



**UNIVERSITATEA PEDAGOGICĂ DE STAT „ION CREANGĂ”
DIN CHIȘINĂU**

Cu titlu de manuscris
C.Z.U.: 37.091.2(043.2)

BALANICI Olga

**CADRUL CONCEPTUAL ȘI METODOLOGIC AL
MANAGEMENTULUI ACTIVITĂȚII EDUCATIVE ÎN
INSTITUȚIA DE ÎNVĂȚĂMÂNT GENERAL**

531.01. Teoria generală a educației

REZUMATUL
tezei de doctor în științe ale educației

CHIȘINĂU, 2026

Teza a fost elaborată în cadrul Școlii Doctorale „Științe ale Educației”,
Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă” din Chișinău.

Componenta Comisiei de susținere publică a tezei de doctorat:

- 1. GARȘTEA Nina**, doctor, conferențiar universitar, Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă” din Chișinău – **președintele comisiei**
- 2. AFANAS Aliona**, doctor habilitat, conferențiar universitar, Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă” din Chișinău – **conducător științific**
- 3. ANDRIȚCHI Viorica**, doctor habilitat, profesor universitar, Institutul Național pentru Educație și Leadership – **referent oficial**
- 4. GORAȘ-POSTICĂ Viorica**, doctor habilitat, profesor universitar, Universitatea de Stat din Moldova – **referent oficial**
- 5. GÎNJU Tatiana**, doctor, conferențiar universitar, Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți – **referent oficial**

Susținerea tezei va avea loc la data de 23 octombrie 2026, ora 11:00, în ședința Comisiei de susținere publică a tezei de doctor din cadrul Universității Pedagogice de Stat „Ion Creangă” din Chișinău, blocul de studii nr. 2, Sala Senatului, str. Ion Creangă nr.1, MD-2069.

Teza de doctor și rezumatul pot fi consultate pe pagina web a Universității Pedagogice de Stat „Ion Creangă” din Chișinău (www.upsc.md) și pe pagina web a ANACEC (www.anacec.md).

Rezumatul a fost expediat la data de 17 septembrie 2026.

Președintele comisiei:

GARȘTEA Nina,
doctor, conferențiar universitar

Conducător științific:

AFANAS Aliona,
doctor habilitat, conferențiar universitar

Autor:

BALANICI Olga

© Balanici Olga, 2026

CUPRINS

REPERE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII.....	4
CONȚINUTUL TEZEI.....	10
CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI.....	25
BIBLIOGRAFIE.....	28
LISTA PUBLICAȚIILOR AUTORULUI LA TEMA TEZEI.....	31
ADNOTARE (română, engleză).....	33

LISTA ABREVIERILOR

În limba română:

C – constatare

V – validare

GE – grup experimental

GC – grup de control

FPC – formare profesională continuă

MAE - managementul activității educative

MPMAE - Modelul pedagogic al managementului activității educative la clasa de elevi în învățământul general

CP – competențe profesionale

SCPCD - Standardele de competență profesională ale cadrelor didactice

În limba engleză:

CPT - continuing professional training

REPERE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII

Actualitatea și importanța temei de cercetare rezultă din necesitatea eficientizării managementului activității educative în instituția de învățământ general în contextul transformărilor sociale, economice și educaționale contemporane. Actualitatea temei este argumentată și prin faptul că, schimbările generate de societatea de astăzi bazată pe cunoaștere, cerințele educației pe tot parcursul vieții și orientarea sistemului educațional spre dezvoltarea competențelor, impun noi abordări ale proiectării, organizării și evaluării activităților educative în învățământ.

În acest context, educația reprezintă o prioritate strategică pentru dezvoltarea societății, iar eficiența activității educative constituie o condiție esențială pentru formarea și dezvoltarea integrală a personalității elevului. Potrivit prevederilor *Cadrului de referință al Curriculumului Național*, finalitățile educaționale vizează dezvoltarea unui sistem de valori, atitudini, comportamente și competențe necesare integrării sociale și profesionale a elevului [11]. Din această perspectivă, calitatea activităților educative depinde în mare măsură de nivelul competențelor profesionale ale cadrelor didactice și manageriale, de valorificarea parteneriatului școală–familie–comunitate și de capacitatea instituției de învățământ general de a crea contexte educaționale relevante pentru dezvoltarea armonioasă a personalității elevului.

În același timp, transformările produse în sistemul educațional impun reconsiderarea rolului managementului activității educative și identificarea unor repere conceptuale și metodologice care să asigure proiectarea, organizarea și evaluarea eficientă a activităților educative, în vederea realizării finalităților educaționale și a creșterii calității procesului educațional din țara noastră.

În această perspectivă, managementul activității educative devine o condiție esențială pentru asigurarea calității procesului educațional și pentru realizarea finalităților educaționale promovate de sistemul de învățământ.

Analiza documentelor de politici educaționale internaționale [35; 39] și naționale, inclusiv *Strategia de dezvoltare „Educația 2030”* [42], *Cadrul de referință al Curriculumului Național* [11] și *Standardele de competențe profesionale ale cadrelor didactice din învățământul general* [41], evidențiază necesitatea consolidării competențelor profesionale ale cadrelor didactice și manageriale privind proiectarea, organizarea și evaluarea activităților educative în raport cu particularitățile individuale ale elevilor, finalitățile educaționale și nevoile actuale ale societății.

Premisa care fundamentează analiza politicilor educaționale în domeniul managementului activității educative rezidă în faptul că dezvoltarea profesională continuă a cadrelor didactice și manageriale constituie una dintre prioritățile sistemului educațional contemporan. În acest context, managementul activității educative presupune dezvoltarea competențelor profesionale privind proiectarea, organizarea și evaluarea activităților educative în raport cu nevoile elevilor, ale instituției de învățământ și ale comunității educaționale.

Încadrarea temei în preocupările internaționale și naționale, în context inter- și transdisciplinar. Prezentarea succintă a rezultatelor cercetărilor anterioare.

Problematica managementului activității educative reprezintă un domeniu de interes pentru cercetarea pedagogică contemporană, fiind abordată din perspective pedagogice, psihologice, manageriale și sociologice. Complexitatea activității educative și rolul acesteia în realizarea finalităților educaționale au determinat realizarea a unor numeroase cercetări privind managementul clasei de elevi, climatul educațional, relațiile educaționale, parteneriatul școală–familie–comunitate și dezvoltarea competențelor profesionale ale cadrelor didactice.

Analiza literaturii de specialitate relevă existența unor contribuții semnificative privind managementul educațional, managementul clasei de elevi și organizarea activităților educative atât la nivel internațional, cât și național. Totodată, studiile analizate evidențiază necesitatea aprofundării dimensiunii conceptuale și metodologice a managementului activității educative în instituția de învățământ general, precum și a identificării unor repere praxiologice care să sprijine activitatea cadrelor didactice și manageriale.

Analiza surselor teoretice și metodologice prezentate relevă faptul că managementul activității educative este abordat în literatura de specialitate din perspective complementare: managerială, pedagogică, psihologică și socială. Cercetările examinate evidențiază importanța managementului clasei de elevi, a relațiilor educaționale și a parteneriatului școală–familie–comunitate în realizarea finalităților educaționale. Totodată, se constată că majoritatea studiilor analizează separat aceste dimensiuni, fiind mai puțin valorificată perspectiva integratoare a managementului activității educative în instituția de învățământ general. Această constatare argumentează necesitatea elaborării unui cadru conceptual și metodologic care să asigure abordarea sistemică a managementului activității educative.

Fundamentarea cercetării valorifică teorii și modele consacrate din domeniile managementului educațional, pedagogiei, psihologiei și sociologiei. Modelele de management și leadership oferă repere privind organizarea, coordonarea și dezvoltarea proceselor educaționale în contexte instituționale complexe [12; 20; 22; 27]. Totodată, teoriile învățării contribuie la înțelegerea mecanismelor de formare și dezvoltare a personalității elevului [23; 31; 36; 37], iar conceptele din domeniile psihologiei și sociologiei educației evidențiază rolul motivației, identității, culturii școlare și al relațiilor educaționale în realizarea finalităților educaționale [17; 25; 26; 27; 28; 29; 34].

Analiza acestor teorii și modele permite abordarea managementului activității educative dintr-o perspectivă interdisciplinară și transdisciplinară, care integrează dimensiunile manageriale, pedagogice, psihologice și sociale ale procesului educațional.

În România, problematica managementului educațional și a activității educative este reflectată într-un număr semnificativ de studii și cercetări științifice. Autorii români au abordat aspecte referitoare la managementul clasei de elevi, strategiile de motivare a elevilor și cadrelor didactice, climatul educațional, evaluarea activităților educative și dezvoltarea competențelor profesionale ale

cadrelor didactice. Contribuții relevante în acest domeniu aparțin cercetătorilor R. B. Iucu [22], C. Gheorghiu [19], E. Stan, V. Nicolaescu, C. Iurea și A. Brezoi [40], E. Joița [23], M. R. Niculescu [24] ș.a., care au fundamentat concepte, teorii și modele de management educațional adaptate contextului educațional românesc.

Analiza contribuțiilor autorilor români evidențiază importanța abordării sistemice a proceselor educaționale și necesitatea dezvoltării unor strategii eficiente de gestionare a activităților educative, orientate spre formarea și dezvoltarea personalității elevului.

În Republica Moldova, problematica managementului educațional și a activității educative este reflectată în lucrările unor cercetători valoroși, precum V. Gh. Cojocaru [16], V. Andrițchi [6-11], A. Afanas [1-5], L. Cebanu [14; 15], A. Paniș și T. Callo [13], T. Șova [30] ș.a. Cercetările acestora abordează aspecte referitoare la managementul educațional, activitatea educativă, dezvoltarea profesională a cadrelor didactice, procesele de învățare, parteneriatul educațional și modernizarea practicilor pedagogice în instituțiile de învățământ general.

Analiza contribuțiilor autorilor autohtoni evidențiază preocuparea constantă pentru dezvoltarea managementului educațional și eficientizarea activităților educative în contextul reformelor educaționale contemporane. Totodată, studiile analizate relevă necesitatea aprofundării fundamentelor conceptuale și metodologice ale managementului activității educative și dezvoltării unor repere praxiologice care să faciliteze valorificarea acestuia în instituția de învățământ general.

În contextul dat, studiile examinate demonstrează că majoritatea cercetărilor sunt orientate spre analiza unor componente separate ale activității educative, precum managementul clasei, relațiile interpersonale sau parteneriatul educațional. Se constată însă o insuficientă abordare integratoare a managementului activității educative în instituția de învățământ general din perspectiva articulării dimensiunilor conceptuale, metodologice și praxiologice, fapt care justifică necesitatea prezentei cercetări.

În urma analizei literaturii de specialitate, a documentelor de politici educaționale și a practicilor existente în instituțiile de învățământ general, au fost identificate următoarele **contradicții**:

➤ Între necesitatea eficientizării managementului activității educative în instituția de învățământ general, determinată de transformările contemporane ale educației și de cerințele Standardelor de competențe profesionale ale cadrelor didactice, și insuficienta fundamentare conceptuală a acestui proces în teoria și practica educațională.

➤ Între necesitatea organizării sistemice, coerente și orientate spre rezultate a activității educative în instituția de învățământ general și insuficiența reperelor metodologice care să asigure proiectarea, organizarea, coordonarea și evaluarea acesteia.

➤ Între necesitatea dezvoltării competențelor profesionale ale cadrelor didactice și manageriale privind managementul activității educative și oportunitățile limitate de formare profesională continuă și de suport metodologic în acest domeniu.

Contradicțiile identificate au generat următoarea **problemă a cercetării**:

Care sunt reperele teoretico-conceptuale și metodologice ale managementului activității educative în instituția de învățământ general ca bază pentru elaborarea și implementarea unui Model pedagogic orientat spre dezvoltarea competențelor profesionale ale actorilor educaționali și sporirea calității procesului educațional?

Scopul cercetării: Fundamentarea conceptuală și metodologică a managementului activității educative în instituția de învățământ general în vederea elaborării unui Model pedagogic de organizare și valorificare a activităților educative.

Obiectul cercetării: procesul de dezvoltare conceptuală și metodologică a managementului activității educative în instituția de învățământ general.

Obiectivele cercetării:

1. Analiza și determinarea fundamentelor teoretice ale conceptului „managementul activității educative” în instituția de învățământ general.
2. Identificarea și valorificarea abordărilor teoretice, modelelor și strategiilor relevante pentru managementul activității educative în instituția de învățământ general.
3. Fundamentarea principiilor, funcțiilor și condițiilor psihopedagogice ale managementului activității educative în instituția de învățământ general.
4. Elaborarea *Modelului pedagogic al managementului activității educative la clasa de elevi în învățământul general*.
5. Validarea experimentală a *Modelului pedagogic al managementului activității educative* prin implementarea *Programului de FPC destinat cadrelor didactice și manageriale*.

