

**UNIVERSITATEA DE STAT DE EDUCAȚIE FIZICĂ ȘI SPORT  
DIN REPUBLICA MOLDOVA**

Cu titlul de manuscris  
C.Z.U.: 378.245:796.03  
005.322:001.8

**VOLCU IRINA**

**PREGĂTIREA MASTERANZILOR FACULTĂȚILOR DE  
EDUCAȚIE FIZICĂ ȘI SPORT PRIN CREATIVITATE  
MANAGERIALĂ**

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

**Teză de doctor în științe pedagogice**

Conducător științific:

**MANOLACHI VICTOR**  
conferențiar universitar,  
doctor în științe pedagogice

Autor:

Chișinău, 2019

© Volcu Irina, 2019

## CUPRINS

<b>ADNOTARE (în română, rusă, engleză).....</b>	<b>5</b>
<b>LISTA ABREVIERILOR .....</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUCERE.....</b>	<b>9</b>
<b>1. FUNDAMENTE TEORETICE ALE CREATIVITĂȚII MANAGERIALE A MASTERANZILOR FACULTĂȚILOR DE EDUCAȚIE FIZICĂ ȘI SPORT.....</b>	<b>17</b>
1.1. Creativitatea managerială: conceptualizare și contextualizare.....	17
1.2. Managementul creativ în organizațiile sportive inovative.....	27
1.3. Factorii creativității și metode de dezvoltare a creativității manageriale.....	34
1.4. Concluzii la capitolul 1.....	45
<b>2. METODOLOGIA DE FORMARE A CREATIVITĂȚII MANAGERIALE A MASTERANZILOR FACULTĂȚII DE EDUCAȚIE FIZICĂ ȘI SPORT.....</b>	<b>46</b>
2.1. Metodele și organizarea cercetării .....	46
2.2. Dezvoltarea potențialului creativ ca factor important în pregătirea profesională a specialistului din domeniul educației fizice și sportului .....	52
2.3. Rolul creativității manageriale în pregătirea masteranzilor pentru elaborarea strategiilor organizațiilor sportive .....	60
2.4. Creativitatea - premisă a performanței în învățământul superior de educație fizică și sport.....	65
2.5. Concluzii la capitolul 2.....	76
<b>3. DEMERSUL FORMATIV EXPERIMENTAL ÎN BAZA CURSULUI „MANAGEMENTUL CREATIVITĂȚII ȘI INOVĂRII ÎN SPORT”.....</b>	<b>77</b>
3.1. Configurația metodologică a cursului „Managementul creativității și inovării în sport”.....	77
3.2. Demersul formativ a cursului „Managementul creativității și inovării în sport”.....	80
3.3. Evaluarea competențelor manageriale ale masteranzilor ca efect al demersului formativ.....	92
3.4. Repere în dezvoltarea unității primare de management.....	105
3.5. Concluzii la capitolul 3.....	109

<b>CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI.....</b>	<b>110</b>
<b>BIBLIOGRAFIE .....</b>	<b>113</b>
<b>ANEXE .....</b>	<b>128</b>
Anexa 1. Chestionar .....	129
Anexa 2. Grila de evaluare a competențelor.....	131
Anexa 3. Administrarea disciplinei.....	132
Anexa 4. Conținuturi didactice și structura cursului „Creativitatea managerială în educația fizică și sport”.....	133
Anexa 5. Conținuturi didactice și structura cursului nou elaborat.....	134
Anexa 6. Curriculum disciplinar „Managementul creativității și inovării în sport”.....	135
Anexa 7. Chestionar de atitudini creative.....	147
Anexa 8. Interpretarea răspunsurilor.....	150
Anexa 9. Rezultatele evaluării calității cursului de către masteranzi.....	151
Anexele 10 - 12. Acte de implementare.....	152
<b>DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII.....</b>	<b>155</b>
<b>CV-UL CANDIDATULUI.....</b>	<b>156</b>

## ADNOTARE

**Volcu Irina: Pregătirea masteranzilor facultăților de educație fizică și sport prin creativitate managerială, teză de doctor în științe pedagogice, Chișinău 2019.**

**Structura tezei include:** adnotare (în limbile română, engleză, rusă), introducere, trei capitole, concluzii și recomandări, bibliografie din 232 titluri, 12 anexe, 127 de pagini text de bază, 11 tabele, 44 de figuri și lista abrevierilor.

**Publicații la tema tezei:** 9 lucrări științifice.

**Cuvinte-cheie:** creativitate, creativitate managerială, strategii didactice, formare a competențelor, pregătire managerială, management creativ.

**Domeniul de studiu** – teoria și metodologia pedagogică.

**Scopul cercetării** constă în fundamentarea metodologică a pregătirii manageriale a masteranzilor din domeniul educației fizice și sportului prin intermediul creativității manageriale.

**Obiectivele cercetării:**

1. Analiza teoretică a problemei privind pregătirea profesională a masteranzilor prin dezvoltarea creativității manageriale.

2. Determinarea rolului pregătirii profesionale a studenților-masteranzi, viitori specialiști în domeniul educației fizice și sportului, în contextul conținuturilor manageriale și de dezvoltare a creativității manageriale.

3. Elaborarea reperelor metodologice ale pregătirii profesionale a masteranzilor prin dezvoltarea potențialului creativ.

4. Elaborarea structurii și conținutului demersului formativ al creativității manageriale în baza cursului „Managementul creativității și inovării în sport”.

5. Argumentarea experimentală a eficienței cursului „Managementul creativității și inovării în sport”.

**Noutatea și originalitatea științifică** constă în elaborarea și argumentarea metodologiei de pregătire a studenților- masteranzi în cadrul cursului „Managementul creativității și inovării în sport”, și stabilirea eficienței noului curriculum.

**Problema științifică importantă soluționată în domeniu** constă în abordarea interpretativă a pregătirii profesionale a masteranzilor prin dezvoltarea creativității manageriale și formarea competențelor creative în cadrul cursului „Managementul creativității și inovării în sport”, fapt care a contribuit la eficientizarea procesului respectiv și a racordării acestuia la standardele europene ale domeniului.

**Importanța teoretică** constă în determinarea noțiunii de creativitate managerială, elaborarea demersului formativ al potențialului creativ în cadrul cursului „Managementul creativității și inovării în sport” a masteranzilor, precum și în definirea relațiilor *management-sport; creativitate managerială-creativitate în sport*.

**Valoarea aplicativă** a lucrării constă în posibilitatea utilizării metodologiei centrate pe dezvoltarea potențialului creativ și aplicarea acestora în practică. Dezvoltarea creativității manageriale la masteranzii facultăților de educație fizică și sport au fost validate experimental în cadrul cursului elaborat „Managementul creativității și inovării în sport”, fiind formulate concluzii și recomandări pertinente în vederea perfecționării procesului instructiv al specialiștilor din domeniu. Rezultatele obținute vin să completeze datele teoretice și practice din domeniu, în vederea formării unui specialist creativ, inovator, deschis spre o dezvoltare profesională continuă.

**Implementarea rezultatelor cercetării.** Rezultatele au fost implementate în cadrul procesului instructiv al Universității de Stat de Educație Fizică și Sport în procesul pregătirii specialiștilor de calificare înaltă în domeniul educației fizice și sportului.

## АННОТАЦИЯ

**Волку Ирина: Подготовка магистров факультетов физического воспитания и спорта посредством креативного менеджмента, докторская диссертация в области педагогических наук, Кишинев 2019.**

**Содержание и структура работы:** резюме (на румынском, английском и русском языках), введение, три главы, выводы и рекомендации, список литературы 232 наименования, 12 приложений, 127 страниц основного текста, 11 таблиц, 44 рисунка и список сокращений.

**Публикации по теме исследования:** 9 научных статей.

**Ключевые слова:** креативность, креативный менеджмент, педагогические стратегии, формирование навыков, менеджерская подготовка.

**Область исследования** – педагогика.

**Цель исследования** – улучшение менеджерской подготовки магистров в области физической культуры и спорта посредством креативного менеджмента.

**Задачи исследования:** 1. Теоретическое обоснование профессиональной подготовки студентов-магистров с помощью креативного менеджмента. 2. Роль профессиональной подготовки будущих специалистов в области физической культуры и спорта, в процессе менеджерской подготовки, посредством формирования у них навыков управленческой креативности. 3. Методологическое обоснование подготовки магистров с использованием их творческого потенциала. 4. Разработка структуры и содержания экспериментального подхода к развитию менеджерской креативности в рамках учебного курса «Креативный и инновационный менеджмент в спорте». 5. Прикладное обоснование эффективности курса «Креативный и инновационный менеджмент в спорте».

**Научная новизна и оригинальность работы** состоит в разработке и обосновании методики подготовки магистров с помощью креативного менеджмента и приобретения творческих инновационных навыков в процессе изучения курса «Креативный и инновационный менеджмент в спорте».

**Научная проблема высокой значимости, решаемая в исследовании,** состоит в интерпретационном подходе к подготовке студентов с помощью развития креативного менеджмента и приобретения творческих навыков в процессе изучения курса «Креативный и инновационный менеджмент в спорте», что привело к повышению эффективности данного процесса и его соответствия европейским стандартам.

**Теоретическое значение исследования** состоит в определении понятий креативного менеджмента и разработке методики развития творческого потенциала.

**Прикладное значение работы** состоит в возможности использования на практике методики, направленной на развитие творческого потенциала. Полученные результаты помогут быть использованы при профессиональной подготовке творческого и новаторского специалиста в области физической культуры и спорта, открытого для дальнейшего профессионального развития.

**Внедрение результатов исследования.** Результаты исследования были внедрены в учебный процесс студентов второго цикла обучения ГУФВиС, с целью подготовки высококвалифицированных специалистов в области физической культуры и спорта.

## ANNOTATION

**Volcu Irina: Training of physical education and sport faculty master students through managerial creativity, PhD thesis in pedagogical sciences, Chisinau 2019.**

**Structure of thesis includes:** annotation (Romanian, English, Russian), introduction, three chapters, conclusions and recommendations, references from 232 titles, 12 annexes, 127 basic text pages, 11 tables, 44 figures and list of abbreviations.

**Publications on the thesis topic:** 9 scientific papers.

**Keywords:** creativity, managerial creativity, teaching strategies, skills forming, managerial training, creative management.

**Field of study** –theory and pedagogical methodology.

**Aim of research** consists in the methodological basis of managerial training of master students in the field of physical education and sport through managerial creativity.

**Research objectives:**

1. Theoretical analysis of the problem on master students' vocational training by developing managerial creativity.

2. Establishing the role of the master students' vocational training, future specialists in physical education and sports field, in the context of managerial content and development of managerial creativity.

3. Elaboration of the methodological aspects of the master students' vocational training by developing the creative potential.

4. Elaboration of the structure and content of the formative approach of managerial creativity on the basis of the course "Management of creativity and innovation in sport".

5. Experimental argumentation of the course efficiency "Management of creativity and innovation in sport".

**Novelty and scientific originality** consists in elaboration and argumentation of the methodology for training master students in the course "Management of creativity and innovation in sport", and setting the efficiency of the new curriculum.

**The important scientific problem solved in the field** consists in the interpretive approach of the master students' vocational training through the development of managerial creativity and formation of creative skills within the course "Management of creativity and innovation in sport", which contributed to the efficiency of the process and its connection to the European field standards.

**The theoretical importance** consists in determination of the concept of managerial creativity, elaboration of the formative approach of the creative potential of master students within the course "Management of creativity and innovation in sport", as well as in setting the *management-sport; managerial creativity-creativity in sport* connections.

**The applicative value** of the paper consists in the possibility of using the methodology centred on the development of the creative potential and their application in practice. The development of managerial creativity to the master students of physical education and sports faculties has been experimentally confirmed in the drafted course "Management of creativity and innovation in sport", with conclusions and relevant recommendations for improving the instructional process of specialists in the field. The achievements complement the theoretical and practical data in the field, in order to form a creative, innovative specialist, open to continuing professional development.

**Implementation of research results.** The results were implemented within the instructional process of the State University of Physical Education and Sport in training the highly qualified specialists in the field of physical education and sport.

## **LISTA ABREVIERILOR**

CE – Codul Educației

CM – Creativitate managerială

CMEFS – Creativitatea managerială în educație fizică și sport

EMMS – Educație, management și marketing în sport

FEM – Forumul Economic Mondial

MCF – Managementul Culturii Fizice

MECC – Ministerul Educației, Culturii și Cercetării

UE – Uniunea Europeană

RAFT – Rol, Auditoriu, Formă, Temă

RU – Resurse umane

RICAR – Răsfoire, Întrebări, Citire, Aducere-aminte, Recapitulare

SINELG – Sistemul Interactiv de Notare pentru Eficientizarea Lecturii și a Gândirii

TIC – Tehnologii informaționale și comunicaționale

USEFS – Universitatea de Stat de Educație Fizică și Sport



## INTRODUCERE

**Actualitatea și importanța problemei abordate.** Creșterea rapidă a concurenței în orice domeniu de activitate, necesitatea organizațiilor de a îmbunătăți neâncetat vechile sisteme și produse, dezvoltarea și supraviețuirea eficientă de soluționare a problemelor este o dominantă a timpului. S-a susținut că deținerea unui talent creativ este un lucru esențial pentru orice lider [197]. Liderii creativi caută energic noi soluții în rezolvarea problemelor și au succes mai ales în abordarea noilor provocări care impun soluții în afara rutinei cerințelor. Aceștia sunt dotați, adesea, cu o perspicacitate semnificativă și îi pot inspira pe alții prin talentele lor creatoare.

Creativitatea managerială este o resursă umană importantă și toate organizațiile sportive trebuie să încerce să folosească această resursă prin crearea unei ambianțe în care talentele creatoare să se poată manifesta. Creativitatea managerială ajută la soluționarea problemelor organizatorice repetate și are un rol important de jucat în organizația sportivă, întrucât stimulează investițiile profitabile, reface motivațiile angajaților și îmbunătățește deprinderile personale și performanțele echipei.

Un studiu al Forumului Economic Mondial (FEM), numit „The Future of Jobs” [232], elucidează modalitatea privind cum va fi piața muncii în perspectiva apropiată. Au fost chestionați directori de resurse umane (RU) și directori de strategie de la entități solide din punct de vedere economic, cu privire la schimbarea destinată angajatorilor și recrutorilor, a fost propusă ulterior lista abilităților necesare pieței muncii pentru anul 2020: rezolvarea problemelor complexe; gândirea critică; *creativitatea*; managementul oamenilor; coordonarea cu alții; inteligența emoțională; analiza și luarea deciziilor; orientarea spre servicii; negocierea; flexibilitatea gândirii.

Analizând această listă observăm că în 2020 din abilitățile cele mai necesare de care angajații va trebui să dispună – creativitatea apare în primele trei. Cu multitudinea de servicii noi, precum și tehnologii, dar și modalitatea de a activa angajații, va fi necesar să devină mult mai creativi în scopul beneficierii cu privire la schimbările intervenite, cu toate că robotica ne poate influența să atingem obiectivele propuse mai rapid, dar aceștia (roboții) nu vor fi în aceeași măsură creativi ca factorul uman.

Moraru I. [112] consideră că activitățile încorporează simultan și continuu reproducere și inventivitate, regularitate și creație, schemă și flexibilitate, dorința de precizie și elanul creativ. Conform opiniilor autorilor [206, 223, 224, 225], creația se sprijină pe un larg repertoriu de acțiuni rutiniere, amintind de expresia „o improvizație bine planificată”. Moraru I. și Carcea M. [38, 115] vorbesc de improvizație creativă, spontană, favorizată de talent și experiență îndelungată, care aduce soluții eficiente din mers. M. Roco [146] o consideră o caracteristică a

creației populare, atrăgând atenția că „nu putem rămâne la soluții folclorice în organizarea și conducerea unui proces atât de complex cum este cel didactic, care-și propune, în primul rând, formarea capacităților creatoare”. În timp ce D. Rees [221] susține că activitatea managerului necesită numai câteodată creație, noi considerăm, alături de M. Zlate [174, 175], M. Olaru [120], I. Petrescu [128] și alții [129, 131, 156, 167, 178], că este și trebuie să fie creativă. Caracterul complex, dinamic, problematic, irepetabil al situațiilor cu care se confruntă, în mod obișnuit, managerul necesită căutarea permanentă a unor soluții noi [2, 3, 111, 182, 183], deci creativitate.

Înțelegerea și rezolvarea cu succes a situației, presupune un act creativ, este un prilej de declanșare a unor procese de creativitate. Așadar, activitatea managerială presupune o permanentă creativitate, adaptare și readaptare rapidă la situații noi, variate, funcționale în spații de contingență și incertitudine. Ea trebuie înțeleasă ca act de creație, nu ca un șir de operații-șablon, de rutină [96, 188].

Mentalitățile învechite, rutina, lipsa de receptivitate la nou sunt incompatibile cu un învățământ modern care își propune, în primul rând, cultivarea creativității, întrucât, putem conchide, prin afirmația lui E. P. Torrence [226], profesorii creativi creează creatori, pe câtă vreme cei necreativi formează reproductivi.

În prezent, cel mai important obiectiv al procesului de educație, presupune formarea personalității creative, inovative, cu un grad de gândire și imaginație sporit, precum și cu spirit de acuratețe, observație și exactitate în activitatea pe care o desfășoară, dar și inițiativă, gândire adecvată activității, gustul estetic, urmărind dezvoltarea capacităților de nivel maxim al potențialului uman. Soarta umană va depinde, în măsură considerabilă de gradul școlii, precum și de educația tineretului care dispune de o gândire divergentă, dar și pragmatică.

La etapa actuală, soluționarea multitudinii de probleme globale complexe, de ordin social, economic etc., este posibilă, indubitabil, preponderent printr-o abordare creativă. Un număr important din structurile sociale, chiar și sistemele politice, s-au dezvoltat progresiv, timp de mai multe secole la rând, dar unele dintre ele deja nu se mai potrivesc societății contemporane. Indivizilor li se va cere să aibă mai multă flexibilitate și ingeniozitate, în cazul în care vor dori o adaptare mai rapidă la transformările pluridimensionale ale vieții în diverse aspecte economice, sociale, demografice, politice și culturale [200].

În epoca marilor transformări, dar și în perspectivă, managerilor din diferite domenii li se va cere să poată lua rapid, înțelept, decizii dificile. Acest obiectiv poate fi realizabil în condiția în care vom anticipa cerințele, necesitățile societății în perpetuă dezvoltare, instruind tinerele generații încă de pe băncile școlii. Evident, nu fiecare tânăr va fi neapărat un manager de succes sau un savant notoriu - pentru aceasta e nevoie și de vocație etc., toți însă trebuie să fie

responsabili, competenți, creativi din punct de vedere profesional și social. Viteza cu care se schimbă lucrurile la etapa actuală ne impune să fim tot mai bine pregătiți, pentru a alege și a cântări alternativele, acțiunile, dar tot cu același tempou. Iată de ce așteptările cele mai mari sunt de la sistemul educațional: menirea instruirii în rezolvarea creativă a problemelor este de a dezvolta omul creativ, apt să schimbe starea de lucruri în toate domeniile. Astfel de practici pot include și această calitate socială însemnată: să fim sprijiniți în a privi problemele din diverse puncte de vedere.

**Descrierea situației în domeniul de cercetare și identificare a problemelor.** În societatea modernă, în diverse domenii de activitate profesională, creativitatea apare ca unul dintre factorii care duc la succesul unei persoane. În lista cerințelor pentru candidații la diferite poziții deseori sunt întâlnite creativitatea și gândirea creativă.

Conform literaturii din domeniu se constată insuficiente rezumate și modele operaționale de abordare creativă în careva domenii: în România subiectul cu privire la creșterea potențialului creativ fiind examinat de V. Belous [8], M. Bocoș [11, 12], L. Cantemir, [37], M. Carcea [39], I. Culic [55], N. Mitrofan [110], I. Moraru [113, 114], P. Popescu-Neveanu [136], M. Roco [144, 145, 147], U. Șchiopu [152, 153]; în Republica Moldova: V. Dulgheru [69], Vl. Guțu [81, 82, 83, 84, 85, 86, 87], G. Nagăț [118], R. Godoroja [75], Gh. Rudic [151], Manolachi V. [105], Budevici-Puiu A. [16], Cojocaru V. Gh. [47, 48] etc.

Conform aspectelor generale ale acesteia, de formarea și activarea creativității studenților, s-au preocupat cercetătorii: Budevici-Puiu L., Manolachi V. [205], V. Panico [121, 122, 123], M. Covington [218], G. Popescu, P. Neveanu [132], Gh. Rudic [151], B. Быкова А.В. [181], D. Patrașcu [125, 123, 124, 125, 126].

Unii autori [176, 177, 207 ] au tratat problema în domeniu, noi ne propunem o axare anume pe abordarea creativă a procesului de pregătire a masteranzilor, deoarece și specialiștii în educație fizică trebuie să cuprindă resurse de activități creative, astfel încât eficacitatea activității acestora să fie realizată cu succes.

Dezvoltarea creativității la masteranzi, din punct de vedere curricular, constituie cea mai importantă finalitate a învățământului superior. Masterandul, ca viitor manager în sport posedă o manieră personală de înglobare în pregătirea/formarea incipientă. Această proiecție individualizată provine de la gradul de cunoștințe și atitudini pe care le are masterandul, de propriul său stil de a studia, precum și de un contur determinat de înțelegere. Interacționând cu aria de învățare, viziunea masterandului referitoare la cunoaștere și stilul de gândire este influențată. Concomitent, aria de învățare este influențată de masterand în calitate de participant la procesul de cunoaștere/cercetare, în care acesta activează. În altă ordine de idei, orice individ

se referă la comunitate datorită tendințelor personale și al justificărilor, care îi impulsionează oricare versiuni de a se integra. Un anumit curs al acestor tendințe personale și justificări, până la îndrumarea în masă a tinerilor spre zone aparte din clasamentul pieței muncii este determinată de interacțiunea cu socialul. Totodată, factorul individual influențează pe cel social prin încurajarea concursului pe piața muncii și prin aportul personal la utilizarea cunoașterii inovative.

Astfel, este evident că se recomandă reformarea modelului de instruire a managerilor și a cadrelor didactice. Dintre aspirațiile europene și mondiale cu referire la normele calității învățământului superior se evidențiază interacțiunea cu profesionalizarea, în direcționarea programelor de studii spre individualitatea masterandului.

Ministerul Educației, Culturii și Cercetării (MECC) al Republicii Moldova își preconizează drept scop crearea condițiilor (educaționale, economice, politice, sociale) de efecutare a interconexiunii dintre învățământul superior, domeniul cercetării/inovării și mediul social - economic, garantând creșterea calității în învățământul superior, eficacitatea resurselor umane și sporirea încadrării în câmpul muncii a tinerilor specialiști, prin dezvoltarea potențialului creativ la toate nivelele.

Capacitatea tinerilor de a gândi independent, liber, responsabil, pentru a nu deveni victime ale formelor externe de control, ai factorilor distructivi este importantă. În fața acestor cerințe ale societății, creativitatea are un rol decisiv în ridicarea omului spre noi trepte de bunăstare, de cultură și civilizație, școlii superioare rezervându-i-se un rol bine definit, inclusiv prin dezvoltarea la masteranzi a capacităților creative. Conform unor statistici, până în prezent s-a utilizat doar 3% din inteligența omenirii, cauzele mai importante fiind analfabetismul și unele concepții ale școlii tradiționale, bazate, îndeosebi, pe predarea, memorarea și reproducerea cunoștințelor, neglijându-se dezvoltarea potențialului creator al masteranzilor și însușirea de către aceștia a unor tehnici de învățare creativă.

În această circumstanță, susținem că numai nivelul educației naționale, capacitatea ei de a forma viitori creatori sunt factorii central, care evidențiază statutul de mâine al unei națiuni. Din această cauză, cultivarea creativității manageriale în sistemul de învățământ superior și dezvoltarea competențelor creative alături de competențele profesionale și manageriale este o cerință obligatorie a educației.

În prezent problema dezvoltării potențialului creativ al masteranzilor este marcată de motive esențiale, dintre care le luăm în vedere pe cele de ordin componential și cele cu caracter procesual a înlocuirii valorilor dintre comun și personal.

Examinarea formei de „operaționalizare” a perfecțiunii educaționale, care rezidă în determinarea obiectivelor sistemului educațional, precizată în Codul Educației (CE), indică că o

preocupare concentrată pe creativitatea persoanei nu este formulată clar; progresul, activarea sau valorificarea creativității nu se regăsesc printre căile menționate, ca promotor a unei finalități ideale. În această ordine de idei, stimularea creativității tratată ca o condiție a învățării eficiente, ca principiu metodologic, în ultimă instanță, rămâne la discreția diferitelor nivele ale sistemului de învățământ.

Dezvoltarea creativității manageriale la om este determinată, în principal, de mediul în care omul a evoluat și modul în care acest mediu a contribuit la dezvoltarea creativității, susținerea și dezvoltarea personalității. Dezvoltarea creativității manageriale este un proces subiectiv și destul de profund [1].

Sistemul de formare tradițional nu este întotdeauna capabil să dezvolte creativitatea managerială a individului, deoarece se bazează pe stocarea informațiilor și acumularea de fapte. Cel mai adesea, în viața de zi cu zi, există o suprimare a trăsăturilor de personalitate creatoare. Prin urmare, dezvoltarea creativității este posibilă numai în mediul organizat special, trebuie de introdus în sarcinile speciale ale procesului de învățare, ceea ce permite să dezvolte gândirea creativă, creativitatea și utilizarea în viitor a calităților creative [49].

Dezvoltarea creativității manageriale la fiecare masterand este individuală. Factorul de bază în dezvoltarea acesteia este umanizarea educației. Se consideră că, inițial, sarcinile creativității există în fiecare om. Dar influența mediului în care crește, este instruit, educat, prezența multor interdicții, a modelelor sociale contribuie la blocarea creativității. Prin urmare, este necesar să se specifice pentru fiecare impuls pozitiv dezvoltarea creativității, este necesar să se „elibereze” oamenii din „clipuri” psihologice [7].

Dezvoltarea gândirii creative - înseamnă formarea și îmbunătățirea operațiunilor mentale: analiza, sinteza, compararea și sinteza, clasificarea, planificarea, captarea, și posedă astfel de caracteristici de gândire ca fiind critică, flexibilitate, latitudine, viteză, variabilitate, precum și să dezvolte imaginația și să se bucure de cunoașterea de conținut diferit [133, 192].

Astfel, dezvoltarea creativității manageriale a masteranzilor facultăților de educație fizică și sport este de o stringentă actualitate ca proces și realizare, ce conduce la formularea **problemei cercetării**: Care sunt reperele teoretice și metodologice ale pregătirii profesionale a masteranzilor prin dezvoltarea creativității manageriale și formarea competențelor creative.

**Scopul cercetării** constă în fundamentarea metodologică a pregătirii manageriale a masteranzilor din domeniul educației fizice și sportului prin intermediul creativității manageriale.

#### **Obiectivele cercetării:**

1. Analiza teoretică a problemei privind pregătirea profesională a masteranzilor prin dezvoltarea creativității manageriale.

2. Determinarea rolului pregătirii profesionale a studenților-masteranzi, viitori specialiști în domeniul educației fizice și sportului, în contextul conținuturilor manageriale și de dezvoltare a creativității manageriale.

3. Elaborarea reperelor metodologice ale pregătirii profesionale a masteranzilor prin dezvoltarea potențialului creativ.

4. Elaborarea structurii și conținutului demersului formativ al creativității manageriale în baza cursului „Managementul creativității și inovării în sport”.

5. Argumentarea experimentală a eficienței cursului „Managementul creativității și inovării în sport”.

**Ipoteza de cercetare.** S-a presupus că perfecționarea pregătirii masteranzilor facultăților de educație fizică și sport prin dezvoltarea potențialului creativ pentru activitatea managerială va contribui la obținerea competențelor profesionale necesare.

**Metodologia cercetării.** Metodologia de cercetare pedagogică a lucrării o constituie: aplicarea modului de adunare a datelor referitoare la selectarea bibliografiei necesare în realizarea studiului; observația pedagogică; elaborarea chestionarului și concretizarea eșantioanelor experimentale; desfășurarea experimentului pedagogic; analiza datelor și prelucrarea lor statistico–matematică; folosirea metodei grafice și tabelare.

**Noutatea și originalitatea științifică** constă în elaborarea și argumentarea metodologiei de pregătire a studenților- masteranzi în cadrul cursului „Managementul creativității și inovării în sport” și stabilirea eficienței noului curriculum.

**Problema științifică importantă soluționată în domeniu** constă în abordarea interpretativă a pregătirii profesionale a masteranzilor prin dezvoltarea creativității manageriale și formarea competențelor creative în cadrul cursului „Managementul creativității și inovării în sport”, fapt care a contribuit la eficientizarea procesului respectiv și a racordării acestuia la standardele europene ale domeniului.

**Importanța teoretică** constă în determinarea noțiunii de creativitate managerială, elaborarea demersului formativ al potențialului creativ în cadrul cursului „Managementul creativității și inovării în sport” a masteranzilor, precum și în definirea relațiilor *management-sport; creativitate managerială-creativitate în sport*.

**Valoarea aplicativă** a lucrării constă în posibilitatea utilizării metodologiei centrate pe dezvoltarea potențialului creativ și aplicarea acestora în practică. Dezvoltarea creativității manageriale la masteranzii facultăților de educație fizică și sport au fost validate experimental în cadrul cursului elaborat „Managementul creativității și inovării în sport”, fiind formulate concluzii și recomandări pertinente în vederea perfecționării procesului instructiv al specialiștilor

din domeniu. Rezultatele obținute vin să completeze datele teoretice și practice din domeniu, în vederea formării unui specialist creativ, inovator, deschis spre o dezvoltare profesională continuă.

**Implementarea rezultatelor cercetării.** Rezultatele au fost implementate în cadrul procesului instructiv al Universității de Stat de Educație Fizică și Sport în procesul pregătirii specialiștilor de calificare înaltă în domeniul educației fizice și sportului.

#### **Rezultatele științifice principale înaintate spre susținere:**

1. Demersul formativ al creativității manageriale și a atitudinilor creative ale viitorilor specialiști din domeniul educației fizice și sportului își demonstrează eficiența în procesul educațional prin rezultatele de succes ale subiecților.

2. Pregătirea masteranzilor facultăților de educație fizică și sport prin creativitate managerială constituie un fundament relevant în vederea formării specialiștilor din domeniul culturii fizice și sportului.

3. Dezvoltarea creativității manageriale prin utilizarea metodelor specifice și moderne, obține prerogativă invariabilă de perfecționare a sistemului de învățământ superior, în general, și a celui de profil sportiv, în special.

**Publicațiile la tema tezei:** Principalele idei și rezultate ale tezei au fost publicate în 9 lucrări de specialitate prezentate în reviste științifice naționale și internaționale (România), conferințe și congrese internaționale.

**Structura tezei:** adnotare (în limbile română, engleză, rusă), introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie din 232 titluri, 12 anexe, 127 de pagini text de bază, 11 tabele, 44 de figuri.

#### **Sumarul capitolelor tezei**

În **Introducere** este demonstrată actualitatea și importanța temei de cercetare, este formulată problema cercetării și varianta de soluționare propusă, sunt specificate scopul și obiectivele, fiind prezentate reperele, valoarea științifică a cercetării, care confirmă teoretic și metodologic noutatea și originalitatea științifică a investigației.

În **Capitolul 1**, *Fundamente teoretice ale creativității manageriale a masteranzilor facultăților de educație fizică și sport*, sunt abordate reperele psihopedagogice ale dezvoltării creativității la masteranzii din domeniul educației fizice și sportului. Scoțând în evidență că creativitatea managerială reflectă o activitate, un proces în care se accentuează factorii psihopedagogici, sociali, biologici, pe personalitatea individului, în capitolul 1 sunt relatate nivele, factori ai creativității, dimensiuni, cât și creativitatea ca proces și produs în baza ideilor, concepțiilor, tezelor formulate de V. Belous, M. Bocoș, M. Carcea, I. Culic, N. Mitrofan, P.

Popescu-Neveanu, M. Roco, R. Godoroja, V. Gh Cojocaru, V. Manolachi, A. Budevici-Puiu., etc. Sunt identificate unele activități fundamentale și principii ale managementului inovativ, care constituie premise ale reușitei unei organizații sportive. Aceste cerințe au condus la direcționarea masteranzilor spre implicarea dinamică în crearea unor servicii/ produse de creație în cadrul procesului formativ, evidențiindu-se însemnătatea modului de cunoaștere personal, atitudinile creative și motivația.

**Capitolul 2, Metodologia de formare a creativității manageriale a masteranzilor facultății de educație fizică și sport**, descrie o examinare cuprinzătoare a metodologiei și organizării cercetărilor, precum și rezultatele experimentului, care confirmă importanța dezvoltării creativității manageriale a masteranzilor facultăților de educație fizică și sport în scopul pregătirii acestora pentru activitatea managerială. Examinarea literaturii de specialitate la tema de cercetare, a permis elaborarea demersului formativ al managementului creativ în cultura fizică și sport și demonstrarea necesității inițierii unui curriculum universitar nou bazat pe această concepție și centrat pe dezvoltarea competențelor creative.

În acest context, s-a identificat rolul creativității manageriale în pregătirea profesională a masteranzilor și în elaborarea strategiilor organizațiilor sportive, concluzionându-se că în cadrul procesului de elaborare a strategiilor organizaționale, este evidențiată creativitatea managerială manifestată în diferite situații de criză sau în atingerea obiectivelor.

