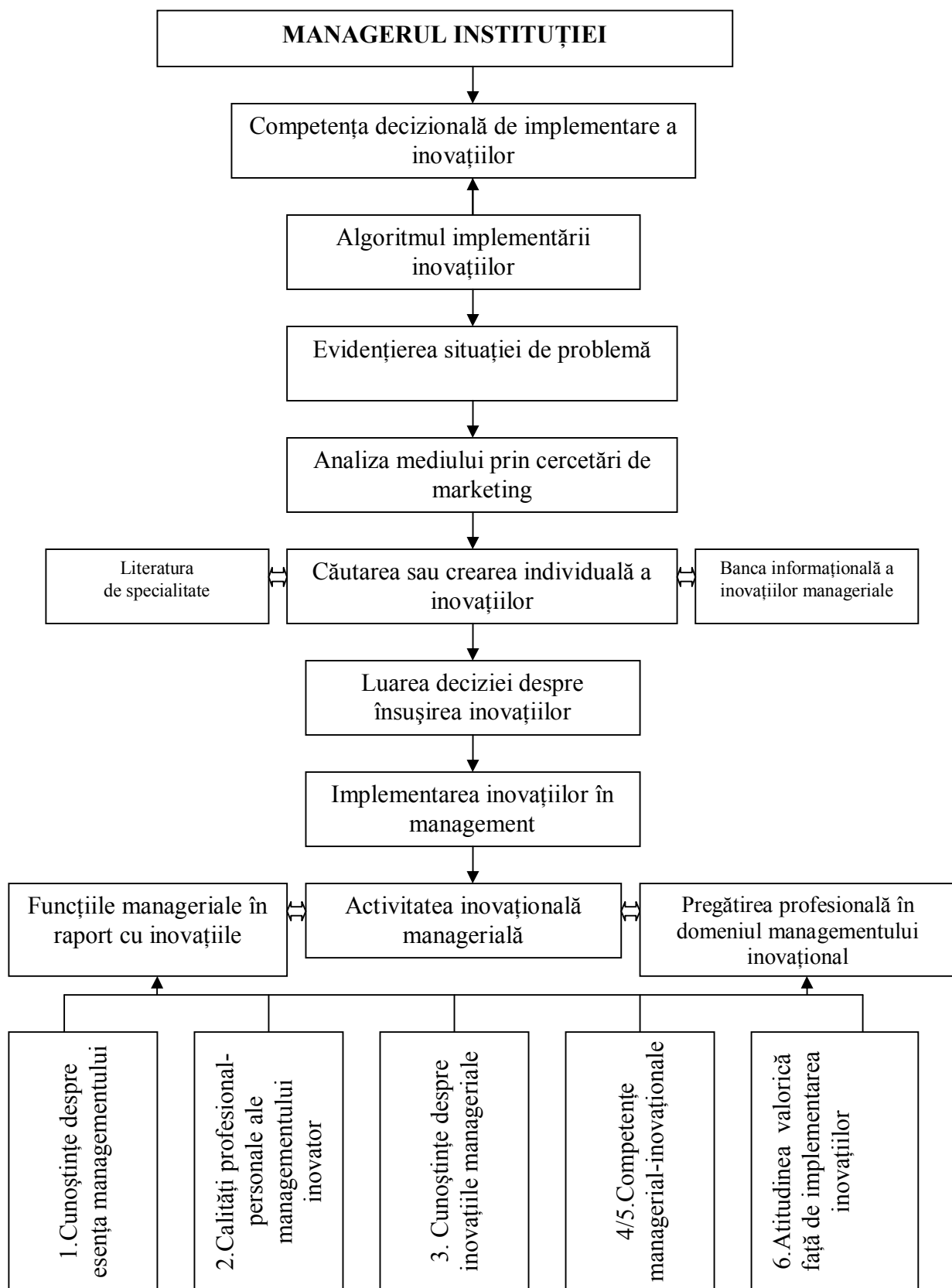


Figura 2.2. Metodologia formării competențelor decizionale în activitatea managerial-inovațională

Zona centrală a analizelor se plasează în jurul *Metodologiei formării competențelor decizionale în activitatea managerial-inovațională*, ca un instrument util în valorificarea competențelor decizionale ale subiecților experimentali.