Ipoteza cercetării: Presupunem că managementul activității educative în instituția de învățământ general poate fi eficientizat prin implementarea unui *Model pedagogic*, fundamentat conceptual și metodologic, valorificat printr-un program de formare profesională destinat cadrelor didactice și manageriale, dacă:

- vor fi valorificate principiile, funcțiile și strategiile specifice managementului activității educative;
- va fi asigurată dezvoltarea competențelor profesionale ale cadrelor didactice și manageriale privind proiectarea, organizarea, monitorizarea și evaluarea activităților educative la clasa de elevi;
- va fi implementat *Modelul pedagogic al managementului activității educative la clasa de elevi în învățământul general*;
- vor fi elaborate și valorificate resurse metodologice și instrumente praxiologice necesare implementării *Modelului pedagogic*.

Noutatea și originalitatea științifice ale cercetării constau în fundamentarea cadrului conceptual și metodologic al managementului activității educative în instituția de învățământ general prin integrarea abordărilor pedagogice, manageriale și praxiologice într-o viziune unitară asupra clasei de elevi; elaborarea și argumentarea unui *Model pedagogic al managementului activității educative*, construit pe valorificarea relațiilor educaționale și a parteneriatului școală–familie–comunitate; dezvoltarea unui Program de formare profesională destinat cadrelor didactice și manageriale pentru implementarea Modelului pedagogic și validarea

experimentală a eficienței acestuia în contextul activității educative la clasa de elevi din instituția de învățământ general.

Rezultatele științifice obținute, care contribuie la soluționarea unei probleme științifice importante, în cercetare, se referă la:

- fundamentarea cadrului conceptual și metodologic al managementului activității educative în instituția de învățământ general;
- sistematizarea și valorificarea abordărilor teoretice, modelelor și strategiilor relevante pentru managementul activității educative la clasa de elevi în instituția de învățământ general;
- argumentarea principiilor, funcțiilor și condițiilor psihopedagogice care fundamentează managementul activității educative;
- elaborarea *Modelului pedagogic al managementului activității educative la clasa de elevi în învățământul general*, structurat pe componente conceptuale, metodologice și praxiologice;
- elaborarea și implementarea *Programului de FPC* destinat cadrelor didactice și manageriale pentru valorificarea Modelului pedagogic;
- validarea experimentală a eficienței *Modelului pedagogic al managementului activității educative* prin dezvoltarea competențelor profesionale ale participanților la cercetare.

Problema științifică importantă soluționată în cercetare constă în depășirea insuficienței fundamentelor conceptuale și metodologice ale managementului activității educative în instituția de învățământ general, prin elaborarea și validarea experimentală a unui *Model pedagogic integrator* și a unui *Program de FPC*. Implementarea acestora a contribuit la dezvoltarea competențelor profesionale ale cadrelor didactice și manageriale privind proiectarea, organizarea și valorificarea activităților educative la clasa de elevi, în scopul sporirii calității procesului educațional.

Semnificația teoretică a cercetării constă în dezvoltarea fundamentelor conceptuale și metodologice ale managementului activității educative în instituția de învățământ general prin clarificarea și aprofundarea conceptelor de referință, integrarea abordărilor pedagogice, manageriale și praxiologice într-o viziune unitară și argumentarea relației dintre managementul activității educative, competențele profesionale ale cadrelor didactice și parteneriatul educațional, precum și în conceptualizarea *Modelului pedagogic al managementului activității educative la clasa de elevi în învățământul general*, care extinde perspectiva integratoare asupra organizării, coordonării și evaluării activităților educative.

Valoarea aplicativă rezultă din posibilitatea utilizării *Modelului pedagogic*, a *Programului de FPC*, a *grilei de evaluare*, a instrumentelor de diagnoză, monitorizare, evaluare și feedback, precum și a activităților, studiilor de caz și produselor formative elaborate în cadrul cercetării, contribuind la dezvoltarea competențelor profesionale ale cadrelor didactice și manageriale. Acestea pot fi valorificate de manageri, diriginți, cadre didactice, formatori și conectori de programe de FPC.

Aplicabilitatea rezultatelor este susținută de elaborarea și implementarea *Programului de FPC* privind managementul activității educative, care poate fi valorificat în cadrul activităților de FPC, al proceselor de dezvoltare instituțională și al inițiativelor de consolidare a parteneriatului școală–familie–comunitate.

Rezultatele cercetării oferă repere metodologice pentru organizarea și eficientizarea activităților educative în instituțiile de învățământ general și pot constitui suport pentru elaborarea strategiilor instituționale și a programelor de dezvoltare profesională în domeniul managementului activității educative.

Sinteza metodologiei de cercetare și justificarea metodelor de cercetare alese. **Metodologia cercetării** a inclus un ansamblu de metode teoretice, empirice, statistice și calitative utilizate complementar pentru investigarea managementului activității educative în instituția de învățământ general: **metode teoretice:** analiza și sinteza literaturii de specialitate, studiul documentelor de politici educaționale și al actelor normative, analiza comparativă, generalizarea și sistematizarea abordărilor conceptuale privind managementul activității educative; **metode empirice:** chestionarul, interviul, observația pedagogică, conversația, inventarul de reflecții valorice și analiza produselor activității educative; **metode de prelucrare statistică:** calculul mediilor ponderate și analiza comparativă a rezultatelor obținute în etapa de constatare și în etapa de control, utilizate pentru evaluarea impactului *Programului de FPC* și a eficienței *Modelului pedagogic*; **metode de analiză calitativă** - interpretarea datelor rezultate din interviuri, observații și analiza produselor activității educative. Utilizarea integrată a acestor metode a asigurat investigarea complexă a fenomenului studiat și validarea rezultatelor cercetării.

Implementarea rezultatelor științifice a fost realizată prin valorificarea experimentală a *Modelului pedagogic* și a *Programului de FPC* în rândul cadrelor didactice, cadrelor manageriale și al altor specialiști din domeniul educației implicați în cercetare. Rezultatele obținute au fost diseminate prin prezentarea unor comunicări științifice la conferințe internaționale, la conferințe naționale cu participare internațională și la alte manifestări științifice organizate în Republica Moldova și peste hotare, precum și prin publicarea unor articole științifice în reviste și volume de specialitate.

Aprobarea și validarea rezultatelor științifice. Rezultatele cercetării au fost examinate și aprobate în cadrul ședințelor Comisiei de îndrumare a Școlii Doctorale „Științe ale Educației” din cadrul Universității Pedagogice de Stat „Ion Creangă” din Chișinău. Validarea rezultatelor a fost realizată prin experimentul pedagogic și prin valorificarea *Programului de FPC* destinat cadrelor didactice și manageriale.

Publicații la tema tezei. Rezultatele cercetării au fost valorificate în 12 lucrări științifice, dintre care 5 articole publicate în reviste științifice de specialitate și 7 lucrări publicate în volumele conferințelor științifice naționale și internaționale organizate în Republica Moldova și peste hotare.

Volumul și structura tezei. Teza de doctor cuprinde adnotări în limbile română și engleză, lista abrevierilor, introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie și anexe. Volumul textului de bază este de 154 de pagini

și include 19 tabele și 30 de figuri. Bibliografia cuprinde 236 de surse, iar materialul complementar este prezentat în 18 anexe.

Cuvinte-cheie: managementul activității educative, instituție de învățământ general, model pedagogic, activitate educativă, competențe profesionale, program de formare profesională, parteneriat școală–familie–comunitate, activități educative, experiment pedagogic, condiții psihopedagogice.

CONȚINUTUL TEZEI

În **Introducere** sunt argumentate actualitatea și importanța temei și este evidențiată încadrarea acesteia în preocupările științifice internaționale și naționale, din perspectivă inter- și transdisciplinară; totodată, sunt sintetizate cercetările anterioare și contribuțiile autorilor de referință din domeniul managementului educațional și al activităților educative. În continuare, sunt prezentate fundamentele conceptuale, metodologice și praxiologice și sunt delimitate reperele centrale ale demersului investigativ: premisele formulării problemei de cercetare, scopul, obiectivele, ipoteza, semnificația teoretică și valoarea aplicativă. Partea introductivă se încheie cu prezentarea problemei științifice soluționate, a modalităților de implementare și aprobare a rezultatelor științifice, precum și a volumului și structurii tezei.

Capitolul 1, **„Repere teoretico-conceptuale privind managementul activității educative în instituția de învățământ general”**, valorifică fundamentele conceptuale ale cercetării prin analiza evoluției conceptului de activitate educativă și a managementului activității educative, a principalelor abordări teoretice și conceptuale reflectate în literatura de specialitate, precum și a teoriilor, modelelor și paradigmelor care fundamentează acest domeniu de cercetare. Sunt analizate contribuțiile cercetătorilor din diferite spații științifice, fiind realizate delimitări conceptuale și clarificări terminologice necesare construirii cadrului teoretic al cercetării.

Totodată, sunt evidențiate principiile și condițiile psihopedagogice care susțin proiectarea, organizarea și desfășurarea activităților educative în instituția de învățământ general. Analiza realizată a permis fundamentarea cadrului teoretico-conceptual al managementului activității educative și identificarea reperelor necesare elaborării modelului pedagogic propus în cercetare.

Activitatea educativă reprezintă dimensiunea operațională a procesului de învățământ, determinată de capacitatea cadrului didactic – diriginte de a proiecta, organiza și realiza demersuri pedagogice adaptate condițiilor specifice fiecărui colectiv de elevi. Instituția de învățământ, în special cea de învățământ general, este chemată astăzi să contribuie nu doar la instruirea elevului, ci și la formarea valorilor, atitudinilor, comportamentelor și competențelor necesare integrării active și responsabile în societate.

În acest context, *activitatea educativă* dobândește o importanță deosebită, constituind cadrul prin care finalitățile educaționale sunt transpuse în experiențe concrete de învățare, dezvoltare personală și socializare. Complexitatea provocărilor actuale, generate de globalizare, dezvoltarea tehnologiilor digitale și informaționale,

diversificarea mediilor de învățare și accentuarea fenomenelor sociale cu impact asupra dezvoltării elevilor, impune reanalizarea modului în care sunt proiectate, organizate și evaluate activitățile educative în instituțiile de învățământ general.

Analiza literaturii de specialitate evidențiază faptul că noțiunea de *activitate educativă* a cunoscut o evoluție semnificativă, fiind interpretată diferit în funcție de paradigma pedagogică dominantă și de contextul socioeducational în care aceasta a fost abordată. De la înțelegerea *activității educative* ca ansamblu de acțiuni complementare procesului instructiv până la abordarea acesteia ca sistem complex de influențe formative și manageriale, conceptul a fost permanent redefinit și adaptat cerințelor educației contemporane.

Prin urmare, analiza evoluției conceptului de *activitate educativă* și a *managementului activității educative* constituie o condiție necesară pentru fundamentarea teoretică a cercetării și pentru delimitarea reperelor conceptuale care stau la baza elaborării cadrului conceptual și metodologic al managementului activității educative în instituția de învățământ general.

O contribuție importantă la clarificarea conceptului aparține autorilor N. Garștea, T. Callo și L. Granaci, care evidențiază rolul activităților educative desfășurate în cadrul orei de dirigenție în dezvoltarea competențelor sociale, civice și morale ale elevilor [18]. Autorii accentuează necesitatea valorificării unor metode și strategii interactive/eficiente și participative, care să favorizeze implicarea activă a elevilor în propriul proces de dezvoltare.

Analiza literaturii de specialitate evidențiază faptul că *activitatea educativă* a evoluat de la o abordare predominant instructivă și extracurriculară către o perspectivă integratoare, care valorifică atât *dimensiunea pedagogică*, cât și *dimensiunea managerială* a procesului educațional.

Pornind de la aceste considerente și de la rezultatele cercetării realizate, considerăm necesară extinderea perspectivei tradiționale asupra *activității educative* prin integrarea explicită a *dimensiunii manageriale* în definirea conceptului.

În urma celor expuse, definim ***activitatea educativă drept un sistem managerial-pedagogic integrat, orientat spre proiectarea, organizarea, implementarea, monitorizarea, evaluarea și reflecția asupra experiențelor educaționale destinate dezvoltării integrale a personalității elevului*** (Fig. 1).