**Capitolul 3, Demersul formativ experimental în baza cursului „Managementul creativității și inovării în sport”** include analiza curriculumului „Managementul creativității și inovării în sport” și a experimentului pedagogic efectuat în cadrul Universității de Stat de Educație Fizică și Sport (USEFS). Rezultatele cercetării evidențiază valori medii comparate semnificative mai mari, fapt ce confirmă eficiența cursului universitar „Managementul creativității și inovării în sport” în pregătirea masteranzilor pentru activitatea managerială, în procesul de instruire.

Pentru a evalua eficiența demersului formativ elaborat, orientat spre dezvoltarea creativității manageriale, au fost evaluate competențele (profesionale, creative, manageriale) și cu ajutorul unui chestionar - atitudinile creative ale subiecților grupelor martor și experiment, obținând valori semnificative.

În **Concluzii generale și recomandări** sunt prezentate principalele rezultate științifice ale cercetării, fiind argumentate soluțiile științifice de bază ale obiectivelor propuse în cadrul investigațiilor. De asemenea, sunt formulate un șir de recomandări privind cercetările de perspectivă ale dezvoltării creativității manageriale în sistemul de învățământ universitar.



# **1. FUNDAMENTE TEORETICE ALE CREATIVITĂȚII MANAGERIALE A MASTERANZILOR FACULTĂȚILOR DE EDUCAȚIE FIZICĂ ȘI SPORT**

## **1.1. Creativitatea managerială: conceptualizare și contextualizare**

Creativitatea apare o dată cu omul, care a creat în întreaga sa istorie orașe, obiecte, mașini, poeme, sisteme etc. Faimosul sociolog american A. Maslow, citat de A. Roșca [149], afirma că „viața este un amestec personal de rutină și creativitate”.

În pofida acestora, de-a lungul anilor umanitatea a fost mai degrabă conservatoare decât inovatoare (schimbările realizându-se în urma violențelor revoluționare). Aspirația aceasta firească se explică prin faptul că până în anii `70 ai secolului XX, creativitatea nu a fost apreciată în măsura cuvenită, modificarea intervenind atunci când producerea ideilor și inovațiilor oamenilor creativi a devenit insuficientă în raport cu necesitățile socio - economice. Pentru ca în societate să existe un număr mai mare de oameni flexibili și inovativi, în perioada aceasta, creativității i se acordă un studiu mai profund. Multe publicații pe care le studiem astăzi conțin declarații că soluțiile trecutului nu mai funcționează și că este momentul să venim cu idei noi.

Informatizarea, globalizarea și schimbările rapide care au loc în societatea actuală necesită evidențierea laturii creative a managementului care, de fapt, înseamnă promovarea în funcții de conducere a unor manageri foarte buni ca specialiști, cu potențial creativ-inovator, competenți și cu o conduită determinată de inovare. Adaptarea organizațiilor la situația economică actuală implică, conform unor specialiști [116, 119, 127], modificări esențiale în domeniul managementului, printre care trecerea la un management creativ-inovator este o cerință indispensabilă. Totodată, așa cum menționează A. Androniceanu [2], gradul ridicat de complexitate a problemelor în procesul tranziției determină managerii instituțiilor să-și constituie grupuri creatoare și o echipă managerială creativă, capabilă de un management științific creativ-inovator. Deci, accentul se pune pe promovarea formării comportamentului managerial creativ, a managerului inventator, capabil de excelență și performanță. Creativitatea este necesară ori de câte ori trebuie de inovat sau de introdus o schimbare originală într-o situație.

Trebuie să remarcăm că creativitatea este privită tot mai mult ca condiționare a dotării superioare, deoarece oamenii sunt identificați cu un potențial creativ sporit, trebuie să „genereze” ceva remarcant, în toate domeniile, inclusiv în cel al educației fizice și sportului, or, aceasta implică necesitatea de a exista interconexiuni între aptitudinile mintale superioare (inteligența), creativitate, aptitudinile motrice și cele biomedicale [93].

Stimularea efortului personal al individului și a tendinței acestuia de a aduce o contribuție proprie, de a fi original, inventiv, creativ este foarte importantă în dezvoltarea creativității [23].

Termenul *creativitate* a fost inițiat de G. W. Allport în psihologie, în vederea desemnării personalității.

Prin introducerea termenului de creativitate, Allport căuta desemnarea modalității integrative a personalității omului, care nu se limitează numai la însușiri și funcții, dar au capacitatea de a percepe, a reda și soluționa diverse situații profesionale, din viață, etc. și să expună multitudinea calităților ce contribuie la originalitate și inovare.

În prezent există multe moduri prin care se definește creativitatea. Specialiștii din domeniul psihologiei afirmă, că a fi creativ semnifică crearea noului, originalului și conform realității (Tabelul 1.1).

Tabelul 1.1. Abordări definiții ale creativității din perspectiva mai multor autori

<b>Autorul</b>	<b>Definirea creativității</b>
E. P. Torrance (1962)	Creativitatea este procesul modelării unor idei sau ipoteze, al testării acestor idei și al comunicării rezultatelor.
J. S. Bruner (1962)	Creativitatea este o transcendere a informației prin elaborarea unor sisteme de codare eficiente și aplicabile la informația dată.
M. Bejat (1971)	Prin creativitate se înțelege capacitatea gândirii umane de a găsi soluții noi, de a da naștere unor idei sau unor lucruri necunoscute anterior (cel puțin pentru individ).
J. L. Suller J. Aizzielle (1987)	Actul creativ este o formă specială de interacțiune între procesele de gândire primară și secundară
C. Lévy – Leboyer (1999/2007)	Aptitudine complexă, distinctă de inteligență și de funcționare cognitivă, și existentă în funcție de fluiditatea ideilor, de raționamentul inductiv, de anumite calități perceptivă și de gândirea divergentă în măsura în care ea favorizează diversitatea soluțiilor și rezultatelor.
I. Taylor (1959)	Creativitatea este capacitatea de a modela experiența în forme noi și diferite, capacitatea de a percepe mediul în mod plastic și de a comunica altora experiența unică realizată.
N. Sillamy (1965)	Creativitatea este dispoziția de a crea, care există în stare potențială la toți indivizii și la toate vârstele în strânsă legătură cu mediul socio-cultural.
P. Popescu Neveanu (1970)	Creativitatea este o formațiune complexă de personalitate, focalizată pe nou, structurată în raport cu legile și criteriile originalității și constând dintr-o interacțiune specifică între aptitudini și atitudini. Creativitatea presupune o dispoziție generală a personalității spre nou, o anumită organizare a proceselor psihice în sistemul de personalitate.
Enciclopedia Hachette (1974)	Creativitatea este facultatea specială a spiritului de a reorganiza elementele lumii externe (elemente culturale sau tehnice) pentru a le prezenta sub un aspect nou, realizând astfel o acțiune creativă.
Dicționar de	Creativitatea este o dispoziție ce există în stare potențială la toți indivizii, de toate

psihologie Larrouse (1978)	vârstele
A. Stoica (1983)	Creativitate este forma superioară de manifestare comportamentală a personalității creatoare prin care se produce, în etape, un bun cultural original, cu valoare predictivă pentru progresul social.
A. Munteanu (1994/2011)	Creativitatea este procesul prin care se focalizează, într-o sinergie de factori (biologici, psihologici, sociali), întreaga personalitate a individului și care are drept rezultat o idee sau un produs nou original, cu sau fără utilitate și valoare socială.
D. Myers (1995/2009)	Creativitatea este abilitatea de a produce idei cu noutate și valoare pentru societate.

Variatatea de opinii privind definirea creativității este un fenomen obiectiv determinat de stadiul cercetărilor. Apropierea punctelor de vedere este o consecință necesară și firească a diversității, care reflectă căutările divergente și aspirațiile de a defini creativitatea.

Problema creativității abordată, în diferite moduri, de curente și școli de psihologie, numeroasele teorii arătând că esența procesului creativ poate fi nuanțată și reinterpretată. Creativitatea a constituit, însă, o provocare pentru toate școlile psihologice care au abordat-o ca pe o ramură de sine stătătoare, în conformitate cu conceptele lor fundamentale.

Relativ, *a crea*, semnifică: a efectua, a produce, a făuri, a inventa, a genera, a fi primul care dă viață unui personaj și joacă un rol, a compune, a zămisli.

Persoana care este caracterizată prin originalitate și expresivitate, are o imaginație bogată, generează idei inovatoare, este inventivă etc., este considerată o persoană creativă.

Noțiunea de creativitate este deosebit de general și a fost introdusă în vocabularul de psihologie, cu scopul de a devansa semnificația noțiunii de talent.

Latura comună dintre conceptul de creativitate și cel de talent este originalitatea.

Talentul se potrivește nivelului superior al creativității, aceasta existând și la celelalte nivele (nivel mediu, nivel inferior și chiar la nivelul redus).

Indiferent de caracter și alți factori, fiecare persoană este creativă, doar că în măsură diferită și doar unele persoane sunt talentate. Talentul se consideră că este moștenit ereditar.

Conceptul nou de creativitate presupune influențarea mediului și a învățaturii în educarea creativă a fiecărei persoane. Concomitent, se consideră că persoana cu un înalt nivel de creativitate poate să desfășoare orice activitate sau profesie [54].

Creativitatea include structuri multilaterale de personalitate, devansând aptitudinile.

Noțiunea de creativitate are următoarele accepțiuni, în psihologie [112, p.57]:

- a) de conduită și acțiune creativă;
- b) de mod creativ sau structură a personalității;

c) creativitate de grup, unde interacțiunea și comunicarea între membrii grupului generează idei noi și duc la rezultate creative (Figura 1.1).

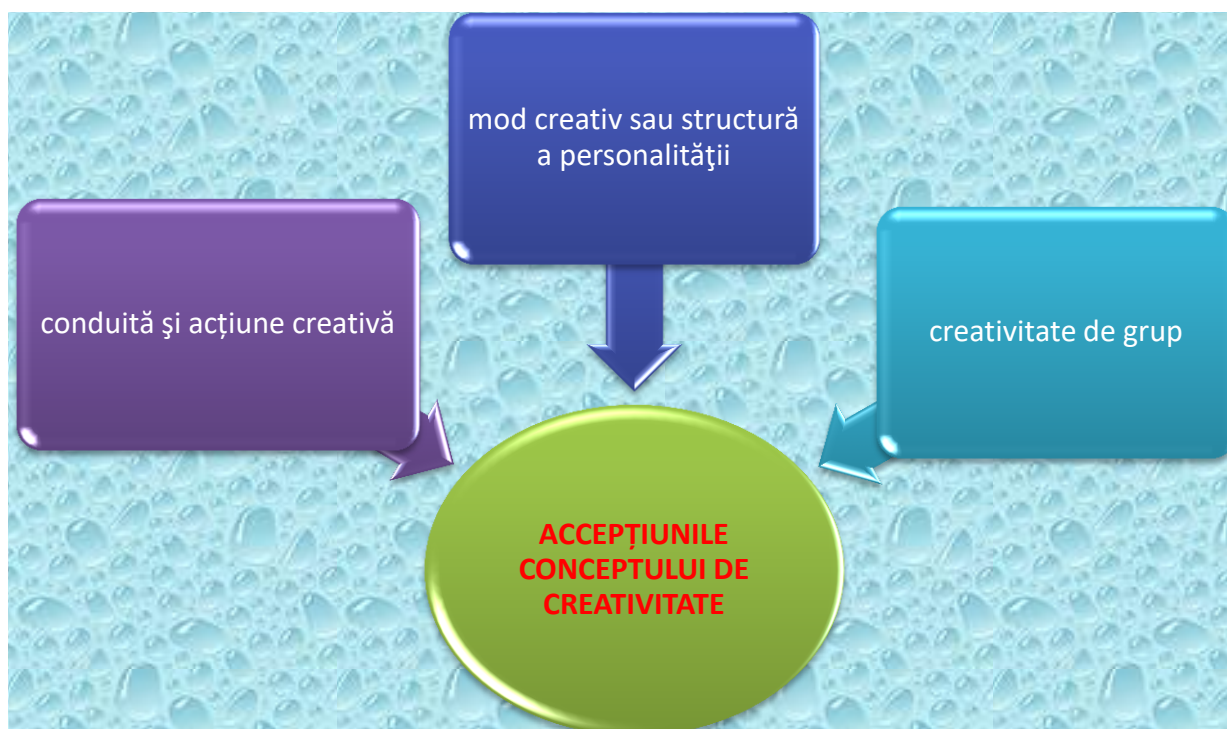


Fig. 1.1. Acceționile conceptului de creativitate

În prezent activăm sub influența unor noi factori strategici cum ar fi instabilitate, limitare de resurse, neomogenitate și ca urmare, experiența trecutului nu satisface prezicerea viitorului, managerii acționează în bază subiectivă în raport cu realitatea care este obiectivă pentru activitatea subalternilor. Creșterea numărului de probleme, condiționate de schimbările mediului exterior și interior, complică procesul managerial. Evident, managementul este un compartiment caracteristic de exprimare a creativității.

*Creativitatea managerială* este capacitatea conducătorilor (liderilor, managerilor) de a „produce” idei originale și importante cu referire la activitățile și stilului de conducere. Modificarea acestora în „noutăți practice utile”, de exemplu instrumente manageriale, sisteme informaționale, structuri organizatorice etc. mai performante, condiționează decisiv performanțele și competitivitatea instituției.

Studiind creativitatea managerială din punct de vedere a persoanei creatoare, produsului creativ, activității creative și mediului creativ, se evidențiază următoarele particularități (Figura 1.2):

- ❖ subiectul creator este reprezentat de managerul individual sau de grup;
- ❖ activitatea creativă este activitatea managerială revăzută ca proces decizional;

- ❖ hotărârile luate și acțiunile inițiate pentru punerea lor în practică formează produsul creativ;
- ❖ climatul creativ este alcătuit din organizație și mediul înconjurător, care evident influențează organizația.

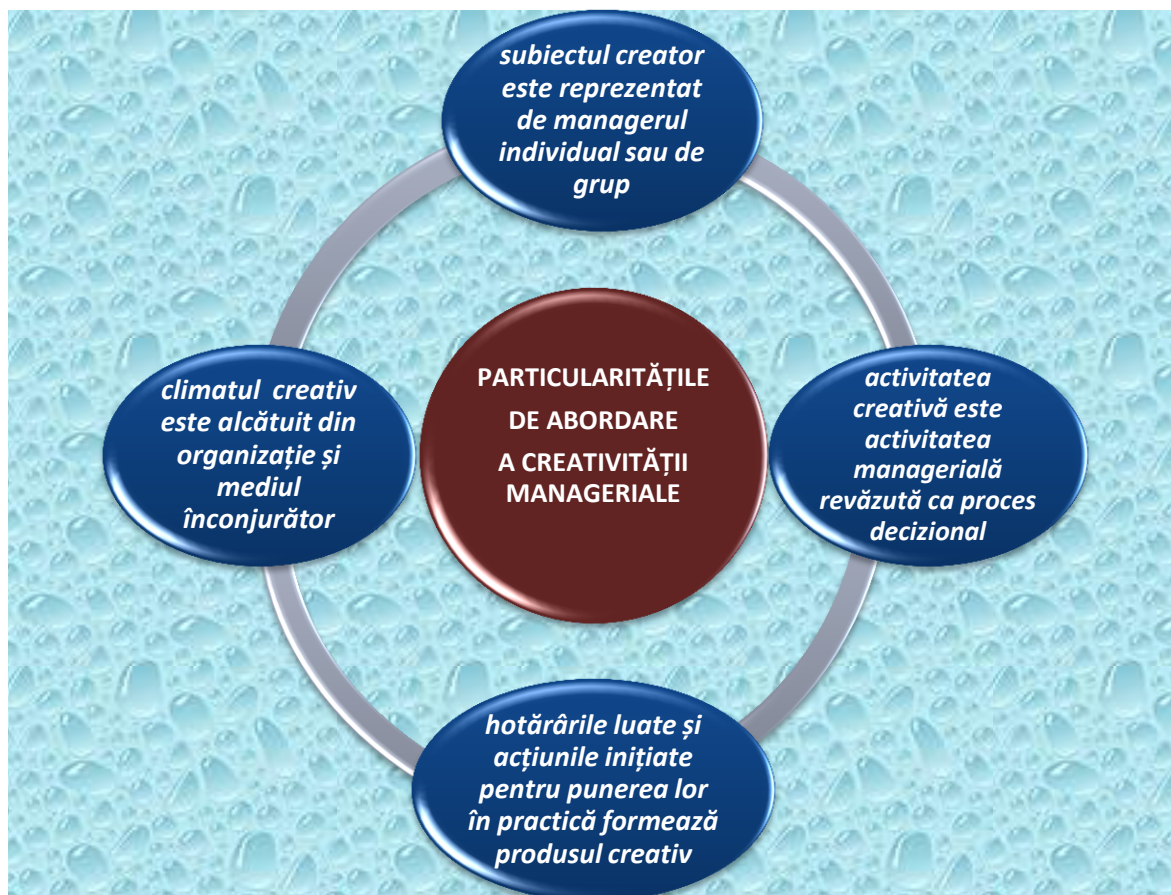


Fig. 1.2. Particularitățile de abordare a creativității manageriale

În urma analizei acestor tratate, remarcăm că, creativitatea managerială se găsește în exercitarea sarcinilor manageriale, dar și în „construcția” și funcționarea componentelor stilului de conducere. În aceste circumstanțe, volumul necesar de implicare creativ-inovativă a conducătorilor este definit de un sistem complex de factori, cum ar fi [7]:

- factori psihici intelectuali;
- factori psihici nonintelectuali;
- factori biologici;
- factori socio-economici și organizaționali.

În condițiile vieții contemporane și de creștere a exigențelor acțiunilor manageriale în vederea sporirii eficienței și eficacității organizațiilor sportive, în adoptarea deciziilor manageriale se impune trecerea de la cele de natură empirică, luate preponderent în baza

experienței și intuiției, la deciziile luate în baza unor cunoștințe și competențe profesionale în domeniu, fundamentate științific, utilizându-se în deplină măsură informația eficientă, exactă, oportună, valoroasă în contextul problemei concrete cu aplicarea metodelor moderne de cercetare și analiză, folosirea experienței, intuiției și potențialului creativ.

Elementele fundamentale ale creativității ce se manifestă în management sunt (Figura 1.3):

- ✓ subiectul creator (persoana creatoare sau colectivul de creație);
- ✓ mediul creativ (instituția condusă și mediul acesteia);
- ✓ activitatea managerială;
- ✓ produsul creativ (informațiile și deciziile).

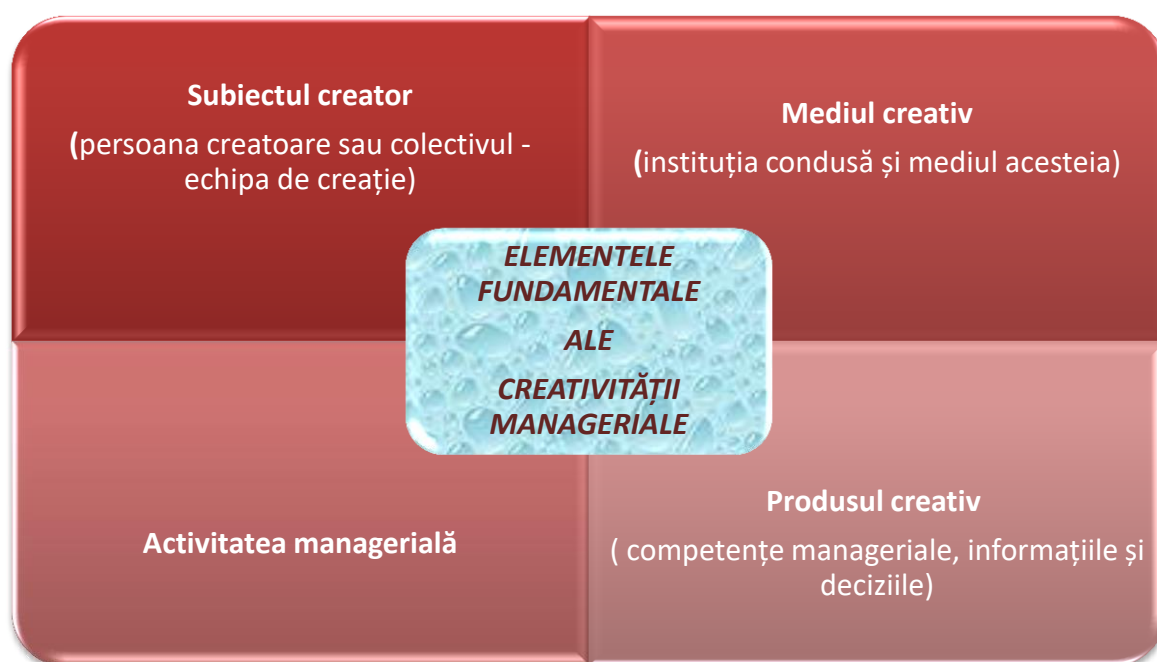


Fig. 1.3. Elementele fundamentale ale creativității manageriale

**Subiectul creator.** Creativii sunt oameni care se cuvine să-i privim ca pe niște persoane obișnuite, dar care muncesc foarte mult. Omul creativ, în legătură cu cei din mediul ce-l înconjoară, are o menire aparte. Este o persoană ca toate celelalte, însă datorită fanteziei și inventivității sale, câteodată este considerat ca o persoană egoistă.

Persoana creativă se deosebește de cea necreativă prin stilul atitudinal, care înglobează cauze, valori, interese. Omul creativ dă întâietate experienței și adaptează conceptele în dependență de experiență. Cel necreativ, însă, este închis, dogmatic, depinde de teorie, el acceptă doar experiențele care corespund în totalitate teoriei.

Putem să afirmăm că creativitatea nu este ereditară, bineînțeles că are și un substrat nativ care este foarte redus, însă ea este prezentă la toate persoanele sănătoase din punct de vedere

psihic, rolul hotărâtor în dezvoltarea creativității revenind educației. Înseamnă că indivizii pot ajunge persoane cu creativitate sporită prin dezvoltare și aprofundarea cunoștințelor, prin descoperirea noului și dezvoltarea motivației pozitive.

Factorii intrinseci ai persoanei, ce influențează creativitatea, sunt factori intelectuali de personalitate, factori nonintelectuali de personalitate și factorii biologici.

Dintre factorii biologicii, un rol deosebit de important în management îl are *vârsta*. În domeniul managementului, în situația unei economii stabile, s-a observat statistic că, între 35 și 45 de ani se manifestă maximul de creativitate [7].

Diferențele dintre cele două sexe sunt importante în creativitatea managerială. S-a constatat că numărul bărbaților creativi este superior numărului femeilor creative, probabil, deoarece aceștia acceptă mai ușor incertitudinea, riscul, în timp ce femeile sunt mai prudente.

Problematica cu privire la învățarea creativă este destul de actuală, luându-se în considerație reformele recente ale sistemului de învățământ.

Cerințele cu privire la o gândire creativă înaintate față de un masterand apar ca o necesitate social - economică, care poate fi realizată doar prin intermediul tehnologiilor și metodelor corespunzătoare, în cadrul unor modele ce ar cuprinde caracteristicile psihopedagogice și managerial ale acestor procese [171].

Definind modelele de învățare înțelegem descrierea procesului instructiv - educativ sau a componentelor acestuia prin intermediul schemei care ne aduce la o structură ce reprezintă relațiile funcționale ale învățării în diferite condiții și factori ai mediului social sau care reprezintă imaginea viitoare a stării procesului, precum și a rezultatelor acestuia [2, 100].

Activitățile practicate de profesorii școlari și universitari confirmă rezultatele studiilor științifice, care indică că realizările creative au caracter social și individual [156]. Un astfel de model nu poate fi ignorat în practica de formare a cadrelor didactice. Este evident că aceasta necesită luarea în considerare a factorilor personali și sociali în procesul de studiu, în conformitate cu principiile didactice de diferențiere și individualizare, sugerând, prin urmare, nu numai luarea în considerare a nivelului de pregătire al elevilor/masteranzilor, dar, de asemenea, abilitățile lor creative, și anume nivelul de dezvoltare a gândirii creative, stilul dominant cognitiv (stil de prelucrare a informațiilor), stiluri cognitive de creativitate [142].

Gândirea creativă este importantă pentru masteranzi, deoarece stimulează capacitatea de flexibilitate și originalitatea în articularea unei constatări eficace, în elaborarea și menținerea unei gândiri constructive. Efectuând o analiză a unor modele de gândire creativă, constatăm că unul dintre primele modele includea patru etape [144]:

- pregătire (formularea problemei, căutarea de informații, studiu de metode cunoscute);
- incubare (maturarea: dacă metodele cunoscute de soluționare nu au ajutat, problema este întârziată, mută individul în alte clase);
- înțelegere (moment în care apare o idee nouă);
- verificare (analiză cuprinzătoare a soluției găsite).

Etape similare au fost descrise de către alți cercetători ai gândirii creative [4, 5]:

- ✓ identificarea necesității sau problemei;
- ✓ analiza de nevoi sau probleme;
- ✓ compilare de informații disponibile cu privire la problemă;
- ✓ formularea soluțiilor posibile;
- ✓ analiza critică a opțiunilor în ceea ce privește punctele forte și punctele slabe ale acestor părți;
- ✓ invenție – apariția unei idei noi;
- ✓ experiment pentru a identifica soluția optimă, selecția finală.

A. Osborne (părintele brainstormingului), în procesul gândirii creative, de asemenea identifică șapte etape [133, p.7]:

- ❖ orientare (definirea problemei);
- ❖ pregătire (colectarea de informații referitoare la problemă);
- ❖ analiză (selecție de informații relevante);
- ❖ acumulare de idei, alternative;
- ❖ incubare (distragerea atenției de la probleme);
- ❖ sinteză (integrare);
- ❖ evaluarea ideilor apărute.

D. Perkins în modelul lui „fulgi de zăpadă” a adus șase caracteristici gândirii creative [197,p.83]:

- ✚ existența necesității de a găsi sensul problemei;
- ✚ mobilitate mentală;
- ✚ capacitatea de a detecta distinctiv (de a găsi) problema;
- ✚ dorința de a-și asuma riscuri și lipsa fricii de a fi învins;
- ✚ dorința de a primi critici și capacitatea de a solicita ajutor de la un coleg de renume, fără a simți un sentiment de rușine;
- ✚ motivația intrinsecă, axată pe convingerea fermă în opiniile lor, bazată pe o credință puternică în ceea ce fac.



În urma analizei modelelor de mai sus, putem concluziona că dezvoltarea creativității manageriale are o mare importanță în domeniul educației fizice și sportului.

Printre factorii intelectuali foarte esențială este *gândirea divergentă*. Însă, dacă acest factor ar fi prea dezvoltat, fără să se armonizeze cu alții, am avea de-a face doar cu un manager împrăștiat, dar nu cu unul creator. Managerul creator necesită a avea și o *gândire convergentă*, pentru a-și sistematiza și ordona activitățile, pentru ca să nu-i amețească și dezorienteze pe cei din prejma sa.

Acceptarea problemelor este un factor important, care necesită a fi pus în corelație cu o apreciere la justa valoare și aprecierea importanței problemelor. Managerul ar trebui să identifice orice situație problematică din timp, să o estimeze și să aranjeze rezolvarea problemelor anticipat, fără să aștepte ca acestea să devină o urgență. Un conducător creativ este capabil să selecționeze și să rezolve problemele importante, aplicând metodele conducerii moderne prin delegarea autorităților și prin excepții ierarhizate [15].

Fiindcă, orice manager lucrează în primul rând cu oamenii, cea mai utilă în creativitatea managerială este inteligența socială, dintre cele patru tipuri de inteligență specifică: socială, simbolică, concretă și semantică.

Motivația interioară, satisfacția ce o produce munca de conducere, fac parte dintre factorii nonintelectuali de personalitate și nu trebuie neglijați, deoarece motivația interioară reprezintă „focul” viu care alimentează și menține dorința și satisfacția de a analiza, de a cerceta, de a inova, dar care se poate domoli, în cazul în care mediul este neprietenos [7].

În acest context de referință, *mediul* apare ca unul din elementele de bază ale creativității, indispensabil manifestării acesteea, dar nu și suficient. Mediul este constrâns de reforme/modificări, prin activitatea/inactivitatea oamenilor, însă, concomitent, el determină unele modificări în viața și activitatea oamenilor.

Prin noțiunea de *mediu creativ* se înțelege totalitatea lucrurilor din jurul persoanei creatoare și care influențează derularea activităților creatoare.

De obicei mediul creativ se raportează la familie, instituții de învățământ și serviciu, privite ca mediu cultural, social, economic. S-a evidențiat importanța remarcabilă a familiei în educarea, evoluția și manifestarea personalității creatoare cât și în dirijarea muncii acestora.

Indiferent de grad, școala influențează educarea, evoluția și manifestarea persoanelor creatoare. În cadrul procesului instructiv-educativ din învățământul superior, familiarizarea studenților/masteranzilor cu activitatea de cercetare, implicarea acestora încă de pe băncile facultății în încercarea de a soluționa probleme importante din domeniu în care studiază, este benefică în dezvoltarea creativității. Însă, cu părere de rău, școala uneori poate influența și

negativ creativitatea, în cazul în care se pune accent pe importanța memoriei și pe predarea de informații găsite ușor în literatura de specialitate ignorându-se intervenția constructivă, educarea deprinderilor pentru a căuta ceva nou, de a descoperi individual explicații diferitelor procese.

Motivarea morală, confirmarea și aprecierea, garanția unor legături pozitive și încurajatoare cu colegii de serviciu, susținerea în luarea deciziilor și asumarea riscurilor, stimularea materială și competitivă, la fel sunt factori de mediu importanți pentru creativitate.

Întrădevăr, tot mai mulți manageri sunt de părere că inițierea noului în organizații este în strânsă legătură de ambianța din cadrul acestora, ca o latură a strategiei ce necesită să aspire la dezvoltarea și sistematizarea mediului creativ.

**Activitatea managerială creatoare** este munca de calitate înaltă, datorită căreia se crează produse/servicii unice, de o calitate superioară celor care deja există, care corespund cerințelor noi sau satisfac mai eficient cerințele vechi.

Studiile privind activitatea managerială creatoare, prezintă interes în primul rând pentru oamenii care sunt ei însuși creativi, ei încercând să fie mai utili în emiterea ideilor noi, de valoare, cu ajutorul metodelor și cunoștințelor desprinse. Unele acte de creație pot fi construite chiar de generații întregi, deoarece la creare poate să nu participe doar o singură persoană, că orice concepție, remarcă, sau problemă are istoria sa, și pe parcursul acesteia poate avea diferite forme și să fie studiată și cercetată de mai multe persoane.

Atât activitățile manageriale, cât și procesul decizional, sunt creative, deoarece sunt caracterizate prin noutate atât în privința identificării și formulării problemelor, cât și în soluționarea acestora ca algoritmi.

În această ordine de idei, produsul creativității manageriale este identificat ca fiind unul din elementele de bază ale creativității manageriale și este alcătuit din informațiile obținute prin prelucrarea și punerea acestora în practică, precum și din deciziile luate. Însemnătatea unor decizii poate fi apreciată fără a se referi la întregul sistem, nerăspunzând la întrebarea „dacă această decizie a contribuit la îmbunătățirea sistemului în ansamblu și garantează pe viitor o funcționare corespunzătoare”. În timpul luării hotărârilor, inovația poate surveni în modalitatea de selectare a diverselor decizii. Exercițiul funcțiilor conducerii de către manager este alcătuit din informațiile primite și prelucrate și deciziile adoptate de către acesta. Creativitatea se manifestă astfel în prefigurarea viitorului, în formarea unei imagini privind cum va arăta instituția condusă și mediul în care ea va funcționa în viitor. Se formează totodată o imagine a viitoarelor obiective și resurse.

Eficiența produsului creativ se reduce în timp, în urma scăderii morale a cunoștințelor și a resurselor materiale în care acesta se concretizează.

Comunitatea actuală, în comparație cu cele precedente, este caracterizată prin transformările esențiale ce se produc în comportament, în familie sau la serviciu, în procesul educațional, în domeniul tehnologiei și științei, în religie și aproape în toate aspectele vieții cotidiene.

Trăind într-o astfel de societate necesită un grad ridicat de aclimatizare și cutezanță care sunt legate într-o amplă măsură de creativitate.

## **1.2. Managementul creativ în organizațiile sportive inovative**

Fără îndoială, creativitatea este o normă de a efectua sau a identifica inovații importante și un volum complex, făcând fezabil crearea produselor materiale sau intelectuale, instituind progresul societății.

Expresiile precum ar fi „este un specialist bun, capabil”, „doresc să dețin acest tip de competență”, sunt actuale în domeniul managementului resurselor umane.

Educarea și evoluarea competențelor, în management, reprezintă un proces derulat pe toată perioada de pregătire, implicând o educare specifică, desfășurată în mediul organizațional și cel profesional.

Or, schimbările care se produc în toate domeniile vieții sociale au cuprins și cadrele didactice și de conducere din învățământ, iar renovarea conceptuală, curriculară, metodologică, tehnologică, a generat o nouă gândire pedagogică, o regândire a educației și învățării din perspectiva edificării unei societăți democratice, bazată pe cunoaștere și informatizare, o altă optică a reflecției cadrelor didactice, adecvate unui nou context social-pedagogic, utilizând didacticile normative și analitico-descriptive în acest proces de reflecție critică pentru obținerea unui proces complex al învățării de tipul „cum ar trebui să fie” și nu doar cum „este”.