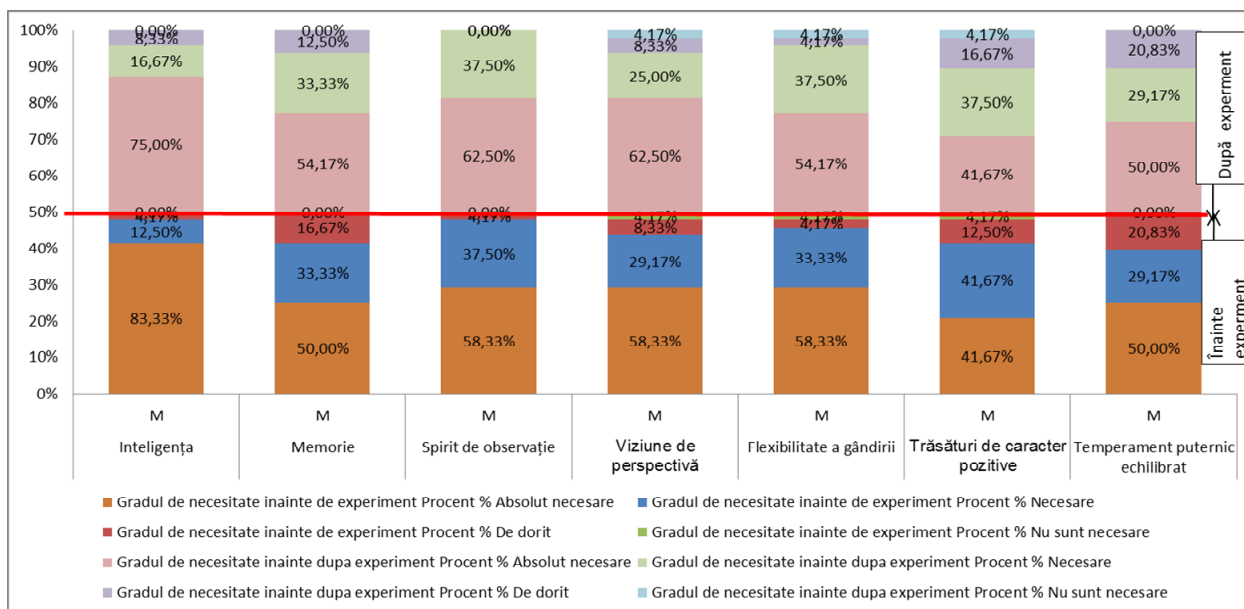


Figura 3.1. Gradul de necesitate a calităților în luarea deciziilor înainte și după experimentul de constatare, în opinia managerilor

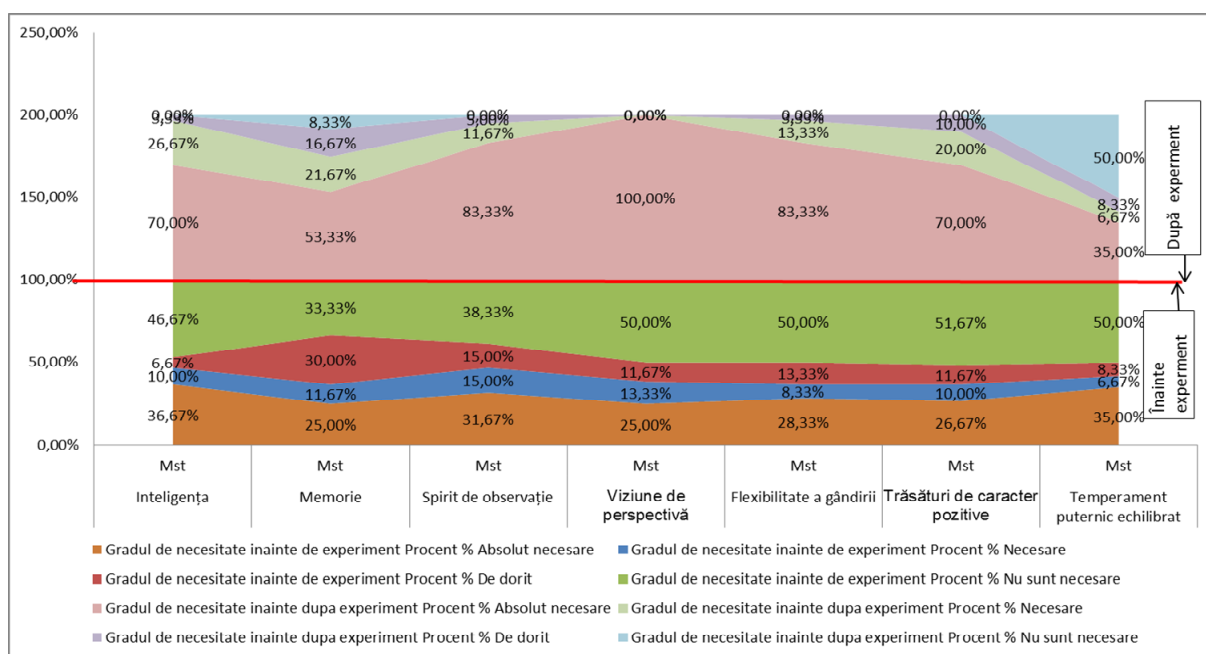


Figura 3.2. Gradul de necesitate a calităților în luarea deciziilor înainte și după experimentul de constatare, în opinia masteranzilor