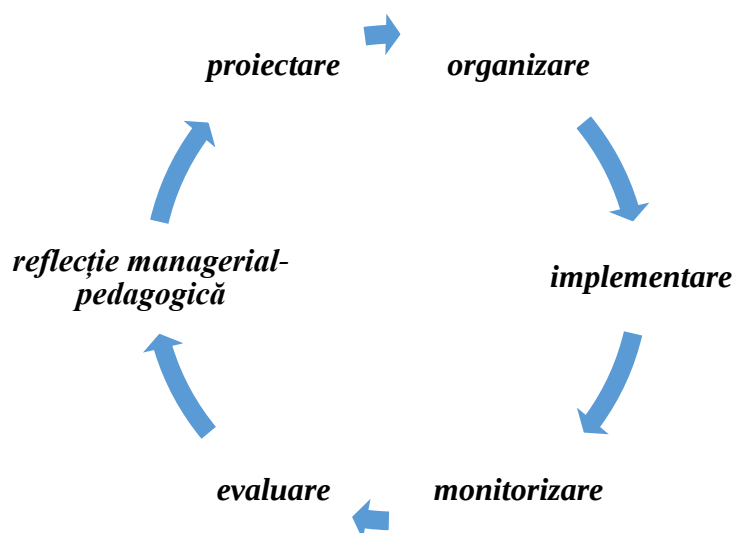


Fig. 1. Modelul conceptual al activității educative din perspectivă managerial-pedagogică (elaborat de autoare)

De aici putem deduce că, *reflecția managerial-pedagogică reprezintă un proces prin care cadrele didactice și manageriale analizează impactul activităților educative asupra elevilor, evaluează gradul de realizare a finalităților educaționale și identifică direcții de îmbunătățire a practicilor educaționale*. Această abordare transformă activitatea educativă într-un proces dinamic și autoreglator, capabil să răspundă schimbărilor și nevoilor specifice ale comunității educaționale.

Pentru o mai bună înțelegere a conceptului propus, au fost identificate principalele caracteristici definitorii ale activității educative, pe baza analizei literaturii de specialitate, a reperelor teoretico-metodologice și normative (Tabelul 1.1.).

Tabelul 1. Caracteristicile definitorii ale activității educative

Sursa: elaborat de autoare prin analiza și sinteza reperelor teoretico-metodologice și normative [2; 6; 11; 18; 20; 36; 41]

Caracteristica	Semnificația pedagogică și managerială
Orientarea spre finalități educaționale	Activitatea educativă este proiectată și realizată în raport cu finalitățile, cu obiectivele formulate conform criteriilor SMART și rezultatele educaționale clar definite [11].
Sistematicitate	Activitatea educativă se realizează continuu și coerent, printr-o succesiune logică a etapelor de proiectare, implementare, evaluare și optimizare [2; 20].
Finalitate educativă	Activitatea educativă urmărește dezvoltarea integrală a personalității elevului, prin formarea valorilor, atitudinilor, competențelor și comportamentelor sociale [2; 11].
Participare activă	Activitatea educativă presupune implicarea conștientă și responsabilă a elevului în proiectarea, realizarea și evaluarea experiențelor educaționale [18; 41].

Contextualizare	Activitatea educativă este adaptată particularităților individuale și de vârstă ale elevilor, nevoilor grupului-clasă și contextului instituțional și social [2; 41].
Flexibilitate	Strategiile, metodele și formele de organizare pot fi ajustate în raport cu nevoile educaționale identificate și cu rezultatele obținute [2].
Dimensiune managerială	Activitatea educativă presupune proiectarea, organizarea, coordonarea, monitorizarea și evaluarea sistematică a intervențiilor educaționale [6; 20].
Orientare axiologică	Activitatea educativă contribuie la interiorizarea valorilor, formarea atitudinilor și dezvoltarea comportamentelor sociale responsabile [11].
Caracter formativ	Activitatea educativă produce schimbări la nivelul dezvoltării personale și sociale a elevului, observabile în atitudini, comportamente și modalități de relaționare [2; 11].
Reflecție managerial-pedagogică	Activitatea educativă presupune analiza rezultatelor, reflecția asupra experienței realizate și valorificarea concluziilor în reproiectarea și optimizarea intervențiilor ulterioare [36].

Pentru o mai bună înțelegere a conceptului propus, au fost identificate principalele caracteristici definitorii ale activității educative, pe baza analizei literaturii de specialitate și a interpretării rezultatelor cercetării.

Analiza caracteristicilor prezentate în *Tabelul 1* evidențiază faptul că *activitatea educativă* reprezintă un proces complex, caracterizat prin orientarea spre finalități educaționale, sistematicitate, flexibilitate și caracter formativ. Totodată, integrarea *dimensiunii manageriale* și a *reflecției managerial-pedagogice* permite extinderea cadrului tradițional de interpretare și oferă premise pentru dezvoltarea unui model conceptual adaptat cerințelor actuale ale învățământului general. Sintagma „reflecție managerial-pedagogică” reprezintă o dezvoltare conceptuală a autoarei, fundamentată pe perspectiva experiențial-reflexivă a lui D. A. Kolb [213; 214].

Prin urmare, *activitatea educativă* poate fi înțeleasă ca unitatea fundamentală prin care instituția de învățământ valorifică resursele educaționale disponibile și transformă finalitățile educației în experiențe concrete de formare și dezvoltare a personalității elevului.

Analizând toate aceste abordări putem evidenția faptul că *managementul activității educative reprezintă o componentă specifică a managementului educațional, având ca obiect organizarea și coordonarea activităților orientate spre dezvoltarea personală și socială a elevului*. Totodată, cercetările analizate demonstrează că accentul este plasat predominant pe *funcțiile manageriale clasice* și pe *organizarea activităților educative*, fiind valorificată într-o măsură mai redusă dimensiunea reflexivă a procesului managerial.

În contextul sistemului educațional din Republica Moldova, *managementul activității educative* este susținut de documentele curriculare și normative care promovează dezvoltarea integrală a personalității elevului și formarea competențelor-cheie [11; 20].

În acest context, considerăm că *managementul activității educative* nu poate fi redus la exercitarea funcțiilor manageriale tradiționale. În condițiile actuale ale învățământului general, ***acesta trebuie înțeles ca un proces continuu de proiectare, organizare, implementare, monitorizare, evaluare și reflecție managerial-pedagogică, orientat spre optimizarea experiențelor educaționale și dezvoltarea integrală a personalității elevului.***

În această ordine de idei, considerăm necesară introducerea noțiunii de ***reflecție managerial-pedagogică*** în analiza *managementului activității educative*. Aceasta nu se reduce doar la constatarea rezultatelor obținute sau la evidențierea performanțelor și dificultăților elevilor, ci presupune un proces conștient de analiză, interpretare și valorificare a experienței educaționale desfășurate. Prin *reflecție managerial-pedagogică*, cadrul didactic, dirigintele sau managerul educațional examinează modul în care au fost proiectate, organizate și realizate activitățile educative, identifică gradul de atingere a finalităților propuse și stabilește direcții de optimizare pentru intervențiile educaționale viitoare.

În contextul acestor analize, se conturează clar ideea privind necesitatea abordării activității educative ca proces complex, sistematic și reflexiv din perspectiva principiilor și condițiilor psihopedagogice. În plan conceptual, *managementul activității educative* devine eficient atunci când proiectarea și organizarea activităților sunt realizate în raport cu finalități educaționale clare, cu particularitățile elevilor, cu dinamica grupului-clasă și cu resursele instituționale disponibile. În această perspectivă, principiile și condițiile psihopedagogice constituie fundamentul metodologic pentru elaborarea MPMAE.

Capitolul 2, „**Repere metodologice privind managementul activității educative în învățământul general**”, valorifică ***reperetele teoretico-conceptuale*** și fundamentează ***cadrul metodologic*** al *managementului activității educative* în instituția de învățământ general. În acest sens, accentul este plasat pe organizarea metodologică a *activității educative*, pe *poziționarea clasei de elevi* în cadrul instituției școlare, pe *tipologia activităților educative* și pe elaborarea *modelului pedagogic al managementului activității educative*.

Prin urmare, *clasa de elevi* nu poate fi tratată doar ca unitate organizatorică a instituției școlare, ci ca *mediu educațional complex*, în care se intersectează *dimensiunea pedagogică, psihologică, socială, axiologică și managerială* a activității educative. *Managementul activității educative* se aplică prioritar la nivelul clasei deoarece aici se manifestă concret relațiile, normele, valorile, comportamentele și experiențele care contribuie la formarea personalității elevului.

Reperetele metodologice analizate pornesc de la ideea că *activitatea educativă* nu poate fi realizată eficient prin acțiuni izolate sau ocazionale, ci presupune un proces coerent de *management pedagogic*. Acesta include stabilirea finalităților, proiectarea activităților, organizarea resurselor, implicarea actorilor educaționali, monitorizarea procesului, evaluarea rezultatelor și *reflecția managerial-pedagogică* asupra experiențelor educative realizate.

Un loc important îl ocupă *tipologia activităților educative* în clasa de elevi. Aceasta permite sistematizarea activităților în funcție de *finalități, conținuturi, forme*

de organizare, actori implicați și impact formativ. Prin stabilirea unei tipologii clare, *activitatea educativă* poate fi proiectată mai riguros, în raport cu dezvoltarea integrală a personalității elevului și cu finalitățile educaționale promovate în învățământul general.

Partea centrală a capitolului este reprezentată de ***fundamentarea modelului pedagogic al managementului activității educative la clasa de elevi în învățământul general.*** Modelul propus integrează dimensiunea pedagogică, managerială, psihosocială, axiologică și reflexivă a activității educative, oferind un cadru metodologic pentru proiectarea, organizarea, implementarea, monitorizarea, evaluarea și optimizarea activităților educative.

În urma analizei și sistematizării abordărilor conceptuale, a teoriilor, a modelelor, a paradigmelor, a reperelor teoretice și praxiologice din literatura de specialitate, precum și a cadrului normativ, a fost elaborat MPMAE, axat pe patru dimensiuni: *dimensiunea teoretico-conceptuală, dimensiunea metodologic-managerială, dimensiunea praxiologic-formativă și dimensiunea evaluativ-reflexivă.*

În concluzie, *poziționarea clasei de elevi în instituția de învățământ general* confirmă faptul că aceasta reprezintă nucleul operațional al *managementului activității educative*. Clasa este cadrul în care se identifică nevoile elevilor, se proiectează activități educative, se organizează relații formative, se monitorizează evoluția grupului și se valorifică reflecția managerial-pedagogică. Această abordare creează premisele metodologice pentru analiza tipologiei activităților educative în clasa de elevi, care va fi realizată în subcapitolul următor.

Prin urmare, ***clasa de elevi reprezintă o entitate formală care se bazează pe roluri distincte și o diversitate de relații stabilite în cadrul planificării, organizării, coordonării și evaluării activităților educative în instituția de învățământ.***

Tipologia activităților educative este necesară, deoarece oferă cadrelor didactice, managerilor școlari și diriginților repere pentru selectarea, proiectarea și adaptarea activităților în funcție de finalitățile educaționale, nevoile grupului-clasă, particularitățile elevilor, resursele instituționale și parteneriatele educaționale disponibile. Din perspectiva *managementului activității educative*, tipologia reprezintă atât o clasificare formală a activităților, cât și un instrument metodologic de organizare a intervențiilor educative. În cadrul prezentei cercetări, tipologia este valorificată ca un instrument *managerial-pedagogic* prin care cadrele didactice și diriginții pot selecta, adapta și integra activitățile educative în raport cu nevoile reale ale grupului-clasă.

În aceeași logică, cadrul *OECD Learning Compass 2030* accentuează rolul capacității de acțiune autonomă a elevului (*student agency*), al bunăstării, al valorilor, atitudinilor și competențelor necesare pentru viața într-o societate aflată în schimbare [38]. Prin urmare, tipologia activităților educative propusă în cercetarea noastră se aliniază atât tendințelor naționale, cât și celor internaționale care promovează *participarea activă a elevului, dezvoltarea competențelor transversale, învățarea prin experiență și formarea responsabilității sociale.*

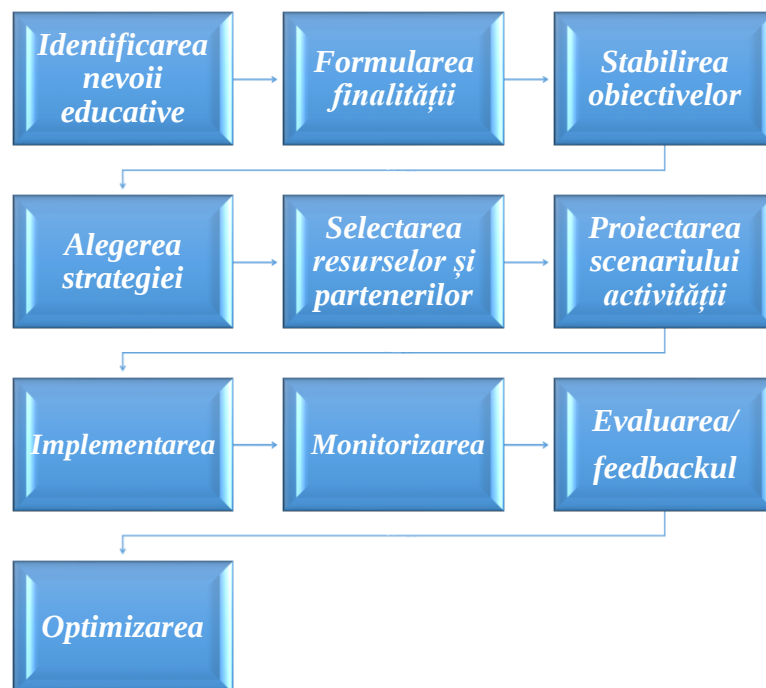


Fig. 2. Algoritmul managerial-pedagogic al activității educative

Sursa: elaborată de autoare prin analiza și sinteza reperelor teoretico-metodologice [2; 3; 6; 12; 16; 22; 23; 32; 36; 38; 41; 42]

În acest sens, propunem sintagma „**algoritmul managerial-pedagogic al activității educative**”. Acesta exprimă succesiunea logică a acțiunilor prin care cadrul didactic transformă o nevoie educativă într-o experiență formativă. Algoritmul include identificarea nevoii educative, formularea finalității, stabilirea obiectivelor, alegerea strategiei, selectarea resurselor și a partenerilor, proiectarea scenariului activității, implementarea, monitorizarea, evaluarea și feedbackul, precum și optimizarea. Prin acest algoritm, activitatea educativă devine un proces controlat pedagogic, dar flexibil și adaptabil contextului real al clasei. Procesul presupune parcurgerea mai multor etape (Fig. 2).