Controversa dintre specialiștii managementului face referință la educabilitatea capacităților manageriale. Întrebarea este dacă managerii se pot forma prin învățare sau sunt înnăscuți. Desigur că înclinațiile naturale și talentul dețin rol important în activitatea managerială. Acceptăm concepția potrivit căreia este imposibil ca cineva să devină manager doar în urma unui curs de formare managerială, fiind vorba de necesitatea transformării personale ca rezultat a unui proces. Amplificarea viziunii și conceptului cu referire la societate și viață, creșterea gradului de conștiință, antrenarea sistematică a sinelui, identificarea motivației și a normelor exacte, alcătuiesc premise în devenirea unei persoane competente în conducerea celorlalți, adică un om ce merită a fi urmat de ceilalți - un lider, care să nu îi aibă în subordine pe semenii săi, ci în grijă. Oamenii ce relaționează și comunică fără dificultate cu cei din jur, dotate

cu intuiție și empatie, organizate, care dau dovadă de caracter puternic, care dețin sentiment avansat de comuniune socială și care își formează abilități tehnice necesare, sunt avantajate în deținerea și executarea unor funcții manageriale, cu succes, în cadrul organizațiilor sportive [165].

În contextul actual, al direcției spre profesionalizarea funcțiilor de conducere, de dirijare și de evaluare din domeniul culturii fizice, competențele necesare pentru un management eficient, pot fi reprezentate pe grupuri de competențe: competențe specifice, pe domenii de aplicabilitate și pe moduri de executare.

În activitatea managerială accentul este pus pe dirijarea, coordonarea oamenilor, și dezvoltarea potențialului acestora. Conexiunea eficace a managerului în organizațiile sportive inovative în domeniul educației ori în alte domenii, este asigurată de formarea și capabilitatea de a utiliza, în soluționarea problemelor, următoarele competențe [165]:

- competențe de comunicare și relaționare;
- competențe psiho-sociale;
- competențe digitale;
- competențe de dirijare / coordonare și organizare;
- competențe evaluative;
- competențe de gestionare și administrare a resurselor;
- competențe care vizează dezvoltarea instituțională;
- competențe de autoconducere.

Apreciem adecvată reprezentarea competențelor respective, ținând cont de faptul că ele reprezintă, la etapa actuală, punctul de lansare a platformelor de pregătire profesională a specialiștilor din domeniul culturii fizice.

*Organizația sportivă inovativă* vine cu o idee care s-ar putea să fie un serviciu, și care este posibil să aducă venituri și uneori chiar profituri, iar în cazul dacă nu este bine condusă nu va supraviețui, indiferent cât de bună este ideea, câți bani s-ar investi, cât de bune ar fi produsele și cât de mare ar fi cererea [129].

În cadrul organizației sportive inovative este posibil ca cel mai important pas spre *conducerea creativă* să fie alcătuirea unei echipe de conducere. Pentru fondatori acest pas este foarte important, pentru că ei trebuie să conducă spre succesul viitor.

Atunci când organizația sportivă se dezvoltă, rolurile și relațiile se schimbă. Dacă fondatorii refuză să accepte această situație, activitatea se poate opri, ei pot și trebuie să se schimbe odată cu organizația respectivă [98].

Întrebările de bază pentru ei pot fi de genul: Ce este necesar în managementul organizației de acum încolo? (întrebarea este utilă ori de câte ori apare o schimbare importantă în viața organizației). Ce aș putea face? La ce nevoi ale organizației pot să răspund eu onorabil? Ce aș vrea să fac, ce consider? Căror activități le-aș dedica timpul? Este important acest lucru pentru organizație? Este contribuția aceasta majoră, esențială, indispensabilă? Răspunsurile pot fi diferite. Activitatea organizației depinde mult de motivația, conducerea, competența și entuziasmul inițiatorilor (Figura 1.4).



Fig.1.4. Factori de care depinde activitatea organizației [165, p.64]

Unora le place să înceapă activități, să le dezvolte, dar nu le place să le conducă. Frecvent este necesară găsirea partenerilor corespunzători care să se ocupe de conducerea problemelor administrative, financiare, de marketing și de personal.

Frecvent se ajunge la situația în care organizația sportivă s-a impus pe piață, perspectivele sunt excelente și totuși nu se poate dezvolta la nivelul potențialului [190]. Remediul constă în alcătuirea, din timp, a echipei manageriale. Aceste echipe nu pot fi făcute peste noapte și, ca să poată funcționa, au nevoie de o perioadă destul de lungă. Ele se bazează pe încredere și înțelegere mutuală, iar pentru asta este nevoie în general de o perioadă minim de trei ani. Mai întâi, fondatorii și oamenii cheie ai organizației trebuie să se gândească la activitățile foarte importante. Activitățile cheie nu se găsesc în cărți. Ele apar din analiza situației concrete. Setul de întrebări utile le poate include și pe următoarele: Care sunt zonele specifice de care depind supraviețuirea și reușita acestei organizații? Majoritatea zonelor trebuie să apară pe listele tuturor, dar dacă există divergențe și deosebiri de păreri - și trebuie să existe - acestea trebuie discutate foarte serios [193]. Orice activitate care este considerată critică de către un membru al

grupului trebuie trecută pe listă. Există doar două activități cheie care apar în toate organizațiile: conducerea oamenilor și a banilor. Restul trebuie să fie stabilit de către oamenii din organizație care cunosc organizația, propriile locuri de muncă, valorile și scopurile. Ce activități aș putea îndeplini cu succes? Ce activități ar putea executa colegii mei? (trebuie să existe înțelegere, dar și neînțelegerile trebuie luate în serios). Ce activități trebuie să ni le asumăm fiecare, în funcție de abilități? Ce i se potrivește fiecăruia?

Alcătuirea echipei începe, apoi conducătorul trebuie să se autodisciplineze și să nu manevreze oamenii și dificultățile, dacă respectiva activitate nu i se potrivește. Toate activitățile cheie trebuie să cadă în obligația cuiva care se dovedește competent în domeniul culturii fizice. Șeful executiv este ultimul care își asumă responsabilități și care trebuie să se asigure de corectitudinea informațiilor necesare degrevării de alte responsabilități. Reeșind din sursele literare din domeniu [194, 195, 200, 203], sunt diverse păreri, concepte și algoritme cu privire la modalitatea de executare a procesului inovativ în organizații. Așadar, motivul diversităților de opinii printre specialiști reese din marea complexitate a respectivului subiect – procesul inovațional.

În continuare vom analiza unele concepte ale specialiștilor din domeniul managementului, atât occidentali cât și autohtoni, privind esența, conținutul și modalitatea de execuție a procesului inovativ în organizații. Unii autori [204, 211, 216], evidențiază în algoritmul său niște activități de bază ale organizației în cadrul căreia se tinde ca managerul să efectueze, conform unui management adecvat, o schimbare radicală, a circumstanței comparative cu cea prezentă (Figura 1.5).



Fig.1.5. Activități fundamentale ale unei organizații [165, p.66]

Asigurarea prosperității organizației sportive este cunoscută ca pasiune a managementului schimbării [219]. **Or, provocările vieții moderne implică dezvoltare, ceea ce necesită schimbare.** Principiile managementului inovațional ce urmează, alcătuiesc premisa succesului unei organizații sportive (Figura 1.6):



Fig.1.6. Principii ale managementului inovațional în cadrul organizației sportive [165, p.66]

Prevederile cu referire la inovarea constantă, preconizează susținerea inițierii noilor proiecte în domeniul culturii fizice, cu ajutorul tuturor angajaților, întrucât să nu se tergiverseze în conformitate cu dinamica modificărilor rapide ale circumstanțelor actuale.

Prescrierile cu privire la managementul superior evocă utilizarea procedeele favorabile schimbării (o calitate superioară a serviciilor, satisfacerea clienților, participarea tuturor angajaților) și diminuarea permanentă a ierarhiei în interiorul organizației (excluderea nivelelor ierarhice tranzitorii de decizie și control) [222].

Una din funcțiile managerului este *inovarea*. Deci, se preconizează ca managerii să dirijeze într-un mod adecvat în care participanții (clienți, angajați) să fie satisfăcuți de activitatea lor. Întru soluționarea acestora, ei utilizează următoarele elemente:

- schimbarea puterii decizionale la treptele inferioare;
- impunerea acțiunii rapide;
- ajustarea accelerată;
- excluderea dificultăților funcționale și perfecționarea angajaților în vederea creării unei piețe de bunuri/servicii cu valoare adăugată mare.

Cunoscătorii cercetători de management O. Nicolescu și I. Verboncu [119], constată că procesul inovațional în organizațiile sportive este determinat de o multitudine de componente care aparțin în mare măsură managementului organizației. Eficientizarea procesului inovativ depinde de următoarele componente primordiale pe care autorii menționați le diferențiază:

1. Elementele fundamentale ale sistemului de conducere ce reflectă condiții-cadru, spre evoluția capacităților inovaționale ale angajaților organizației;
2. Condițiile influente la constituirea și dezvoltarea potențialului inovațional.

Astăzi inovarea este considerată principalul motor al dezvoltării economice și una dintre cele mai eficiente arme în lupta concurențială.

*Inovația* poate fi definită, în sens larg, ca o transformare care implică inițiative individuale sau de grup și care afectează, după caz, economia, știința, politica, sportul sau cultura [50].

Pornind de la definiția acceptată de Uniunea Europeană (UE), menționăm că inovarea are trei componente principale:

- creativitatea;
- introducerea noului în producție;
- spiritul antreprenorial, adică talentul de a impune noul pe piață.

În termenii acestei definiții, conducerea noului presupune, de fapt, trei pași distincți care uneori se subînțeleg prin termenul de „inovare” și sunt ilustrați în Tabelul 1.2 propus de N. Naum, N. Fildan, G. Bala în „Inovarea, motorul secret al competitivității” [117].

Tabelul 1.2. Etapele procesului de inovare [50, p.38]

1.	Creativitate-----rafinarea ideii-----fezabilitate		2.	Activitate inovantă	3.	Spirit antreprenorial
(Generarea de idei noi). Am adunat un număr suficient de idei	Ideea este compatibilă cu politica firmei? Ideea este o soluție pentru una dintre problemele firmei?	Aplicarea ideii este justificată din considerente de marketing, piețe, tehnologie?	Programe detaliate de implementare, fabricație, comercializare.	Găsirea soluțiilor celor mai bune de realizare pe piață.		
<b>Surse ale ideilor</b>						<b>Rezultat</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Imaginație</li> <li>▪ Analiză</li> <li>▪ Observații</li> <li>➤ asupra mediului</li> <li>➤ a ceea ce fac alții</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nou, sau</li> <li>• bun</li> <li>• repede</li> <li>• ieftin</li> <li>• frumos</li> </ul>



Creativitatea implică întotdeauna un element de nouitate, fiind punctul de plecare al inovării. Este un fenomen aproape permanent al minții umane. Creația este un eveniment rar.

Reforma educației este pusă sub forma încurajării creativității. Metodele de a cultiva creativitatea în universități ar putea cuprinde în afara unui curriculum axat pe nouitate și perspectivă, cursuri opționale de istorie a științei și tehnologiei, concursuri și premii, lărga popularizare a unor inovații realizate de profesori sau studenți [50].

Creativitatea este caracterizată printr-o mulțime de calități (Figura 1.7):

- ❖ *randamentul* se raportează la multitudinea ideilor, soluțiilor, lucrărilor de specialitate;
- ❖ *utilitatea* se referă la efectele acțiunilor, care necesită a fi eficiente, contribuind la buna desfășurare a activităților;
- ❖ *eficacitatea* – având în vizor caracterul economic al performanței, se referă la potențialul acțiunii, performanțele care pot fi obținute prin utilizarea efectelor activității creatoare;
- ❖ *valoarea* produsului reeșit din activitatea creatoare, necesită prezentarea importanței din punct de vedere practico - teoretic, urmând a fi acceptată și apreciată în societate;
- ❖ *ingeniozitatea* presupune eleganță și eficacitate remarcabilă a metodologiei de soluționare a problemelor;
- ❖ *originalitatea* este apreciată prin idei, soluții sau produse deosebite.



Fig. 1.7. Calitățile creativității

### 1.3. Factorii creativității și metode de dezvoltare a creativității manageriale

Creativitatea presupune cooperarea multiplă dintre trei mari categorii de factori: psihologici, biologici și sociali [7].

Problematica factorilor psihologici ai creativității evidențiază plasarea acestora sub incidența următorilor factori (Figura 1.8):

- a) factori intelectuali;
- b) factori nonintelectuali;
- c) aptitudini speciale;
- d) factori abisali.

Factorii intelectuali cuprind: gândirea divergentă, gândirea convergentă și stilul perceptiv.

Deși este considerată ca proces unitar, gândirea se împarte în două subspecii diferite, însă conexe: gândirea divergentă, pe care E. de Bono o numește *gândire laterală (creativă)* și gândirea convergentă, care același autor o numește *gândire verticală (logică)* [212]. Aceste subspecii se bazează pe informații, ceea ce nu anulează deosebirea dintre ele, care constă în faptul că gândirea divergentă deblochează calea spre soluționarea problemei, în timp ce gândirea convergentă găsește soluția, după cum avea să aprecieze Bejat M. [6].



Fig. 1.8. Factorii psihologici ai creativității

Se poate spune că, dacă gândirea convergentă constituie instrumentul privilegiat al tradiției, gândirea divergentă deservește prin excelență inovația. Termenul de gândire divergentă, lansat și consacrat de J. P. Guilford [217], prin celebrul său model tridimensional al intelectului,

aparține de coordonata operației, alături de cunoaștere, memorie, gândire convergentă și evaluare, definind o gândire multidirecțională, care reunește următoarele aptitudini de bază:

- ✚ adaptibilitate (reorganizarea sau modificarea imediată de direcții);
- ✚ fluidența sau cursivitatea;
- ✚ noutatea;
- ✚ elaborarea.

La acestea se adaugă și aptitudini precum sensibilitatea la problemă (capacitatea de a depista probleme acolo unde aparent nu există) și redefinirea (abilitatea de a utiliza, într-o manieră neobișnuită, un obiect sau o parte a acestuia).

Între toate aceste componente ale gândirii divergente există o puternică corelație.

Stilul perceptiv, ca element al creativității, desemnează modalitatea de reacție cognitivă la dificultatea ce necesită soluționare: recepționare globală, receptare cu detalii puține, receptare cu detalii multe și recepționare ce cuprinde o multitudine de detalii.

Referitor la factorii intelectuali implicați în procesul creativ părerile sunt variate, toate convergând însă spre o mai amplă cunoaștere și importanță a procesului respectiv. De asemenea, pe lângă gândirea intuitivă, „fluidă”, „divergentă”, mulți sunt aceia care pun în evidență și rolul *imaginației creatoare* (ca formă a imaginației care duce la elaborarea noului, originalului, prin prelucrarea informațiilor precedente) și *spiritul de observație*. De o mare importanță este însă și *intuiția* care implică „*actul de a prinde sensul, semnificația sau structura unei probleme fără o sprijinire explicită pe aparatul analitic corespunzător*”[145].

Categoria factorilor nonintelectuali aliniază o paletă amplă de componente, dintre care cele mai angajante în dinamica creativității sunt: motivație, caracter, afectivitate, temperament și factor de stil.

Intervențiile creative pot fi bruște sau proiectate și binevoale. În aceste situații, este necesar ca ele să fie susținute continuu de nevoi și motive, de înclinații, interese și aspirații. Aceste condiții interioare, care influențează avantajos sau neavantajos asupra creativității, întrucât sunt factori activatori, reprezintă o cheie a creativității.

Deci, un argument recomandat, interesul, tendința pentru a inventa sau a elabora ceva nou și o voință fermă, perseverentă, pentru a învinge problemele dificile care sunt un obstacol în obținerea unor bunuri neobișnuite, importante, alcătuiesc resursele interne ale individului implicat în actul creației. Efortul creator este susținut și alimentat de motivație.

Caracterul este definit ca o formațiune superioară la organizarea căreia contribuie necesitățile umane, cauzele, certitudinile, concepțiile morale, aspirațiile și idealul, concepția despre lume și viață. Dintre trăsăturile caracteriale, o pondere particulară în actul de creație o au:

puterea de muncă, perseverența, răbdarea, conștiinciozitatea, inițiativa, curajul, încrederea în sine, independența, nonconformismul, competența de asumare a riscului etc.

Afectivitatea energizează o mulțime de dimensiuni caracteriale. De la avântul emoțional și până la pasiunea pentru muncă și adevăr se desfășoară un întreg arpeggiu de trăiri afective A. Athanasiu [4], precizează: *„Emoția pune în mișcare mașina cerebrală care obține astfel căldura necesară pentru forjarea intuițiilor norocoase și a presupunerilor credibile”*.

Ca și matrice ale personalității, caracteristicile temperamentale nu pot rămâne fără ecou asupra creativității. Așa cum remarcă Al. Roșca [148], particularitățile temperamentale influențează îndeosebi stilul activității creatoare, ceea ce se răsfrânge și asupra productivității și eficienței.

Referitor la relația conștient-inconștient în geneza creativității, se consideră că participarea energiilor abisale în actul creației este o realitate indubitabilă. P. Popescu Neveanu [134] notează: *„Orice act psihic (deci și creativitatea) implică o anumită conlucrare între inconștient și conștient, cel din urmă fiind esența”*.

Geneza unui fenomen atât de complex ca fenomenul creator reclamă antrenarea întregii personalități psihologice, cu toate etajele și subetajele ei. Fiecare factor din cele patru categorii fundamentale își asumă responsabilități specifice, având, după caz, o pondere mai mare sau mai mică, însă ei ființează într-o armonioasă intercondiționare, cu multiple virtuți compensatorii, ce slujesc cauza întregului - actul de creație.

Creativitatea, ca orice formă a comportamentului uman, nu se poate sustrage de la această condiționare. Dintre factorii biologici cu rezonanță particulară asupra creativității, cei mai de seamă sunt: ereditatea, vârsta, sexul, sănătatea mentală. *„În esență, ereditatea trasează limitele maxime până la care pot evolua potențele native ale individului, fără a garanta și atingerea lor”*, după cum sublinia A. Munteanu (1994). Aportul eredității în creație constituie o problemă încă neclarificată în totalitate.

Pentru a demonstra rolul eredității, specialiștii [93], au contabilizat o serie de argumente precum: existența „copiilor minune” (Mozart, Haydn, Enescu, Goethe, Byron, Eminescu, Rafael, Grigorescu, Pascal etc.) și prezența, în cadrul aceleiași familii, a unor talente deosebite, timp de mai multe generații (familia Bach, Strauss, Dumas). Toate aceste argumente susțin ideea că *talentul* este rodul interacțiunii dintre ereditate și mediu.

Dar s-a realizat și o listă cu contra argumente ce cuprinde cazul „copiilor invulnerabili”, care pot excela în anumite domenii, cu toate premisele ereditare nefavorabile (părinți retardați mintal) și a celor ambientale vitrege (părinți săraci, alcoolici, divorțați). Tot aici se înscriu și persoanele cu talente multilaterale, care excelează în mai multe domenii (Leonardo da Vinci -

pictor, scriitor, filosof, naturalist, fizician, inginer, matematician; Goethe - poet, naturalist, filozof). Performanțele nu sunt imposibile la vârste înaintate: Goethe a scris partea a doua din „Faust” la 82 de ani, Verdi a compus „Falstaff” la 80 de ani; Gr. Moisil a creat lingvistica matematică la 70 de ani, C. Noica a scris principalele sale opere după 70 de ani etc. Cu cât nivelul cultural al individului este mai înalt, iar preocuparea în direcția activității intelectuale mai statornică, cu atât cresc și șansele de a menține creativitatea în ontogeneză.

Alți autori [144, 157, 226], menționează că pe traseul creativității este prezentă o anumită fluctuație. Realitatea semnalează însă că „creațiile marcante au fost făcute la vârste diferite, pe întreg parcursul evoluției individului”, cum notează A. Munteanu [116].

Implicațiile particularităților de sex asupra creativității au o rezonanță particulară care depășesc granițele științei prin efectele lor morale.

Putem pleca și de la ideea că istoria culturală a omenirii mai este și în prezent o istorie predominant masculină. Însă, după cum o atestă o serie de studii autorizate, nu se poate vorbi de un mod privilegiat de structurare a potențialului creativ masculin față de cel feminin. Ceea ce diferă este nu valoarea și calitatea virtualităților creatoare, ci domeniul unde ele pot fi plasate și utilizate mai rapid și eficient, forma de activitate în care bărbatul sau femeia poate să-și valorifice cu mai multă competență potențialul nativ. Se impune, deci, fructificarea maximală a potențelor creatoare pe care le teaurizează deopotrivă ambele sexe.

Plasarea sănătății mentale printre factorii biologici ai creativității este la fel de relativă ca și în cazul factorului ereditar, factorului de vârstă sau sex. Însă filiația dintre geniu și nebunie datează din timpuri imemorabile, fiind vehiculată din antichitate (Platon, Cicero, Horațiu), deși la o analiză mai atentă se observă că nu e vorba de o „nebunie”, în sensul consacrat al termenului, ci de un nonconformism comportamental, prezent la marii creatori.

Factorii sociali, care la rândul lor, au o multitudine de influențe, neintenționate sau intenționate, organizate sau întâmplătoare, au o sarcină deosebită în creativitate.

Orice creator poartă specificul perioadei sale, a familiei, a clasei, a grupului de muncă și de prieteni din care face parte. Se vorbește de situație creativă [215], dar și de mediu creativ, care cuprinde ansamblul particularităților ambientale, care pot marca creativitatea. Acestea, au un rol stimulativ asupra creației (Figura 1.9):

- ✓ condițiile socio-economice medii, între opulență și sărăcie;
- ✓ un grad cât mai înalt de aspirație și de cultură a grupului;
- ✓ existența unor relații sociale de tip democratic;
- ✓ prezența libertății și securității psihologice;
- ✓ posibilitatea individului de a sesiza „sensul destinului”.



Fig. 1.9. Rolul stimulatv al creației

Dintre factorii sociali, cu rol major în creativitate, alături de condițiile socio-economice și culturale, condițiile educative (familia și școala) dețin o pondere însemnată.

Suntem de acord că mediul familial se afirmă prin solidaritate și caracterul timpuriu al intervențiilor familiei. Pot fi menționați următorii factori din mediul familial:

- familia de tip democratic care întreține o atmosferă tolerantă, caldă și care îi oferă copilului o marjă de inițiativă;
- educația precoce și intensivă;
- inițiativa și independența intelectuală și de acțiune a copilului;
- stimularea libertății de comunicare a copilului și a dorinței de a pune întrebări;
- obiceiul de a citi în mod curent reviste și ziare;
- interesul rezonabil față de randamentul școlar al copilului, fără pretenții exagerate și pline de solicitări;
- educarea încrederii în sine;
- expunerea criticilor prietenoase, urmată de o modalitate de pedeapsă/recompensă adecvat, nuanțat și flexibil;
- exersarea în familie a capacității copilului de a-și asuma un risc convenabil.

Comunitatea modernă, ca urmare a observării realității curente, reclamă intervenția autorizată și specializată a unor servicii și instituții specializate în ceea ce privește competența educativă a familiei, existente deja în unele țări (școala mamelor, a taților, a bunicilor) prin:

- a) instituționalizarea educației părinților;

b) înființarea unor centre de asistență complexă a copilului.

Rolul școlii în destinul creativității este amplu comentat în lucrările de specialitate. După opinia lui M. Boden [201]: „Școala contemporană tradițională este o școală a imitației, a liniștii și a conformismului, în care creativitatea nu este numai ignorată, ci de-a dreptul înăbușită”, iar J. P. Guilford [217], reproșează școlii „tendința de a considera imaginația divergentă ca o sursă de rebeliune mai mult decât de creație”.

Principalul culpabil este, în primul rând, acel tip de dascăl care agreează și promovează mai mult elevii foarte inteligenți (dar conformiști) decât pe cei foarte creativi (dar nonconformiști) și pentru care randamentul școlar general constituie un criteriu de bază în aprecierea școlarilor.

Aceluiași tip de profesori i se reproșează și următoarele:

- ❖ cultul elevului mediu, care determină o nivelare a potențelor și performanțelor elevilor;
- ❖ proclamarea ca model pe elevul care știe să recite, cu maximă fidelitate, manualul;
- ❖ obsesia exagerată pentru îndeplinirea programei;
- ❖ sfințirea metodologiei tradiționale în învățământ;
- ❖ supradimensionarea rolului rațiunii și memoriei cu persecutarea imaginației.

Eliminarea acestor prejudecăți, în vederea instaurării în școală a unui climat favorabil creativității, impune un model teoretic de cadru didactic adaptabil la condițiile unui „praxis educațional” deschis autoperfecționării permanente, model propus de conceptul de creativitate pedagogică.

Creativitatea pedagogică definește modelul calităților necesare cadrului didactic pentru proiectarea și realizarea unor activități eficiente prin valorificarea capacităților sale de înnoire permanentă a acțiunilor specifice angajate la nivelul sistemului și al procesului de învățământ. Elaborarea acestui model presupune adaptarea la conceptul psihologic de creativitate.

Comportamentul creativ al cadrului didactic este validat de eficiența comunicării pedagogice. Personalitatea creatoare de tip pedagogic valorifică deplin resursele sistemului psihic uman la niveluri și forme de acțiune corelate special în direcția proiectării-realizării (auto) instruirii, (auto) educației permanente [107].

Pentru eficientizarea acestui proces de importanță majoră este necesar a perfectă metodologia de identificare și de analiză a nevoilor de formare, pentru stabilirea competențelor reale și cele necesare exercitării rolului în instituția de învățământ modernă, precum și a opțiunilor individuale de dezvoltare profesională. Or, formarea și dezvoltarea resurselor umane în condițiile unei educații în schimbare este o activitate managerială de importanță socială.

Personalitatea creativă de tip pedagogic presupune astfel proiectarea și realizarea capacității de organizare a unor: repertorii de procedee euristice și imaginative educate în sensul atitudinilor creative; tehnici de organizare a atitudinilor creative și de deblocare a acestora pentru atingerea unor stadii productive la niveluri de creativitate superioară; strategii manageriale de expansiune a formelor de învățare creativă, angajate la nivel de educație permanentă.

Subscriem la ideea conform căreia funcția pedagogică a creativității orientează, în mod special, realizarea a două acțiuni complementare:

- a) elaborarea unui model de educare a creativității;
- b) proiectarea unei învățări creative.

a) *Elaborarea unui model de educare a creativității.*

Obiectivele specifice/intermediare vizează proiectarea-realizarea unei educații problematizate, posibilă prin:

- stimularea gândirii creative prin sesizarea și rezolvarea unor situații problemă din ce în ce mai complexe;
- dezvoltarea capacităților operaționale definitorii pentru personalitatea creatoare (analiza - sinteza; generalizare - abstractizare; evaluare - critică);
- activarea metodologiilor bazate pe corelarea optimă a factorilor interni (stil cognitiv, atitudini – aptitudini, creativitate) cu factorii externi (comunicare, acțiune practică, programare specifică).

Obiectivele concrete vizează operaționalizarea obiectivelor generale și specifice la niveluri dependente de condițiile cerute de realizare (resursele creative ale școlii, clasei de elevi, tipului de activitate educativ-didactică). În condițiile unei educații/instruirii problematizate, aceste obiective concrete pot dezvolta gradual performanțe și competențe susținute prin sarcini pedagogice/didactice adecvate, realizabile pe parcursul unor activități de: stimulare a flexibilității gândirii; cultivare a gândirii divergente; valorificare a aptitudinilor speciale.

b) *Proiectarea învățării creative* presupune anticiparea unor strategii manageriale deschise, aplicate în timp și spațiu prin (Figura 1.10):

- clarificarea scopului învățării creative la nivelul interacțiunii existente între: operativitatea intelectuală – performanța școlară – restructurarea permanentă a activității de predare - învățare - evaluare;
- stabilirea sarcinilor cadrelor didactice în condițiile creative (individualizarea fiecărei secvențe didactice; încurajarea spontaneității, stimularea potențialului minim/maxim, amendarea superficialității);



- crearea unei atmosfere afective optime, necesară pentru anularea treptată a factorilor de blocaj (teamă, tensiune, imitație, conformism, criticism, frică) și cultivarea unui fond atitudinal favorabil creativității (încredere în sine, independența în gândire și comportament, asumarea unui risc rezonabil etc.);
- valorificarea psihologică a corelației profesor - elev la nivelul tuturor conținuturilor educației: intelectuale, morale, tehnologice, estetice, fizice.

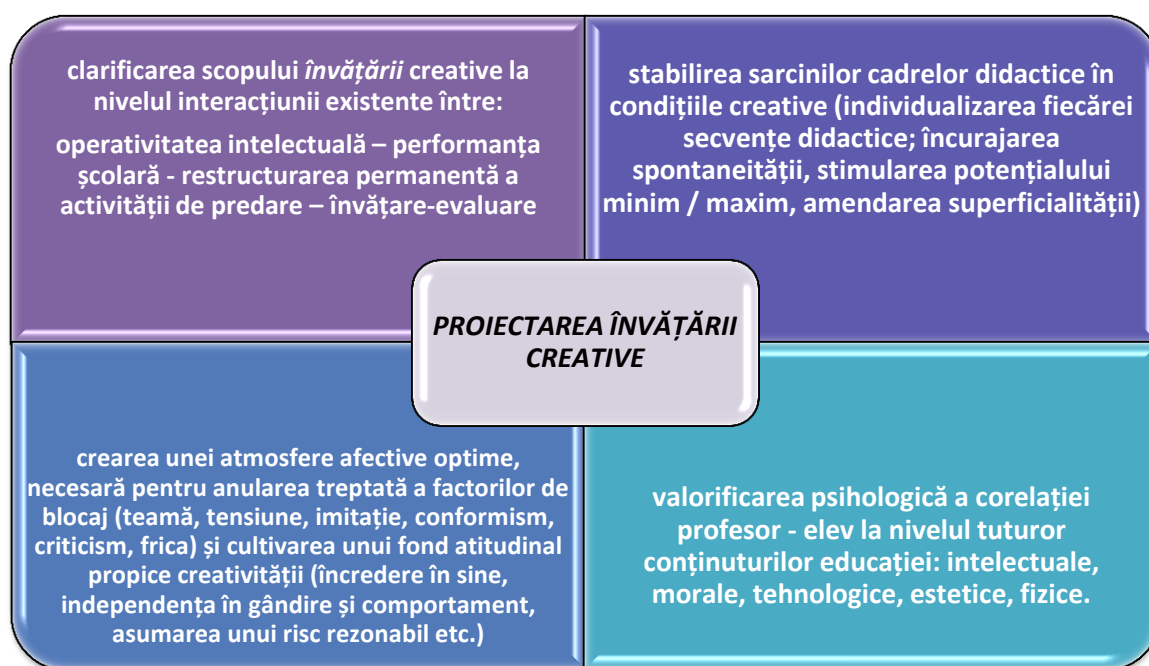


Fig.1.10. Proiectarea învățării creative

Creativitatea presupune un model teoretic care poate fi adaptat la condițiile unui „sistem educațional” deschis autoperfecționării permanente, întrucât exemplul personal al dascălului este decisiv în educație.

În urma trecerii în revistă a factorilor creativității se impune a fi menționat faptul că ei nu evoluează decât într-o simbioză greu de separat, cu o multitudine de virtuți compensatorii. Prin urmare, nivelul creativității, în consecință a diferențelor dintre ei, nu depinde atât de mărimea și calitatea fiecărui factor izolat, cât de sinergia cooperantă și complementară dintre ei.

#### ***Metode de stimulare a creativității manageriale***

Metodele care pot fi aplicate în stimularea creativității în procesul educațional la nivelul învățământului superior, se împart în două grupe:

a) Metode raționale, ce sunt bazate pe o intervenție rațională și sistematică și urmăresc indentificarea tuturor combinațiilor eventuale între diferite componente, lucruri sau proprietăți.

Utilizarea metodelor respective este pentru obținerea numărului maxim de combinații posibile și faza evaluării și selectării acestor combinații.

✓ *Metoda inventarelor de attribute* - constă în alegerea unui atribut al unui obiect și aplicarea acestuia la alt obiect. Aplicabilă la ameliorarea produselor existente prin substituirea, combinarea, divizarea, multiplicarea, relansarea unora dintre proprietățile acestora.

✓ *Încrucișarea forțată* - constă în găsirea unor asocieri între elementele depărtate prin forțarea combinațiilor dintre acestea. Metoda cuprinde fazele: de listare a elementelor privind obiectul a cărui schimbare se urmărește; de alegere a altui obiect depărtat de primul și de listare a elementelor ce îl definesc; de încrucișare a elementelor privind cele două obiecte.

✓ *Analiza morfologică* - se bazează pe principiul că soluția optimă a unei probleme se obține prin determinarea tuturor elementelor cunoscute și a relațiilor dintre acestea. Metoda constă în: listarea factorilor privind problema ce trebuie rezolvată și înscrierea lor pe fișe independente; împărțirea la întâmplare a fișelor în grupe de câte 42 și citirea lor de câteva ori în scopul transferării ideilor în preconștient; părăsirea timp de câteva minute a problemei prin efectuarea combinațiilor noi în preconștient; listarea combinațiilor rezultate și examinarea fiecăruia în funcție de anumite criterii prestabilite. Metoda este foarte eficientă și se aplică la analiza produselor existente în scopul perfecționării lor constructive și funcționale.

✓ *Matricea descoperirilor* - variantă simplificată a analizei morfologice, se aplică în cazul schimbării sau combinării funcțiilor unei game de produse și cuprinde: listarea produselor sau a funcțiilor acestora a căror schimbare este dorită; construirea unei matrice în care se înscriu produsele sau funcțiile dorite; evaluarea și selecționarea combinațiilor posibile.

✓ *Metoda catalogului* - constă în consultarea listelor, prospectelor, cataloagelor de produse în vederea obținerii unor idei care vor induce alte idei de modificare sau de adaptare a produselor existente.

✓ *Metoda input – output* constă în descompunerea unui sistem dinamic în trei părți - intrări, transformarea produsă, ieșiri - și în modificarea uneia dintre părți în condițiile păstrării constante a celorlalte două și luării în considerație a anumitor restricții.