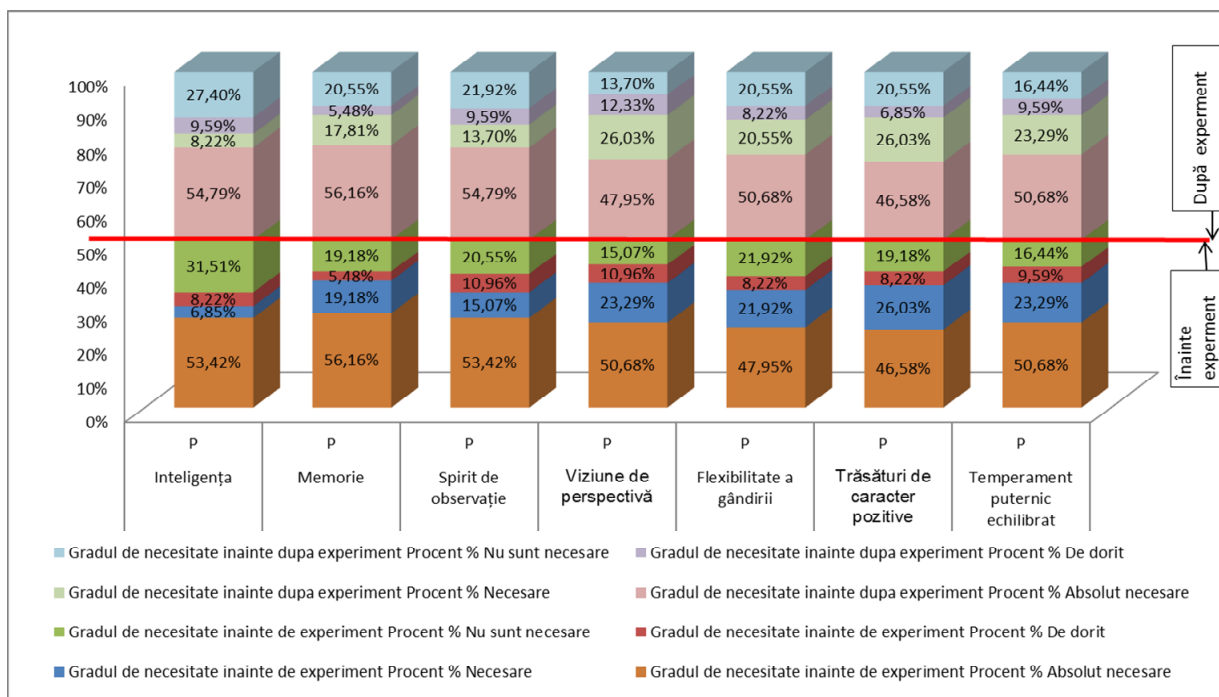


Figura 3.3. Gradul de necesitate a calităților în luarea deciziilor înainte și după experimentul de constatare, în opinia profesorilor

Rezultatele testelor statistico-matematice au fost prelucrate cu ajutorul pachetului de programe EViews (diponibil în variantă demo pe site-ul: <http://www.eviews.com>), valorificând statisticile descriptive, histogramele și graficele de tip Kernel ale acestui program, grafice ce descriu și aproximează cu rigurozitate distribuția statistică a frecvențelor pe baza densităților de probabilitate specifice, iar pentru testarea statistico-matematică s-a apelat la testul z prin care s-au comparat mediile eșantionului experimental (pre și post experiment).

Pentru testarea normalității distribuțiilor empirice de date s-a valorificat testul Jarque-Bera, determinat cu pachetul de programe EViews, odată cu valorile statisticilor descriptive. Testul Jarque-Bera este un test de verificare a ipotezei de normalitate a unei serii de date.

Ipotezele admisibile ale testului sunt H_0 : seria de date urmează o distribuție normală și H_1 : seria de date nu urmează o distribuție normală, iar statistica testului este dată de relația:

$$JB = \frac{n-k}{6} + \left(S^2 + \frac{(K-3)^2}{4} \right) \quad (3.1)$$

unde: n =numărul de observații; k =numărul de variabile explicative; S = coeficientul de asimetrie (skewness); K = coeficientul de boltire (Kurtosis).

Statistica testului Jarque – Bera (JB) urmează asimptotic distribuția χ^2 cu 2 grade de libertate. Valoarea critică a testului Jarque-Bera pentru un prag de semnificație statistică de 0,05 este 5,99, iar pentru 0,01 este de 9,21, altfel spus, dacă statistica JB calculată pentru toate seriile sau distribuțiile de date empirice ale variabilei notă este mai mare de 5,99 se respinge ipoteza nulă (H_0 : seria este normal distribuită) cu un nivel de încredere în 95 de cazuri din 100, iar în cazul unor valori mai mari de 9,21 se respinge ipoteza normalității seriei de date cu o probabilitate

garantată în 99 de cazuri din 100. Pentru valorile lui $z_{tabelat}$ s-au valorificat tabelele detaliate clasice și cele de pe site-ul <http://www.danielsoper.com/statcalc> fiind preferată distribuția redusă, normată sau standardizată care se definește pentru o medie și o dispersie egale cu zero și, respectiv, cu unu. Pentru interpretarea rezultatelor s-a apelat la ghidul pachetelor de programe Eviews Quantitative Micro Software *Eviews 5.1 User's Guide*, 2005, dar și la teoria statistico – matematice a testării ipotezelor.