În urma analizei și sistematizării abordărilor conceptuale, a teoriilor, a modelelor, a paradigmelor, a reperelor teoretice și praxiologice din literatura de specialitate, precum și a cadrului normativ, a fost elaborat MPMAE (Fig. 3.). Structura modelului pedagogic propus este organizată în *patru dimensiuni complementare*: **dimensiunea teoretico-conceptuală**, **dimensiunea metodologic-managerială**, **dimensiunea praxiologic-formativă** și **dimensiunea evaluativ-reflexivă**. Aceste dimensiuni funcționează într-o relație de interdependență, asigurând trecerea de la fundamentarea teoretică la aplicarea practică și la validarea experimentală a *managementului activității educative* la clasa de elevi în învățământul general.

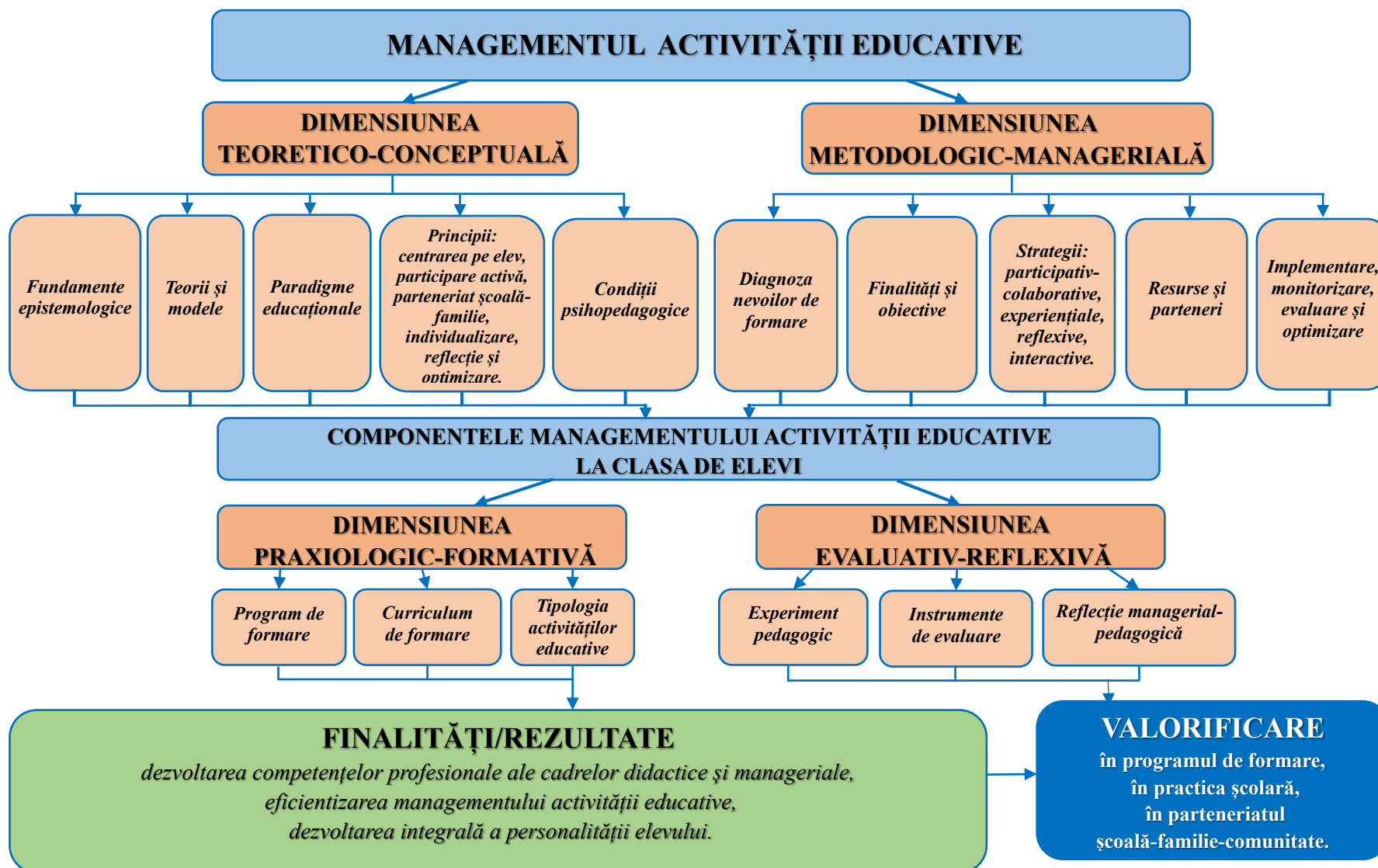


Fig. 3. Modelul pedagogic al managementului activității educative la clasa de elevi în învățământul general (MPMAE)

Managementul activității educative presupune planificarea, organizarea, coordonarea și evaluarea activităților educative la clasa de elevi, în raport cu obiectivele educaționale și strategiile pedagogice stabilite. În acest proces sunt implicați profesorii, elevii și părinții, care își asumă roluri distincte și stabilesc relații complexe în realizarea sarcinilor planificate. Modelul vizează următoarele componente: comunicarea cu elevii și părinții, implicarea elevilor în luarea deciziilor, utilizarea metodelor și strategiilor pedagogice, crearea unui mediu pozitiv, relația profesor-elev-familie, parteneriatul educațional, evaluarea și feedbackul actorilor implicați în procesul educațional.

Modelul propus contribuie la depășirea caracterului fragmentar al activităților educative și oferă un cadru coerent pentru organizarea acestora la nivelul clasei de elevi. Prin integrarea dimensiunii teoretico-conceptuale, metodologic-manageriale, praxiologic-formative și evaluativ-reflexive, modelul susține dezvoltarea unei practici educative conștiente, participative și orientate spre rezultate formative. Astfel, activitatea educativă devine un proces managerial-pedagogic, centrat pe elev, pe relații educaționale pozitive și pe dezvoltarea integrală a personalității.

În felul acesta, MPMAE sintetizează reperele teoretice, metodologice și praxiologice ale cercetării și oferă un cadru aplicativ pentru organizarea coerentă a activităților educative în instituția de învățământ general. Prin dimensiunile sale constitutive, prin relațiile integrative și prin mecanismul managerial-pedagogic propus, modelul permite corelarea activității educative cu nevoile elevilor, dinamica grupului-clasă, competențele cadrelor didactice și manageriale și parteneriatul școală–familie–comunitate.

Capitolul 3, „**Constructul experimental privind managementul activității educative în instituția de învățământ general**”, valorifică reperele teoretico-conceptuale și metodologice fundamentate în capitolele anterioare, având ca finalitate prezentarea constructului experimental privind managementul activității educative în învățământul general.

Constructul experimental este conceput ca un demers metodologic organizat, orientat spre identificarea nivelului inițial al competențelor profesionale ale cadrelor didactice și manageriale în domeniul managementului activității educative, proiectarea și implementarea unui program de formare, precum și evaluarea impactului acestuia asupra dezvoltării competențelor vizate. În acest sens, experimentul pedagogic integrează trei etape esențiale: etapa de constatare, etapa de formare și etapa de validare.

Scopul experimentului pedagogic a constat în implementarea și validarea *Modelului pedagogic al managementului activității educative* la clasa de elevi prin intermediul *Programul de FPC*, pe baza criteriilor de evaluare și a indicatorilor de reușită, precum și prin analiza soluțiilor formulate pentru studii de caz și situațiilor educaționale din învățământul general.

Pentru colectarea datelor au fost utilizate metode și instrumente de cercetare pedagogică adecvate obiectivelor experimentului: chestionarul, analiza produselor activității, observația pedagogică, autoevaluarea, analiza comparativă și interpretarea statistică a rezultatelor. Instrumentele aplicate au urmărit evaluarea

componentelor relevante ale MAE: *comunicarea cu elevii și părinții, implicarea elevilor în luarea deciziilor, utilizarea metodelor și strategiilor pedagogice, crearea unui mediu pozitiv, relația profesor–elev–familie, parteneriatul educațional școală–familie și evaluarea/feedbackul.*

Prelucrarea datelor experimentale. Pentru analiza și interpretarea datelor colectate prin chestionare în cadrul experimentului pedagogic, s-a utilizat metoda mediei ponderate. Această metodă permite transformarea răspunsurilor calitative ale subiecților investigați în valori numerice, oferind posibilitatea comparării mai clare a rezultatelor obținute în diferite etape ale cercetării și între grupurile implicate în experiment.

În cadrul chestionarelor aplicate, răspunsurile participanților au exprimat niveluri diferite de percepție, apreciere sau manifestare a competențelor de *management al activității educative*. Pentru a putea fi analizate statistic, aceste răspunsuri au fost convertite în valori numerice, în funcție de intensitatea nivelului exprimat. Astfel, nivelului înalt i-a fost atribuită valoarea = 4, nivelului mediu valoarea = 3, nivelului minim valoarea = 2, iar nivelului nesemnificativ valoarea = 1. Această codificare a permis cuantificarea răspunsurilor și transformarea lor în scoruri medii comparabile.

Calculul **mediei ponderate** s-a realizat după formula:

$$Mp = [(p1 \times v1) + (p2 \times v2) + \dots + (pn \times vn)] / 100,$$

unde Mp - reprezintă media ponderată, p - reprezintă procentajul respondenților care au selectat o anumită variantă de răspuns, iar v - reprezintă valoarea numerică atribuită acelei variante de răspuns. În contextul cercetării, fiecare procentaj a fost înmulțit cu valoarea numerică aferentă nivelului ales, iar suma produselor obținute a fost împărțită la 100, deoarece distribuția răspunsurilor este exprimată procentual.

Metoda mediei ponderate a fost aplicată celor șapte componente ale *managementului activității educative* investigate în cadrul *experimentului pedagogic*: *comunicarea cu elevii și părinții, implicarea elevilor în luarea deciziilor, utilizarea metodelor și strategiilor pedagogice, crearea unui mediu educațional pozitiv, relația profesor–elev–familie, parteneriatul educațional școală–familie și evaluarea/feedbackul.* Pentru fiecare componentă s-a calculat scorul mediu, ceea ce a permis identificarea nivelului de dezvoltare a competențelor de management al activității educative.

Scorurile medii obținute au oferit indicatori cantitativi relevanți pentru aprecierea eficienței *Programului de FPC implementat*. Creșterea valorilor medii la grupul experimental, comparativ cu etapa inițială și cu grupul de control, a permis evidențierea efectului pozitiv al intervenției formative asupra dezvoltării competențelor profesionale ale cadrelor didactice și manageriale. Prin urmare, metoda *mediei ponderate* a contribuit la obiectivarea interpretării rezultatelor experimentale și la susținerea concluziilor privind funcționalitatea *Modelului pedagogic* (MPMAE).

Pentru consolidarea validității rezultatelor experimentale, analiza descriptivă a fost completată cu interpretarea comparativă a diferențelor dintre

valorile obținute la nivelul grupului experimental și al grupului de control. Astfel, cercetarea experimentală a urmărit nu doar evidențierea creșterilor valorice, ci și argumentarea impactului intervenției formative asupra dezvoltării competențelor de management al activității educative.

Prin urmare, designul experimentului pedagogic a asigurat trecerea de la constatarea nivelului inițial al competențelor la intervenția formativă și la validarea rezultatelor, confirmând caracterul aplicativ al cercetării și relevanța modelului pedagogic elaborat.

Eșantionul cercetării. *Experimentul pedagogic* s-a desfășurat în perioada 2024–2026 și a cuprins un eșantion total de 127 de cadre didactice și manageriale din învățământul general: directori, directori adjuncți pentru instruire, directori adjuncți pentru educație și profesori diriginți. Participanții au fost repartizați în grupul experimental (GE, $n = 63$) și grupul de control (GC, $n = 64$). Demersul experimental a fost structurat în trei etape succesive: constatare, formare și validare.