✓ *Metoda edisoniana* - constă în efectuarea unui mare număr de încercări și experimentări potrivit regulii „încercare-eroare”, prin analogie cu metodele de cercetare ale lui Th. A. Edison.

✓ *Etiologia* - se bazează pe decelerarea cauzelor fenomenelor și se aplică în cercetarea originilor unei probleme complexe.

b) Metode intuitive sau psihosociale, se bazează pe înlăturarea restricțiilor afective și intelectuale care se exercită asupra individului sau grupului creativ. Din cadrul acestei metode fac parte metoda brainstorming, sinectica, frisco, phillips, 6-3-5, delphi, discuția panel, etc. (Figura 1.11).

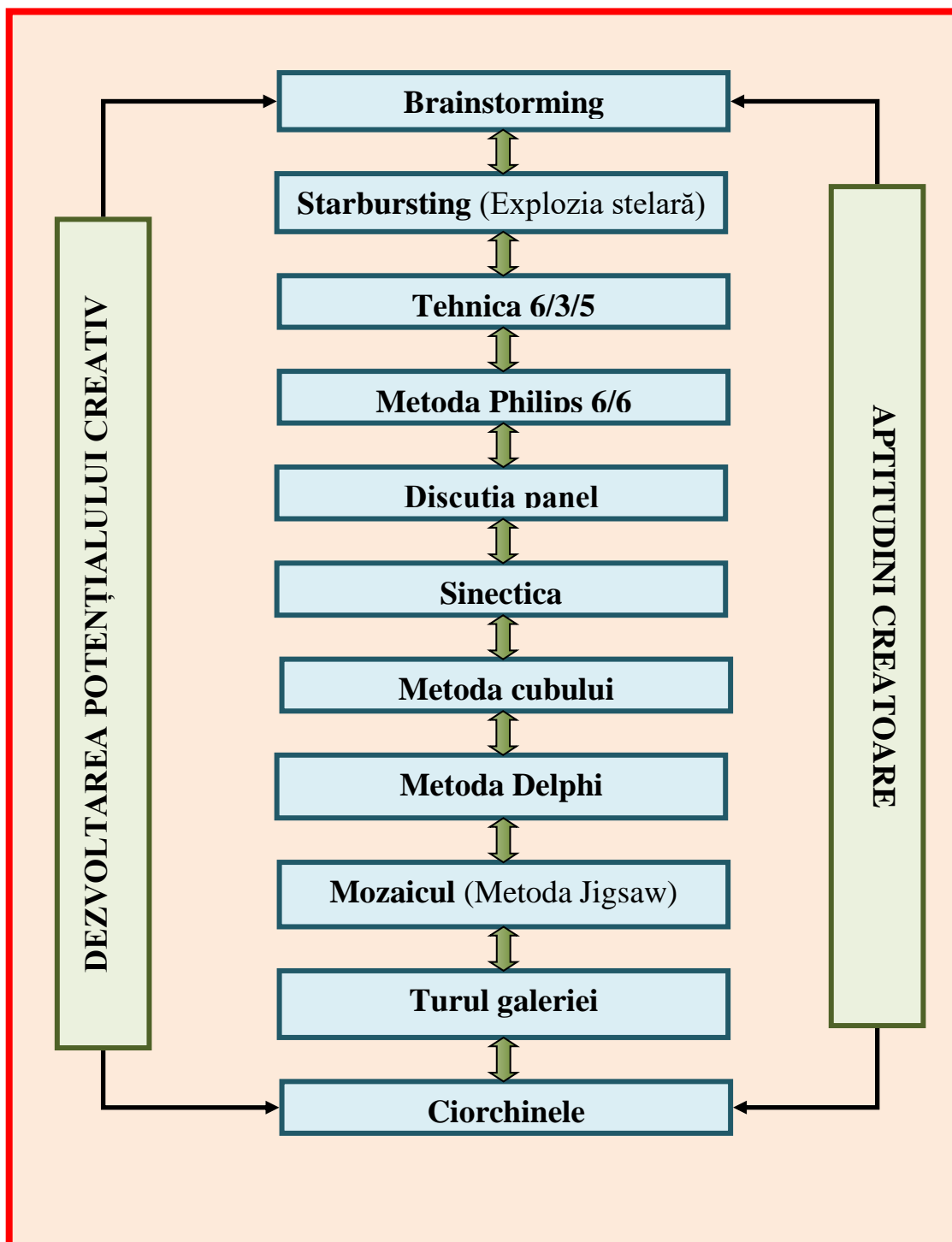


Fig. 1.11. Metode de dezvoltare a potențialului creativ [172, p.487]

### ***Metode de stimulare individuală (autocultivare) a creativității***

E. Raudsepp, plecând de la ideea că aplicarea metodelor standardizate ar putea să nu fie la fel de eficiente pentru subiecții cu personalități diferite, recomandă următorii pași pentru autocultivarea potențialului creator:

1) Lărgirea orizontului prin: familiarizarea cu literatura din domenii de specialitate din ce în ce mai îndepărtate; acumularea de note și idei originale și organizarea lor pentru a putea fi utilizate; cultivarea unor activități preferate, avându-se în vedere faptul că activitățile de tip constructiv sunt mai stimulatoare decât cele de colecționare;

2) Cultivarea propriului domeniu de activitate prin cunoașterea exhaustivă și examinarea critică a surselor de informare în lumina ideii de perfectibilitate continuă a soluțiilor;

3) Sesizarea, ierarhizarea și reformularea problemelor;

4) Goana după idei; se recomandă a nu se respinge nici o idee înainte de a fi fost verificată și a nu se adopta, fără verificare, nici o idee tehnică;

5) Aplicarea principiului amânării ideilor, crearea unui ritm optim de lucru, printr-o alternare a efortului cu suspendarea activității, care să favorizeze instalarea unui „set mintal” favorabil creației;

6) Finisarea ideilor noi prin formulare, expunere, redactare.

Astfel, dezvoltarea creativității manageriale a masteranzilor facultăților de educație fizică și sport este de o stringentă actualitate ca proces și realizare, ce conduce la formularea **problemei cercetării**: Care sunt reperele teoretice și metodologice ale pregătirii profesionale a masteranzilor prin dezvoltarea creativității manageriale și formarea competențelor creative.

**Scopul cercetării** constă în fundamentarea metodologică a pregătirii manageriale a masteranzilor din domeniul educației fizice și sportului prin intermediul creativității manageriale.

#### **Obiectivele cercetării:**

1. Analiza teoretică a problemei privind pregătirea profesională a masteranzilor prin dezvoltarea creativității manageriale.

2. Determinarea rolului pregătirii profesionale a studenților-masteranzi, viitori specialiști în domeniul educației fizice și sportului, în contextul conținuturilor manageriale și de dezvoltare a creativității manageriale.

3. Elaborarea reperelor metodologice ale pregătirii profesionale a masteranzilor prin dezvoltarea potențialului creativ.

4. Elaborarea structurii și conținutului demersului formativ al creativității manageriale în baza cursului „Managementul creativității și inovării în sport”.

5. Argumentarea experimentală a eficienței cursului „Managementul creativității și inovării în sport”.

#### **1.4. Concluzii la capitolul 1**

1. Procesele de informatizare, globalizare și schimbare accelerată ce au loc la nivelul societății actuale cer accentuarea laturii creative a managementului care, de fapt, înseamnă promovarea în funcții de conducere a unor manageri foarte buni ca specialiști, cu potențial creativ-inovator, capabili de un comportament cu o puternică determinare inovatoare.

2. Gradul ridicat de complexitate a problemelor în procesul tranziției determină managerii instituțiilor să-și constituie grupuri creatoare și o echipă managerială creativă, capabilă de un management științific creativ-inovator. Deci, accentul se pune pe promovarea formării comportamentului managerial creativ, a managerului inventator, capabil de excelență și performanță. Creativitatea este necesară ori de câte ori trebuie de introdus o schimbare originală într-o situație.

3. Școala de toate gradele influențează formarea, dezvoltarea și afirmarea persoanelor creatoare. În învățământul superior, familiarizarea studenților cu munca de cercetare, punerea lor încă din facultate într-un contact strâns cu cele mai noi și importante probleme din domeniul respectiv influențează favorabil manifestarea creativității. Școala superioară poate influența însă și negativ creativitatea, atunci când se exagerează rolul memoriei, când se pune un accent prea mare pe „predarea de informații” care se găsesc ușor în orice tratat de specialitate și se neglijează demersul constructiv, formarea de competențe, îndeosebi de a căuta noul, de a găsi individual explicații diverselor fenomene.

4. S-a constatat că managerul trebuie să sesizeze din timp orice situație problematică, să o evalueze și să organizeze rezolvarea din timp a problemelor fără să aștepte ca ele să devină o urgență. Formarea competențelor, în acest context, prevede că un manager creativ știe să selecteze și să se ocupe de problemele esențiale, nu pierde timpul cu problemele de rutină, aplică metodele conducerii prin delegare de autoritate.

5. În procesul de învățare creativă, principalul reper este de a permite masteranzilor să fie deschiși pentru a discuta tematica nouă și promovarea ideilor noi și îndrăznețe, astfel vom fi pe calea de a obține un sistem perfect de educație.

## **2. METODOLOGIA DE FORMARE A CREATIVITĂȚII MANAGERIALE A MASTERANZILOR FACULTĂȚII DE EDUCAȚIE FIZICĂ ȘI SPORT**

### **2.1. Metodele și organizarea cercetării**

În vederea realizării obiectivelor preconizate a fost aplicat un complex de metode științifice de cercetare, și anume:

1. Sintetizarea ideilor privind formarea/dezvoltarea creativității manageriale;
2. Studiarea factorilor de reușită în procesul de pregătire a masteranzilor prin creativitate managerială;
3. Sondajul de opinie (chestionarea sociologică);
4. Observația pedagogică;
5. Experimentul pedagogic;
6. Prelucrarea matematică a datelor statistice și prezentarea lor grafică.

Analiza literaturii de profil a cuprins un spectru variat de domenii înrudite, care reflectă problematica generală și particulară a creativității manageriale.

Acest studiu a urmărit cunoașterea preocupărilor anterioare și contemporane ale cercetătorilor domeniului, redate în literatura științifico-metodică de specialitate. Documentarea bibliografică și a surselor de informare s-a efectuat pe direcția de cercetare, investigând fenomenul pregătirii profesionale a specialiștilor din domeniul educației fizice și sportului prin creativitate managerială.

Fundamentarea abordărilor teoretice a lucrării au constituit-o concepțiile despre: creativitatea managerială, dezvoltarea potențialului creativ la masteranzii facultăților de educație fizică și sport [21].

Informațiile furnizate ne-au permis să facem unele concretizări privind elaborarea metodologiei noastre de cercetare, asupra strategiei de formare/dezvoltare a competențelor creative a masteranzilor din domeniu în procesul de pregătire profesională.

Astfel, în cadrul procesului abordărilor teoretice a fost evidențiată metodologia privind dezvoltarea potențialului creativ pentru disciplina „Creativitatea managerială în educația fizică și sport” (CMEFS), precum și a cursului teoretic al acesteia, care a contribuit la eficientizarea procesului de pregătire a viitorilor specialiști în domeniu.

De asemenea, a fost cercetat spectrul documentar pe problematica proiectării, planificării, pregătirii, a documentelor ce țin de evidență, control și evaluare, inclusiv [99] Strategia de

dezvoltare a culturii fizice și sportului în Republica Moldova (2013- 2020); Codul Educației al Republicii Moldova; planuri de învățământ, conținutul materiei de instruire etc.

Studiul materialelor documentare de asemenea a oferit o amplă claritate în aprecierea realității procesului de pregătire a masteranzilor la etapa actuală, iar rezultatele depistate au fost luate în considerație în cadrul investigației, deoarece anume factorul de pregătire stă în atenția de bază al cercetării noastre.

Examinarea literaturii de specialitate și a documentației de lucru, care urmărește și cercetează problema nivelului de creativitate a masteranzilor [44, 45, 73], ne-a permis să stabilim că în programele de studiu existente nu se acordă atenție suficientă dezvoltării potențialului creativității manageriale.

#### ❖ **Chestionarea sociologică**

Pentru organizarea și desfășurarea chestionării ne-am călăuzit de indicațiile metodice din domeniul cercetării sociologice recomandate de mai mulți autori [14, 17, 24, 68, 70].

Materialul empiric la tema creativității manageriale a cuprins chestionarul, cu un număr de 15 întrebări, aplicat studenților și masteranzilor de la educație fizică și sport.

Materialele anchetei au fost completate cu informația obținută în procesul discuțiilor cu grupurile de respondenți și a altor specialiști din domeniul culturii fizice și au fost alcătuite în conformitate cu recomandările specialiștilor din domeniu [14, 17].

La alcătuirea și desfășurarea chestionărilor ne-am condus de recomandările metodice propuse de autorii M. Epuran [70], G. Popa [130] și alții.

Întrebările incluse în anchetă au ca subiect posibilitatea elaborării unui demers formativ intitulat „Managementul creativității și inovării în sport”, precum și a creării unui nou concept metodologic de pregătire a viitorilor specialiști în domeniul culturii fizice.

#### ❖ **Observația pedagogică**

Observațiile pedagogice au fost desfășurate pentru a studia problema cercetată în practică și au avut caracter de constatare. Monitorizarea s-a desfășurat în două faze:

1. În perioada anului 2016-2017 s-au efectuat observațiile referitoare la curriculumul de studiu, a cursului teoretic „Creativitatea managerială în educația fizică și sport”, studiat de către studenții ciclului II din cadrul facultăților de educație fizică și sport, precum și la metodologia de predare și apreciere a nivelului de pregătire teoretică și practică a studenților-masteranzi.

2. În perioada anului de studii 2017-2018 am elaborat un nou curriculum universitar și demersul formativ „Managementul creativității și inovării în sport”.

Observațiile pedagogice s-au derulat în două etape:

*Etapa I* a cuprins observațiile desfășurate asupra conținutului și metodologiei de predare a cursului teoretic la disciplina „Creativitatea managerială în educația fizică și sport” din cadrul facultăților de specialitate USEFS în perioada anului de studiu 2016-2017. Rezultatele obținute în urma observațiilor pedagogice ne-au permis să identificăm lacunele acestui curs, precum și componentele sale referitoare la dobândirea cunoștințelor și competențelor creative de către masteranzi. Acestea se completau prin rezultatele discuțiilor avute cu profesorii de la disciplina respectivă, precum și cu studenții-masteranzi care studiau acest curs. Datele obținute au contribuit la conceperea și structurarea noului curriculum și a demersului formativ „Managementul creativității și inovării în sport”.

Metoda de formare a competențelor creative include întâlniri față-în-față în cadrul orelor de curs și seminarii, urmate de sesiuni de mentorat (mediat de platforma e-learning - Moodle). Verificarea este centrată pe analiza studiilor de caz dezvoltate de masteranzi.

*Etapa a II-a* a cuprins elaborarea modelului creativității manageriale, și a noului curs destinat masteranzilor facultăților de educație fizică și sport „Managementul creativității și inovării în sport”, bazat pe această concepție.

Apoi s-a desfășurat pilotarea noului curriculum al disciplinei „Managementul creativității și inovării în sport”, completarea conținutului, stabilirea competențelor creative și demersului formativ al acestora.

Efectele obținute în această etapă ne-au permis să stabilim modelul final al curriculumului universitar, elaborat prin coroborarea standardelor naționale și europene, precum și introducerea în cadrul acestuia a competențelor creative necesare specialistului în domeniul educației fizice și sportului.

În scopul aprecierii obiective a fost aplicată nota de experți atât la grupa experimentală, cât și la grupa martor, acordată de către specialiști, în număr de patru persoane. A fost utilizată scala de evaluare din 3 puncte: valoarea minimă constituind 1 punct, iar valoarea maximă – 3 puncte.

De asemenea, în procesul cercetării aplicative s-a utilizat un chestionar de atitudini creative în scopul evaluării obiective a factorilor ce au participat la stabilirea și structurarea noului curriculum la disciplina „Managementul creativității și inovării în sport”, precum și identificarea atitudinilor creative necesare pentru pregătirea profesională a viitorilor specialiști în domeniul educației fizice și sportului. Chestionarul este alcătuit din 50 de întrebări (anexa 7), fiecare răspuns fiind notat cu puncte între 1 (întru totul neadevărat) și 5 (întru totul adevărat). Testul măsoară 16 atitudini creative, pentru fiecare atitudine existând câte trei itemi.



Evaluările pedagogice, obținute în rezultatul calcului (valorile medii de grupă), au înregistrat valori întregi cu zecimi (sutimi), conform recomandărilor lui A. Zavalișca, P. Demcenco [173] și alții, în procesul de interpretare și comparare a lor păstrează semnificația valorii numărului natural, indiferent de mărimea zecimii (sutimii).

#### ❖ **Experimentul pedagogic**

În cadrul actualei cercetări, experimentul pedagogic a avut drept scop aplicarea în practică a strategiei de formare/dezvoltare a competențelor creative a masteranzilor din domeniu, în procesul de pregătire profesională. Implementarea noului curriculum universitar la disciplina „Managementul creativității și inovării în sport”, precum și a cursului universitar respectiv, va permite dezvoltarea potențialului creativ în cadrul procesului de instruire a masteranzilor.

Astfel, experimentul pedagogic s-a desfășurat în două etape:

În cadrul primei etape, preliminară, a fost stabilit programul de argumentare și sistematizare a cunoștințelor și priceperilor, precum și a competențelor necesare masteranzilor care urmează cursul „Creativitatea managerială în educația fizică și sport”. Rezultatul investigațiilor sociologice, a observațiilor pedagogice, analizei teoretice, generalizării și sintezei, au permis să includem în „Planul de învățământ” pentru programul de master „Educație, management și marketing în sport” al Universității de Stat de Educație Fizică și Sport a unui nou curriculum universitar pentru studenții-masteranzi, anul II: „Managementul creativității și inovării în sport”, și a demersului formativ cu conținut adecvat, axat pe dezvoltarea competențelor creative.

Etapa a doua a experimentului pedagogic s-a axat pe evaluarea eficienței demersului formativ „Managementul creativității și inovării în sport” privind dezvoltarea competențelor creative necesare specialiștilor din domeniu, ca cerință a pieței muncii.

Astfel, prin acțiunea de cercetare directă a realității în condițiile impuse de către programul experimental elaborat, am urmărit realizarea scopului investigațional prevăzut de problema de cercetare, a obiectivelor stabilite, urmat de evaluarea efectelor obținute ca produs.

#### ❖ **Prelucrarea matematică a datelor statistice și prezentarea lor grafică**

Cercetarea statistică a debutat cu observarea statistică, aceasta constând în înregistrarea datelor individuale obținute cu privire la particularitățile subiecților cercetați, fiind apoi centralizate și sistematizate. Ulterior, s-a calculat sistemul de indicatori statistici, iar rezultatele obținute au fost prezentate sub formă de tabele și grafice. Investigația statistică s-a finalizat cu analiza și interpretarea rezultatelor și cu formularea concluziilor statistice.

Datele obținute au fost prelucrate în conformitate cu metodele statistico-matematice selectate în concordanță cu caracterul datelor experimentale și a obiectivelor cercetării prin

identificarea nivelului de diferențiere dintre indicii grupei experimentale și martor, în cadrul căroră s-au efectuat următoarele calcule:

**1. Media aritmetică** - este o cantitate fictivă care aproximează un centru spre care, și în jurul căruia, gravitează datele provenite dintr-o măsurare reală. Aproximația este cu atât mai bună, cu cât extremele sunt mai apropiate între ele. Ea reprezintă suma valorilor individuale împărțită la numărul de cazuri, după formula:

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

unde:  $\bar{X}$  - media aritmetică;

$\sum$  - suma valorilor individuale;

$i$  - indexul de sumare;

$x_i$  - fiecare rezultat de măsurare

$n$  - număr de subiecți.

**2. Abaterea standard** - este un număr fictiv care aproximează măsura în care rezultatele (unui șir de măsurători reale) se împrăștie în jurul valorii centrale, după formula:

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

Cu cât abaterea este mai mică, cu atât valoarea parametrilor tendinței centrale este mai reprezentativă.

**3. Eroarea medie** ( $m$ ) se calculează după formula:

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

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

$\sigma$  - abaterea standard;

$n$  - număr de subiecți.

**4. Coeficientul de variabilitate** - este aproximarea procentuală a câtului dintre abaterea standard și media aritmetică:

$$Cv = \frac{\sigma}{\bar{X}} \cdot 100\% \quad (2.4)$$

### 5. Coeficientul de corelație după metoda Breave-Pearsons:

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{X}) \cdot (y_i - \bar{Y})}{n \cdot \sigma_x \cdot \sigma_y} \quad (2.5)$$

unde: r – coeficientul de corelație;

i – indexul de sumare;

n – numărul de cazuri;

$x_i$ ;  $y_i$  – rezultatul de calcul al fiecărei coloane;

$\bar{X}$ ;  $\bar{Y}$  - media aritmetică;

$\sigma_x$ ;  $\sigma_y$  – media pătratică a abaterii standard.

### 6. Coeficientul de corelație după metoda Breave-Pearsons pentru siguranța testelor:

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \cdot \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}} \quad (2.6)$$

7. Studiarea normalității de distribuție a totalităților selective după metoda Shapiro-Wilkie, s-a calculat după următoarea formulă [133,157]:

$$W = \frac{b^2}{(n - 1) \cdot \sigma^2} \quad (2.7)$$

unde  $b^2$  - suma pătratelor diferențelor  $x_{\max}$  și  $x_{\min}$  pe valorile critice a grupelor comparate.

8. Semnificația statistică a diferenței dintre medii s-a calculat cu ajutorul testului t (Student), pentru grupele dependente:

$$t_{\text{calcul}} = \frac{|\bar{X}_1 - \bar{X}_2|}{\sqrt{m_1^2 + m_2^2 - 2 \cdot r \cdot (m_1 \cdot m_2)}} \quad (2.8) \quad \text{pentru } f = n-1 \quad (2.8)$$

unde:  $x_1$  – media aritmetică a primului grup;

$x_2$  – media aritmetică a celui de-al doilea grup;

$m_1$  – eroarea medie a primului grup;

$m_2$  – eroarea medie a celui de-al doilea grup;

r – coeficientul de corelație;

f – numărul gradelor de libertate;

n – numărul de cazuri.

**9. Criteriul „t” - Student** pentru grupele independente:

$$t_{\text{calcul}} = \frac{|\bar{X}_1 - \bar{X}_2|}{\sqrt{m_1^2 + m_2^2}} \quad (2.9) \quad \text{unde} \quad m_1 = \frac{\sigma_1}{\sqrt{n_1}}; \quad m_2 = \frac{\sigma_2}{\sqrt{n_2}} \quad (2.9)$$

$x_1$  – media aritmetică a primului grup;

$x_2$  – media aritmetică a celui de-al doilea grup;

$m_1$  – eroarea medie a primului grup;

$m_2$  – eroarea medie a celui de-al doilea grup.

Parametrul „t” este cu atât mai mare, cu cât diferența dintre medii este mai mare și cu cât abaterile standard ale șirurilor respective sunt mai mici [79,143].

Când „t” calculat este mai mare decât o valoare „t” tabelată (tabela lui Fischer), în funcție de gradul de libertate ( $f = n_1 + n_2 - 2$ ) și pragul de semnificație, atunci ipoteza de nul (a diferenței întâmplătoare dintre medii) se infirmă. Rezultă o probabilitate acceptabilă că mediile celor două eșantioane diferă semnificativ.

## **2.2. Dezvoltarea potențialului creativ ca factor important în pregătirea profesională a specialistului din domeniul educației fizice și sportului**

După cum am menționat, astăzi, într-o lume caracterizată prin evoluție și deschidere, recunoașterea și promovarea creativității este o reală și stringentă necesitate. Manifestarea acesteia presupune informații, inspirație, inteligență, pe de o parte, și respectarea regulilor evoluției și ale existenței umane, pe de altă parte. Nu putem limita creativitatea doar la unele dintre categoriile de manifestare ale personalității sau la trăsăturile temperamentale, întrucât ea este un proces ce cuprinde conștiința și educația umană. Creativitatea nu este altceva decât interacțiunea optimă dintre vectorii creativi și operațiile generative [2]. Creativitatea poate transforma lumea în mai bine sau mai rău.

Managementul este un domeniu specific de manifestare a creativității. Însușirea managerilor de a „produce” idei noi, originale și valoroase referitoare la procesele și sistemul de management definește creativitatea managerială. Transformarea lor în „noutăți practice utile” – structuri organizatorice, sisteme informaționale, instrumente manageriale etc. mai performante condiționează decisiv performanțele și competitivitatea organizației [168].

Sub aspect managerial pedagogic se impune, în primul rând, formarea de atitudini, capacități și competențe, necesare tinerilor pentru a racorda existența personală la dinamismul vieții sociale actuale și viitoare în interesul propriu și al societății [49, 141 ,156].

Abordarea creativității manageriale de pe poziția persoanei creatoare, activității creative, produsului creativ și mediului creativ scoate în evidență următoarele particularități:

- ✓ subiectul creator este reprezentat de managerul individual sau de grup;
- ✓ activitatea creativă este activitatea managerială regăsită sub forma proceselor decizionale (în principal);
- ✓ produsul creativ este dat de deciziile adoptate și acțiunile inițiate pentru aplicarea lor, concretizate într-un nou sistem de management, o nouă componentă managerială sau noi parametri constructivi și funcționali ai acestora;
- ✓ mediul creativ este constituit din organizație și mediul ambiant, național și internațional ce o influențează.

Evidențiem faptul că, în principal, creativitatea managerială se manifestă atât în exercitarea funcțiilor manageriale, cât și în „construcția” și funcționarea componentelor sistemului de management. În ambele situații, intensitatea implicării creativ-inovative a managerilor este determinată de o multitudine de factori, precum:

- factori psihici intelectuali (gândirea convergentă/divergentă; sensibilitatea față de problemele manageriale; aptitudinea de a redefini probleme în termeni specifici managementului; analiza și sinteza; inteligența generală și specifică);
- factori psihici nonintelectuali (motivația interioară și exterioară; caracter - curaj, perseverență; fler, intuiție);
- factori biologici (vârsta, sexul, programul genetic moștenit);
- factori socio-economici și organizaționali (reflecții de situația economico-financiară a firmei; calitatea profesională a subordonaților; cadrul structural-organizațional; cultura de organizație).

Adaptarea instituțiilor și firmelor la economia de piață presupune, așa cum arată specialiștii [2, 142], schimbări profunde în domeniul managementului, între care trecerea la un management creativ-inovativ este o cerință de esență. De asemenea, [100] gradul ridicat de complexitate al problemelor în procesul tranziției va determina managerii firmelor să-și constituie grupuri creatoare și o echipă managerială creativă capabilă de un management științific creativ/inovativ.

Pornind de la adevărul că un manager de succes trebuie să fie creativ și să producă idei noi, am realizat un studiu preliminar privind conceptul de creativitate managerială și importanța acesteia în procesul de pregătire profesională a masteranzilor din domeniul educației fizice și sportului [168].

Subiecții, supuși cercetării, au fost reprezentați de studenții anului III și IV ai Facultății de Sport și masteranzi din anul I și II din cadrul Universității de Stat de Educație Fizică și Sport.

În realizarea studiului am folosit un chestionar (vezi Anexa 1) și au fost obținute următoarele rezultate:

La întrebarea „Dumneavoastră sunteți familiarizat cu termenul de creativitate?”, 78 % dintre cei chestionați au răspuns afirmativ, 8 % că nu sunt familiarizați cu acest termen și pentru 14% dintre respondenți a fost greu de răspuns la această întrebare (Figura 2.1).

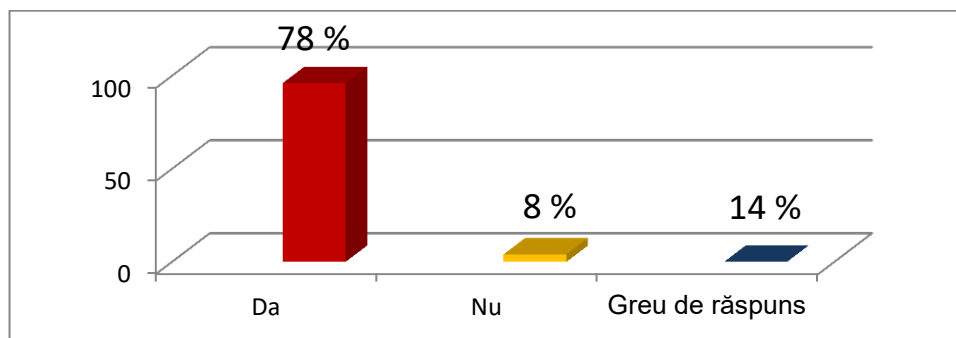


Fig. 2.1. Distribuirea procentuală a răspunsurilor privind familiarizarea respondenților cu termenul de creativitate

Majoritatea respondenților susțin că sunt familiarizați cu termenul de creativitate, dar există un procent destul de important, care cunosc mai puțin această noțiune, fapt ce ne demonstrează încă o dată că este necesar de a familiariza și dezvolta creativitatea la specialiștii de cultură fizică și sport.

Subiecții au fost întrebați dacă consideră importantă creativitatea în procesul de pregătire profesională a specialiștilor din domeniul educației fizice și sportului, unde 92% susțin că da, 6% - nu, iar pentru 2% a fost greu de răspuns la această întrebare (Figura 2.2). Constatăm că creativitatea are un rol important în procesul de pregătire a specialiștilor în domeniul educației fizice și sportului, deoarece, pentru a obține rezultate remarcabile, este nevoie de a gândi și a acționa creativ în orice situație.

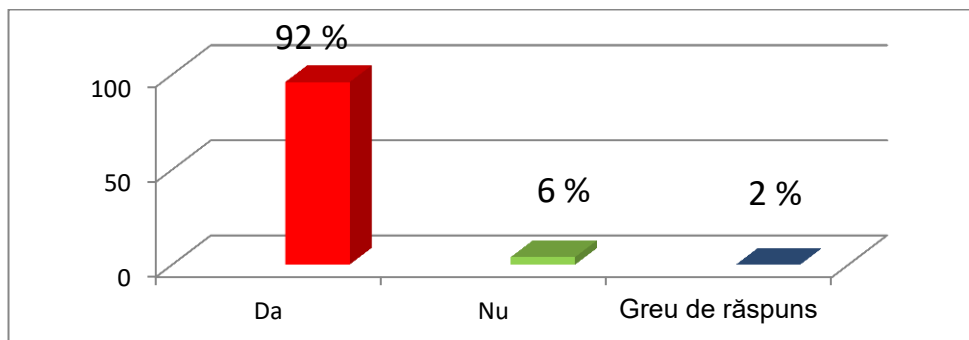


Fig. 2.2. Distribuirea procentuală a răspunsurilor privind importanța creativității manageriale

La întrebarea dacă lucrul creativ cu masteranzii ar eficientiza dezvoltarea lor profesională, 72% consideră că da, 9% - nu, iar 19% au considerat greu de răspuns ( Figura 2.3).

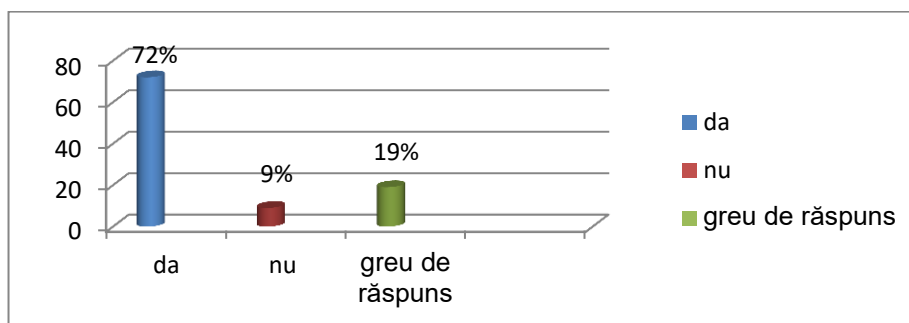


Fig. 2.3. Distribuția procentuală a răspunsurilor privind eficientizarea dezvoltării profesionale

Cu privire la creativitatea managerială – factor important în dezvoltarea educației fizice și sportului, 74% din respondenți susțin că da, 9% - nu și 17% nu au știut să răspundă (Figura 2.4).

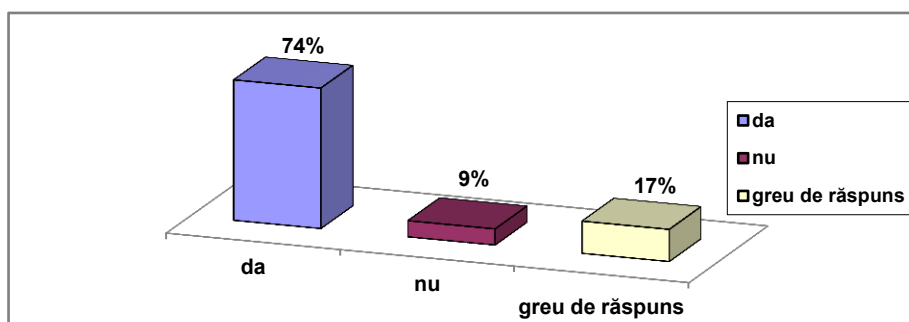


Fig. 2.4. Distribuția procentuală a răspunsurilor privind creativitatea managerială – factor important în dezvoltarea educației fizice și sportului

Totodată, 53% din respondenți consideră că este imperativ necesar să se acorde o pondere mai mare creativității manageriale în procesul de pregătire profesională a masteranzilor din domeniul educației fizice și sportului, iar 36% susțin că este parțial necesară, în timp ce 11% consideră că nu este necesară ( Figura 2.5).