Dinamica nivelului de formare a competențelor decizionale ale masteranzilor în domeniul managementului inovațional s-a apreciat:

- După indicatorii de satisfacere de activitățile seminarelor din punct de vedere al pregătirii masteranzilor pentru procesul de implementare a inovațiilor în activitate.
- După indicatorii ce corespund componentelor structurale ai pregătirii profesionale a managerilor pentru implementarea inovațiilor (cunoștințe, abilități, atitudini emoțional-valorice, calități profesional-personale ale managerului inovator).

Datele obținute în cadrul experimentului de control au fost generalizate și s-a făcut o concluzie despre dinamica dezvoltării pregătirii profesionale a masteranzilor pentru activitatea inovațională după experimentul de formare: la 43% de masteranzi s-a atestat un nivel înalt de pregătire, la 55% masteranzi-nivelul mediu și doar la 2% - nivel scăzut. Ele obținute în cadrul experimentului de control ne permit să facem concluzia că s-a produs o schimbare calitativă în pregătirea masteranzilor și a managerilor pentru activitatea managerial-inovațională.

Analizând datele din experimentul de control, constatăm că la masteranzi și manageri formarea a condus la rezultate bune, iar profesorii au aceleași rezultate ca la etapa de constatare, deoarece nu au fost formați. Concluziile la care s-a ajuns în baza experimentului pedagogic converg spre ideea că experimentul pedagogic *de tip panel*, care presupune măsurători succesive în diferite momente de timp, la aceiași subiecți, a fost unul rezultativ, deoarece indicii analizați în perioada pretestare și în cea posttestare indică o creștere semnificativă a competențelor decizionale ale subiecților (manageri și masteranzi) în implementarea inovațiilor în învățământ.

În cadrul experimentului de formare (42 ore de curs pentru masteranzi și 42 pentru manageri), au fost puse în valoare mai multe coordonate ale competenței manageriale, în special calitățile, cunoștințele, experiența, comportamentul necesar în luarea deciziilor. Prin aplicarea *Metodologiei formării competențelor decizionale în activitatea managerial-inovațională*, ca o componentă aplicativă a *Modelului decizional de implementare a inovațiilor în învățământul preuniversitar*, subiecții experimentali (managerii și masteranzii) au fost pregătiți pentru implementarea inovațiilor în învățământ, această pregătire însumând *competența decizională* de implementare a inovațiilor; *dezvoltarea atitudinilor* valorice față de implementarea inovațiilor.

Validarea rezultatelor experimentale indică aspecte evolutive, în primul rând, în raport cu acceptarea inovațiilor, ca factor de eficientizare, conștientizarea rolului inovațiilor în învățământ, formarea competenței decizionale ca un element esențial al competenței manageriale generale. Evoluția de la etapa pretestare la etapa de posttestare se manifestă în 75% de masteranzi pregătiți pentru implementarea inovațiilor în învățământul preuniversitar.

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

1. Sintetizând ideile expuse în lucrare, putem conchide că managerii trebuie să ia decizii în condiții de mediu schimbătoare și complexe, care au o influență semnificativă asupra deciziilor prin cantitatea informațiilor disponibile (condiții de certitudine, risc și incertitudine), obiectivele organizaționale și cele individuale ale decidentului, sistemul de valori al managerului și cultura organizațională, precum și o serie de alte condiții de mediu intern sau extern.

Unele decizii trebuie delegate pentru a le permite managerilor să își utilizeze timpul pentru rezolvarea problemelor cele mai importante în realizarea obiectivelor organizaționale. În mediul actual, aflat în permanentă schimbare, procesul complex al luării de decizii devine tot mai dificil. Cei care iau decizii sunt constrânși de mediul în care acționează. Deși luarea deciziilor reprezintă un proces dinamic și în permanentă dezvoltare, deciziile au câteva elemente comune. Fiecare decizie este luată în mediul caracteristic unei organizații și toate deciziile presupun parcurgerea câtorva pași elementari.

2. Problema inovațiilor și managementul decizional în raport cu acestea implică considerarea următorilor factori esențiali – sursele și caracteristicile inovației, nivelul de cooperare și colaborare a subiecților, deciziei, tipologia inovațiilor și a deciziilor etc. Este foarte important ca managerul să cunoască structurile inovației și să le poată corela în procesul de luare a deciziei.

3. În tentativa de a specifica în mod rezumativ definirea *competenței decizionale*, a fost precizată definiția competenței și a competenței manageriale. Trebuie să menționăm că managerii de *tip nou* se conformează formulei: competența profesională (managerială) este egală cu competența decizională plus cea teoretico-experimentală, în îndeplinirea rolului social al managerului instituției de învățământ.

Deci activitatea managerial-inovațională a managerilor este o activitate a subiectului de creare, elaborare, însușire a inovațiilor în conținutul funcțiilor manageriale, utilizarea metodelor, structurii organizaționale, implementării în practică a obiectivelor propuse în scop de creștere a eficienței monitorizării și dezvoltării instituției și, nu în ultimul rând, de o luare corectă a deciziilor.