În etapa de constatare (2024–2025), chestionarul de diagnoză a fost aplicat tuturor celor 127 de participanți. Scopul acestei etape a constat în identificarea nevoilor de dezvoltare profesională ale cadrelor didactice și manageriale în domeniul managementului activității educative la nivelul clasei de elevi, precum și în obținerea datelor inițiale necesare comparării celor două grupuri.

În etapa de formare (2025–2026), cei 63 de participanți din GE au urmat programul de formare profesională continuă, desfășurat online. În această etapă, chestionarul de diagnoză nu a fost reaplicat, iar intervenția formativă a fost monitorizată prin activitățile și produsele realizate în cadrul programului. Participanții din GC nu au beneficiat de intervenția formativă, constituind grupul de referință pentru analiza comparativă.

În etapa de validare (2026), chestionarul utilizat la etapa de constatare a fost reaplicat participanților din ambele grupuri. Rezultatele finale au fost comparate cu datele inițiale și între GE și GC, în vederea evaluării schimbărilor înregistrate și a eficienței programului de formare.

Pentru interpretarea descriptivă a rezultatelor la nivel de grup, ponderile participanților corespunzătoare indicatorilor analizați au fost raportate la patru praguri: nivel înalt (4), între 75,00% și 100%; nivel mediu (3), între 51,00% și 74,99%; nivel minim (2), între 15,00% și 50,99%; nivel nesemnificativ (1), între 0% și 14,99%. Grila a fost utilizată pentru interpretarea procentajelor înregistrate la nivelul GE și al GC, nu pentru atribuirea unui nivel global fiecărui participant.

Chestionarul „*Identificarea nevoilor de dezvoltare profesională ale cadrelor didactice și de conducere privind proiectarea și planificarea activității educative*” a fost elaborat și aplicat în perioada mai – octombrie 2024 a unui eșantion de 127 de subiecți: 63 GE și 64 în GC. Scopul a fost identificarea opiniilor cadrelor didactice și ale cadrelor manageriale de la diferite instituții de învățământ general privind necesitatea și oportunitățile proiectării și organizării activităților educative, precum și colectarea informațiilor despre percepția participanților asupra nevoilor de formare a competențelor de proiectare și planificare a acestor activități. Pe baza analizei rezultatelor experimentale și a comparării răspunsurilor oferite de subiecți,

a fost elaborat și implementat *Programul de FPC privind MAE*, iar validitatea MPMAE a fost verificată experiment.

Analiza cantitativă și calitativă a datelor colectate prin intermediul chestionarului a evidențiat o serie de aspecte care necesită îmbunătățire în managementul activităților educative, subliniind atât punctele forte, cât și lacunele existente. Cercetarea a vizat următoarele componente ale managementului activității educative: *comunicarea cu elevii și părinții, implicarea elevilor în luarea deciziilor, utilizarea metodelor și strategiilor pedagogice, crearea unui mediu pozitiv, relația profesor-elev-familie, parteneriatul educațional școală-familie, evaluarea și feedbackul*.

Datele experimentale obținute pentru grupul experimental (GE, 63 de subiecți) și grupul de control (GC, 64 de subiecți) sunt prezentate în Fig. 4 și Fig. 5.

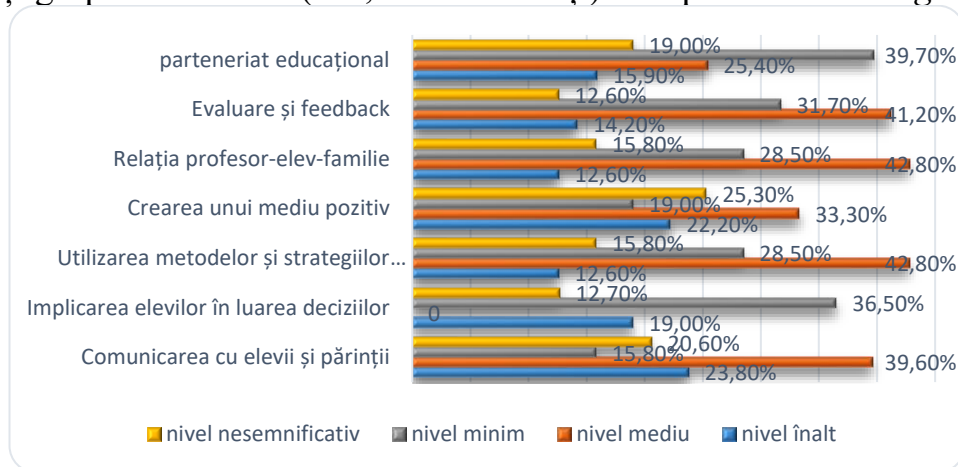


Fig. 4. Rezultatele etapei de constatare privind componentele MAE: directori, directori adjuncți și profesori diriginți, GE

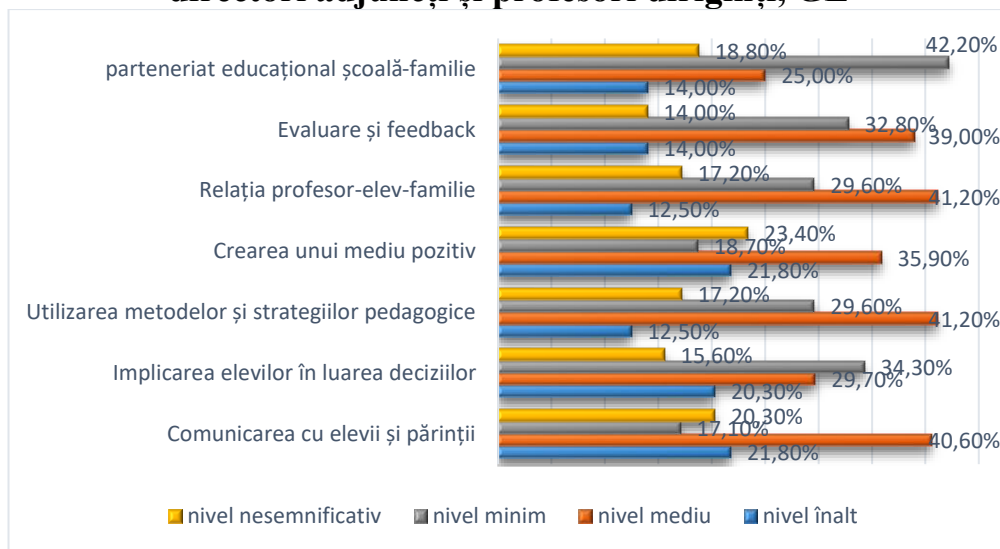


Fig. 5. Rezultatele etapei de constatare privind componentele MAE: directori, directori adjuncți și profesori diriginți, GC

Experimentul pedagogic de formare s-a desfășurat în perioada 2025-2026 și a vizat 63 de subiecți experimentali - profesori diriginți, directori și directori-adjuncți din învățământul general, care au acceptat să participe la program.

Scopul experimentului de formare a vizat implementarea *Modelului pedagogic* prin formarea profesională continuă a profesorilor diriginți, a directorilor și directorilor-adjuncți din învățământul general, pe baza *Programului de FPC* privind managementul activității educative în învățământul general.

În cadrul experimentului de formare a fost elaborat *Programul de FPC*, structurat în patru unități de învățare:

- Unitatea de învățare nr. 1: Repere teoretico-conceptuale în proiectarea și organizarea activității educative la clasa de elevi;
- Unitatea de învățare nr. 2: Proiectarea și organizarea activității educative în clasa de elevi;
- Unitatea de învățare nr. 3: Ședințele cu părinții: rolul și importanța acestora în activitatea educațională;
- Unitatea de învățare nr. 4: Mentoratul educațional în dezvoltarea profesională a cadrelor didactice.

Activitățile de organizate au inclus sesiuni instructiv-formative, seminare de formare, activități individuale și de grup, studii de caz, discuții dirijate, exerciții de proiectare, ateliere de lucru, activități de reflecție pedagogică, feedback formativ și evaluare prin chestionar. Acestea au vizat implementarea *Programului de FPC* și a *Curriculumului modului tematic* „Managementul activității educative la clasa de elevi”, elaborate pe baza analizei literaturii de specialitate. Formele de organizare utilizate au permis îmbinarea fundamentării teoretice cu aplicațiile practice și au orientat participanții spre proiectarea, organizarea, implementarea și evaluarea activităților educative la clasa de elevi.

Unitățile de învățare sunt corelate cu unitățile de competență și cu finalitățile de studiu. Implementarea curriculumului a avut ca scop dezvoltarea competențelor profesionale ale subiecților experimentali. Competențele profesionale specifice modului au fost formulate pe baza *Standardelor de competență profesională ale cadrelor didactice* (SCPCD).

Un aspect important al programului l-a constituit orientarea spre componentele esențiale ale *managementului activității educative* la nivelul clasei de elevi: *comunicarea cu elevii și părinții, implicarea elevilor în luarea deciziilor, utilizarea metodelor și strategiilor pedagogice, crearea unui mediu educațional pozitiv, consolidarea relației profesor–elev–familie, dezvoltarea parteneriatului educațional școală–familie și valorificarea evaluării și feedbackului formativ*. Aceste componente au stat la baza proiectării activităților formative și au orientat atât conținuturile programului, cât și instrumentele de evaluare aplicate participanților.

Etapă de validare a urmărit evaluarea eficienței programului de formare și a modelului pedagogic propus, prin analiza rezultatelor obținute după intervenția formativă. Această etapă a permis aprecierea schimbărilor produse la nivelul competențelor profesionale ale participanților, al modului de proiectare a activităților educative, al capacității de *reflecție managerial-pedagogică* și al valorificării strategiilor participative în procesul educațional.

Designul cercetării a inclus divizarea eșantionului în grup experimental și grup de control, aplicarea grilei de evaluare a nivelului de formare în domeniul *MAE* în etapele de constatare și de control, analiza provocărilor existente în proiectarea și planificarea activității educative, compararea rezultatelor experimentale ale GE și GC, precum și realizarea demersului pedagogic de FPC prin instrumente praxiologice. Au fost investigate următoarele componente ale MAE la nivelul clasei: *comunicarea cu elevii și părinții, implicarea elevilor în luarea deciziilor, utilizarea metodelor și strategiilor pedagogice, crearea unui mediu pozitiv, relația profesor-elev-familie, parteneriatul educațional, evaluarea și feedbackul.*

Scopul experimentului de control a constatat în *validarea experimentală a Modelului pedagogic prin Programul de FPC.*

Din punct de vedere metodologic, chestionarul final include itemi de tip scală, care permit analiza distribuțiilor de frecvențe și procente pe categorii de răspuns și, după caz, calcularea unor indicatori agregați pe dimensiuni, precum și itemii deschiși, care permit analiza calitativă prin codare tematică. Itemii cu scală sunt utilizați pentru estimarea gradului de acord, de încredere și de autoeficacitate în raport cu competențele specifice vizate de program, precum proiectarea și planificarea, adaptarea la nevoile elevilor, gestionarea relației profesor-elev, parteneriatul educațional și utilizarea resurselor moderne. Itemii deschiși completează analiza cantitativă prin identificarea elementelor concrete preluate din program și a intențiilor de transfer în practica educațională.

Tabelul 2. Rezultatele experimentului de constatare (C) și de control/validare (V) pentru GE

Componentele managementului activității educative la clasa de elevi	Nivel înalt		Nivel mediu		Nivel minim		Nivel nesemnificativ	
	GE (63 subiecți)		GE (63 subiecți)		GE (63 subiecți)		GE (63 subiecți)	
	C	V	C	V	C	V	C	V
Comunicarea cu elevii și părinții	23,8%	79,4%	39,6%	15,9%	15,8%	4,8%	20,6%	0%
Implicarea elevilor în luarea deciziilor	19,0%	63,5%	31,7%	19,0%	36,5%	15,9%	12,7%	1,6%
Utilizarea metodelor și strategiilor pedagogice	12,6%	55,6%	42,8%	26,9%	28,5%	14,3%	15,8%	3,2%
Crearea unui mediu pozitiv	22,2%	76,2%	33,3%	15,9%	19,0%	7,9%	25,3%	0%
Relația profesor-elev-familie	12,6%	60,3%	42,8%	23,8%	28,5%	12,7%	15,8%	3,2%
Parteneriat educațional școală-familie	15,9%	65,1%	25,4%	19,0%	39,7%	15,9%	19,0%	0%
Evaluare și feedback	14,2%	50,8%	41,2%	23,8%	31,7%	22,2%	12,6%	3,2%

Analiza datelor din chestionarul final a fost realizată în două etape. În prima etapă au fost prezentate statisticile descriptive - frecvențe, procente și după caz, medii sau mediane - pentru fiecare item sau dimensiune. În a doua etapă, rezultatele au fost interpretate comparativ cu diagnoza inițială, urmărindu-se direcția schimbării nivelului perceput și coerența acesteia cu obiectivele intervenției formative. Pentru itemii calitativi, s-a aplicat codarea tematică, iar temele rezultate au fost raportate la

dimensiunile *MPMAE*, astfel încât interpretarea să fie aliniată cadrului conceptual al tezei.