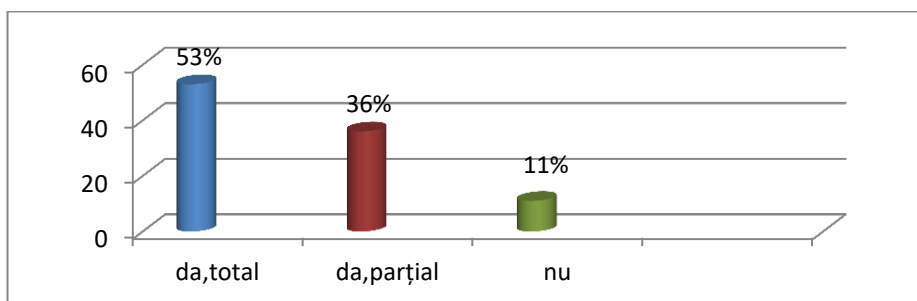


Fig. 2.5. Distribuția procentuală a răspunsurilor privind necesitatea acordării unei ponderi mai mari creativității manageriale în procesul de pregătire profesională a masteranzilor din domeniul educației fizice și sportului

Cercetarea științifică reprezintă astăzi pârgia cea mai importantă pentru îmbunătățirea nivelului de trai, a sănătății, a culturii și în general a bogăției unei societăți. Este la fel de adevărat că o dezvoltare economică, socială și culturală sănătoasă nu este posibilă fără un sistem de învățământ la nivel înalt, bine structurat, bazat pe o cercetare științifică fundamentală [172].

Eficiențizarea activității de cercetare este dependentă de diversitatea, varietatea, flexibilitatea, dinamismul și caracterul creativ al procesului instructiv-educativ. De aceea activitatea de cercetare nu poate fi organizată în lipsa motivației, dorinței și voinței de cercetare. Cercetătorul nu poate fi doar un cunoscător în general al vieții uzuale, ci trebuie să fie un profund specialist iscusit și inteligent, cu spirit organizatoric și creativ capabil să pătrundă în esența fenomenelor și proceselor manageriale.

Cercetarea științifică face parte din misiunea Universității de Stat de Educație Fizică și Sport, constituind complementaritatea necesară procesului de învățare. Un proces de învățare bazat pe generarea de cunoștințe noi prin stimularea creativității este mult mai valoros și mai competitiv decât un proces de învățare care se reduce la un simplu transfer de cunoștințe de la profesori la studenți/masteranzi.

Potrivit strategiei de dezvoltare instituțională a Universității de Stat de Educație Fizică și Sport 2015-2020 [99], pentru a deveni competitivă în cercetare, conducerea instituției academice de profil își propune să investească în resurse umane și tehnologice. Aceasta înseamnă dezvoltarea unor strategii de atragere a celor mai inteligenți și creativi tineri din domeniu, în programe de cercetare de doctorat și postdoctorat, precum și în carierele universitare.

Activitățile cu tentă de creativitate, capătă un rol determinant în cadrul disciplinelor de învățământ și inclusiv în rândul disciplinelor sportive, obiectivul lor fiind formarea competențelor profesionale, creative și asigurarea unei participări relaxante și incitante la actul formării comportamentului uman [141, 156].

În opinia unor autori [18, 42, 185, 191], funcția socială, psihologică și pedagogică a creativității, căutând mai ales implicațiile și semnificațiile reprezentative pentru activitatea de cercetare științifică în domeniul culturii fizice și sportului, necesită o analiză semnificativă atât teoretică cât și practică.

Creativitatea cadrului didactic poate acționa la diferite niveluri: la nivelul concepției de planificare și organizare în predarea unei discipline (a specialității sale) la nivelul sistemului de predare-învățare-evaluare, prin forme originale și eficiente de organizare a activității și prin lecții creatoare, la nivelul utilizării unei metodologii diversificate, atractive, interesante; la nivelul relațiilor profesor-masterand/student/sportiv, spre mobilizarea acestuia pentru autoformare, autoinstruire și autoeducare sub îndrumarea competentă a profesorului.



Creativitatea specialistului de cultură fizică în activitatea de cercetare este condiționată de: creativitatea pedagogică, creativitatea pe plan de situație, creativitatea managerială, creativitatea științifică (Figura 2.6).

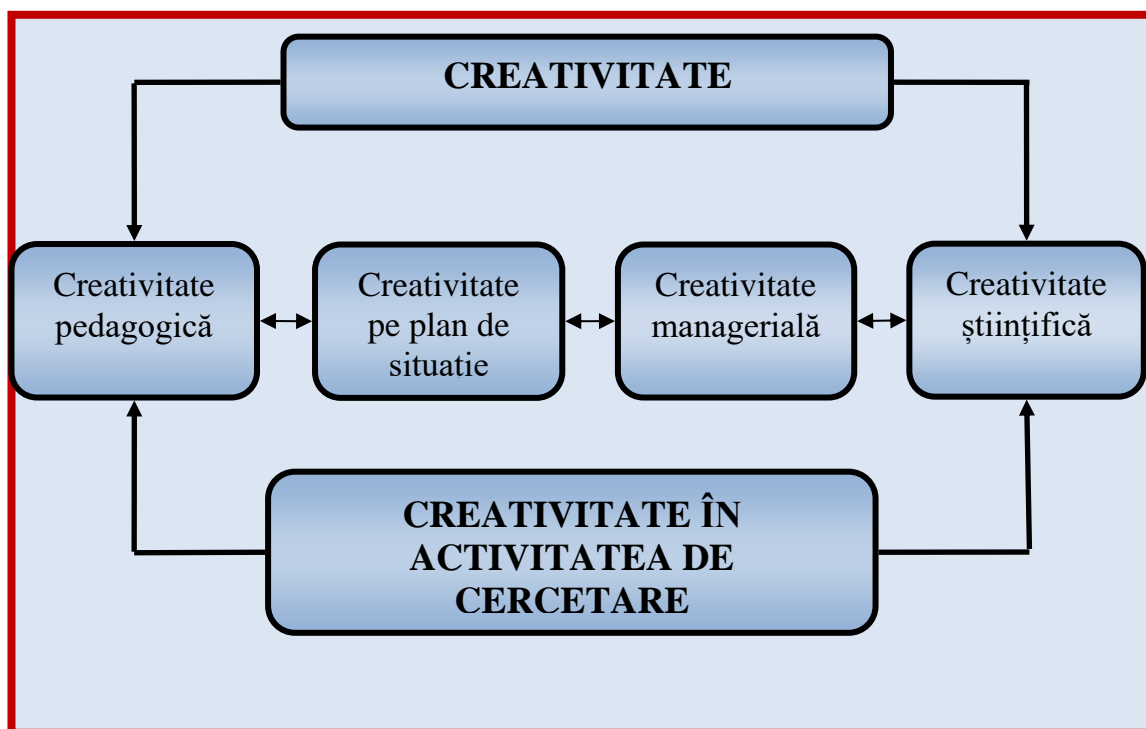


Fig.2.6. Creativitatea specialistului de cultură fizică în activitatea de cercetare  
[172, p.485]

Datorită complexității învățării în domeniul sportiv, se impune acordarea unei atenții deosebite creativității în cadrul procesului de pregătire a masteranzilor din domeniul culturii fizice și sportului, prin identificarea principalilor factori de personalitate care o compun: inteligența, aptitudinile speciale, motivația și creativitatea [169].

Cadrele didactice trebuie să contribuie la dezvoltarea potențialului creativ al studenților-masteranzi prin provocarea aptitudinilor creatoare, exerciții, jocuri de inițiere în tehnica creației și lărgirea orizontului de cunoaștere. Aceasta va contribui eficient la pregătirea specialistului de cultură fizică și sport pentru activitatea de cercetare științifică. Prin urmare, abordarea creativității în corelație cu cercetarea științifică poate lua forma unei soluții în atingerea performanței în organizațiile sportive [167].

Importantă în dezvoltarea creativității este stimularea efortului personal al studentului/masterandului, stimularea tendinței acestuia de a aduce o contribuție proprie, de a fi original, inventiv, creativ [100].

Provocările globale din domeniul sportului generează inițierea unor cicluri cercetare-inovare succesive. Cercetarea este un proces creativ, care pe lângă activitățile desfășurate,

implică și un mod original de gândire și reacție față de provocări. Aplicarea practică a rezultatelor cercetării conduce la inovare, ceea ce reprezintă o valorificare a noilor idei/soluții la care s-a ajuns prin activitatea de cercetare. În acest mod, se identifică un ciclu care începe cu etapa de căutare de noi idei/soluții pentru a răspunde unor necesități de progres domeniului, sau de îmbunătățire a modului de derulare a activităților, ceea ce înseamnă procesul de cercetare.

Cercetarea favorizează la studenți activitatea de cunoaștere teoretică și practică cu caracter creativ științific a masteranzilor, formează priceperi de a determina problemele actuale pedagogice și a se orienta în cadrul lor, a determina căile de rezolvare a lor, în scopul creșterii eficacității procesului instructiv-educativ [180].

Instituția de învățământ de profil realizează finalități educative specifice, de care este direct responsabilă. Ei îi revine responsabilitatea de a acționa pentru stimularea potențialului creativ al studenților ciclurilor I și II în următoarele direcții:

- ❖ identificarea potențialului creativ al studenților;
- ❖ crearea premiselor gnoseologice ale activității creatoare, libere și conștiente a omului (o concepție despre lume care să dea sens și să orienteze activitatea creativă);
- ❖ dezvoltarea posibilităților individuale de comunicare, care să înlesnească punerea rezultatelor creației la dispoziția societății;
- ❖ dinamizarea potențialului creativ individual, în sensul valorificării adecvate a talentelor și a cultivării unor atitudini creative în special a celor care constituie principalii factori vectoriali ai creativității;
- ❖ asigurarea suportului etic al comportamentului creator.

Este evident că sistemul educațional trebuie să utilizeze intensiv tehnicile creative, atât la nivelul învățământului secundar, cât și universitar.

Creativitatea devine astfel o etapă necesară procesului de cercetare-inovare, după cum sugerează Amabile: „Inovarea începe cu idei creative, creativitatea reprezentând o condiție necesară, dar nu și suficientă pentru inovare” [194, p.78].

Inovația constituie implementarea ideilor creative într-o organizație. Input-ul creativ este o parte esențială a rezolvării problemelor care apar în toate fazele procesului de inovație. Creativitatea persoanelor și echipelor este o condiție necesară însă nu și suficientă pentru inovare [194]. Inovația de succes depinde și de alți factori, aceasta poate proveni nu numai din ideile creative care își au originea într-o organizație, ci și din activitatea de cercetare științifică.

În percepția largă, creativitatea este asociată cu domeniul artei și literaturii, aceasta este o componentă esențială a inovării în mediul de afaceri, economie, arhitectură, știință și tehnică.

Deși, natura multidimensională a creativității produce ambiguități, nu poate fi negată influența acesteia asupra cercetării științifice din domeniul culturii fizice și sportului, care a generat permanent progresul inovațional a acestui domeniu de o mare valoare pentru societate.

Astfel, pe lângă educația pentru sănătate, educația fizică și sportul își aduce contribuția originală la educația culturală prin promovarea frumuseții corpului, prin expresivitatea mișcărilor și prin calitatea relațiilor interumane pe care le implică.

Pentru a reflecta importanța dezvoltării potențialului creativ în pregătirea specialistului de cultură fizică, am efectuat chestionarea sociologică. Astfel, am elaborat un chestionar care a fost aplicat studenților anilor III, IV și masteranzilor din cadrul U.S.E.F.S.

Fiind întrebați dacă sunt familiarizați cu activitatea de cercetare a specialistului de cultură fizică, 71% din respondenți au spus că da, 21% - nu, iar 8% au considerat greu de răspuns la această întrebare (Figura 2.7).

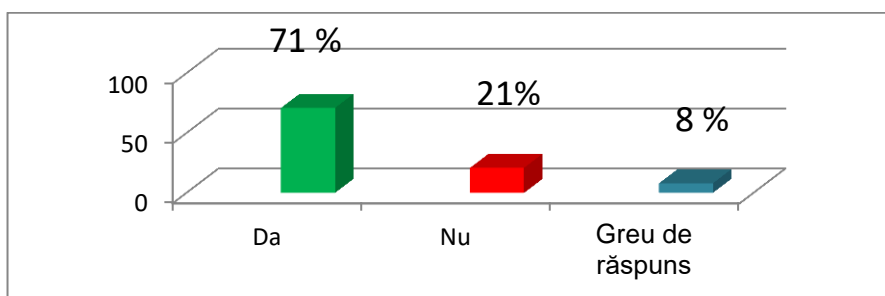


Fig. 2.7. Distribuția procentuală a răspunsurilor privind familiarizarea respondenților cu activitatea de cercetare a specialistului de cultură fizică

Cu privire la necesitatea unei pregătiri de specialitate pentru formarea unor manageri eficienți sub aspectul cercetării manageriale, 96% consideră ca fiind oportun și necesar, 4% - nu, și nimeni din respondenți nu au considerat greu de răspuns la această întrebare (Figura 2.8). Din datele acumulate observăm că cercetarea managerială reprezintă o activitate fundamentală în dezvoltarea unor competențe profesionale sau transversale în domeniu.

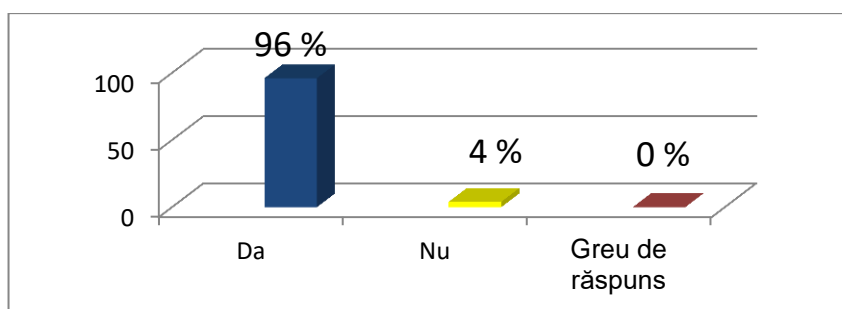


Fig. 2.8. Distribuția procentuală a răspunsurilor privind necesitatea unei pregătiri speciale pentru formarea unor buni manageri privind cercetarea

Necesitatea pregătirii specialistului de cultură fizică și sport pentru activitatea de cercetare ca și cea de creație este condiționată nu numai de cerințele obiective de dezvoltare a societății, de esența posibilităților și a capacităților omului, ci și de calitatea procesului pedagogic ca proces de creativitate.

În urma studiului literaturii de specialitate și investigațiilor efectuate, concluzionăm că dezvoltarea potențialului creativ contribuie eficient la pregătirea specialistului de cultură fizică și sport pentru activitatea de cercetare științifică. Aceasta se confirmă prin 92% din răspunsurile respondenților.

În procesul de pregătire profesională a specialiștilor din domeniul educației fizice și sportului este necesar să se acorde o mai mare atenție dezvoltării potențialului creativ și activității de cercetare științifică, deoarece ele influențează progresul domeniului.

Creativitatea managerială este importantă în procesul de pregătire profesională a masteranzilor din domeniul educației fizice și sportului, deoarece este un factor esențial ce duce spre inovație, se manifestă în exercitarea funcțiilor manageriale și funcționarea componentelor sistemului de management.

Este necesar ca în procesul de pregătire profesională a masteranzilor din domeniul educației fizice și sportului să se acorde o mai mare pondere creativității manageriale. Educația creativă influențează progresul domeniului educației fizice și sportului.

### **2.3. Rolul creativității manageriale în pregătirea masteranzilor pentru elaborarea strategiilor organizațiilor sportive**

Principalul reper în procesul de învățare creativă, în opinia noastră, ar trebui să fie: „Nu-i învățați, lăsați-i să învețe singuri!” Potrivit lui Alan J. Rowe [197], dacă vom permite studenților/masteranzilor să fie deschiși, pentru a discuta despre tematica nouă și promovarea ideilor noi și îndrăznețe, vom fi pe calea de a obține un sistem perfect de educație, acest lucru, la rândul său, va ajuta studenții și masteranzii să-și dezlănțuie energiile creatoare.

Pentru a identifica nivelul de cunoaștere a noțiunii de creativitate managerială de către masteranzii facultăților de educație fizică și sport și opinia lor referitor la aceasta, a fost elaborat un chestionar pe care l-am repartizat masteranzilor și au fost obținuți următorii indici procentuali:

La întrebarea „Considerați că dezvoltarea creativității manageriale în procesul de pregătire profesională a masteranzilor din domeniul educației fizice și sportului va contribui la

obținerea unor rezultate mai performante în sport?”, 89 % au răspuns afirmativ, 8 % negativ, iar pentru 3 % a fost greu de răspuns la această întrebare (Figura 2.9).

Pornind de la răspunsurile participanților, constatăm că creativitatea managerială are un rol important în procesul de pregătire a specialiștilor în domeniul educației fizice și sportului, deoarece, pentru a obține rezultate remarcabile, este nevoie de a gândi și a acționa creativ în orice situație.

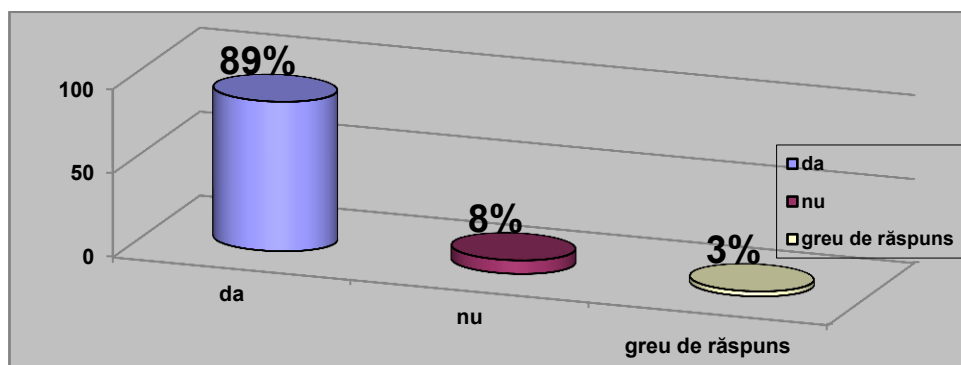


Fig. 2.9. Distribuția procentuală a răspunsurilor privind contribuția dezvoltării creativității manageriale în obținerea rezultatelor sportive

Omul viitorului trebuie să fie un constructor de probleme și de sisteme ideative necesare rezolvării lor, transunerii lor în plan ideativ și practic, găsiind soluții optime și eficiente. El este omul faptelor pentru că ele conving, deci omul creator este omul pentru care fapta, nu vorba este maxima conducătoare în viață [100].

În general, problemele apar din cauza necorespunderii a ceea ce avem în realitate cu noile cerințe, sau când aceste cerințe se schimbă. Pregătirea masteranzilor necesită astăzi noi exigențe față de timpurile anterioare, când acestea satisfăceau societatea.

Adaptarea instituțiilor și organizațiilor la economia de piață presupune, în opinia unor specialiști [2, 156], schimbări profunde în domeniul managementului, printre care trecerea la un management creativ-inovativ constituie o cerință esențială. De asemenea, [2] a opta pentru gradul ridicat de complexitate a problemelor în procesul tranziției, care va determina managerii firmelor să-și constituie grupuri creatoare și o echipă managerială creativă capabilă de un management științific creativ/inovativ. S-a susținut că deținerea unui talent creativ este lucru esențial pentru orice lider [196].

Elaborarea strategiei de schimbare a unei organizații sportive este un proces complex și dinamic, care presupune o foarte bună cunoaștere a factorilor de influență interni și externi. Într-o concepție unitară se stabilesc acțiunile ce urmează a se derula în funcție de priorități, termene și resurse avute la dispoziție.

A fi creativ înseamnă a inventa ceva nou, original, adecvat situației și realității, ori a face combinații la care ceilalți nu se gândesc. Persoana creativă este cea care se caracterizează prin originalitate și expresivitate, prin imaginație și inventivitate, este persoana ce poate deschide noi drumuri și orizonturi, ce reușește, pe baza informațiilor vechi, să realizeze combinații noi, originale, plăcute și eficiente [142].

Strategiile pe care le folosesc oamenii pentru a descompune obiectivele în subobiective constituie o problemă majoră, ce depinde de nivelul de cunoaștere al fiecăruia și reprezintă, de fapt, esența gândirii individuale. Gândirea ca și caracteristică a personalității umane determină manifestarea, în principal, a creativității [166].

Ațiunea creatoare nu apare de la sine, ea trebuie promovată prin procedee pedagogice corespunzătoare, ce trebuie bine înțelese și folosite pe perioade mai lungi de timp [5].

În problematica creativității din cadrul procesului de elaborare a strategiilor, am realizat un studiu, chestionare sociologică, cu privire la aportul pe care o are creativitatea în elaborarea strategiilor. Astfel, am elaborat un chestionar care a fost aplicat studenților și masteranzilor USEFS. S-au obținut următoarele rezultate:

Cu privire la necesitatea creativității în elaborarea strategiilor a fost obținut un procent majoritar de răspunsuri afirmative (82%), ceea ce ne demonstrează că în elaborarea strategiilor creativitatea are rol important. Negarea necesității s-a manifestat cu un procent mai redus (7%), în timp ce 11% au considerat că este greu de răspuns (Figura 2.10).

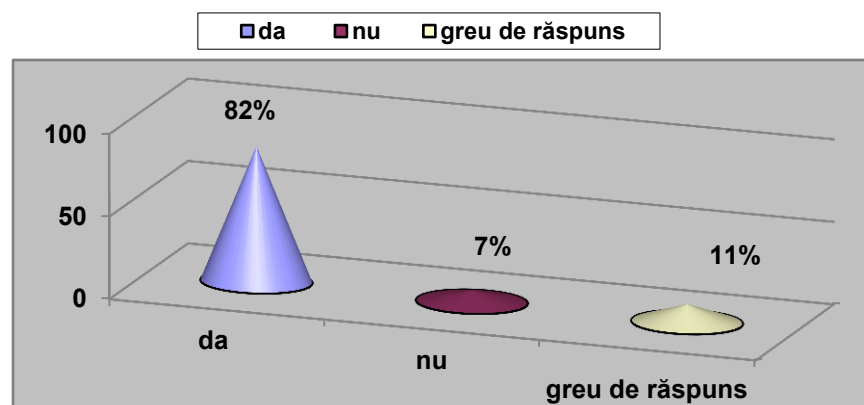


Fig. 2.10. Necesitatea creativității în elaborarea strategiilor

La fel, prevalează numărul respondenților ce consideră că total este necesar să se acorde o pondere mai mare creativității atunci când se elaborează o strategie (70%) în timp ce 27% consideră că parțial și 3% au dat un răspuns negativ (Figura 2.11), ceea ce ne arată că creativitatea are o importanță deosebită, ea constituind un complex de capacități, aptitudini și însușiri psihice fundamentale ale personalității care, în condiții favorabile, permit managerilor

să-și demonstreze posibilitățile, generalizând teorii, idei, metode, tehnologii valoroase pentru elaborarea strategiilor.

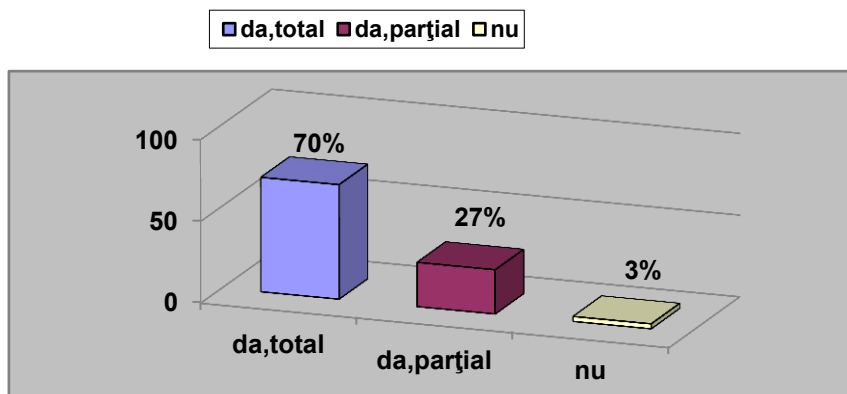


Fig. 2.11. Gradul de necesitate acordat creativității când se elaborează o strategie

Totodată, respondenții au evidențiat formele de creativitate ce predomină în procesul de elaborare a strategiilor. Întâietate indiscutabilă a obținut-o creativitatea de grup (50%), urmată cu o diferență nu prea mare de cea individuală (36%), fapt ce pune în evidență că grupul este mai creator, însă aceste două forme ale creativității, nu pot fi considerate ca fiind total separate, după cum ne confirmă și cercetarea noastră, întrucât fiecare grup este alcătuit dintr-un anumit număr de membri, și în fiecare demers creativ al grupului este implicat potențialul creativ al fiecărui individ din grup (Figura 2.12).

Funcționalitatea grupului în ansamblu este influențată de performanțele sau eșecurile în rezolvarea sarcinilor de către fiecare membru al grupului. Dar M. Roco [146] face distincția între nivelul performanței, la care s-a constatat superioritatea individului față de grup și randament, caz în care grupul este superior individului, dacă asigură valorificarea maximă a potențialului fiecărui membru, randamentul în colectiv poate fi planificat, dirijat. 14% din respondenți au spus că predomină creativitatea științifică.

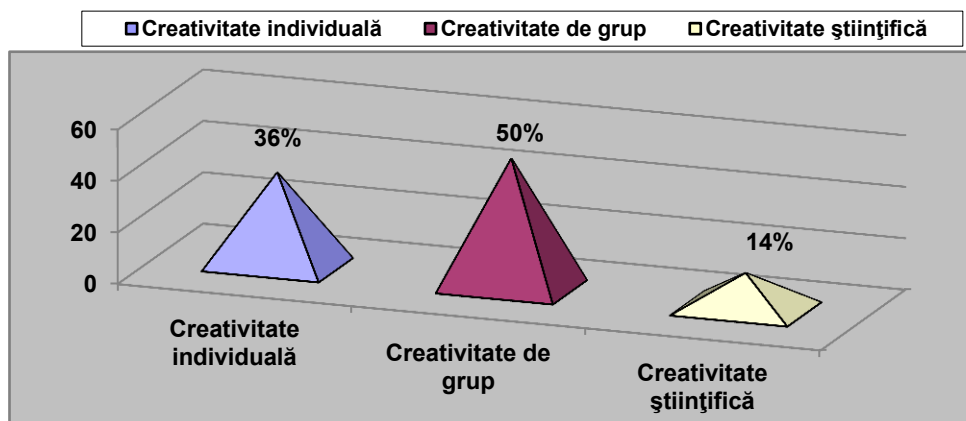


Fig. 2.12. Formele de creativitate predominante

La întrebarea dacă specialistul în educație fizică și sport trebuie să dețină un potențial creativ, marea majoritate a respondenților au dat un răspuns afirmativ (96%) și numai 3% au negat, în timp ce 1% a considerat că este greu de răspuns (Figura 2.13). De aici avansăm ideea că domeniul educației fizice și sportului, ca domeniu fundamental, cadrează cu cele mai creative domenii ce au evoluat tocmai datorită „neastâmpărului minții” unor oameni ce au reușit să elaboreze diverse strategii, să imagineze modalități de mișcare, reguli de comportare etc.

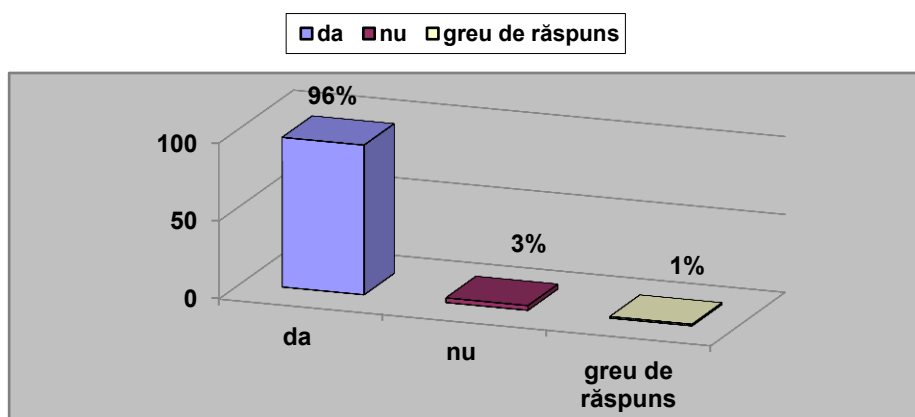


Fig. 2.13. Utilitatea potențialului creativ al specialistului în educație fizică și sport

Au fost obținute rezultate relevante privind necesitatea pregătirii creative a studenților, ca viitori specialiști în educație fizică și sport (93%), și numai 4% consideră că nu este necesar, iar 3% au spus că este greu de răspuns (Figura 2.14). Acest rezultat ne demonstrează că mișcarea prin specificul ei este o activitate în care se manifestă creativitatea.

În învățământul actual predarea-învățarea nu trebuie să se limiteze la procesul de transmitere a cunoștințelor pentru a fi memorate, ci trebuie să se pună accent pe acel tip de instruire, care formează, și stimulează studentul/masterandul în mod autonom, creativ în formarea unei gândiri creative cu caracter practic aplicativ [166].

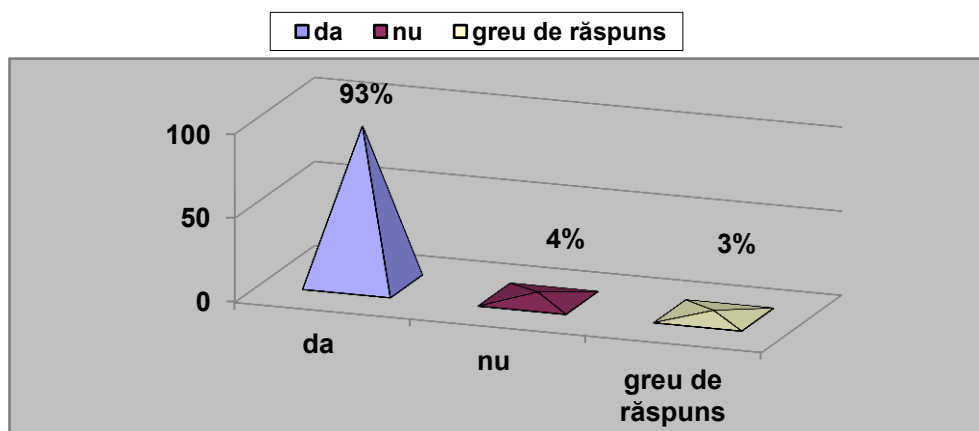


Fig. 2.14. Necesitatea pregătirii creative a studenților ca viitori specialiști în educație fizică și sport



În cadrul procesului de elaborare a strategiilor organizaționale este evidențiată creativitatea manifestată în diferite situații de criză sau în atingerea obiectivelor organizațiilor sportive.

Educația creativă influențează progresul personalității manageriale, constituind forța existenței civilizate, fiind esența unui management adecvat al domeniului educației fizice și sportive.

În toate timpurile civilizației, creativitatea a fascinat, a oferit modele atrăgătoare și a generat neconținut tentații și demersuri umane superioare. În acest sens, puterea creatoare a omului a constituit dintotdeauna și va rămâne etern principala forță dinamică și călăuzitoare a influenței sale direcționate spre performanțe.

Pentru realizarea unor performanțe manageriale în domeniul educației fizice și sportului nu este suficient ca sportivii să fie înzestrați cu aptitudini motrice (speciale), ci și cu aptitudini intelectuale generale: inteligență, atenție, memorie și creativitate.

Datorită complexității procesului învățării în domeniul educației fizice și sportului, considerăm că se impune acordarea unei atenții deosebite creativității manageriale în cadrul procesului de pregătire a masteranzilor, prin identificarea principalilor factori de personalitate care compun inteligența, aptitudinile speciale și motivația.

În urma analizei modelelor de învățare creativă, s-a constatat importanța dezvoltării creativității în domeniul educației fizice și sportului și necesitatea elaborării unui model de dezvoltare a creativității manageriale specific acestui domeniu.

#### **2.4. Creativitatea - premisă a performanței în învățământul superior de educație fizică și sport**

În ultimii ani, știința și tehnica au cunoscut o dezvoltare într-un ritm accelerat, atingând apogeul la acest început de secol. Se știe că omul are tendința de a domina universul, fapt ce se datorează curiozității și setei de cunoaștere, ingeniozității și creativității ființei umane. Progresul societății omenești se bazează pe arta însușirii științei și, preponderent, pe știința dezvoltării personalității. Structura creativității exprimă interdependența existentă între *produsul creator – procesul creator – personalitatea creatoare*.

Pornind de la acestea, accentul se pune pe *inteligență, gândire, imaginație, aptitudini speciale și generale*, care favorizează creativitatea ca produs și ca proces. În acest sens, în atenție este luată ideea dezvoltării creativității la studenții ciclurilor I și II ai facultăților de educație fizică, subiect deocamdată puțin cercetat în Republica Moldova. Formarea creativității în

domeniul culturii fizice, ca o dimensiune complexă a personalității, este primordială prin achizițiile fundamentale la student, având ca obiectiv general stimularea potențialului creativ, a intuiției și a imaginației [227].

După cum am menționat prin creativitate înțelegem activitatea de transpunere a ideii noi și originale în produsul creator, iar procesul transpunerii ideilor în produsul creator implică mai multe componente: cunoștințe, priceperi, deprinderi, atitudini, talent, tehnici și procedee specifice fiecărui gen de creație [2, 100].

Eficiența activității în domeniul educației fizice și sportului ține de o serie de însușiri, precum: imaginația, spiritul de observație, lucru în echipă, capacitatea de selecție și o serie de atitudini inovative care se modelează în decursul timpului.