4. Conform modelelor descrise pe parcurs, constatăm că managerii eficienți sunt aceia care nu încearcă să rezolve toate problemele cu care se confruntă, ci sunt capabili să delege altora responsabilitatea luării unor decizii, rezolvând doar problemele care au o influență puternică asupra atingerii obiectivelor organizaționale. Este nevoie de un proces sistematizat de luare a deciziilor pentru rezolvarea situațiilor-problemă neprogramate dificile sau complexe.

5. Deși condițiile în care sunt luate deciziile sunt variate, există o serie de elemente comune tuturor deciziilor manageriale. O decizie reprezintă alegerea unei variante dintr-o serie de alternative. Procesul rațional de luare a deciziilor constă dintr-o serie de pași pe care managerii îi urmează, fie formal, fie pe baza reflecției, în alegerea alternativei considerate optimă. Acești pași sunt identificarea problemei, generarea de soluții alternative, selectarea alternativei celei mai benefice, implementarea alternativei alese și obținerea de feedback în vederea evaluării eficacității deciziei.

6. În contextul elaborării *Metodologiei formării competențelor decizionale ale managerilor în implementarea inovațiilor*, un rol primordial îl are alegerea și

îmbinarea adecvată a elementelor *subsistemului decizional* (principiile de formare a competenței decizionale, configurarea imaginii managerului care ia decizii, precizarea condițiilor și cerințelor în luarea deciziilor).

O abordare incontestabilă în procesul de implementare a inovațiilor o are *schema tehnologiei inovaționale și monitorizarea activității inovaționale*.

Pornind de la baza teoretică a specificării inovațiilor și deciziilor (managementul proceselor inovaționale și managementul proceselor decizionale), de la Subsistemul decizional managerial și *Tehnologia inovațională managerială*, a fost elaborat *Modelul decizional de implementare a inovațiilor în învățământul preuniversitar (MDII)*.

Componenta aplicativă a MDII este *Metodologia formării competențelor decizionale în activitatea managerial-inovațională*, care a servit drept reper în organizarea și desfășurarea experimentului pedagogic.

7. Concluziile la care s-a ajuns în baza experimentului pedagogic converg spre ideea că experimentul pedagogic *de tip panel*, care presupune măsurători succesive în diferite momente de timp, la aceiași subiecți, a fost unul rezultativ, deoarece indicii analizați în perioada pretestare și în cea posttestare indică o creștere semnificativă a nivelului competențelor decizionale ale subiecților (manageri și masteranzi) în implementarea inovațiilor în învățământ.

În cadrul experimentului de formare au fost puse în valoare mai multe coordonate ale competenței manageriale, în special calitățile necesare în luarea deciziilor, cunoștințele și experiența necesară în luarea deciziilor, comportamentul necesar. Prin aplicarea *Metodologiei formării competențelor decizionale în activitatea managerial-inovațională*, ca o componentă aplicativă a *Modelului decizional de implementare a inovațiilor în învățământul preuniversitar*, subiecții experimentali (managerii și masteranzii) au fost pregătiți pentru implementarea inovațiilor în învățământ, această pregătire însumând *competența decizională* de implementare a inovațiilor; *dezvoltarea atitudinilor* valorice față de implementarea inovațiilor.

8. Validarea rezultatelor experimentale indică aspecte evolutive, în primul rând, în raport cu acceptarea inovațiilor, ca factor de eficientizare, conștientizarea rolului inovațiilor în învățământ, formarea competenței decizionale ca un element esențial al competenței manageriale generale. Evoluția de la etapa pretestare la etapa de posttestare se manifestă în 75% de masteranzi pregătiți pentru implementarea inovațiilor în învățământul preuniversitar.

Recomandări:

➤ În vederea extinderii ariei de aplicare a *Metodologiei formării competențelor decizionale* ale managerilor în implementarea inovațiilor, este rațional de a sintetiza tipologia competențelor respective reieșind din principiul personalizării și cel al responsabilizării retroactive.

➤ O valoare incontestabilă pentru *modernizarea* procesului educațional o poate avea *Tehnologia inovațională managerială*, care include orientări clare în vederea reorganizării activității inovaționale astfel încât efectul să se manifeste atât pe orizontală cât și pe verticală învățământului preuniversitar.

➤ Restructurarea cadrului metodologic de *formare continuă a managerilor școlari* trebuie să fie în consens cu ideile de formare a competențelor decizionale și să se bazeze pe *activitatea managerial-inovațională*, ca una de perspectivă, cu largi posibilități de valorificare.