Evoluția rezultatelor grupului experimental (GE, 63 de subiecți) între etapa de constatare și etapa de validare este prezentată în Tabelul 2.

Analiza statistică a rezultatelor obținute prin implementarea Programului de FPC evidențiază diferențe favorabile GE față de GC la toate componentele MAE investigate: *comunicarea cu elevii și părinții*: se observă o evoluție de 1,11 puncte; *implicarea elevilor în luarea deciziilor* - 0,90 puncte; *utilizarea metodelor și strategiilor pedagogice* - 0,84 puncte; *crearea unui mediu pozitiv* - 1,13 puncte; *relația profesor-elev-familie* - 0,91 puncte; *parteneriatul educațional școală-familie* - 1,11 puncte; *evaluarea și feedbackul* - 0,70 puncte. Aceste diferențe sunt ilustrate în Figura 6.

În urma analizei rezultatelor obținute prin aplicarea chestionarului adresat cadrelor didactice/de conducere se conturează câteva tendințe relevante pentru înțelegerea modului în care este percepută și realizată activitatea educativă în instituțiile de învățământ general.

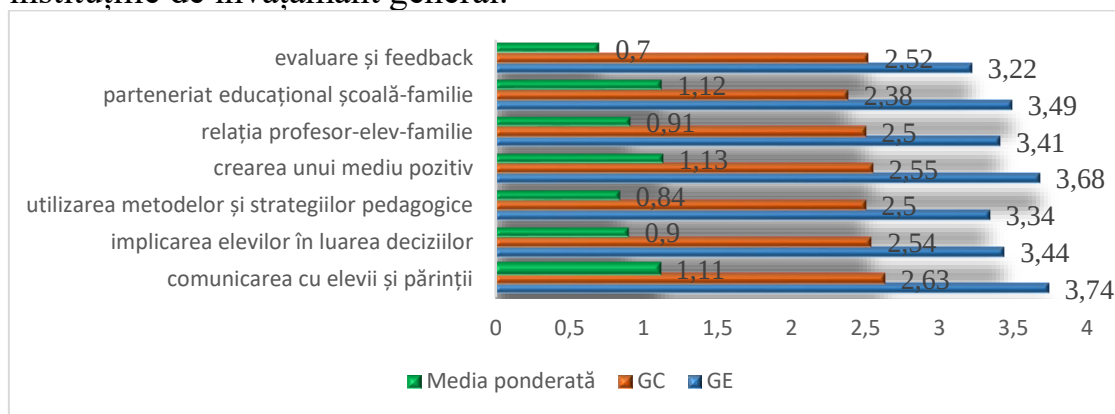


Fig. 6. Comparația mediilor ponderate ale componentelor MAE pentru GE și GC în etapa de control (postexperiment)

Majoritatea respondenților recunosc importanța activităților educative pentru dezvoltarea elevilor și pentru îmbunătățirea climatului școlar, însă reprezentările privind organizarea și proiectarea acestora sunt adesea fragmentare și orientate, mai ales, spre dimensiunea organizatorică sau spre activități punctuale. Se observă, cu alte cuvinte, că activitatea educativă este frecvent asociată cu evenimente sau inițiative extracurriculare, fără a fi întotdeauna integrată într-o viziune pedagogică coerentă și sistematică.

Analiza datelor experimentale obținute pentru GE(63 de subiecți) și GC(64 de subiecți) confirmă ipoteza cercetării. Implementarea *Modelului pedagogic* prin *Programul* și *Curriculumul de FPC* privind managementul activităților educative la clasa de elevi a contribuit la creșterea nivelului de profesionalizare a respondenților, fapt demonstrat de rezultatele etapei de validare. Instrumentele de cercetare utilizate confirmă eficiența *Programului de FPC*, validitatea *Modelului pedagogic* și relevanța metodelor, a strategiilor pedagogice aplicate.

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

Cercetarea realizată a vizat fundamentare și conceptualizarea *reperelor teoretico-aplicative ale managementului activității educative la clasa de elevi*, elaborarea *Modelului pedagogic al managementului activității educative la clasa de elevi* și validarea experimentală a acestuia în învățământul general. *Demersul investigational* a pornit de la analiza situației actuale în domeniul temei de cercetare, *delimitarea conceptelor-cheie, fundamentarea cadrului conceptual și metodologic* și validarea acestuia prin *constructul experimental* privind *managementul activității educative la clasa de elevi în învățământul general*.

1. Analiza conceptelor de *management, management educațional, activitate educativă* și *management al activității educative* a evidențiat diversitatea abordărilor existente în literatura de specialitate națională și internațională. În cadrul cercetării au fost delimitate reperele teoretico-conceptuale ale managementului activității educative, fiind demonstrat faptul că acesta nu poate fi redus la organizarea unor acțiuni extracurriculare sau ocazionale, ci reprezintă un proces managerial-pedagogic complex, orientat spre dezvoltarea integrală a personalității elevului. În acest context, *managementul activității educative la clasa de elevi* este definit ca *proces de proiectare, organizare, implementare, monitorizare, evaluare și optimizare a activităților educative, realizat prin implicarea cadrelor didactice, a elevilor, a părinților și a altor actori educaționali, în vederea consolidării relațiilor educative, a dezvoltării competențelor elevilor și a creării unui climat educațional pozitiv*. Componentele esențiale ale acestui proces sunt: *comunicarea cu elevii și părinții, implicarea elevilor în luarea deciziilor, utilizarea metodelor și strategiilor pedagogice, crearea unui mediu educațional pozitiv, relația profesor–elev–familie, parteneriatul educațional școală–familie, evaluarea și feedbackul actorilor implicați în procesul educativ* (Capitolul 1).

2. *Fundamentarea teoretico-conceptuală* a cercetării a permis identificarea teoriilor, modelelor, paradigmatelor, principiilor și condițiilor psihopedagogice relevante pentru *managementul activității educative*. Analiza realizată a demonstrat necesitatea abordării activității educative ca proces sistemic, participativ, axiologic și reflexiv, în care clasa de elevi constituie spațiul operațional principal al intervenției educative. În acest sens, au fost stabilite principiile *managementului activității educative*, a fost structurată *tipologia activităților educative* și a fost argumentată necesitatea valorificării strategiilor pedagogice centrate pe elev, pe relații educaționale pozitive, pe participare, colaborare, reflecție și parteneriat școală–familie (Capitolele 1 și 2).

3. În baza reperelor teoretice și metodologice fundamentate, a fost elaborat *Modelul pedagogic al managementului activității educative la clasa de elevi*. Modelul propus are caracter integrator, sistemic și praxiologic și este structurat pe patru dimensiuni interdependente: *dimensiunea teoretico-conceptuală, dimensiunea metodologic-managerială, dimensiunea praxiologic-formativă și dimensiunea evaluativ-reflexivă*. *Dimensiunea teoretico-conceptuală* asigură fundamentarea științifică a modelului; *dimensiunea metodologic-managerială* explică mecanismele de proiectare, organizare, implementare și monitorizare a activității educative;

dimensiunea praxiologic-formativă valorifică programul de formare, curriculumul și activitățile aplicative; iar *dimensiunea evaluativ-reflexivă* permite aprecierea impactului, formularea feedbackului și optimizarea procesului educativ. Prin structura sa, modelul asigură funcționalitatea cadrului conceptual și metodologic al managementului activității educative la clasa de elevi în învățământul general (Capitolul 2).

4. *Constructul experimental* al cercetării a confirmat necesitatea dezvoltării competențelor profesionale ale cadrelor didactice și manageriale în domeniul managementului activității educative. *Programul de FPC* elaborat și implementat în cadrul cercetării a inclus activități formative orientate spre clarificarea reperelor teoretico-conceptuale, proiectarea activităților educative, formularea obiectivelor, corelarea metodelor cu finalitățile educative, analiza implementării, utilizarea feedbackului formativ, consolidarea relației profesor–elev–familie și dezvoltarea parteneriatului școală–familie. Chestionarul final privind evaluarea programului de profesionalizare a permis colectarea datelor referitoare la percepția participanților privind utilitatea programului, nivelul de aplicabilitate a instrumentelor propuse și impactul formării asupra competențelor de proiectare, organizare și implementare a activităților educative (Capitolul 3).

5. Rezultatele experimentului pedagogic au demonstrat o dinamică pozitivă semnificativă în cadrul grupului experimental, comparativ cu etapa de constatare și cu grupul de control. În grupul experimental, ponderea participanților situați la nivel înalt a crescut la toate dimensiunile investigate: comunicarea cu elevii și părinții – de la 23,8% la 79,4%; implicarea elevilor în luarea deciziilor – de la 19,0% la 63,5%; utilizarea metodelor și strategiilor pedagogice – de la 12,7% la 55,6%; crearea unui mediu educațional pozitiv – de la 22,2% la 76,2%; relația profesor–elev–familie – de la 12,7% la 60,3%; parteneriatul educațional școală–familie – de la 15,9% la 65,1%; evaluarea și feedbackul – de la 14,2% la 50,8%. Totodată, s-a constatat diminuarea ponderii nivelurilor minim și nesemnificativ, ceea ce confirmă eficiența intervenției formative și funcționalitatea *Modelului pedagogic* (Capitolul 3).

Problema științifică soluționată în cercetare constă în fundamentarea teoretică, metodologică și experimentală a *managementului activității educative la clasa de elevi*, prin elaborarea și validarea *Modelului pedagogic al managementului activității educative* și a *Programului de formare profesională continuă* destinat cadrelor didactice și manageriale. Soluționarea acestei probleme contribuie la dezvoltarea teoriei generale a educației prin clarificarea conceptului de *management al activității educative*, prin structurarea componentelor acestuia și prin oferirea unui cadru aplicativ de proiectare, organizare, implementare, evaluare și optimizare a activităților educative în învățământul general.

Cercetarea realizată își definește **identitatea științifică** prin:

- *conceptualizarea managementului activității educative la clasa de elevi ca proces managerial-pedagogic integrat;*
- *delimitarea componentelor managementului activității educative: comunicarea cu elevii și părinții, implicarea elevilor în luarea deciziilor, utilizarea metodelor și strategiilor pedagogice, crearea unui mediu educațional pozitiv, relația*

profesor–elev–familie, parteneriatul educațional școală–familie, precum și evaluarea și feedbackul;

- *elaborarea Modelului pedagogic al managementului activității educative la clasa de elevi în învățământul general;*
- *elaborarea și implementarea Programului de FPC privind managementul activității educative;*
- *elaborarea instrumentelor de cercetare și a grilei de evaluare a competențelor de management al activității educative;*
- *valorificarea experimentală a cadrului conceptual și metodologic propus;*
- *fundamentarea unui algoritm managerial-pedagogic de proiectare, organizare, implementare, evaluare și optimizare a activităților educative.*

Recomandări

➤ **Pentru cercetătorii din domeniul științelor educației,** se recomandă continuarea investigațiilor privind managementul activității educative la diferite niveluri de învățământ, inclusiv în învățământul profesional tehnic, superior și în educația adulților. De asemenea, se recomandă dezvoltarea cercetărilor privind influența tehnologiilor digitale, a platformelor educaționale și a instrumentelor colaborative asupra proiectării, organizării și evaluării activităților educative.

➤ **Pentru concepătorii de programe de formare profesională inițială și continuă,** se recomandă integrarea cadrului conceptual și metodologic al *managementului activității educative* în curriculumurile de formare a cadrelor didactice și manageriale. Conținuturile, strategiile și instrumentele elaborate în cadrul cercetării pot fi valorificate în programe modulare de formare, cursuri de perfecționare, ateliere metodologice și ghiduri aplicative privind *managementul activității educative la clasa de elevi*.

➤ **Pentru managerii instituțiilor de învățământ general,** se recomandă susținerea cadrelor didactice și a diriginților în proiectarea și realizarea activităților educative prin crearea unui cadru instituțional favorabil colaborării, reflecției pedagogice și parteneriatului școală–familie–comunitate. Totodată, se recomandă includerea *managementului activității educative* în strategiile instituționale de dezvoltare, în planurile manageriale și în activitățile metodice ale instituției.

➤ **Pentru cadrele didactice,** inclusiv pentru **diriginți**, se recomandă utilizarea *Modelului pedagogic al managementului activității educative* și a *instrumentelor elaborate* în cadrul cercetării pentru proiectarea, organizarea, implementarea și evaluarea activităților educative la clasa de elevi. Se recomandă formularea unor obiective educative clare, alegerea metodelor adecvate, implicarea elevilor în luarea deciziilor, consolidarea relației profesor–elev–familie și utilizarea feedbackului formativ pentru optimizarea activităților educative.