Unul dintre obiectivele procesului educațional, la etapa actuală, constă în formarea unei personalități creative, deschise, cu imaginație și gândire spațială dezvoltată, cu spirit de observație, acuratețe și precizie în lucru, inițiativă și independență în gândire, gust estetic, implicit urmărindu-se dezvoltarea capacităților la nivelul potențialului maxim.

Creativitatea este motorul inovării și factorul cheie al dezvoltării personale, ocupaționale, antreprenoriale și sociale și al bunăstării tuturor indivizilor în societate. Parlamentul European și Consiliul Uniunii Europene au adoptat, în decembrie 2008, decizia ca anul 2009 să fie desemnat anul creativității și inovației, pornind de la premisa că Europa *„trebuie să-și consolideze capacitatea de creativitate și inovare din motive sociale și economice, pentru a răspunde, în mod eficient la dezvoltarea societății și economice, pentru a răspunde în mod eficient la dezvoltarea societății bazată pe cunoaștere: capacitatea inovatoare este strâns legată de creativitatea ca însușire personală și pentru a fi valorificată la maximum, trebuie difuzată pe scară largă în rândul populației”*.

Ca cerință a unei învățări de tip creativ este *problematizarea intensivă și sistematică*, crearea unei motivații superioare care să propulseze activitatea intelectuală a studentului și masterandului, să-i anime curiozitatea, aceasta urmând să caute situații pline de tensiune intelectuală.

Studentul/masterandul, fiind stimulat și dirijat în așa fel, încât efortul său intelectual în procesul învățării să depășească un anumit set format, să întrevadă o posibilitate de rezolvare mai interesantă, mai atractivă, mai elegantă și mai eficientă, va ajunge la eliberarea de stilul habitual, la abordările specifice stilului creator în învățare [93, 172].

Având în vedere că abilitățile creative pot fi influențate, antrenate, cultivate, ni se pare oportun a menționa anumite premise ce pot fi considerate drept cerințe specifice învățării creative. Astfel, profesorul trebuie:

- ✓ să insufle studenților, prin modul de prezentare a informațiilor, prin stilul său de gândire, prin specificul solicitărilor formulate pentru studenți, o atitudine și un stil de gândire creator, liber, independent;
- ✓ să stimuleze și să orienteze gândirea studenților spre nou, spre neexplorat;
- ✓ să asigure o atmosferă permisivă, care să ofere studenților acel climat optim în manifestarea lor liberă, spontană, fără frică de a greși, de a primi sancțiuni, de a i se aprecia critic imediat opțiunea; să creeze o atmosferă de explorare independentă încrezătoare și netulburată;
- ✓ să direcționeze potențialul creativ al studenților spre acele zone în care ei au șansele cele mai mari de manifestare eficientă, de realizare efectivă [127].

Din perspectivă creatologică, a științei creației, se recomandă dezvoltarea creativității studenților explicit, prin inițiere în euristică. Se consideră că o bună compatibilitate a profesionistului cu specificul creativ al profesiei sale presupune cunoașterea euristicii, fiind determinată de caracteristicile de personalitate, experiență în generarea ideilor și antrenament [100].

Finalitatea studiului unei discipline creatologice constă într-o mai bună conștientizare a necesității de a utiliza cunoștințele dobândite prin studiul materiilor generale și de specialitate pentru elaborarea de noi cunoștințe, pentru formularea și rezolvarea unor probleme noi, de asemenea, în familiarizarea viitorilor specialiști în domeniul culturii fizice cu metodele creative de rezolvare a problemelor și cu tehnica de comunicare și difuzare a soluțiilor proprii.

În chestionarul pe care l-am repartizat respondenților referitor la tema respectivă au fost obținuți următorii indici procentuali:

Fiind întrebați dacă consideră că este necesar să se acorde o pondere mai mare creativității în procesul de pregătire profesională a specialiștilor din domeniul educației fizice și sportului, marea majoritate (62% ) din respondenți au răspuns „da, total”, 36% „da, parțial”, iar 2% au răspuns că nu este necesar (Figura 2.15).

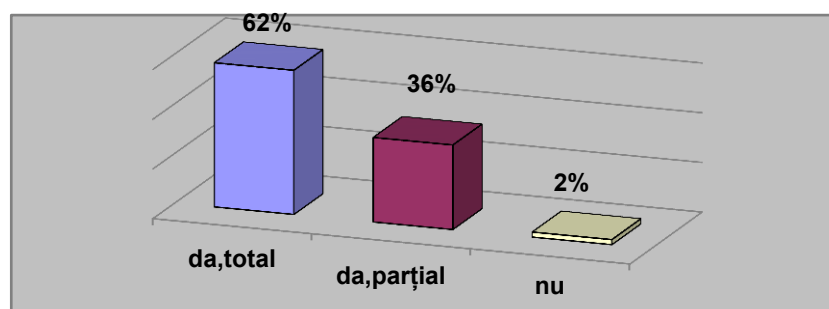


Fig. 2.15. Distribuția procentuală a răspunsurilor referitoare la necesitatea acordării unei atenții mai mari creativității în procesul de pregătire profesională

Aceasta demonstrează o dată în plus că în procesul de pregătire a specialiștilor din domeniul educației fizice și sportului nu este suficient dezvoltat potențialul creativ al studenților, fapt ce duce la performanțe mai mici în activitatea acestora.

Cu privire la întrebarea: „În opinia dvs., specialistul în educație fizică și sport trebuie să-și dezvolte potențialul creativ”, 95 % au răspuns afirmativ, iar pentru 5% din respondenți a fost greu de răspuns la această întrebare (Figura 2.16).

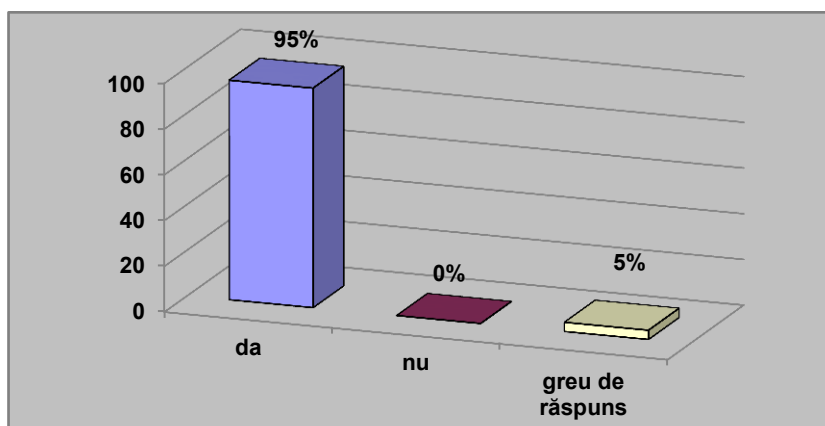


Fig. 2.16. Distribuția procentuală a răspunsurilor referitoare la necesitatea dezvoltării potențialului creativ al specialistului în educație fizică și sport.

Respondenții au fost întrebați dacă „Este necesar un nou curriculum universitar care ar dezvolta creativitatea viitorilor specialiști în domeniul educației fizice și sportului?”, 54 % au răspuns da, total; 27 % - da, parțial și 19 % au răspuns că nu este necesar un nou curriculum (Figura 2.17).

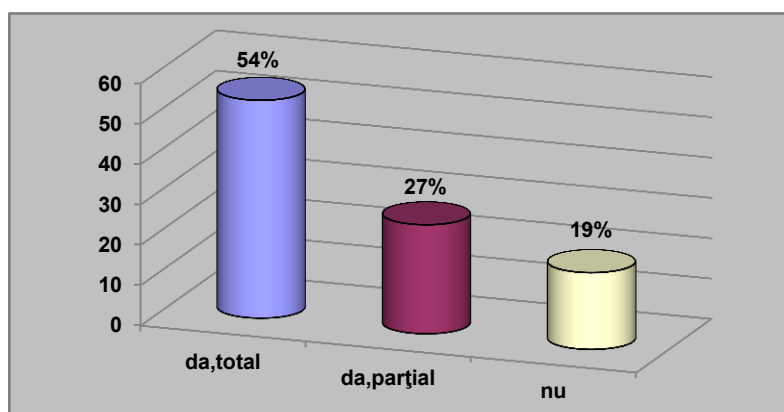


Fig. 2.17. Distribuția procentuală a răspunsurilor referitoare necesitatea unui nou curriculum universitar care ar dezvolta creativitatea viitorilor specialiști în domeniul educației fizice și sportului

Totodată, 89% din respondenți consideră că dezvoltarea potențialului creativ și de inovare a specialiștilor din domeniul educației fizice și sportului va contribui la creșterea performanțelor în învățământul de profil, iar 11% au considerat greu de răspuns la această întrebare (Figura 2.18).

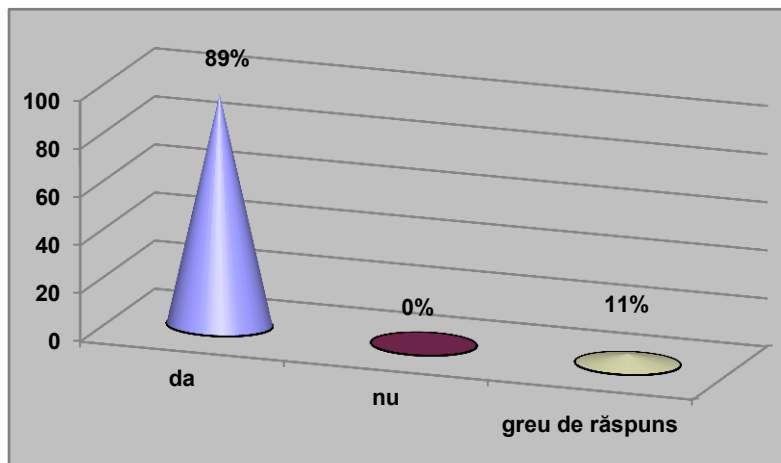


Fig. 2.18. Distribuția procentuală a răspunsurilor referitoare la obținerea performanțelor în învățământul de profil prin dezvoltarea potențialului creativ al specialiștilor din domeniul educației fizice și sportului

Creativitatea și capacitatea de inovare au un rol important, fiind premise ale performanțelor în învățământul superior de educație fizică și sport, iar obiectivele pe care instituția contemporană ar trebui să le aibă în vedere, pot fi următoarele:

- ❖ să sprijine toate formele de creativitate, în cadrul programelor de învățământ;
- ❖ să creeze un context care să permită tinerilor să dobândească competențe de exprimare a propriei personalități, necesare de-a lungul vieții;
- ❖ să promoveze diversitatea culturală ca sursă a creativității și inovației;
- ❖ să încurajeze utilizarea tehnologiilor informaționale și comunicaționale (TIC) ca modalitate de exprimare creativă a propriei personalități;
- ❖ să aducă în atenția publicului strategiile regionale și locale bazate pe creativitate și inovație.

Cu toate acestea, societățile umane au fost mai degrabă conservatoare decât inovatoare (schimbările s-au realizat cu prețul unor violențe revoluționare). Această tendință naturală explică, în parte, faptul că pînă în anii '70 ai secolului al XX-lea creativității nu i s-a acordat atenția cuvenită, schimbarea a intervenit atunci cînd producția de idei și inovații a creatorilor spontani a început să fie insuficientă în raport cu necesitățile economice ale societății. Aceasta este perioada în care creativitatea începe să fie studiată pentru ca societatea să dispună de un

număr suficient de indivizi flexibili și inventivi. Toate publicațiile pe care le studiem astăzi conțin declarații că soluțiile trecutului nu mai funcționează, este momentul să venim cu idei noi.

Schimbările accelerate care au loc în societate la etapa actuală, prin dominarea Tehnologiilor informaționale și de comunicare, globalizare, necesită accentuarea laturii creative a managementului care, de fapt, înseamnă promovarea în funcții de conducere a unor manageri foarte buni specialiști, cu potențial creativ-inovator, capabili de un comportament cu o puternică determinare inovatoare. Astfel, se impune elaborarea și implementarea unor politici educaționale funcționale privind formarea și perfecționarea specialiștilor flexibili profesional în vederea adaptării permanente, fundamentate de considerente teoretice, argumente praxiologice și strategii inovatoare în epoca contemporană.

Adaptarea organizațiilor la economia de piață presupune, așa cum arată specialiștii [116, 119, 127], schimbări profunde în domeniul managementului, printre care trecerea la un management creativ-inovator este o cerință esențială.

Deci, accentul se pune pe formarea comportamentului managerial creativ, a managerului inventator, capabil de excelență și performanță. Creativitatea este necesară ori de câte ori trebuie de efectuat o schimbare originală într-o situație.

Creativitatea este văzută din ce în ce mai mult ca o condiție a supradotării, pentru că acei tineri care sunt identificați ca fiind creativi, vor trebui să poată „genera” ceva deosebit, în orice domeniu (inclusiv în domeniul sportiv), ori acest fapt presupune existența unei relații strânse între creativitate, aptitudinile mintale superioare (inteligența) [93], aptitudinile motrice și cele biomedicale.

Importantă în dezvoltarea creativității este stimularea efortului personal al studentului, stimularea tendinței acestuia de a aduce o contribuție proprie, de a fi original, inventiv, creativ [18].

Pentru realizarea unor performanțe sportive superioare nu este suficient ca sportivii să fie înzestrați numai cu aptitudini motrice, ci și cu aptitudini intelectuale generale: inteligență, atenție, memorie, creativitate. Dintre testele „clasice”, utilizate în psihodiagnoza sportivă, pe primul loc se plasează testele de nivel mintal de eficiență intelectuală, în vederea stabilirii coeficientului de inteligență [70].

Datorită complexității învățării în domeniul sportiv, considerăm că se impune acordarea unei atenții deosebite creativității în cadrul procesului de pregătire a studenților și masteranzilor din domeniul culturii fizice și sportului, prin identificarea principalilor factori de personalitate care o compun: inteligența, aptitudinile speciale, motivația și creativitatea [169].

Sportivii creativi vor trebui să fie capabili să-și însușească cu ușurință tehnica unui sport sau a unei probe sportive și să o adapteze propriei personalități, creând astfel stilul propriu (de interpretare sau de execuție), cu condiția obținerii unor rezultate performante [169].

Cele menționate anterior ne-au permis să organizăm și să desfășurăm o anchetă pe bază de chestionar, având ca scop obținerea informațiilor referitoare la necesitatea pregătirii studenților și masteranzilor de la facultățile de educație fizică și sport prin creativitate managerială.

La întrebarea, „Considerați că este necesară pregătirea suplimentară a studenților și masteranzilor în ceea ce privește creativitatea managerială?”, 78 % dintre respondenți au răspuns da, 14 % că nu este necesară o pregătire specială, iar pentru 8 % dintre persoane a fost greu de răspuns la această întrebare (Figura 2.19).

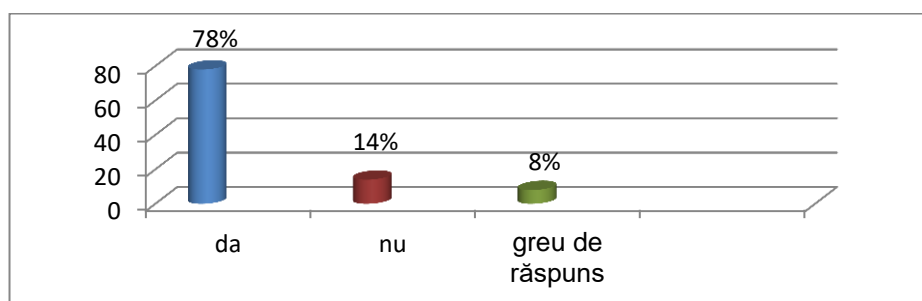


Fig. 2.19. Necesitatea pregătirii suplimentare a managerului în ceea ce privește creativitatea managerială

Aceste răspunsuri evidențiază și demonstrează că creativitatea managerială are un rol important în activitatea specialistului de educație fizică și sport.

La capitolul propuneri privind perfecționarea nivelului de creativitate a managerilor respondenții au propus: activități practice – 5%; schimb de experiență – 11%; introducerea în planul de învățământ a unei discipline care ar dezvolta creativitatea - 27%; participarea la training - 22%, iar 35% nu au propus nimic (Figura 2.20).

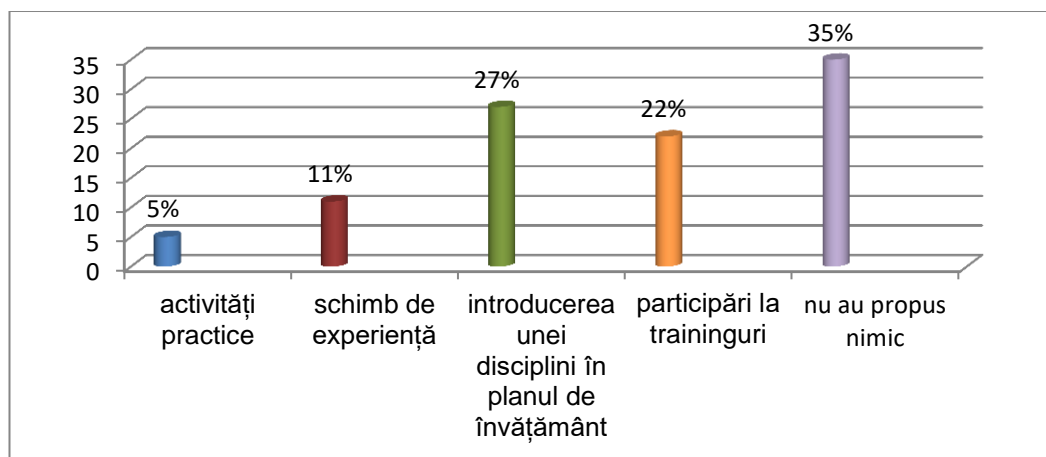


Fig. 2.20. Propuneri privind perfecționarea nivelului de creativitate a managerilor

Analizând aceste răspunsuri, observăm că un procent destul de mare nu au venit cu propuneri referitoare la perfecționarea nivelului de creativitate a managerilor, fapt ce demonstrează, încă o dată, lipsa de creativitate la studenți și masteranzi. Aceasta denotă că dezvoltarea creativității trebuie să aibă o importanță și un loc aparte în pregătirea managerială a specialiștilor din domeniul educației fizice și sportului.

Referitor la întrebarea „Credeți că programa existentă este suficientă pentru realizarea pregătirii manageriale?”, 8% au răspuns da, integral, 86% - da, parțial și 6% consideră că programa existentă nu este suficientă pentru realizarea pregătirii manageriale, deoarece cei mai buni specialiști sânt acei specialiști care caută să se perfecționeze continuu și sânt gata oricând să încerce idei noi (Figura 2.21).

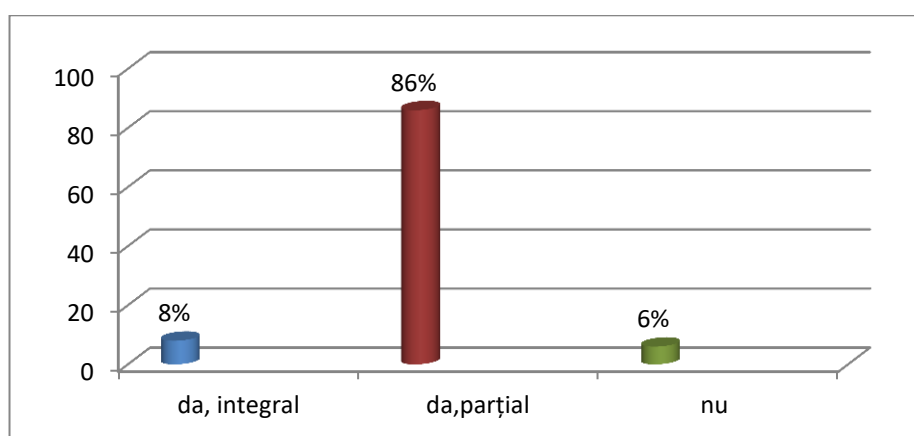


Fig. 2.21. Suficiența programei existente pentru realizarea pregătirii manageriale

Creativitatea managerială este importantă în pregătirea viitorilor specialiști din domeniul educației fizice și sportului și pregătirea managerială din instituțiile de învățământ superior trebuie să fie orientată în direcția dezvoltării creativității, element ce stă la baza formării unui manager profesionist.

Creativitatea este o temă de actualitate, factor vital în pregătirea profesională și managerială a specialiștilor din domeniul educației fizice și sportului. De asemenea, așa cum sublinia A. Androniceanu [2], gradul ridicat de complexitate a problemelor în procesul tranziției va determina managerii instituțiilor să-și constituie grupuri creatoare și o echipă managerială creativă, capabilă de un management științific creativ-inovator.

Pregătirea managerială existentă a masteranzilor din instituțiile de învățământ superior nu este suficientă, necesitând a fi orientată și în direcția dezvoltării creativității.

Personalitatea creativă se structurează și se dezvoltă prin experiența creației. Tocmai de aceea pentru a dezvolta potențialul creativ la viitorii specialiști din domeniul culturii fizice și



sportului este necesară elaborarea și implementarea unui nou curriculum universitar, care ar pune accent pe creativitatea managerială, asigurând pregătirea unor specialiști calificați.

Tendențele moderne ale dezvoltării științei organizării și dirijării culturii fizice impun noi cerințe față de managerii din domeniu. În prezent, noțiunea de manager creativ sau manager de tip cercetător – strategic este vehiculată frecvent în literatura de specialitate.

Noțiunea de învățământ creativ întrunește adesea o atitudine neadecvată cu privire la problematica în cauză, însă noțiunile de – activitate creativă; capacități creative; învățământ creativ sunt utilizate în prezent atât de specialiștii din Occident, cât și de cei din gândirea științifică a țării și dispun de un caracter praxiologic destul de important. În unele țări, în cadrul școlilor manageriale, se desfășoară pregătirea specială a managerilor în baza programelor (curriculelor) de management creativ.

În cadrul procesului de învățământ sunt formate în complex cunoștințe și priceperi necesare anumitor forme de activități de cultură fizică, de asemenea este determinat nivelul de dezvoltare a unor sau altor competențe și sunt corectate și formate calitățile individuale și cele de personalitate ale viitorului manager (specialist).

Învățământul creativ este orientat spre dezvoltarea potențialului creativ uman, spre întărirea în conștiința profesională a directivei spre inovații, care include analiza problemelor precum și posibilele variante de rezolvare în cadrul activității corespunzătoare.

În acest context, învățământul creativ reprezintă astfel o alternativă a învățământului reproductiv, de regulă pragmatic, învățământului de „cunoaștere a practicii” celui normativ (de execuție).

Învățarea creativă este direcționată spre stabilirea și dezvoltarea artei dirijării, care se manifestă doar în cazuri excepționale și în anumite condiții praxiologice, acesta lărgeste aria de viziune a problemelor și a proiectărilor de variante și de rezolvare a lor.

Ceea ce a fost expus anterior, necesită a reprezenta principalul în activitatea managerului modern pentru a garanta succesul în condițiile progresului tehnologic și cele de comprimare a timpului etc.

Un manager adevărat, în măsură din ce în ce mai sporită, trebuie să devină creator, cercetător, inițiator, generator. Managerul trebuie nu numai să fie pregătit pentru activitatea de educației fizică, este necesar a-i crea condiții pentru formarea creativității manageriale. În acest caz modelul creativității manageriale apare ca un sistem complex multispectual (Figura 2.22).

În acest caz, trebuie luat în considerație faptul că dirijarea creativă, în baza creativității colective a echipei este mai complicată. Deci pentru a obține succes, este necesar de a determina și a introduce metode perfecționate și argumentate științific de selectare a informației destinate

persoanelor care sunt factori de decizii, aceste metode trebuie să le ofere creativitatea managerială.

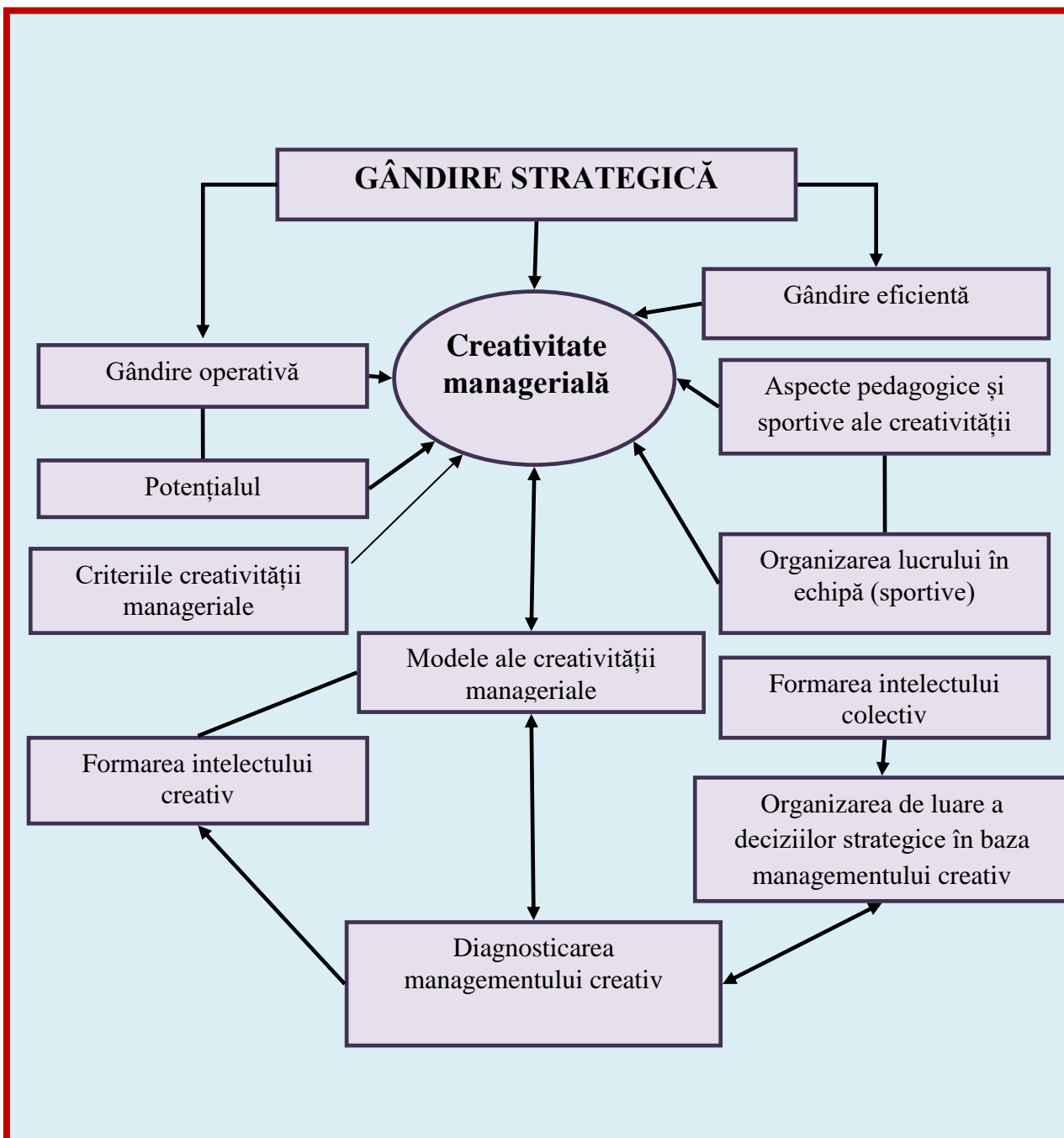


Fig. 2.22. Modelul creativității manageriale

În literatura de specialitate [25, 30, 32, 33, 46, 71, 143] a fost declarată trecerea de la sistemul de învățare reproductiv la cel creativ (care este nominalizat ca și învățământ problematizat, sau în bază de obiective), iar introducerea în cadrul procesului de studii a creativității manageriale, în educația fizică și sport, ar radicaliza întregul proces de însușire a

cunoștințelor, priceperilor și deprinderilor, deoarece datorită utilizării modelului metodologic de alt gen ar contribui la creșterea potențialului creativ.

Ca o completare la acest model sunt axiomele, care constituie esența creativității manageriale (Figura 2.23):

- ✚ pentru o creativitate reală și eficace este necesară pătrunderea multilaterală în esența subiectului cercetat (cunoștințe evolutive);
- ✚ creativitatea necesită refuzul de la stereotipurile existente, dogme și ștampile birocratice;
- ✚ stereotipurile eliminate trebuie a fi atent schimbate pentru a nu stârni conservatorismul;
- ✚ pur organizatoric sau prin decizii forțate nu se poate crea un creator;
- ✚ managementul creativ permite subiectului să ajungă mai rapid la destinație-creativitate.

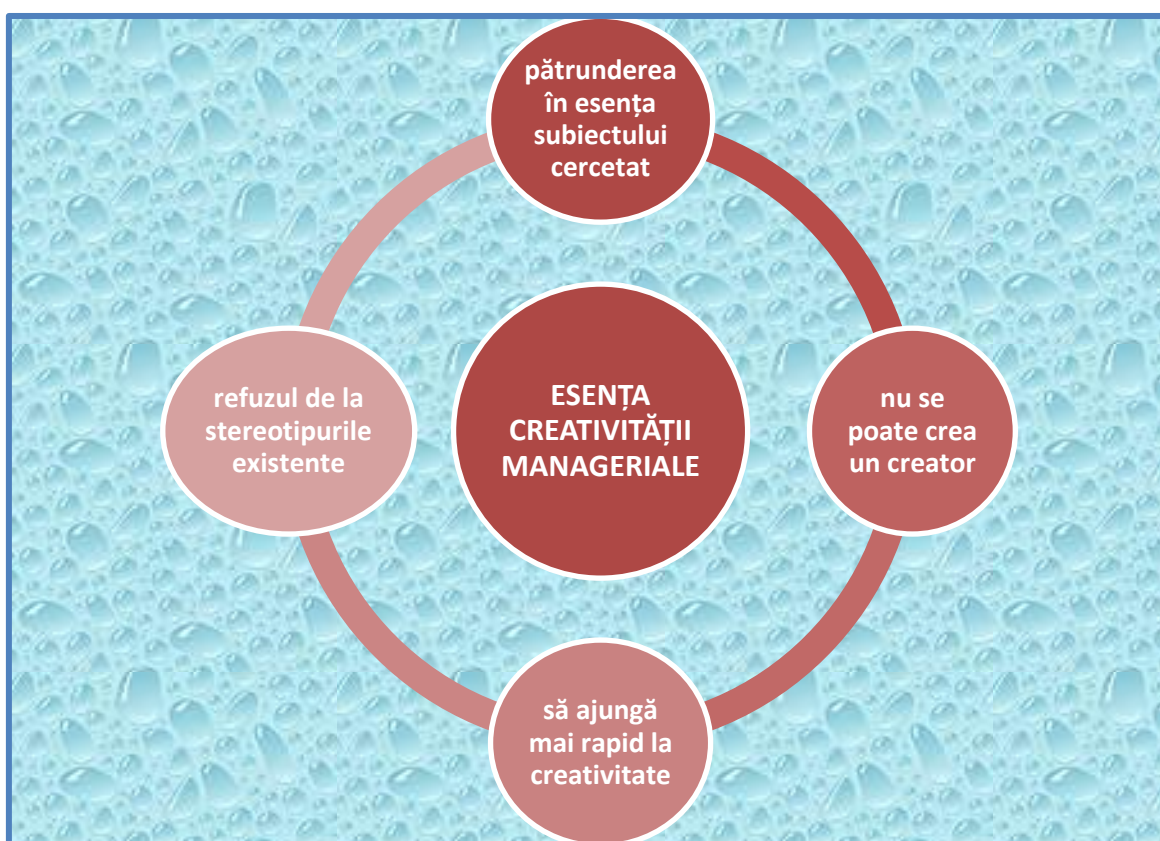


Fig. 2.23. Axiome ale esenței creativității manageriale

Abordarea creativă, axată pe determinante psihice, fiziologice, fizice și sociale, se formează în societate foarte lent și neadecvat. A gândi strategic, a optimiza acțiunile, a decide adecvat, a dirija eficace cu procesele social-economice este posibil doar dezvoltând în sine creativitatea.

Dezvoltarea creativității managerilor sportivi este necesar a o realiza pe etape, cu scop bine determinat, începând cu etapele inițiale ale pregătirii profesionale manageriale, iar în raport cu timpul a întări specializarea de dezvoltare a creativității: la început este necesar a dezvolta creativitatea ca și capacitate – competență generală, ca ulterior din etapele de mijloc, mai importantă devine dezvoltarea creativității manageriale.

Un rol important în dezvoltarea creativității manageriale sportive îl joacă factorii socioculturali, în mod deosebit la etapele postuniversitare și cele suplimentare ale pregătirii profesionale manageriale apare semnificația factorului cu privire la condițiile organizaționale, realizarea căruia este de dorit a se îndeplini în baza modelelor special elaborate ale organizației sportive creative, luându-se în considerație specificul sferei de activitate a acesteia (proba de sport, gradul și mărimea organizației, asociației sau clubului sportiv etc.).

## **2.5. Concluzii la capitolul 2**

1. Dezvoltarea potențialului creativ al masteranzilor este un factor important în activitatea de cercetare-inovare și pregătirea profesională a specialistului din domeniul educației fizice și sportului, de aceea, în vederea obținerii de performanțe, este necesară o schimbare de viziune în practica pedagogică, bazată pe:

- ✚ învățarea centrată pe student/masterand;
- ✚ promovarea învățării prin colaborare;
- ✚ utilizarea unor strategii didactice, care să stimuleze creativitatea managerială, care să pună pe masteranzi în situații concrete de comunicare, de rezolvare de probleme, de realizare a unor produse originale.