BIBLIOGRAFIE

1. Androniceanu A. Managementul schimbării. Valorificarea potențialului creativ al resurselor umane. București: ALL, 1990, 171 p.
2. Andrițchi V. Teoria și metodologia managementului resurselor umane în învățământ. Chișinău: Print-Caro SRL, 2012. 288 p.
3. Baci S. Managementul calității în învățământul superior. Chișinău: Institutul de Științe ale Educației, 2010. 188 p.
4. Băloiu L.M. Managementul inovației. București: Eficient, 1995. 357 p.
5. Boldur Gh. Logica decizională și conducerea sistemelor. București: Editura Academiei Române, 1992.
6. Brătianu C., Lefter V. Managementul strategic universitar. București:RAO, 2001.144 p.
7. Callo T. O pedagogie a integralității. Teorie și practică. Chișinău: CEP USM, 2007. 171 p.
8. Caluschi M. Managerul inventator, o nouă profesie. Iași: Performantica, 2003.
9. Cojocaru V. Gh. Calitatea în educație. Managementul calității. Chișinău: TC, 2007. 268 p.
10. Cojocaru V. Gh. Diagnosticarea pedagogică din perspectiva calității educației. Chișinău: Tipografia Centrală, 2011. 192 p.
11. Cojocaru V. Teoria și metodologia transferului inovațional în învățământul superior. Chișinău: Pontos, 2010. 244 p.
12. Cojocaru V. Experiințe internaționale privind formularea și aplicarea deciziilor de politici ale cercetării și inovării tehnologice. În: Învățământul superior și cercetarea – piloni ai societății bazate pe cunoaștere. Materialele conferinței științifice internaționale. Chișinău: USM, 2006, p. 430–432.
13. Cojocaru V. Importanța activităților inovative și a transferului tehnologic în învățământul superior din Republica Moldova. Materialele conferinței științifico metodice. Chișinău: UST, 2005, p. 45–47.
14. Cojocaru V., Socoliuc N. Formarea competențelor pedagogice pentru cadrele didactice din învățământul universitar. Chișinău: Cartea Moldovei, 2007. 160 p.
15. Cojocaru V., Vladu M., Specificul corelațional al cunoașterii ca bază a inovării. În: Revista Studia Universitatis, 2011, nr.9 (49), p.26-33.
16. Cojocaru V., Tiron Ș. Strategia activităților inovative și a transferului tehnologic în învățământul superior din Republica Moldova. Chișinău: Cartea Albă, 2005. 20 p.
17. Evlanov L. G. Luarea deciziilor în condiții de incertitudine, M. : IYNH, 1976.
18. Ezechil E. L., Dezvoltarea competențelor psihosociale ale managerilor din domeniul educațional. În: Studii și Cercetări Științifice, Seria „Științe socio-umane”, nr.6/2004, D.P.P.D., Bacău, p.112-116.
19. Frășineanu I. Managementul inovației. Ploiești: EUP, 2004. 167 p.
20. Gaindric C. Luarea deciziilor. Metode și tehnologii. Chișinău: Editura Știința, 1998, 164 p.
21. Guțu Vl., Chicu V. Managementul schimbării în cadrul educațional. Chișinău: CEP USM, 2005. 144 p.

22. Goraș-Postică V. Formarea competențelor prin intermediul metodelor interactive de predare-învățare-evaluare. În: Formare de competențe prin strategii didactice interactive. Chișinău: PRO Didactica, 2008, p. 5-13; 208 p.
23. Izbeștschii I. Managementul inovativ și școala inovativă. Chișinău: U.P.S., „Ion Creangă”, 1996. 161 p.
24. Joița E. Luarea de decizii. În: Educația cognitivă. Iași: Editura Polirom, 2002, p.60-63.
25. Mitrofan N. Aptitudinile pedagogice. – București: EDP, 1988.
26. Neagu G. Calitatea vieții XX. 2009, nr. 1-2, p. 110-121.
27. Paniș A., Deciziunea managerială în profesionalizarea cadrului didactic Ed. Print-Caro, Chișinău: 2010. 144 p.
28. Paniș A., Demarcații terminologice între decizie și deciziune. Revista Univers Pedagogic, 2009, nr. 2, p. 7-14
29. Patrașcu D., Rotaru T. Cultura managerială a profesorului. Teorie și metodologie. Chișinău: TC, 2006. 296 p.
30. Pâslaru V. Principiul pozitiv al educației. Chișinău: Civitas, 2003. 320 p.
31. Popa V., Cultura participativă de luare a deciziilor. În: Dezvoltarea unității educaționale. Un model de funcționare a asigurare a calității. Chișinău: Editura ARC, 2006, p.8-12.
32. Țăran N. Managementul inovației, Timișoara: Editura Amarcord, 1995. 98 p.
33. Vladu M., Strategii de cercetare a utilizabilității și dezvoltare a competențelor de bază ale populației României pentru utilizarea tehnologiei informaticii. în cadrul Conferința Științifică Internațională „Calitatea învățământului superior – concepte și strategii în pregătirea cadrelor didactice”, Chișinău, UST, 2006, p. 233-24.
34. Vladu M. Managementul proceselor inovaționale în școli. International Conference EDU-WORLD 2008 „Education Facing Contemporary World Issues”, Pitești, 2008, p.145-147.
35. Vladu M. Creativitatea viitorilor manageri educaționali, publicat în cadrul Simpozionului Național „KREATIKON creativitate – formare – performanță” ediția a VI-a, Iași, 2009, p.244-248.
36. Vladu M. Inovația – ingredientul succesului managerilor educaționali. În „Simpozionul Național KREATIKON creativitate – formare – performanță” ediția a VII-a, Iași, 2010, p.258-263.
37. Vladu M. Bariere în calea deciziei în implementarea inovației, În „Simpozionul Național KREATIKON creativitate – formare – performanță” ediția a IX-a”, Iași, 2012, p. 346-349.
38. Vladu M. Săvoiu Gh. Decizia și modelarea în procese managerial educaționale inovative. În: Conferința națională cu participare internațională „Educația din perspectiva valorilor” ediția a IV-a”, Alba Iulia, Universitatea 1 Decembrie 1918, Editura: Eikon Cluj Napoca. 2012 p.189-208.
39. Vladu M. Săvoiu Gh. Categori de competențe manageriale specifice proceselor educaționale inovative. Testare prin matrice de corelație. În: Revista română de statistică 2012, nr. 9, p. 66-70.