➤ **Pentru părinți,** se recomandă implicarea activă și responsabilă în viața clasei și a școlii, prin comunicarea constantă cu dirigințele și cadrele didactice, participarea la activitățile educative, susținerea copilului în procesul de dezvoltare personală și colaborarea cu școala în prevenirea și soluționarea dificultăților educaționale. **Familia** trebuie considerată un partener educațional real, nu doar un beneficiar sau un observator al procesului educativ.

➤ **Pentru elevi**, se recomandă crearea unor oportunități de implicare activă în proiectarea, organizarea și evaluarea activităților educative desfășurate la nivelul clasei și al instituției de învățământ. Participarea la luarea deciziilor și asumarea unor responsabilități în cadrul grupului-clasă ar putea crea premise favorabile dezvoltării personale, sociale, morale, civice și relaționale, consolidării relațiilor pozitive și îmbunătățirii calității vieții școlare. Aceste efecte potențiale nu au fost măsurate direct în prezenta cercetare, iar verificarea lor prin date colectate de la elevi constituie o perspectivă pentru investigațiile ulterioare.

BIBLIOGRAFIE

În limba română:

1. AFANAS, A. Aspecte teoretico-metodologice pentru un stagiu de formare a diriginților din perspectiva educației integrale. În: *Educația pentru o dezvoltare durabilă: inovație, competitivitate, eficiență*: materialele Conferinței științifice internaționale, 18–19 octombrie 2013. Chișinău: IȘE, 2013, pp. 785–790. ISBN 978-9975-48-056-7.
2. AFANAS, A. *Managementul activității educative la clasa de elevi: aspecte teoretice și metodologice*. Monografie. Chișinău: IȘE; Cavaoli, 2015. 110 p. ISBN 978-9975-48-070-3.
3. AFANAS, A. Modelul CECERE – instrument de proiectare constructivistă a activității educaționale. *Didactica Pro: Revistă de Teorie și Practică Educațională*, 2011, nr. 4 (68), pp. 32 - 36. ISSN 1810-6455.
4. AFANAS, A. Modelul CECERE – instrument de proiectare constructivistă a activității educaționale. *Didactica Pro: Revistă de Teorie și Practică Educațională*. 2011, nr. 4(68), pp. 32–36. ISSN 1810-6455.
5. AFANAS, A. Rolul stilurilor de învățare în activitatea educativă. *Studia Universitatis Moldaviae*. Revista științifică. Seria „Științe ale Educației”. 2014, nr. 9(79), pp. 25–30. ISSN 1857-2103.
6. ANDRIȚCHI, V. *Management educațional*. Ghid metodologic pentru formarea/autoformarea continuă a managerilor școlari. Chișinău: CEP USM, 2014. 160 p. ISBN 978-9975-71-544-7.
7. ANDRIȚCHI, V. *Organizarea procesului educațional*. Ghid metodologic pentru formarea cadrelor didactice din învățământul general. Chișinău: Î.E.P. Știința, 2007. 52 p.
8. ANDRIȚCHI, V. *Programul raional/municipal de dezvoltare a învățământului: conceptualizare și implementare*. Ghid metodologic. Chișinău: CEP USM, 2015. 52 p. ISBN 978-9975-71-638-3.
9. ANDRIȚCHI, V. *Teoria și metodologia managementului resurselor umane în învățământ*. Chișinău: PRINT-Caro SRL, 2012. 288 p. ISBN 978-9975-56-054-2.
10. ANDRIȚCHI, V. (coautor). *Implementarea standardelor de calitate în instituțiile de învățământ general din Republica Moldova*. Ghid metodologic. Chișinău: Cavaoli, 2015. 60 p. ISBN 978-9975-3038-9-7.
11. ANDRIȚCHI, V.; GREMALSCHI, A.; MARIN, M.; VELIȘCO, N.; ȚÎBULEAC, A. *Cadrul de referință al Curriculumului Național*. Coord.: V. Olaru și

- V. Țibuleac. Document discutat la ședința Consiliului Național pentru Curriculum din cadrul Ministerului Educației și Cercetării al Republicii Moldova și aprobat prin Ordinul ministerului nr. 1272 din 23 iulie 2025. 58p.
12. BUSH, T. *Leadership și management educațional: teorii și practici actuale*. Iași: Polirom, 2015. 246 p. ISBN 978-973-46-4290-8.
13. CALLO, T.; PANIȘ, A. (coord.) ș. a. *Educația centrată pe elev*. Ghid metodologic. Chișinău: Combinatul „Print –Caro” SRL, 2010. 171p. ISBN 978-9975-64-139-1.
14. CEBANU, L. Comunicarea pozitivă între elevi și profesori: perspective și direcții de dezvoltare. *Revista de Științe ale Educației*. 2019, vol. 16, nr. 2, pp. 19–28. ISSN 1857-0491.
15. CEBANU, L. *Managementul activităților extrașcolare: ghid metodologic*. Chișinău: Institutul de Științe ale Educației, 2015. 84 p. ISBN 978-9975-48-083-3.
16. COJOCARU, V. Gh.; COJOCARU, V.; POSTICA, A. *Dezvoltarea competențelor didactice și manageriale prin e-learning în sistemul de formare continuă*. Chișinău: ÎS FEP „Tipografia Centrală”, 2017. 224 p. ISBN 978-9975-53-858-9.
17. FLOREA, V. *Conceptualizarea proiectării și organizării activităților în instituția de învățământ extrașcolar*. Teză de doctor în științe pedagogice. Chișinău, 2020. 195 p.
18. GARȘTEA, N.; CALLO, T.; GRANACI, L. *Ora de dirigenție*. Ghid pentru elevi și profesori. Chișinău: Epigraf, 2011. 184 p. ISBN 978-9975-109-55-0.
19. GHEORGHIU, C. *Managementul educațional: concepte, teorii, modele și bune practici*. Iași: Polirom, 2016. 287 p.
20. GUȚU, VI.; ANDRIȚCHI V. ș.a. *Management educațional: ghid metodologic*. Chișinău: CEP USM, 2013. 533 p.
21. HADÎRCĂ, M.; (coord.) *Educația integrală: fundamentări teoretico-paradigmatice și aplicative*. Chișinău: Institutul de Științe ale Educației, 2015. 248 p. ISBN 978-9975-48-096-3.
22. IUCU, R. B. *Managementul clasei de elevi: aplicații pentru gestionarea situațiilor de criză educațională*, ed. a 2-a, rev. Iași: Polirom, 2006. 200 p. ISBN 973-46-0235-7.
23. JOIȚA, E. *Formarea pedagogică a profesorului. Instrumente de învățare cognitiv – constructivistă*. București: Editura Didactică și Pedagogică, 2007. 399 p. ISBN 9789733023388.
24. NICULESCU, M. *Managementul clasei de elevi: curs universitar*. Cluj-Napoca: Presa Universitară Clujeană, 2016. 210 p. ISBN 978-973-595-980-7.
25. PĂUN, E. *Pedagogie. Provocări și dileme privind școala și profesia didactică*. Iași: Polirom, 2017. 230 p. ISBN 978-973-46-6820-5.
26. PĂUN, E. *Sociopedagogie școlară*. București: Editura Didactică și Pedagogică, 1982. 166 p.
27. POPESCU, I. *Managementul educațional în instituțiile de învățământ*. București: Editura Didactică și Pedagogică, 2020. pp. 182-185.

28. PREDA, R. Parteneriatul școală-familie în educația copilului de vârstă preșcolară. *Revista de Pedagogie și Psihologie*, 2019, vol. 15 nr. 2, pp. 92-101. ISSN 2285-3227.
29. RADA, C.; PELTEA, B. B. (coord.) *Psihologie socială – dinamica grupurilor. Teorii, cercetări, aplicații*. București: Editura Universitară, 2014. 270 p. ISBN 978-606-28-0069-7.
30. ȘOVA, T. Strategii de motivare a cadrelor didactice pentru creșterea în cariera profesională. În: *Materialele Conferinței științifice „Managementul educațional: realizări și perspective de dezvoltare”* ed. a V-a din 25-26 aprilie 2024. Bălți: Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți, pp. 64-70. ISBN: 978-9975-50-336-5.

În limba străină:

31. AUSUBEL, D. P. *The psychology of meaningful verbal learning*. New York: Grune & Stratton, 1963. 255 p.
32. BROOKHART, S. M. *How to Give Effective Feedback to Your Students*. 2nd ed. Alexandria, VA: ASCD, 2017. 146 p. ISBN 978-1-4166-2306-9.
33. PHILIP, W. Shay. *Ethics and Professional Conduct in Management Consulting*. Association of Consulting Management Engineers. 1965. 30 p.
34. ULLICH, D. *Pädagogische Interaktion. Weinheim*. Basel: Beltz Verlag, 1995. 245 p. ISBN 978-3-407-51107-2.

Resurse web:

35. *Achieving the European Education Area by 2025 – Comunicare a Comisiei către Parlamentul European, Consiliu, Comitetul Economic și Social European și Comitetul Regiunilor privind realizarea Spațiului european al educației până în 2025*. COM(2020) 625 final. Bruxelles, 30.09.2020. [online]. [citat 12.09.2026]. Disponibil: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/?uri=CELEX:52020DC0625>.
36. KOLB, A. Y.; KOLB, D. A. Experiential learning theory as a guide for experiential educators in higher education. În: *Experiential Learning & Teaching in Higher Education*. 2017, vol. 1, nr. 1, art. 7, pp. 7–44. ISSN 2474-3410. [online]. [citat 12.09.2026]. Disponibil: <https://nsuworks.nova.edu/elthe/vol1/iss1/7/>.
37. MASLOW, A. H. *Motivation and Personality*. 2nd ed. New York: Harper & Row, 1970. 369 p. ISBN 978-0-06-044241-5. [online]. [citat 04.08.2025]. Disponibil: <https://drive.google.com/file/d/0B1R0SLWdp1pbZFY0SUg3VU5QUkk/view?pli=1&resourcekey=0-nWfHv1QjfZhVJ-WeT-Mug>.
38. OECD. *OECD Learning Compass 2030*. Paris: OECD, 2019. [online]. [citat 23.06.2026]. Disponibil: <https://www.oecd.org/en/data/tools/oecd-learning-compass-2030.html>.
39. *Politica UE în domeniul educației și formării profesionale. Vocational education and training*. Comisia Europeană. [online]. [citat 12.09.2026].. Disponibil: https://ec.europa.eu/education/policies/eu-policy-in-the-field-of-vocational-education-and-training-vet_ro.

40. STAN, E. (coord.); NICOLĂESCU, V.; IUREA, C.; BREZOI, A. *Managementul clasei: gestionarea situațiilor de criză*. Suport de curs. Coord. E. Stan. Iași, 2008. [online]. [citat 04.08.2025]. Disponibil: https://www.academia.edu/12222654/Managementul_clasei_gestionarea_situatiilor_de_criza_suport_de_curs.
41. *Standarde de competențe profesionale ale cadrelor didactice din învățământul general* (primar și secundar). Aprobate prin Ordinul nr. 1657 din 22.09.2025. Ministerul Educației și Cercetării al Republicii Moldova. [online]. [citat 03.04.2026]. Disponibil: https://mecc.gov.md/sites/default/files/ordin_standarde_cd.pdf.
42. *Strategia de dezvoltare „Educația 2030”*. Aprobata prin Hotărârea Guvernului nr. 114 din 07.03.2023. Guvernul Republicii Moldova. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova. 2023, nr. 134–137, art. 289. [online]. [citat 18.08.2025]. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=136600&lang=ro.

LISTA PUBLICAȚIILOR AUTORULUI LA TEMA TEZEI

- **Articole în reviste științifice** din alte baze de date acceptate de ANACEC (cu indicarea bazei de date)

1. **BALANICI, O.** Design and organization of educational activities: opinions of teaching staff and Management. *Journal of Romanian Literary Studies*, 2025, nr. 40, pp. 836-844 (0,54 c.a.). ISSN 2248-3004. (CEEOL, Index Copernicus).
2. **BALANICI, O.** Defining the concept of educational activity in general education: pedagogical and managerial approaches. *Journal of Romanian Literary Studies*, 2026, nr. 45, pp. 828-836 (0,75 c.a.). ISSN 2248-3004. (CEEOL, Index Copernicus).

- **Articole în reviste din Registrul Național al revistelor de profil** (cu indicarea categoriei)

Categoria B

3. AFANAS, A.; **BALANICI, O.** Rolul managementului participativ în procesul educațional. *Revista Univers Pedagogic*, 2022, nr. 2 (74), pp. 92-96 (0,55 c.a.). ISSN 1811-5470.
4. **BALANICI, O.** Nevoile de dezvoltare profesională ale cadrelor didactice și de conducere privind managementul activității educative. *Didactica Pro..., revistă de teorie și practică educațională*, 2025, nr. 2(150), pp. 5-11 (0,66 c.a.). ISSN 1810-6455.