2. Utilizarea cu precădere a unor strategii activ – participative duce la dezvoltarea gândirii strategice a masteranzilor, ceea ce constituie un important obiectiv formativ.

3. Dezvoltarea potențialului creativ al masteranzilor prin exerciții, jocuri de inițiere în tehnica creației și lărgirea orizontului de cunoaștere va contribui eficient la pregătirea specialistului din domeniul culturii fizice și sportului pentru activitatea managerială.

4. În urma analizei rezultatelor cercetării de constatare, s-a evidențiat importanța creativității în elaborarea strategiilor managementului în sport și necesitatea elaborării unui model al creativității manageriale în domeniul culturii fizice și sportului

### 3. DEMERSUL FORMATIV EXPERIMENTAL ÎN BAZA CURSULUI „MANAGEMENTUL CREATIVITĂȚII ȘI INOVĂRII ÎN SPORT”

#### 3.1. Configurația metodologică a cursului „Managementul creativității și inovării în sport”

Reforma curriculară, declanșată în Republica Moldova, a devenit un moment de cotitură în refundarea teoretică și metodologică a învățământului la nivelul proiectării educației și instruirii. Paradigma curriculumului realizează trecerea de la *ce învățăm*, proprie metodologiei bazată pe conținuturi, la structura de învățare orientată prin obiective și metodologii de tipul *cum învățăm* ca efecte în afara spațiului și timpului universitar.

Finalitățile procesului de învățământ actualmente prevăd competența în loc de obiectiv, care au trei nivele de accepție: taxonomia și domeniile presupuse de competențele-cheie europene, structura interioară a competenței (cunoștințe, abilități, atitudini), curriculum universitar, care cuprinde competențe generale și specifice. Important este „operaționalizarea” acestora, transferul din zona elementelor scrise (competențe, conținuturi) în zona activităților și a situațiilor de învățare [48].

*Competența, performanța, calitatea* sunt cuvinte-cheie cele mai frecvent solicitate în viața modernă, abordate în literatura științifică și didactică. În jurul acestor noțiuni se construiesc teorii, concepte, sisteme, se „învârt” toate discuțiile specialiștilor în materie și a practicienilor din toate domeniile de activitate, inclusiv domeniul educației fizice și sportului. Concurența acerbă implică cunoaștere, pregătire profesională solidă, calificare standartizată, muncă și servicii de calitate în toate domeniile vieții, ceea ce implică în circuitul dezbaterilor aceste deziderate într-o lume în schimbare și a competiției. În această perspectivă sunt supuse unei regândiri complexe educația de toate vârstele și formarea profesională, respectiv curriculum universitar centrat în prezent *pe formare de competențe, asigurare de succes, reușită universitară, pe o educație de calitate*.

Astfel, instruirea centrată pe competențe reprezintă o abordare globală a problematicii instruirii în actualitate, presupune accentuarea laturii metodologice de dobândire a diverselor cunoștințe cu un pronunțat caracter esențial și pragmatic, fapt care necesită atenție prioritară în evoluția actuală a învățământului superior din Republica Moldova, devenind un factor decisiv în compatibilizarea acestuia la contextul educațional european, modern. Drept urmare se impune o regândire a programelor de formare profesională orientate spre dezvoltarea competențelor profesionale, creative și manageriale.

Noua paradigmă a educației universitare pune în centrul activității studentul/masterandul, acesta obținând un nou statut de autor cu resurse potențiale de subiect al educației și ca urmare cu responsabilități pentru propria educație/autoeducație, formare/autoformare, dezvoltare/autodezvoltare. Calitatea de subiect obținută în procesul învățării centrate pe student/masterand oferă acestora o mai mare autonomie și un control sporit cu privire la disciplina de studiu, la modelele de învățare și la ritmul de studiu, libertate în alegere și luare a deciziilor.

Curriculumul universitar nou elaborat la disciplina „Managementul creativității și inovării în sport” urmărește: formarea competențelor generale; organizarea elementelor de conținut și corelarea acestora cu competențele creative și vizează, cu prioritate, valorizarea competențelor cheie care se adresează direct domeniului educației fizice și sportului, precum și asigurarea transferabilității tuturor celorlalte competențe cheie, prin deschiderea către abordări inter- și transdisciplinare în interiorul ariei curriculare de educației fizică și sportului și cu celelalte discipline de studiu. Disciplina „Managementul creativității și inovării în sport” este prevăzută, conform planului de învățământ, în aria curriculară *Educație, management și marketing în sport* (EMMS) și are menirea să-și aducă contribuția specifică la realizarea dezvoltării complexe a personalității autonome și potențialului creativ al masteranzilor.

Respectivul curriculum universitar a fost conceput din perspectiva trecerii de la modelul de proiectare curriculară centrat pe obiective – elaborat și implementat în sistemul academic moldovenesc – la modelul centrat pe competențe. Adoptarea noului model de proiectare curriculară este determinată, pe de o parte, de nevoia de a realiza actualizarea formatului și concepției curriculumelor universitare la nivelul ciclurilor de învățământ (I și II) pe rezultate explicite și evaluabile ale învățării.

În acest context, pentru a putea asigura un proces didactic modern, bazat pe o ofertă educațională optimă, cât și pe instruirea diferențiată a masteranzilor, pe baza unor trasee particulare de învățare, individuale sau de grup, este necesar, corespunzător realității practice, ca în ciclul I academic, să se asigure dobândirea de către masteranzi a cunoștințelor necesare acționării asupra dezvoltării potențialului creativ.

Conținuturile și criteriile de evaluare aferente fiecărei teme din cadrul disciplinei de studiu se elaborează de către cadrul didactic ce asigură predarea și se aprobă de către catedra Managementul culturii fizice. Forma actuală a curriculumului universitar la disciplina „Managementul creativității și inovării în sport” reprezintă o etapă tranzitorie către un demers viitor de proiectare unitară și coerentă pe parcursul întregului învățământ superior, care va avea la bază definirea profilului de afirmare al absolventului de profil.

Sistemul de lecții din cadrul curriculumului universitar este coroborat în continuare de toate componentele. După cum este prezentat în anexa 3, cursul nou elaborat prevede 20 ore prelegeri, 20 ore de lecții metodice, practice, de laborator, seminare și de control și 110 ore de lucru individual. În total, curriculumul prevede 40 ore din cadrul propriului sistem de lecții și 110 ore în afara lor, ce constituie, în total, 150 de ore ale activităților instructive.

Curriculumul nou elaborat la disciplina „Managementul creativității și inovării în sport” are următoarea structură (Figura 3.1):



Fig. 3.1. Structura curriculumului nou la disciplina „Managementul creativității și inovării în sport”

**Competențe generale** la disciplina „Managementul creativității și inovării în sport”:

- ✓ Rezolvarea situațiilor dificile ce pot apărea în procesul managerial, în corelație cu mediul organizației sportive;
- ✓ Priceperea funcționalității actului creativ în domeniul educației fizice și sportului
- ✓ Îmbinarea creativității din mediul academic cu cea din mediul personal;
- ✓ Utilizarea de criterii și metode de dezvoltare a potențialului creativ;

- ✓ Aplicarea principiilor și metodelor de bază pentru rezolvarea creativă a problemelor specific managementului sportiv în condiții de asistență calificată;
- ✓ Stimularea stării necesare pentru a crea.

#### **Competențe profesionale:**

- competențe de utilizare a conceptelor specifice și principiilor fundamentale ale creativității;
- competențe de aplicare a metodelor de dezvoltare a potențialului creativ, de relaționare în grup, deprindere și exercitare a rolurilor specifice în munca de echipă, prin dezvoltarea abilităților de comunicare managerială și interpersonală;
- Însușirea diferitelor tehnici de dezvoltare a creativității utile în activitatea sportivă;
- Capacitatea de adaptare la medii concurențiale aflate în continuă schimbare;
- Capacitatea de proiectare, elaborare și implementare a strategiilor economice și manageriale creative pentru rentabilizarea organizațiilor sportive;
- Deprinderi de construire de situații, situații-problemă și de soluționare;
- Evidențierea acțiunilor creative ce au loc în colectiv;
- Încurajarea permanentă a gândirii creative.

#### **Competențe transversale:**

- ✓ Identificarea rolului creativității în activitatea de educație fizică și sport;
- ✓ Aplicarea și interpretarea testelor creative.
- ✓ Capacitatea de a îndeplini atribuțiile de manager creativ la diferite niveluri ale unei organizații sportive;
- ✓ Capacitatea de a aplica metodele și tehnicile de dezvoltare a potențialului creativ specifice științei sportului și științei managementului;
- ✓ Capacitatea de a conduce grupuri de lucru și de a comunica eficient în contexte dintre cele mai diverse.
- ✓ Capacitatea de a acționa independent și creativ în abordarea și soluționarea problemelor, de a evalua obiectiv și constructiv stările critice, de a rezolva inteligent problemele și de a prezenta, în mod ilustrativ, rezultatele obținute.

### **3.2. Demersul formativ al cursului „Managementul creativității și inovării în sport”**

În cadrul experimentului pedagogic este esențial de precizat că valorificate în cele două grupe au fost diferite din punct de vedere al conținutului și al metodologiei de predare, respectiv grupa experimentală a beneficiat de o structură mai complexă și intensivă din punct de vedere al



conținutului celor predate. Astfel, la etapa inițială a experimentului au fost calculate mediile notelor obținute de către masteranzii grupelor martor și experimentală în perioada semestrului I la examene înregistrându-se următoarele valori: 7,88 la grupa martor și 7,90 la grupa experimentală, fapt ce demonstrează omogenitatea grupelor (Figura 3.2).

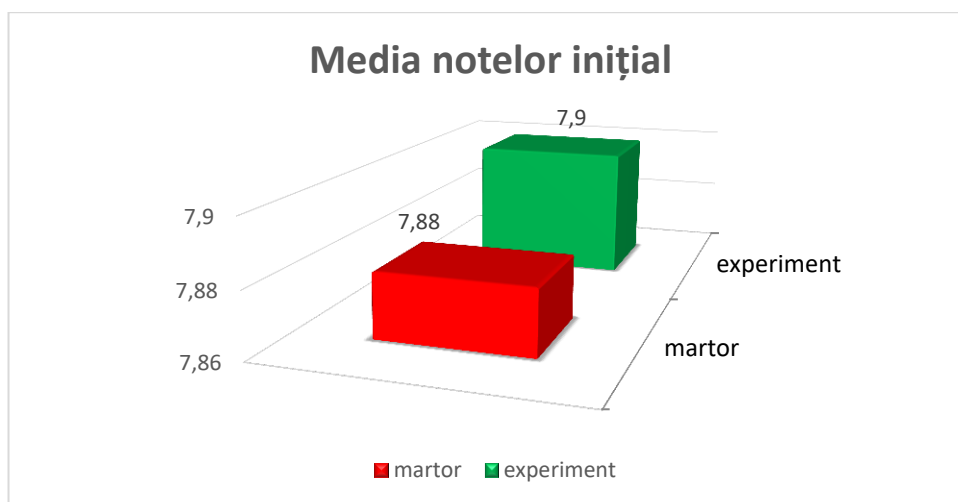


Fig. 3.2. Reprezentarea grafică a mediei notelor obținute de masteranzi la examene (grupele martor și experimentală)

Evaluarea și aprecierea rezultatelor obținute de către masteranzii grupei experimentale în comparație cu cei din grupa martor, precum și eficiența curriculumului și cursului nou elaborat a fost realizată de către comisia de experți la fiecare temă în parte. S-a folosit sistemul de evaluare a fiecărei teme în parte prin punctaj de la 1 la 10.

În cadrul experimentului desfășurat pentru studenții masteranzi din ambele grupe (martor și experimentală) au fost efectuate 10 testări, câte una la fiecare capitol al cursului. Grupa martor a fost testată sub forma clasică de evaluare a seminarelor, iar tematica a corespuns programei vechi a cursului „Creativitatea managerială în educația fizică și sport” (Anexa 4), bazat pe obiective (Anexa 6). Grupa experimentală a fost testată tot în baza grilei de evaluare de la 1 la 10, iar tematica fiind în corespundere cu cea nou elaborată a conținutului cursului „Managementul creativității și inovării în sport” (Anexa 5).

Timpul acordat fiecărui masterand din grupele martor și experimentală pentru testarea fiecărei teme în parte nu a depășit 8 min. Trebuie să menționăm că metodologia de valorificare în grupa martor și experimentală a fost diferită. În Tabelul 3.1 sunt prezentate rezultatele obținute de către subiecții grupei martor.

Dinamica notelor medii obținute de către grupa martor la fiecare capitol al cursului în cadrul seminarelor atestă următoarele:

➤ la temele: „Conținutul și particularitățile învățământului superior creativ de cultură fizică”(4), „Particularitățile organizării creativității manageriale în educația fizică și sport” (5), „Luarea deciziilor strategice în condițiile creativității manageriale în educația fizică și sport” (6), s-au înregistrat valorile cele mai scăzute, respectiv 7,75; 7,00 și 7,93. Coeficientul de variație obținut conform calculului matematic a înregistrat următoarele valori: 7,31%, 8,09 %, 7,13%;

➤ la temele „Conceptul de creativitate” (1), „Noțiunea de „creativitate” și „euristică” privind abordarea managementului culturii fizice” (2), „Conținutul și particularitățile învățământului superior creativ” (3), „Principiile organizării teambuildingului în condițiile creativității manageriale în educația fizică și sport” (7), „Formarea „conștiinței colective” a echipei manageriale” (8), „Metodele de integrare în creativitatea managerială sportivă” (9), „Creativitatea managerială în dirijarea culturii fizice și sportului” (10), s-au înregistrat valori mai mari, respectiv, 8,12; 8,18; 8,25; 8,0; 8,37; 8,43; 8,18. Coeficienții de variație înregistrați sunt: 3,48, 3,45, 6,86, 7,08, 6,76, 10,07 și 6,91%.

Tabelul 3.1. Mediile notelor obținute în urma evaluării subiecților grupei martor (n=16)

Nr. crt.	Tematica cursului	$x \pm m$	Cv (%)
1.	Conceptul de creativitate	8,12±0,09	3,48
2.	Noțiunea de „creativitate” și „euristică” privind abordarea managementului culturii fizice	8,18±0,07	3,45
3.	Conținutul și particularitățile învățământului superior creativ	8,25±0,06	6,86
4.	Conținutul și particularitățile învățământului superior creativ de cultură fizică	7,75±0,13	7,31
5.	Particularitățile organizării creativității manageriale în educația fizică și sport	7,0±0,14	8,09
6.	Luarea deciziilor strategice în condițiile creativității manageriale în educația fizică și sport	7,93±0,16	7,13
7.	Principiile organizării teambuildingului în condițiile creativității manageriale în educația fizică și sport	8±0,14	7,08
8.	Formarea „conștiinței colective” a echipei manageriale	8,37±0,14	6,76
9.	Metodele de integrare în creativitatea managerială sportivă	8,43±0,21	10,07
10.	Creativitatea managerială în dirijarea culturii fizice și sportului	8,18±0,7	6,91
	<b>Media evaluării pe parcurs</b>	8,02±0,18	5,78

Rezultatele pozitive au fost obținute la temele în cadrul cărora au fost prezentate lucrările cele mai reușite și bine formulate. La temele cu valori medii, lucrările au fost mai slabe.

Dinamica notelor medii obținute de către grupa experimentală (Tabelul 3.2) la fiecare capitol al cursului nou elaborat în cadrul seminarelor atestă următoarele:

➤ la temele: „Noțiuni fundamentale de creativitate managerială în educația fizică și sport” (1), „Conținutul și particularitățile organizării managementului creativ în sport” (4), „Luarea deciziilor manageriale în sport” (6), „Principiile organizării teambuildingului în condițiile managementului creativ și inovării în educația fizică și sport” (7), s-au obținut rezultate mai scăzute, respectiv, 8,5, 8,31, 8,37 și 8,5. Coeficientul de variație la aceste teme s-a înregistrat într-un procentaj pe teme în cuantum de: 3,33, 6,81, 6,76 și 6,66%.

Tabelul 3.2. Mediile notelor obținute în urma evaluării subiecților grupei experimentale (n=16)

Nr. crt.	Tematica cursului	$x \pm m$	Cv.(%)
1.	Noțiuni fundamentale de creativitate managerială în educația fizică și sport	8,5±0,07	3,33
2.	Bazele managementului creativ	8,68±0,14	6,52
3.	Formarea gândirii strategice ca esență a managementului creativ în sport	8,62±0,07	3,28
4.	Conținutul și particularitățile organizării managementului creativ în sport	8,31±0,06	6,81
5.	Dezvoltarea potențialului creativ în managementul culturii fizice	8,62±0,29	13,13
6.	Luarea deciziilor manageriale în sport	8,37±0,14	6,76
7.	Principiile organizării teambuildingului în condițiile managementului creativ și inovării în educația fizică și sport	8,5±0,21	6,66
8.	Metodele de interconexiune în creativitatea managerială sportivă	8,81±0,14	6,42
9.	Diagnostica integrativității și compatibilității în managementul creativității	9±0,16	6,29
10.	Managementul creativității și inovării în dirijarea culturii fizice și sportului	8,68±0,07	6,52
	<b>Media evaluării pe parcurs</b>	8,60±0,09	2,60

➤ la temele: „Bazele managementului creativ” (2), „Formarea gândirii strategice ca esență a managementului creativ în sport” (3), „Dezvoltarea potențialului creativ în managementul culturii fizice” (5), „Metodele de interconexiune în creativitatea managerială sportivă”(8), „Diagnostica integrativității și compatibilității în managementul creativității” (9), „Managementul creativității și inovării în dirijarea culturii fizice și sportului” (10) s-au obținut valori mai bune, respectiv, 8,68, 8,62, 8,62, 8,81, 9,0 și 8,68. Coeficientul de variație calculat se estimează prin procentele obținute la fiecare dintre aceste teme: 6,52, 3,28, 13,13, 6,42, 6,29 și 6,52%.

Progresul rezultatelor obținute de grupa experimentală se datorează utilizării activităților de dezvoltare a potențialului creativ, care au permis masteranzilor o înțelegere mai rapidă și eficientă a teoriei predate. Totodată, s-a constatat că la masteranzii grupei experimentale sa produs formarea unei gândiri creative ce ține de actul managerial, formarea unei capacități necesare fiecărui masterand în parte pentru activitatea managerială.

După cum este demonstrat în Tabelul 3.3 și Figura 3.3, la temele 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9 și 10 s-au înregistrat diferențe semnificative ( $P < 0,05$  -  $P < 0,01$ ;) datorită conținutului intensificat al informației cu caracter teoretico-practic în cadrul grupei experimentale și metodologiei de predare.

Tabelul 3.3. Analiza comparativă a mediilor notelor obținute în urma evaluării subiecților (grupeii martor și experimentală) (n=32)

Nr. crt.	Tematica cursului	Grupa martor (n=16)	Grupa exper. (n=16)	t	P
1.	Noțiuni fundamentale de creativitate managerială în educația fizică și sport	8,12±0,09	8,5±0,07	3,62	< 0,01
2.	Bazele managementului creativ	8,18±0,07	8,68±0,14	3,05	< 0,01
3.	Formarea gândirii strategice ca esență a managementului creativ în sport	8,25±0,06	8,62±0,07	2,29	< 0,05
4.	Conținutul și particularitățile organizării managementului creativ în sport	7,75±0,13	8,31±0,06	2,71	< 0,01
5.	Dezvoltarea potențialului creativ în managementul culturii fizice	7,0±0,14	8,62±0,29	4,96	< 0,001
6.	Luarea deciziilor manageriale sport	7,93±0,16	8,37±0,14	2,11	< 0,05
7.	Principiile organizării teambuildingului în condițiile managementului creativ și inovării în educația fizică și sport	8±0,14	8,5±0,21	2,41	< 0,05
8.	Metodele de interconexiune în creativitatea managerială sportivă	8,37±0,14	8,81±0,14	2,11	< 0,05
9.	Diagnostica integrativității și compatibilității în managementul creativității	8,43±0,21	9±0,16	2,13	< 0,05
10.	Managementul creativității și inovării în dirijarea culturii fizice și sportului	8,18±0,7	8,68±0,07	2,41	< 0,05
	<b>Media evaluării pe parcurs</b>	8,02±0,18	8,60±0,09		

Notă: n - 32; P - 0,05; 0,01; 0,001

f - 30; t = 2,042 2,750 3,646

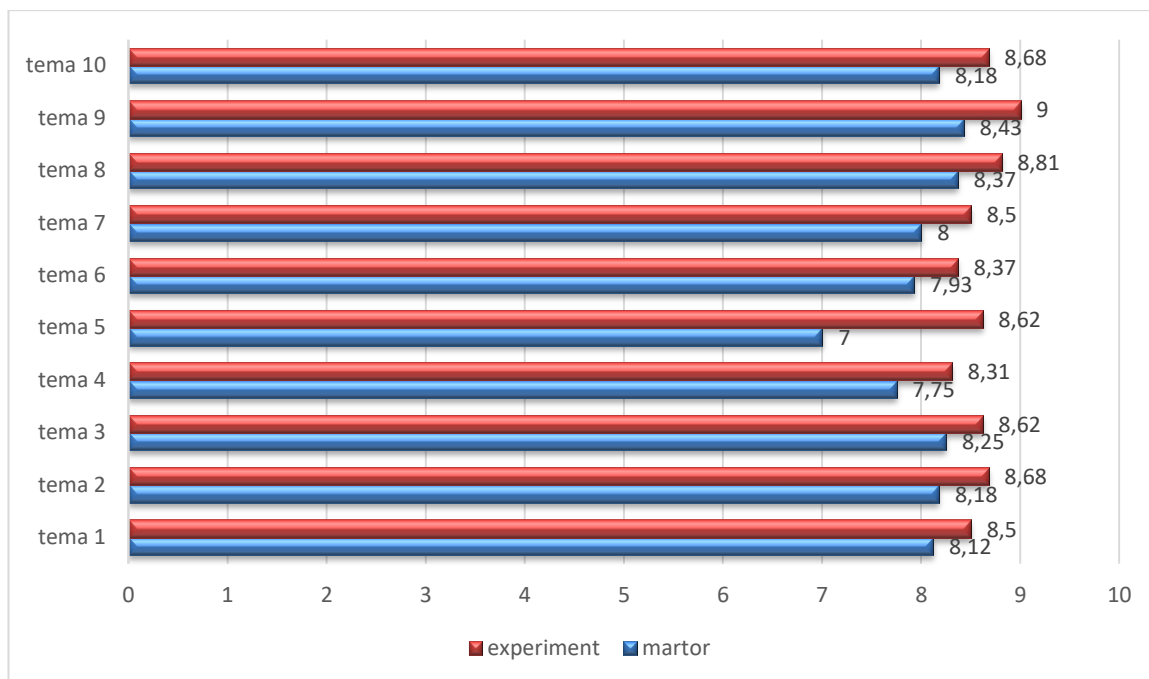


Fig.3.3. Reprezentarea grafică a mediilor notelor obținute în urma evaluării subiecților grupei martor și experimentale

La tema 5 am obținut o variație foarte semnificativă ( $P < 0,001$ ) datorită importanței dezvoltării potențialului creativ în managementul culturii fizice și în pregătirea specialiștilor din acest domeniu. În Figura 3.3 este reprezentată grafic media obținută în urma evaluării grupei martor și experimentale raportate la tematica cursului, iar în Figura 3.4 observăm reprezentarea grafică a mediilor obținute de cele două grupe în urma evaluării.

Tabelul 3.4. Analiza comparativă a indicilor statistici ai masteranzilor din grupa martor și experimentală ( $X \pm m$ ;  $n=32$ )

Nr. d/o	Grupele și nota medie generală	Caracteristici statistice			
		Inițială	Finală	t	P
1.	E ( grupa experimentală) Nota medie generală	7,9±0,13	8,60±0,09	4,94	< 0,001
2.	M ( grupa martor) Nota medie generală	7,88±0,13	8,02±0,18	0,86	> 0,05
3.	t	0,06	2,79	—	—
4.	P	> 0,05	< 0,01	—	—

Notă: n - 32; P - 0,05; 0,01; 0,001.

f - 15; t = 2,131 2,947 4,073 r - 0,793

f - 30; t = 2,042 2,750 3,646

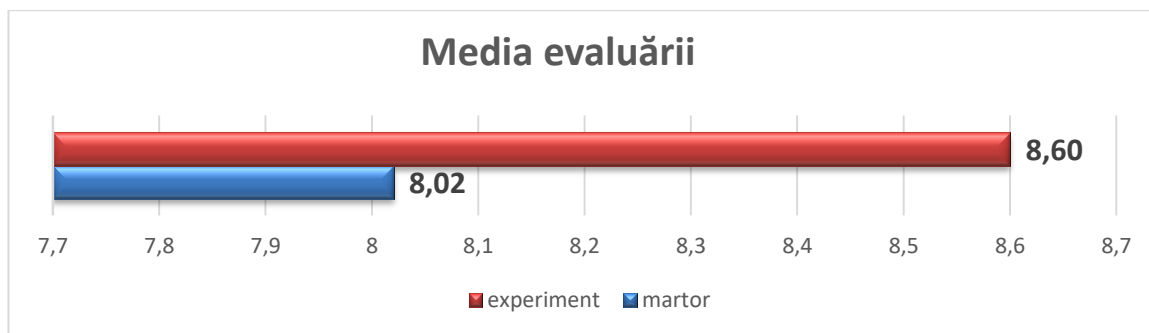


Fig. 3.4. Reprezentarea grafică a mediei obținute în urma evaluării grupelor martor și experimentală

Diferențele dintre mediile obținute, la etapa finală, de subiecții grupelor martor și experimentală (Figura 3.5) sunt semnificative, fapt ce confirmă valabilitatea, utilitatea, necesitatea în cadrul conținuturilor curriculare universitare și a curriculumului nou elaborat.

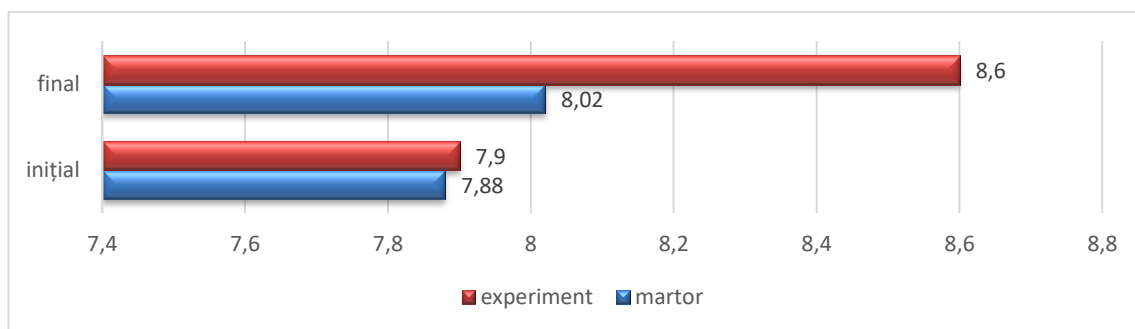


Fig.3.5. Reprezentarea grafică a mediilor obținute de către grupele martor și experimentală la etapele inițială și finală a experimentului

În ultimii ani, s-a atras atenția asupra competenței în comunicare, a competenței în relațiile publice și a competenței în rezolvarea conflictelor. S-a constatat, de asemenea, că în unele lucrări, creativitatea este inclusă ca cerință psihologică după inteligență, lucrări de ultimă oră reliefând rolul major al creativității în comportamentul managerial [47, 74, 112].

Lucrările și tratatele de psihologie managerială au delimitat un profil general al top-managerului, care deține calități cum ar fi: experiență, competențe profesionale, abilități psihosociale, nivel stabil al sănătății psihice și fizice, abilități de lucru în echipă și de colaborare etc.

În condițiile tendinței de aderare a Republicii Moldova la UE, învățământul trebuie să se armonizeze la standardele educaționale și tehnologiile contemporane în scopul dezvoltării potențialului creativ al resurselor umane. În această perspectivă ținând cont de extinderea modalităților de formare profesională (autoformarea, prin intermediul studiului autocondus la

nivelul indivizilor, grupurilor, organizațiilor, pe baza proiectelor, consultanței, cursurilor, inclusiv la distanță etc.) devine foarte important să identificăm domeniile și setul de competență pe care specialiștii „de calitate” trebuie să le integreze.

În prezent, dezvoltarea creativității se realizează, de regulă, în cadrul campaniilor de training - pe larg sunt răspândite traininguri de scurtă durată cu privire la dezvoltarea competențelor creative ale managerilor, direcționate asupra specialiștilor consacrați cu studii superioare finisate, acestea însă nu rezolvă problema, deoarece dezvoltarea competențelor stabile ale creativității este posibilă doar în baze reglementate și perioade de timp îndelungate.

În cadrul instituțiilor de învățământ superior de profil, unde viitorii manageri își desfășoară pregătirea profesională, dezvoltarea direcționată a competențelor cu privire la activitatea de creație practic nu se desfășoară. Astfel, apare necesitatea de reorientare a sistemului existent de pregătire profesională: dezvoltarea creativității ca și competență de bază profesională devine scopul principal pe perioada întreagă de pregătire managerială în domeniul culturii fizice și în legătură cu aceasta apare necesitatea de a desfășura cercetări teoretice și aplicative, direcționate spre identificarea particularităților creative ca și determinante ale activității de dirijare, a factorilor de creativitate, a principiilor și metodelor eficiente de dezvoltare a capacităților creative la etape diferite ale pregătirii profesionale, de asemenea în procesul de selecție, evaluare și acreditare a cadrelor de dirijare din cadrul organizațiilor sportive.

Luând în considerare rezultatele investigațiilor practice coroborate cu datele din literatura de specialitate, noi am cuprins în sfera ansamblului de competențe psihosociale ale *managerului profesionist*, ce stă la baza profilului managerului creator/inventator, următoarele competențe (Figura 3.6):

- competența în comunicare;
- sociabilitatea;
- competența în relaționare, în general, și în relațiile publice;
- capacitatea empatică;
- abilități și atitudini prosociale;
- asertivitate;
- abilități în abordarea, controlul și rezolvarea conflictelor;
- abilități în self-management în general și abilitatea în creșterea nivelului stimei de sine și utilizarea ei în comportamentul de auto prezentare, în relațiile cu alții;
- abilități creative (fluență, flexibilitate, originalitate, sensibilitate la probleme) în asumarea rolurilor, îndeplinirea funcțiilor manageriale și conducerea echipei.



Fig. 3.6. Competențele profilului managerial creator/inventator

Metodele și tehnicile de dezvoltare a potențialului creativ care au fost utilizate în cadrul experimentului s-au dovedit a fi eficiente, fapt demonstrat și de rezultatele pozitive obținute.

Trebuie să menționăm oportunitatea aplicării următoarelor metode de dezvoltare a potențialului creativ în procesul de pregătire profesională a masteranzilor:

*Metoda SINELG* (Sistemul Interactiv de Notare pentru Eficientizarea Lecturii și a Gândirii), este o metodă de menținere a implicării active a gândirii agenților educației în lecturarea unui text și de monitorizare a gradului de înțelegere a acestuia. Etapele Metodei SINELG: notarea despre tema/problema ce va fi abordată în text. În timpul lecturării conținutului se marchează cu anumite semne reprezentative. În anumite cazuri se recomandă simplificarea procesului de marcare prin utilizarea doar a două semne (de ex., semnul „+” informațiile noi și semnul „?” informațiile neclare, problemă), pentru ca atenția cititorului să se focalizeze pe informațiile noi și nu pe ceea ce el știa deja;

*Jurnalul reflexiv*, care reprezintă un document permanent în care sunt înregistrate ideile, conceptele, citatele, ce ajută la analiza unor aspecte experimentate și învățate. Reprezintă o intenție de rememorare a intențiilor de acțiune, este un instrument permanent de înregistrare a progreselor, dar și a cunoștințelor obținute în cadrul cursului [120].

*Eseul de cinci minute* s-a aplicat în cadrul dezvoltării reflecției, contribuind la completarea ideilor legate de tema predată. Reprezintă un feed-back oferit cadrului didactic prin: *Comunicarea sarcinii*, în care este:



- ✓ indicarea unui aspect din cele cunoscute;
- ✓ formularea unei întrebări legate de subiect;
- ✓ realizarea unei sugestii cu privire la activitatea prezentă.

*Activitatea individuală de elaborare a eseului*, cadrul didactic practică aceasta ca punct de plecare în proiectarea activităților educaționale sau ca metodă de identificare a dificultăților întâmpinate în activitatea de predare-învățare [120].

*Termeni-cheie* constituie o tehnică de stimulare și reactualizare a cunoștințelor anterioare, care au o anumită corelație cu tema/subiectul. Prin această metodă interactivă are loc stimularea motivației, interesul și implicarea activă în activitatea de formare profesională. Această tehnică este focalizată pe atenția și interesul asupra unor noțiuni/ termeni, cu rol esențial în înțelegerea textului; de a-i determina pe masteranzi să anticipeze legătura posibilă dintre termenii dați, solicitându-le gândirea și imaginația [118].

*Metoda de studiu RICAR* (Răsfoire, Întrebări, Citire, Aducere-aminte, Recapitulare) are un aport considerabil în pedagogia interactivă. *Răsfoirea* - formarea unei păreri generale; studierea hărții înainte de a studia; la aceasta etapă se cercetează structura (cuprinsul, titlurile capitolelor); Prefața, introducerea, concluziile; Trecere rapidă prin paginile cărții; Putem răsfoi o carte întreagă sau doar un capitol. *Întrebări* - identificarea lacunelor din cunoaștere; efect puternic de stimulare pentru învățare; întrebări generale, (ce rezultă răsfoind întreaga carte), întrebări specifice (rezultă răsfoind un capitol/unitate); formularea întrebărilor poate fi mecanică, iar sursele acestora pot fi propria persoană, colegii, cadrul didactic, cineva din afara domeniului etc. *Citire* - a găsi răspunsuri la întrebări, a înțelege; concentrarea; se caută ideea principală la diferite nivele: carte, capitol, alineat; descoperirea planului de idei al autorului. *Aducere-aminte* - împiedică uitarea; face posibilă corectarea ideilor, menținerea creierului în stare activă; activitate asociată cu luarea de notițe. *Recapitularea* - reamintirea întrebărilor formulate în timpul studiului; găsirea unui răspuns satisfăcător; întrebări noi; recitirea textului; corectarea eventualelor erori [8].