40. Vladu M. Instruire inovațională – prioritate a managementului schimbării și transferului inovațional. În „The 5th International Conference EDU-WORLD 2012 –EDUCATION FACING CONTEMPORARY WORLD ISSUES”, Pitești-România, 29th November – 1th December, 2012, www.eduwold.ro
41. Vladu M., Formarea competențelor decizionale ale managerilor în implementarea inovațiilor în învățământul preuniversitar În: Revista Studia Universitatis, Chișinău, 2013, nr.5 (65), p.58-66.
42. Vladu M., Modelul decizional de implementare a inovațiilor în învățământul preuniversitar. În: Revista Studia Universitatis, Chișinău, 2013, nr.9 (69), p.73-80.
43. Абрамешин А.Е., Воронина, Т.П. Молчунова О.П. Инновационный менеджмент, Москва: Вита, Пресс, 2001, 272с.
44. Бургин М.С. Инновации и новизна в педагогике. În: Советская педагогика, 1989, nr. 12, с. 36–40.
45. Голубков, Е.П. Какое принятие решения? Москва: Экономика, 1990.
46. Эльконин Б.Д., Понятия компетентность с позиции развивающего обучения. Современные подходы к компетентносто-ориентированному образованию, Краснодар, 2002.
47. Сластенин В.А., Подымова Л.С. Педагогика инновационная деятельность. М.: Магистр, 1997. 222 с.
48. Bechard I.P. L’enseignement puperieur et les inovation pedagogique: une recensions des ecrits. În: Revue des sciences de l’education, vol. XXVII, nr. 2, 2001. www.persee.com

ADNOTARE

Vladu Mariana „Formarea competențelor decizionale în implementarea inovațiilor ale managerilor din învățământul preuniversitar”, Chișinău, 2013

Structura tezei. Teza include introducerea, trei capitole de bază, concluziile generale și recomandări, bibliografie 192 de titluri, 3 anexe, 163 pagini text de bază, 50 figuri, 37 tabele.

Publicații la tema tezei. Rezultatele obținute sunt publicate în 15 lucrări, (6 articole în reviste de profil, 9 comunicări la conferințe internaționale).

Cuvinte-cheie: inovare, inovație, activitate, activitate managerial-inovațională, model decizional, proces decizional, decizie, decizie managerială, tehnologie inovațională managerială, învățământ preuniversitar.

Domeniul de studiu îl reprezintă teoria și metodologia formării competențelor decizionale în implementarea inovațiilor.

Scopul cercetării constă în fundamentarea teoretică și elaborarea modelului decizional de implementare a inovațiilor în învățământul preuniversitar.

Obiectivele cercetării: precizarea analitică a conceptelor *inovare /inovație, inovație, proces inovațional, activitate inovațională, decizie, proces decizional, competențe decizionale în activitatea managerial-inovațională*; stabilirea bazelor teoretice ale formării competențelor decizionale ale managerilor în implementarea inovațiilor; elaborarea metodologiei formării competențelor decizionale în activitatea managerial-inovațională; validarea *Modelului decizional de implementare a inovațiilor* în învățământul preuniversitar; analiza și interpretarea rezultatelor experimentale.

Noutatea și originalitatea științifică: delimitarea conceptului de *competență decizională* a managerilor din învățământul preuniversitar și a celui de *activitate managerial – inovațională*; structurarea competenței decizionale a managerului în conformitate cu obiectivele și rolurile profesionale; construirea unui model decizional de implementare a inovațiilor în învățământul preuniversitar; elaborarea metodologiei formării competențelor decizionale în activitatea managerial-inovațională.

Problema științifică soluționată constă în fundamentarea teoretico-aplicativă a funcționalității Modelului decizional de implementare a inovațiilor în învățământul preuniversitar, în vederea racordării procesului educațional la necesitățile de modernizare.