Categoria C

5. **BALANICI, O.**; AFANAS, A. Conceptul „clasă de elevi”: definiții și clarificări terminologice. *Revista Univers Pedagogic*, 2026, nr. 2 (90), pp. 70-76 (0,62 c.a.). ISSN 1811-5470, E-ISSN 1857-4521.

- **Articole în lucrările conferințelor și ale altor manifestări științifice** incluse în bazele de date **Web of Science** și **SCOPUS**

6. **BALANICI, O.** Pedagogical perspectives on educational management approach. În: *„New Perspectives on Multiculturality: Literature and Dialogue*.

Communication, Journalism, Education Sciences, Psychology and Sociology”, Conferință științifică internațională, 11. Tîrgu Mureș, 9-10 decembrie 2023, pp. 116-127 (0,75 c.a.). Editura: Arhipelag XXI Press, 2022. Edited by: The Alpha Institute for Multicultural Studies. ISBN: 978-606-93590-3-7 (Web of Science /Clarivate Analytics).

- **Articole în lucrările manifestărilor științifice incluse în *Registrul materialelor publicate în baza manifestărilor științifice organizate din Republica Moldova***

7. **BALANICI, O.** Formarea continuă a cadrelor didactice: probleme, soluții, perspective. În: *Eficientizarea învățământului – vector al politicilor educaționale moderne*, Conferința științifică internațională, Institutul de Științe ale Educației, Chișinău, 11 -12 octombrie 2014, vol. I., pp. 426-430 (0,25 c.a.). ISBN 978-9975-48-068-0.

8. **BALANICI, O.** Dezvoltarea carierei didactice și comunitățile virtuale. În: *Școala modernă: provocări și oportunități*, Conferință științifică internațională, 5-7 noiembrie 2015, Institutul de Științe ale Educației, Chișinău, 5-7 noiembrie 2015, pp. 235-237 (0,25 c.a.). ISBN 978-9975-48-100-7.

9. **BALANICI, O.** Motivarea cadrelor didactice pentru dezvoltarea și integrarea noilor tehnologii în educație. În: *Managementul educațional: realizări și perspective de dezvoltare*, Materialele Conferinței științifico-practice internaționale, ed. A III-a, Bălți, 8 mai 2020, pp. 387-391 (0,35 c.a.). ISBN 978-9975-3422-5-4.

10. **BALANICI, O.** Modalități de promovare a activităților educative în învățământul general. În: *Cultura cercetării pedagogice: provocări și tendințe contemporane*, Conferința științifică internațională, ed. I, 5-6 iunie 2021, vol. 2, pp. 15-27 (0,5 c.a.). ISBN 978-9975-76-347-9.

11. **BALANICI, O.** Importanța relațiilor interpersonale în dezvoltarea unui mediu de învățare pozitiv și colaborativ la clasa de elevi. În: *Probleme actuale ale științelor umanistice*, Conferința științifică națională cu participare internațională (conferința doctoranzilor), 2023, pp. 15-20 (0,3 c.a.). ISSN 0938-7994.

12. **BALANICI, O.; AFANAS A.** Modelul pedagogic al managementului activității educative la clasa de elevi. În: *Știință. Educație. Cultură*, Conferință științifico-practică internațională. Culegere de articole. Vol. 2: Psihologie și științe ale educației, 2025, pp. 138-145 (0,6 c.a.). ISBN 978-9975-83-335-6.

ADNOTARE

BALANICI Olga

„Cadrul conceptual și metodologic al managementului activității educative în instituția de învățământ general”, Chișinău, 2026

Structura tezei: adnotări în limbile română și engleză, lista abrevierilor, introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie cu 236 de titluri și 18 anexe. Teza cuprinde 154 de pagini de text de bază, inclusiv 19 de tabele și 30 de figuri.

Rezultatele obținute sunt publicate în 12 lucrări științifice.

Cuvinte cheie: managementul activității educative, clasa/grupul de elevi, relație educativă, parteneriat școală–familie, model pedagogic, experiment pedagogic, teorii, modele și paradigme, principii, condiții psihopedagogice.

Domeniul de studiu: Teoria generală a educației. Profesionalizarea cadrelor didactice și manageriale.

Scopul cercetării: Fundamentarea conceptuală și metodologică a managementului activității educative în instituția de învățământ general în vederea elaborării unui Model pedagogic de organizare și valorificare a activităților educative.

Obiectivele cercetării: analiza și determinarea fundamentelor teoretice ale conceptului „managementul activității educative” în instituția de învățământ general; identificarea și valorificarea abordărilor teoretice, a modelelor și a strategiilor relevante pentru managementul activității educative în instituția de învățământ general; fundamentarea principiilor, funcțiilor și condițiilor psihopedagogice ale managementului activității educative în instituția de învățământ general; elaborarea *Modelului pedagogic al managementului activității educative la clasa de elevi în învățământul general*; validarea experimentală a *Modelului pedagogic al managementului activității educative* prin implementarea *Programului de FPC destinat cadrelor didactice și manageriale*.

Noutatea și originalitatea științifice constau în fundamentarea cadrului conceptual și metodologic al managementului activității educative în instituția de învățământ general prin integrarea abordărilor pedagogice, manageriale și praxiologice într-o viziune unitară asupra clasei de elevi; elaborarea și argumentarea unui *Model pedagogic al managementului activității educative*, construit pe valorificarea relațiilor educaționale și a parteneriatului școală–familie–comunitate; dezvoltarea unui *Program de formare profesională* destinat cadrelor didactice și manageriale pentru implementarea *Modelului pedagogic* și validarea experimentală a eficienței acestuia în contextul activității educative la clasa de elevi din instituția de învățământ general.

Rezultatele științifice obținute, care contribuie la soluționarea unei probleme științifice importante, în cercetare, constau în: fundamentarea cadrului conceptual și metodologic al managementului activității educative în instituția de învățământ general; sistematizarea și valorificarea abordărilor teoretice, a modelelor și a strategiilor relevante pentru managementul activității educative la clasa de elevi în instituția de învățământ general; argumentarea principiilor, funcțiilor și condițiilor psihopedagogice care fundamentează managementul activității educative; elaborarea *Modelului pedagogic al managementului activității educative la clasa de elevi în învățământul general*, structurat pe componente conceptuale, metodologice și praxiologice; elaborarea și implementarea *Programului de FPC* destinat cadrelor didactice și manageriale pentru valorificarea modelului pedagogic; validarea experimentală a eficienței *Modelului pedagogic al managementului activității educative* prin dezvoltarea competențelor profesionale ale participanților la cercetare.

Problema științifică soluționată în cercetare rezidă în depășirea insuficienței fundamentelor conceptuale și metodologice ale managementului activității educative în instituția de învățământ general prin elaborarea unui Model pedagogic integrator și a unui Program de formare profesională, a căror validare experimentală a demonstrat eficiența dezvoltării competențelor profesionale ale cadrelor didactice și manageriale în domeniul managementului activității educative.

Semnificația teoretică a cercetării constă în dezvoltarea fundamentelor conceptuale și metodologice ale managementului activității educative în instituția de învățământ general prin clarificarea și aprofundarea conceptelor de referință, integrarea abordărilor pedagogice, manageriale și praxiologice într-o viziune unitară și argumentarea relației dintre managementul activității educative, competențele profesionale ale cadrelor didactice și parteneriatul educațional, precum și în conceptualizarea *Modelului pedagogic al managementului activității educative la clasa de elevi în învățământul general*, care extinde perspectiva integratoare asupra organizării, coordonării și evaluării activităților educative.

Valoarea aplicativă a cercetării constă în posibilitatea utilizării *Modelului pedagogic*, a *Programului de FPC*, a *grilei de evaluare*, a instrumentelor de diagnoză, monitorizare, evaluare și feedback, precum și a activităților, studiilor de caz și produselor formative elaborate în cadrul cercetării, în vederea dezvoltării competențelor profesionale ale cadrelor didactice și manageriale. Aceste rezultate și produse pot fi valorificate de manageri, diriginți, cadre didactice, formatori și concepatori de programe de FPC.

Implementarea rezultatelor științifice s-a realizat prin prezentarea unor comunicări la conferințele științifice internaționale organizate în țară și peste hotare, la conferințe naționale cu participare internațională desfășurate în instituții de învățământ superior din Republica Moldova, precum și prin publicarea rezultatelor cercetării în volumele conferințelor și în reviste științifice de specialitate.

ANNOTATION

BALANICI Olga

“The Conceptual and Methodological Framework of the Management of Educational Activity in General Education Institutions”, Chişinău, 2026

Structure of the thesis: annotation in Romanian and English, a list of abbreviations, an introduction, three chapters, general conclusions and recommendations, a bibliography of 236 sources, 18 annexes. The thesis consists of 154 pages of basic text, including 19 tables and 30 figures.

The research findings are reported in 12 scientific publications.

Keywords: educational activity management, class/group of students, educational relationship, school-family partnership, pedagogical model, pedagogical experiment, theories, models and paradigms, principles, psychopedagogical conditions.

Field of study: General theory of education; professionalization of teaching and managerial staff.

The purpose of the research: Conceptual and methodological substantiation of the management of educational activity in the general education institution in order to develop a Pedagogical Model for organizing and capitalizing on educational activities.

Research objectives: to analyse and define the theoretical foundations of the concept of educational activity management in general education institutions; to identify and apply theoretical approaches, models and strategies relevant to educational activity management in general education institutions; to substantiate the principles, functions and psychopedagogical conditions of educational activity management in general education institutions; to develop the *Pedagogical Model* of educational activity management for the class group in general education; and to validate the *Pedagogical Model* experimentally through the implementation of a continuing professional training (CPT) *Programme for teaching and managerial staff*.

The novelty and scientific originality reside in: the substantiation of the conceptual and methodological framework of educational activity management in the general education institution by integrating pedagogical, managerial and praxiological approaches into a unitary vision of the student class; the development and argumentation of a *Pedagogical Model* of educational activity management, built on the valorization of educational relationships and the school-family-community partnership; the development of a *CPT Program for teaching and managerial staff* for the implementation of the *Pedagogical Model* and the experimental validation of its efficiency in the context of educational activity in the student class in the general education institution.

The scientific results obtained that contribute to solving an important scientific problem in research consist of substantiating the conceptual and methodological framework of the management of educational activity in the general education institution; systematizing and capitalizing on theoretical approaches, models and strategies relevant for the management of educational activity in the class of students in the general education institution; arguing the principles, functions and psychopedagogical conditions that underpin the management of educational activity; developing the *Pedagogical Model* of the management of educational activity in the class of students in general education, structured on conceptual, methodological and praxiological components; developing and implementing the *CPT Program* intended for teaching and managerial staff to capitalize on the pedagogical model; experimentally validating the efficiency of the *Pedagogical Model* of the management of educational activity by developing the professional skills of the research participants.

The scientific problem addressed in the research concerns the insufficient conceptual and methodological foundations of educational activity management in general education institutions. It was addressed through the development of an integrative Pedagogical Model and a professional training programme, whose experimental validation demonstrated their effectiveness in developing the professional competencies of teaching and managerial staff in this field.

The theoretical significance of the research lies in advancing the conceptual and methodological foundations of educational activity management in general education institutions by clarifying key concepts, integrating pedagogical, managerial and praxiological approaches into a coherent framework, and substantiating the relationship among educational activity management, teachers' professional competencies and educational partnership. It also lies in conceptualising the Pedagogical Model of educational activity management for the class group in general education, which broadens the integrative perspective on the organisation, coordination and evaluation of educational activities.

The practical value of the research lies in the potential use of the Pedagogical Model, the CPT Programme, the assessment grid, the diagnostic, monitoring, evaluation and feedback tools, and the activities, case studies and training products developed in the research to enhance the professional competencies of teaching and managerial staff. These research outputs may be used by school leaders, form teachers, other teaching staff, trainers and designers of CPT programmes.

The research findings were implemented and disseminated through papers presented at international scientific conferences in the Republic of Moldova and abroad, as well as at national conferences with international participation hosted by higher education institutions in the Republic of Moldova, and through publication in conference proceedings and specialised academic journals.

BALANICI OLGA

**CADRUL CONCEPTUAL ȘI METODOLOGIC AL MANAGEMENTULUI
ACTIVITĂȚII EDUCATIVE ÎN INSTITUȚIA DE ÎNVĂȚĂMÂNT
GENERAL**

Specialitatea 531.01 - Teoria generală a educației

Rezumatul tezei de doctor în științe ale educației

Aprobat spre tipar: 00.00.2026
Hârtie offset. Tipar offset.
Coli de tipar: 2,0

Formatul hârtiei: 60 x 84 1/16
Tiraj 25 ex.
Comanda nr. 00

**Centrul Editorial-Poligrafic al Universității Pedagogice de Stat „Ion Creangă” din Chișinău,
str. Ion Creangă, nr. 1, MD-2069**