Semnificația teoretică și valoarea aplicativă a lucrării rezidă în definirea conceptului de *competență decizională*, a celui de *activitate managerial-inovațională*, fundamentarea teoretică și validarea experimentală a metodologiei formării competențelor decizionale la managerii din învățământul preuniversitar, cu implicații aplicative complexe.

Implementarea rezultatelor științifice s-a efectuat într-un șir de instituții de învățământ din România și Republica Moldova, în perioada anilor 2009 – 2012.

АННОТАЦИЯ

Владу Мариана «Обучение навыкам принятия решений по внедрению инноваций менеджерами в школьном образовании», Кишинэу, 2013

Структура диссертации. Диссертация включает введение, три основных глав, общие выводы и рекомендации, список литературы – 192, 3 приложения, 163 страниц основного текста, 50 рисунков и 37 таблиц.

Публикации по теме диссертации. Результаты исследования опубликованы в 15 статьях, (6 статей в специализированных журналах, 9 докладов на международных конференциях).

Ключевые слова: инновации, деятельность, управление деятельности инноваций, модель решения, принятие решения, решения управления, технологии управления инновациями в школах.

Область исследования: теория и методология формирования навыков принятия решений по внедрению инноваций менеджерами в школьном образовании

Целью исследования является теоретическое обоснование и разработка модели решения о внедрении инноваций в школьном образовании.

Задачи исследования: спецификация аналитических концепций инновации/инновация, инновационный процесс, инновационного решения, принятие решений, навыки принятия решений в управлении инноваций; создание теоретической основой принятия решений менеджеров навыкам для осуществления инноваций; разработать методику профессиональной подготовки в области управления инноваций, принятия инноваций; апробация модели принятия решений для реализации инноваций в школьном образовании.

Научная новизна: разграничение решений менеджеров в управленческой деятельностью инновациями; структурирование принятия решений менеджером в соответствии с целями и профессиональных ролей; построение модели принятия решений для реализации инноваций в школьном образовании; разработать методику обучения в области управления инноваций, навыками принятия решений.

Научная проблема решает теоретические и практические основы для функциональности модели принятия решения о внедрении инноваций в системе среднего образования, реформирования учебного процесса в контексте модернизации.

Прикладное значение работы: заключается в определении умения (компетенции) принятия решений, теоретическое и экспериментальное обоснование методологии профессиональной подготовки менеджеров по внедрению инноваций в школьном образовании.

Внедрение научных результатов осуществлялось в ряде учебных заведений Румынии и Республики Молдове, в 2009 – 2012 г.

ADNOTATION

Vladu Mariana “Forming decisional competences in implementation of innovations to managers of pre-university education”, Chisinau, 2013

Structure of the dissertation. The dissertation includes the introduction, three main chapters, general conclusions and recommendations, 192 bibliography composed of titles, 3 annexes, 163 main text, 50 figures, 37 tables.

Publications concerning the theme of the dissertation. The achieved results are published in 15 works, a methodic guide (6 articles in specialized magazines, 9 presentations at international conferences)

Key-words. Innovation, activity, managerial-innovational activity, model, decisional model, competence, decision, managerial decision, innovational managerial technology, etc

Domain of study: Theory and methodology for creating decision-making skills to innovate managers in school education.

Aim of the research: theoretic foundation and elaborating the decisional model of in implementation of innovations to managers of pre-university education”

Objectives of the research: analytic explanation of concepts innovation, innovational process, innovational activity, decision, decisional process, decisional competences in managerial-innovational activity; establishing a theoretic foundations of forming decisional innovations of managers in implementing innovations; elaborating the methodology of forming decisional competences in managerial-innovational activity; validation the decisional model of implementing innovations in pre-university education; analisation and interpretation of experimental results.

Scientific novelty and originality: delimitation of the *concept of decisional competence* at the pre-university managers and of the *concept of managerial-innovational activity*; structuring the decisional competence of the manager according the objectives and professional roles; making a decisional model of implementing innovations in pre-university education; elaborating the methodology of forming decisional competences in managerial-innovational activity

Scientific problem solved consists in theoretical- applicative founding of functionality of decisional model of implementing innovations in pre-university education

Theoretical signification and applicative value of the dissertation concerns the definition of the *concept of decisional competence*, of concept of *managerial-innovational activity*, theoretical founding of the methodology of forming decisional competences at managers of pre-university education.

Implementing the scientific results was done in some education institutions in Romania and The Republic of Moldova, during 2009-2012.

VLADU MARIANA

**FORMAREA COMPETENȚELOR DECIZIONALE ÎN IMPLEMENTAREA
INOVAȚIILOR ALE MANAGERILOR DIN ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR**

Specialitatea 13.00.01 - Pedagogie generală

AUTOREFERAT

al tezei de doctor în pedagogie

Aprobat spre tipar: 6.11.2013
Hîrtie offset. Tipar offset.
Coli de tipar: 1,0

Formatul hîrtiei 60x84 1/16
Tirajul 50 ex.
Comanda nr. 98

SRL "PRINT-CARO"
Str. Mircești 22/2, tel. 0-22-93-16-53