*Controversa creativă* este o metodă interactivă, centrată nu doar pe problemă și pe soluționarea acesteia, ci și pe regăsirea întregului prin experiența părților uneori contradictorii. Grupul se va diviza în microgrupuri, care să conțină patru persoane. În fiecare microgrup doi dintre participanți trebuie să susțină cu fermitate o poziție într-un caz controversat, ceilalți doi susținând cu aceeași fermitate poziția contrară. Acest mod dezvoltă spiritul de competiție, de implicare profundă și completă. Ideea de bază a acestei metode este descoperirea integralității unui fenomen prin articularea elementelor componente, aflate ori într-o aparentă opoziție.

În dezvoltarea potențialului creativ un aport considerabil au și metodele: *Brainstorming, Frisco, Expunerea, Descrierea, Conversația euristică, Problematizarea, Studiul documentar independent, Lucrul cu manualul, Metoda proiectelor, Simularea, Tehnici de creativitate, Vizualizarea creativă, Prelegerea, Realizarea unei predicții, metoda RAFT (Rol/Auditoriu/Formă/Temă)* etc. [120].

În urma aplicării instrumentarului de lucru cu studenții ciclului II de studii, în cadrul cursului „Managementul creativității și inovării în sport”, putem menționa că studenții-masteranzi preferă disciplinele cu orientare creativă. Dezvoltarea gândirii acestora depinde de imaginație, mai ales în cazul combinării conceptelor asimilate la disciplinele pe care ei le-au ales ca fiind preferate.

Existența manifestării creativității în gândirea masteranzilor s-a reflectat prin creșterea nivelului profund de gândire în abordarea problemelor întâlnite. Caracteristica principală a gândirii creative este noutatea sau originalitatea soluției găsite, care poate fi cultivată prin toate disciplinele de învățământ.

Prin aplicarea, de către profesor, a strategiilor didactice de predare-învățare-evaluare, i-a determinat pe masteranzi să dobândească cunoștințe în mod independent, prin lucrul individual și activități extracurriculare, să găsească soluții originale la diverse probleme și să aplice creator cunoștințele în situații diversificate.

Avantajul acestor activități s-a axat pe stimularea independenței în gândire și acțiune a masteranzilor, prin dezvoltarea unui spirit de colaborare și toleranță al acestora.

Astfel, dezvoltarea gândirii creative a masteranzilor, prin utilizarea diferitelor metode și tehnici utilizate de cadrul didactic, a determinat studenții-masteranzi să-și folosească imaginația, să emită soluții noi de rezolvare a diferitelor probleme, dezvoltându-le experiența în căutarea noului și creșterea nivelului cunoștințelor, fapt ce conduce la pregătirea profesională eficientă.

Masteranzii, implicați în studierea cursului au fost foarte bine dispuși, cu atitudine academică respectuoasă, evaluând cursul cu înalt grad de satisfacție și apreciind calitativ activitatea didactică desfășurată, evidențiind eficiența demersului formativ (Anexa 9).

De asemenea, rezultatele mai bune obținute de către grupa experimentală sunt consolidate și de factori precum: creșterea performanței și competitivității masteranzilor care au urmat cursul „Managementul creativității și inovării în sport”, în comparație cu cei din grupa martor (care au dat un randament mai scăzut), ce au studiat conform curriculumului universitar la disciplina „Creativitatea managerială în educația fizică și sport”.

În condițiile economiei de piață, managerul eficient este, în general, cel care își asumă un anumit grad de risc, prezintă aptitudinea de redefinire a problemelor, prezintă o mare putere de

concentrare, o inteligență socială și o motivație intrinsecă puternică. O trăsătură specifică persoanelor creatoare este și perseverența, care le determină să abordeze problemele complexe cu un grad ridicat de dificultate.

Activitatea managerială și procesul decizional, în mod special, sunt activități creative printr-o mare încărcătură informațională, implicând depistarea, formularea și rezolvarea problemelor. În procesul adoptării deciziilor, noutatea poate surveni în modul de elaborare, dar și de selecție a variantelor optime de decizie.

Accentuarea laturii creative a managementului implică elaborarea unor modalități la nivel macroeconomic (sprijin financiar pentru promovarea transferului de tehnologie) și la nivelul organizațiilor destinate creării unor condiții optime de lucru pentru persoanele complexe, acordarea unui grad mare de libertate în gândire, exprimare și acțiune etc.:

- crearea unui mediu organizațional optim;
- elaborarea unor strategii flexibile, dinamice;
- utilizarea pe scară largă a delegării;
- introducerea unui sistem de recompense pentru personalul creativ.

Creșterea concurenței și competitivității între organizații a determinat astfel intensificarea dimensiunii inovaționale a managementului. În acest context, se urmărește înnoirea permanentă a conținutului și formelor de manifestare a proceselor și relațiilor manageriale, cât și a activităților [119].

Printre principalele forme pe care le prezintă managementul inovațional, reținem:

- ✚ creșterea ritmului de modificare a sistemelor, metodelor și tehnicilor implementate de conducerile întreprinderilor;
- ✚ dezvoltarea la managerii de nivel superior și mediu a unor comportamente cu un pronunțat caracter inovațional, caracterizate prin spirit creator, receptivitate la nou;
- ✚ utilizarea pe scară largă a unui număr mare de metode și tehnici de stimulare și amplificare a creativității: brainstormingul, tehnica Delphi, sinectica, analiza morfologică, Philipps 6-6 etc.;
- ✚ caracterul previzional sau participativ al managementului reprezintă concretizări ale managementului inovațional.

Obiectul inovației în management îl reprezintă activitatea oamenilor și implică soluționarea unor probleme de natură diferită – economice, umane, tehnice – fapt ce îi conferă un pronunțat caracter multidisciplinar. Ca urmare a dependenței de un număr mare de variabile de natură diferită, aflate în permanentă schimbare, inovația în management cunoaște un ritm alert de

uzură morală ce poate fi preântâmpinat doar printr-un proces continuu de perfecționare a managementului.

### **3.3. Evaluarea competențelor manageriale creative ale masteranzilor ca efect al demersului formativ**

În opinia renumitului specialist francez în domeniul managementului și al dezvoltării competențelor, Guy le Boterf competența reprezintă o combinație de resurse pentru a produce o performanță, deci pentru ca managerul să poată conduce la un înalt nivel de performanță și eficiență este necesar ca el să aibă o înaltă competență profesională și experiență în domeniu, care să fie însoțite de capacitatea de inițiativă, de abordare corectă a problemelor, de capacitatea de a folosi forțele și relațiile proprii și de a-și asuma eventualele riscuri, inclusiv de a le preveni [41].

Conform opiniei lui P. F. Druker [210], sarcina managerului este aceea de a fi din ce în ce mai eficient și toți ar trebui să exerseze eficiența până când aceasta va deveni deprindere, obicei, eficiența se poate învăța și trebuie să fie învățată”, astfel se formează competența.

Termenul *competență* provine din limba latină „competentia”, iar din limba engleză „competence” fiind definită ca capacitatea unei persoane de a corespunde cerințelor dintr-un anumit domeniu. Competențele nu sînt fixe și codificate, dar flexibile. Termenul de competență are o multitudine de definiții, ce reflectă evoluția permanentă a conceptului, care nu este atât de simplu de definit.

Competența este definită ca fiind „capacitatea profesională remarcabilă, izvorâtă din cunoștințe și practică. Competența conferă randament, precizie, siguranță și permite rezolvarea de situații dificile” [40].

În multe dicționare de pedagogie competența este definită drept „capacitatea intelectuală”, ce trebuie să fie operațională, ce presupune flexibilitate comportamentală, adaptabilitate și eficiență, ce se naște dintr-un spirit de competiție [153].

Noțiunea de competență o putem prezenta ca pe un ansamblu structural-funcțional, dinamic constituit din: componente cognitive (cunoștințe, informații, date), componente operaționale (scheme de acțiune, algoritmi de lucru, tehnici de rezolvare a situațiilor problematice) și componente atitudinale concretizate în trăsături de caracter, comportamente și calități ale personalității.

Școala britanică face diferența între „competence” și „competency”. Termenul de „competence” se referă la competența generală, care ne permite să acționăm în anumite situații,

iar termenul de „competency” – la un set de trăsături de caracter care te predispun la anumite acțiuni.

Formarea și dezvoltarea competențelor se realizează prin trei modalități recunoscute: inițială – înainte de activitatea profesională, continuă - pe parcursul întregii activități profesionale și directă – impusă de o profesie anumită, pentru care nu a existat o pregătire specială [58].

Competența reprezintă capacitatea unei persoane de a îndeplini o sarcină specifică la un standard înalt, de aceea înglobează:

- ❖ cunoștințe (din limba latină „cognoscere”– *a ști, a înțelege*). Ele desemnează capacitatea managerilor de a cunoaște, a înțelege ceea ce există în natură, în societate și în cadrul instituției;

- ❖ aptitudini – înclinația și calitățile psihice (stăpânire de sine, răbdare, flexibilitate, creativitate, gândire pozitivă, automatizare, gândire logică);

- ❖ abilități – se referă la îndemânare, pricepere, iscusință, dobândite de-a lungul timpului, de a convinge și influența, de creare a unui climat optim de lucru, de a face concesii, de a trata conflicte, de a colecta și interpreta informații, de a comunica;

- ❖ atitudini – modalități conștiente de raportare a unor acțiuni față de anumite laturi ale vieții sociale și de propria persoană. Atitudinea include trei componente: cognitivă – convingeri proprii; afectivă – emoții; comportamentală – exteriorizarea emoțiilor și convingerilor.

Competența, în general, vizează performanța unui manager eficient. În pregătirea managerială se recomandă formarea de competențe conform următoarei structuri:

- nivel personal: competențe ce permit realizarea echilibrului intern și interdependența celor cinci dimensiuni ale sinelui: corp, spirit, emoții, sisteme neurosenzoriale și conștiința;
- nivelul echipei: competențe privind capacitatea de a motiva, de a comunica, de a dezvolta atât structura, cât și procesele din cadrul echipei;
- nivelul cultural: competențe ce conduc spre armonie în organizație, prin realizarea sarcinii și bunele relații între oameni, ce solicită cunoașterea, atitudini, conștiință, valori, creativitate [3].

Conform unui studiu, W. Bennis relevă faptul că 72% dintre respondenți accentuează predilecție pentru valori individuale ale managerilor. Dintr-o listă de 15 categorii, ei au determinat că pentru manageri cele mai specifice categorii sînt: integritatea (încrederea, caracterul) și competența (capabil, productiv, eficient) [228]. Deci competența are un rol important în ocuparea funcțiilor manageriale.

În opinia multor specialiști, managerii de astăzi trebuie să întrunească competențe din următoarele arii: managementul propriei persoane, valori și țeluri clare, rezolvarea personală continuă, abilități în rezolvare de probleme, creativitate înaltă, influență mare, intuiție managerială, abilități de supervizare, abilități de instruire a altor persoane și abilități de instruire în echipe.

Competențele managerilor sportivi prevăd capacitatea de proiectare și monitorizare a activităților sportive, de organizare a activității sportive într-un mediu dinamic, stimulat și performant, promovarea imaginii sportivului și a organizației sportive, precum și întreținerea relațiilor în comunitatea sportivă.

Astfel, managerul sportiv trebuie să posede:

✚ *competențe profesionale* – constând în „a ști să faci”, inclusiv „a ști să decizi”. Ecuția competenței profesionale este  $C = T + E$ , unde C – competența profesională, T – cunoștințe teoretice, E – experiența în domeniu;

✚ *competențe manageriale* – capacitatea de a stabili scopuri și obiective pertinente și de a stabili strategii adecvate îndeplinirii lor, capacitatea de a planifica și programa, capacitatea de a comunica și negocia, capacitatea de a decide;

✚ *competențe creative* - „abilitățile și competențele cele mai comune (universale) care permit unei persoane să înțeleagă situația și să obțină rezultate în viața personală și profesională în contextul dinamismului din ce în ce mai mare al societății moderne”.

În formarea/dobândirea/dezvoltarea competențelor un rol determinant îl are situația de învățare, care înglobează trei accepțiuni atribuite: context pentru învățare, ansamblu al factorilor condiționali ai procesului de educație, poziție în care se află (sau este plasat) cel supus acțiunii educative, adică persoana „pusă în situație”.

Pentru ca un masterand să-și formeze/dezvolte o competență este necesar:

- să posede un sistem de cunoștințe fundamentale și funcționale în dependență de problema care necesită a fi rezolvată în final;
- să dețină deprinderi și capacități de utilizare/aplicare în situații simple/standarde pentru a le înțelege, realizând astfel funcționalitatea cunoștințelor obținute;
- să rezolve diferite situații problemă, conștientizând astfel cunoștințele în viziunea proprie;
- să rezolve situații semnificative în diverse contexte care reprezintă probleme din viața cotidiană și să manifeste comportamente/atitudini pozitive conform achizițiilor finale, adică competența [40].

În cadrul experimentului, procesul de formare a competențelor a parcurs următoarele etape (Tabelul 3.5 [32, p. 79]), prin următorul algoritm propus de V. Gh. Cojocaru [48, p. 56] și modificat de noi:

**Cunoștințe manageriale → Funcționalitate → Conștientizare → Aplicabilitate →  
→ Comportament / Atitudine = COMPETENȚĂ CREATIVĂ**

Tabelul 3.5. Etape de formare a competențelor (după Callo T. [32])

Cunoștințe fundamentale		Cunoștințe funcționale		Conștientizare, Comportament, Atitudine	
a defini a recunoaște a distinge a identifica a reproduce a selecta a enumera a expune a reformula a transforma a explica a exemplifica a parafraza a evidenția a reorganiza a comenta a rezuma a interpreta a relata	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Date</li> <li>➤ Fapte</li> <li>➤ Evenimente</li> <li>➤ Procese</li> <li>➤ Termeni</li> <li>➤ Noțiuni</li> <li>➤ Idei</li> <li>➤ Reguli</li> <li>➤ Teoreme</li> <li>➤ Legi</li> <li>➤ Clasificări</li> <li>➤ Concepte</li> <li>➤ Principii</li> <li>➤ Categori</li> <li>➤ Teorii</li> </ul>	a aplica a analiza a rezolva a determina a extinde a stabili a organiza a se servi de a transfera a restructura a modifica a clasifica a generaliza a compara a argumenta a demonstra a repartiza a măsura a asculta a selecta a deduce a dialoga	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elemente</li> <li>➤ Relații</li> <li>➤ Principii de organizare</li> <li>➤ Limbaje</li> <li>➤ Modele</li> <li>➤ Coduri</li> </ul>	a inventa a crea a modifica a proiecta a produce a dezvolta a formula a argumenta a estima a decide a considera a reevalua a prezice a valida a evalua autoevalua a recomanda a anticipa a coordona a programa a propune a influența a construi a realiza a fabrica a compune a optimiza a selecta a dirija	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Producerea unor opere personale</li> <li>➤ Elaborarea unui plan de acțiune</li> <li>➤ Derivarea unui ansamblu de relații abstracte</li> <li>➤ Extinderea ipotetică a unei noțiuni, legi, teorii, de la un domeniu la altul</li> <li>➤ Trecerea de la o idee la alta mai complexă, cu o sferă mai largă</li> <li>➤ Organizarea științifică</li> <li>➤ Abordări metodologice</li> <li>➤ Comunicare</li> </ul>

Am procedat și la evaluarea competențelor necesare unui manager sportiv cu ajutorul grilei de evaluare prezentată integral în Anexa 2. Evaluarea masteranzilor care au fost incluși în demersul formativ în baza cursului „Managementul creativității și inovării în sport”, s-a efectuat în direcția acumulării de către aceștia a punctajului stabilit de către comisia de experți, centrat pe competențe: competențe creative, manageriale și profesionale. La stabilirea punctajului, comisia de experți a avut menirea de a evidenția competențele și caracteristicile existente la nivelul celor două grupe după studierea cursului nou, rezultatele fiind prezentate în Tabelul 3.6.

Tabelul 3.6. Analiza comparativă a punctajului mediu obținut în urma evaluării competențelor subiecților grupei martor și experimentale

( $X \pm m$ ;  $n=32$ )

Nr. crt.	Indicatori	Grupa martor	Grupa experimentală	t	P
<b>I Competențe profesionale</b>					
1.	Competențe specifice de comunicare în folosirea corectă a limbajului non-verbal, verbal	2,25±0,14	2,87±0,07	3,82	< 0,01
2.	Dezvoltarea competențelor practice de analiză și sinteză a parametrilor ce definesc o organizație în domeniul sportului	2,43±0,07	2,81±0,07	3,62	< 0,01
3.	Dezvoltarea competențelor specifice în domeniul resurselor umane în cadrul organizațiilor sportive	2,18±0,14	2,75±0,07	3,43	< 0,01
4.	Cunoașterea conceptelor teoretice necesare înțelegerii fenomenelor și proceselor specifice managementului educației fizice și sportului	2,06±0,07	2,43±0,07	3,62	< 0,01
<b>II Competențe creative</b>					
5.	Capacitatea de adaptare la diferite situații și activități profesionale în continuă schimbare și de a oferi diferite soluții la problemele profesionale	2,06±0,14	2,56±0,07	3,05	< 0,01
6.	Capacitatea de a convinge de corectitudinea propriei judecăți	2,37±0,07	2,68±0,07	3,02	< 0,01
7.	Abilitatea de a se concentra pe succes – starea de spirit pentru obținerea unui rezultat pozitiv și o activitate productivă, capacitatea de a-și asuma riscuri	2,06±0,14	2,56±0,14	2,41	< 0,05
8.	Capacitatea de analiză a informațiilor – atitudinea critică față de informație	2,6±0,14	2,68±0,07	3,82	< 0,01
9.	Capacitatea de a lucra în echipă	1,93±0,14	2,62±0,14	3,32	< 0,01
10.	Capacitatea de a acționa independent și creativ în abordarea și soluționarea problemelor, de a evalua obiectiv, constructiv stările critice, de a rezolva inteligent problemele și de a prezenta, în mod ilustrativ, rezultatele obținute	1,68±0,14	2,5±0,14	3,92	< 0,01
<b>III Competențe manageriale</b>					
11.	Capacitatea de a planifica, organiza, conduce și controla activitățile de educație fizică și sport	2,0±0,07	2,56±0,14	3,43	< 0,01
12.	Utilizarea metodelor practice privind activitatea managerială din cadrul cluburilor sportive școlare și profesionale	2,43±0,07	2,81±0,07	3,62	< 0,01
13.	Capacitatea de a organiza competiții sportive	2,25±0,07	2,56±0,07	3,02	< 0,01
14.	Dezvoltarea competențelor specifice în managementul resurselor umane în cadrul organizațiilor sportive	2,31±0,07	2,75±0,07	4,22	< 0,001

Notă: n - 32; P - 0,05; 0,01; 0,001

f - 30; t = 2,042 2,750 3,646



Evaluarea masteranzilor prin ponderea punctajului acumulat de către fiecare grupă în parte în funcție de competențe și caracteristici (profesionale, creative și manageriale) prezentată în Tabelul 3.6. prin analiza comparativă a valorilor atinse, prin calculul stabilit de către comisie astfel: punctajul maxim, ideal pe care ar trebui să-l obțină viitorii manageri sportivi fiind de 3.

Conform grilei de punctaj elaborată de noi masteranzii grupei martor au înregistrat următoarele valori: competențe specifice de comunicare în folosirea corectă a limbajului non-verbal, verbal - 2,25; dezvoltarea competențelor practice de analiză și sinteză a parametrilor economico-financiari ce definesc o societate comercială care desfășoară activități în domeniul sportului - 2,43; dezvoltarea competențelor specifice în domeniul resurselor umane în cadrul organizațiilor sportive - 2,18; și cunoașterea conceptelor teoretice necesare înțelegerii fenomenelor și proceselor specifice managementului educației fizice și sportului a înregistrat valoarea de 2,06.

În ceea ce privește competențele creative obținute de către grupa martor în urma cunoștințelor acumulate, acestea sunt împărțite astfel: capacitatea de adaptare la diferite situații și activități profesionale în continuă schimbare și de a oferi diferite soluții la problemele profesionale au obținut - 2,06; capacitatea de a convinge de corectitudinea propriei judecăți – 2,37; abilitatea de a se concentra pe succes – starea de spirit pentru obținerea unui rezultat pozitiv și o activitate productivă, capacitatea de a-și asuma riscuri - 2,06; capacitatea de analiză a informațiilor – atitudinea critică față de informație – 2,6; capacitatea de a lucra în echipă – 1,93; utilizarea sistemului de cunoștințe și abilități în rezolvarea problemelor profesionale – 1,68.

Competențele manageriale au înregistrat următoarele valori: capacitatea de a planifica, organiza, conduce și controla activitățile de educație fizică și sport – 2,0; utilizarea metodelor practice privind activitatea managerială din cadrul cluburilor sportive școlare și profesioniste – 2,43; capacitatea de a organiza competiții sportive – 2,25; dezvoltarea competențelor specifice în domeniul resurselor umane în cadrul organizațiilor sportive – 2,31.

Masteranzii grupei experimentale au înregistrat următorul punctaj conform grilei de evaluare după cum urmează: competențe specifice de comunicare în folosirea corectă a limbajului non-verbal, verbal - 2,87; dezvoltarea competențelor practice de analiză și sinteză a parametrilor economico-financiari ce definesc o societate comercială care desfășoară activități în domeniul sportului - 2,81; dezvoltarea competențelor specifice în domeniul resurselor umane în cadrul organizațiilor sportive - 2,75; și cunoașterea conceptelor teoretice necesare înțelegerii fenomenelor și proceselor specifice managementului educației fizice și sportului a înregistrat valoarea de 2,43.

La capitolul competențe creative, grupa experimentală a obținut, în urma cunoștințelor acumulate, următorul punctaj: capacitatea de adaptare la diferite situații și activități profesionale în continuă schimbare și de a oferi diferite soluții la problemele profesionale au obținut - 2,56; capacitatea de a convinge de corectitudinea propriei judecăți – 2,68; abilitatea de a se concentra pe succes – starea de spirit pentru obținerea unui rezultat pozitiv și o activitate productivă, capacitatea de a-și asuma riscuri - 2,56; capacitatea de analiză a informațiilor – atitudinea critică față de informație – 2,68; capacitatea de a lucra în echipă – 2,62; capacitatea de a acționa independent și creativ în abordarea și soluționarea problemelor, de a evalua obiectiv, constructiv stările critice, de a rezolva inteligent problemele și de a prezenta, în mod ilustrativ, rezultatele obținute – 2,5.

Competențele manageriale au înregistrat următoarele valori: capacitatea de a planifica, organiza, conduce și controla activitățile de educație fizică și sport – 2,56; utilizarea metodelor practice privind activitatea managerială din cadrul cluburilor sportive școlare și profesioniste – 2,81; capacitatea de a organiza competiții sportive – 2,56; dezvoltarea competențelor specifice în domeniul resurselor umane în cadrul organizațiilor sportive – 2,75.

De un acord aproape unanim al cercetărilor este *abordarea integratoare a competenței* potrivit căreia o competență este un sistem funcțional integrativ ce cuprinde: *factorii interni ai competenței- cunoștințe, abilități, atitudini și factori externi ai competenței - sarcina, situația, contextul.*

*Atitudinea* poate fi definită ca modalitate de raportare a subiectului față de mediu, față de ceilalți și față de propria persoană, implicând componente cognitive, afective, motivaționale, volitive și comportamentale (Figura 3.7).

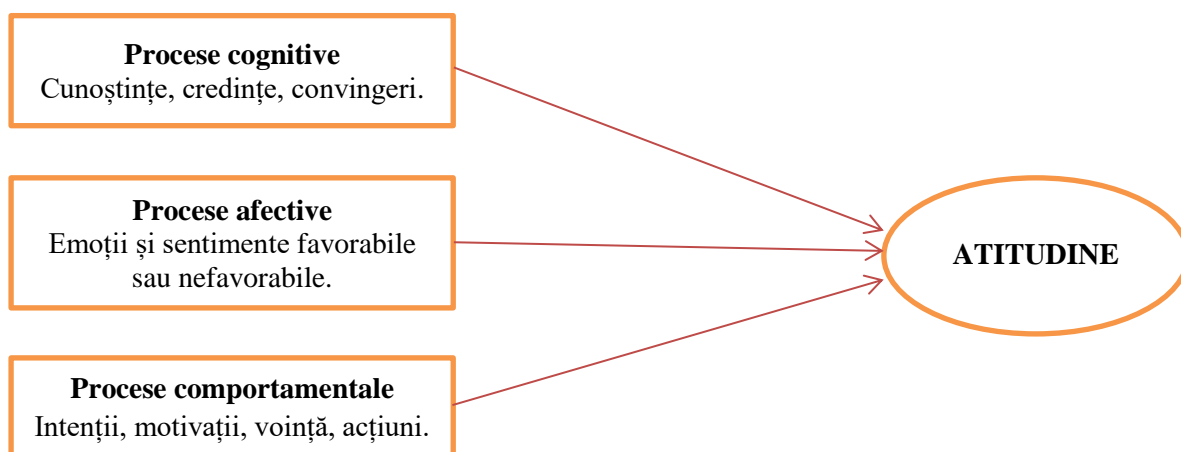


Fig. 3.7. Structura integrativă a unei atitudini [48, p.16]

De menționat caracteristicile distinctive ale atitudinii, precum: caracterul lor polarizat, gradul de orientare și intensitate, ghidarea acestora de către valori. În stuctura competențelor,

rolul atitudinilor este de orientare axiologică și de energizare afectivă și motivațională a acțiunii, interacționând în acest sens cu abilitățile socio-afective ale persoanei. Ca unități fundamentale ale caracterului, atitudinile își pun amprenta asupra profilului caracterial al persoanei și influențează nivelul competenței prin însușiri caracteriale cum sunt: autonomia, responsabilitatea, corectitudinea, perseverența, conștiinciozitatea, sentimentul lucrului bine făcut ș.a.

Din multitudinea factorilor, angajați în creativitate, *atitudinile* au o pondere deosebită. Atitudinile creatoare vizate sunt: energie, concentrare, orientare spre nou, argumentarea ideilor, independența, nonconformism, încredere în forțele proprii, valori morale, orientarea spre un viitor cât mai îndepărtat, finalizare, risc preferință - atracție față de problemele dificile, diversitatea intereselor, valori spirituale, valori practice, scala de neadevăruri.

Interacțiunea optimă dintre atitudinile predominant creative și atitudinile generale și speciale de nivel mediu și superior reprezintă în fapt creativitatea.

Atitudinile sunt subsisteme sau sisteme operaționale superior dezvoltate, care mijlocesc performanțe supramedii în activitate.

Privit din perspectiva eficienței, a calității și performanței, acel complex de însușiri care permite obținerea de performanțe în domenii concrete se referă la ansamblul de atitudini speciale.

Orice producție creativă reclamă un nivel, măcar minim, de atitudini speciale. Insuficiența lor dezvoltare face imposibilă cucerirea palierelor superioare ale creativității (cel inovativ și emergentiv) [147]. Rolul atitudinilor speciale este de a analiza, specializa și nuanța potențialul creativ general. Lista lor este suficient de cuprinzătoare: atitudinea organizatorică, științifică, tehnică, matematică, pedagogică, muzicală, pentru arte plastice, pentru teatru, pentru coregrafie, pentru sport etc.

Atitudinea specială este un aliaj de mai multe componente cu pondere variabilă care, în esență, se pot grupa în patru categorii: cele senzoriale (acuitate vizuală, auditivă etc.); cele psihomotrice (dexteritate manuală, coordonare vizualo-tactilă etc.); cele intelectuale (inteligența); cele fizice (forța fizică etc.).

Dezvoltarea spiritului creativ, promovat de pedagogia interactivă, trebuie să fie în corelație cu educarea gândirii, menționează M. Ionescu [89], prin combaterea conformismului. Progresul demersului cognitiv în soluționarea problemelor depinde de *creativitate*. Educarea creativității, presupune formarea unei atitudini pozitive față de progres, față de elementele noi și față de introducerea acestora în propriile acțiuni; pregătirea pentru a accepta noul ca un indiciu al progresului, al inovațiilor și al creativității umane; încurajarea prin caracter și rezultate originale;

formarea și dezvoltarea aptitudinilor și capacităților de a crea, de a regândi strategiile de lucru și de a integra în sisteme dinamice, flexibile și eficiente; formarea și dezvoltarea capacităților creative de a realiza ceva nou: conexiuni, idei, teorii, modele ideale sau materiale, produse materiale etc. Importantă este și atitudinea cadrelor didactice în formarea profesională, o atitudine autoritară poate crea blocaje afective, în acest sens, este de preferat o atmosferă democratică ceea ce contribuie la dezvoltarea spiritului creativ pe următoarele direcții: **a) proiectarea/organizarea activităților educaționale;** **b) organizarea și realizarea activităților de învățare și predare;** **c) realizarea procesului de verificare și evaluare a randamentului educațional;** **d) reglarea demersurilor didactice proprii pe baza informațiilor obținute prin feedback;** **e) realizarea de cercetări științifice teoretice și practic-aplicative în domeniul specialității și psihopedagogiei, și introducerea, valorificarea unora din rezultatele acestor cercetări în practica curentă** [89, p. 129].

O altă oportunitate a pedagogiei interactive de dezvoltare profesională este *dezvoltarea creativității*. Proces intuitiv, imaginativ, ce presupune flexibilitate, creare și originalitate. A gândi creativ înseamnă a imagina, a vizualiza sau a concepe ceva nou.

Creativitatea se manifestă în diferite forme de activitate umană. D. Patrașcu [125] a elucidat variate forme de creativitate. Conform *potențialului și capacităților subiectului*: creativitate mentală, creativitate praxiologică; conform *aspectului creator*: creativitate individuală, creativitate colectivă; conform *domeniului în care se manifestă creativitatea*: creativitate științifică, tehnică (creativitate tehnologică, tehnico-tehnologică), creativitate artistică; conform *modului de abordare a procesului creativ*: creativitate spontană (inspirată), creativitate stimulată; conform *performanței*: creativitate științifică, tehnică, economică, tehnologică, pedagogică, managerială etc. Pentru aceasta este nevoie de abordare a unei atitudini și viziuni conștiente. Pedagogia interactivă ca parte componentă de formare profesională se caracterizează prin: deschiderea față de o nouă experiență, asumarea riscurilor și a responsabilităților, flexibilitate, dorință de a experimenta, curiozitate, încredere în sine, toleranță, motivație, insistență de a explora situații complexe.

Pentru a evalua eficiența demersului formativ orientat spre dezvoltarea creativității manageriale am procedat și la evaluarea atitudinilor creative necesare unui specialist în domeniul culturii fizice și sportului cu ajutorul chestionarului de atitudini creative prezentat integral în anexa 7 și interpretarea răspunsurilor în Anexa 8.

Conform chestionarului de atitudini creative, masteranzii grupei martor au înregistrat următoarele valori (Tabelul 3.7.): energie - 3,98, concentrare - 3,67, orientare spre nou - 3,43, argumentarea ideilor - 3,92, independența - 3,81, nonconformism - 3,83, încredere în forțele

proprii - 3,9, valori morale - 3,9, orientarea spre un viitor cât mai îndepărtat - 3,92, finalizare - 3,95, risc - 3,86, preferință - atracție față de problemele dificile - 3,96, diversitatea intereselor - 3,85, valori spirituale – 3,94, valori practice - 3,96, scala de neadevăruri - 4,14.

Tabelul 3.7. Valorile atitudinilor creative a subiecților grupei martor (n=16)

Nr. crt.	Atitudini creative	$x \pm m$	Cv (%)
1.	Energie	3,98±0,12	14,23
2.	Concentrare	3,67±0,14	15,41
3.	Orientare spre nou	3,43±0,17	19,77
4.	Argumentarea ideilor	3,92±0,09	9,38
5.	Independența	3,81±0,06	9,65
6.	Nonconformism	3,83±0,11	11,81
7.	Încredere în forțele proprii	3,9±0,21	9,44
8.	Valori morale	3,9±0,07	9,42
9.	Orientarea spre un viitor cât mai îndepărtat	3,92±0,09	9,38
10.	Finalizare	3,95±0,06	9,32
11.	Risc	3,86±0,13	9,53
12.	Preferință, atracție față de problemele dificile	3,96±0,06	9,27
13.	Diversitatea intereselor	3,85±0,09	9,55
14.	Valori spirituale	3,94±0,12	9,33
15.	Valori practice	3,96±0,09	9,27
16.	Scala de neadevăruri	4,14 ±0,06	8,88
	<b>Media generală</b>	3,82±0,07	8,30

Masteranzii grupei experiment au înregistrat următorul punctaj la chestionarul de atitudini creative (vezi Anexa 2), după cum urmează ( Tabelul 3.8.): energie - 4,3, concentrare - 4,3, orientare spre nou - 4,16, argumentarea ideilor - 4,24, independența - 4,3, nonconformism - 4,2, încredere în forțele proprii - 4,29, valori morale - 4,31, orientarea spre un viitor cât mai îndepărtat - 4,36, finalizare - 4,31, risc - 4,3, preferință - atracție față de problemele dificile - 4,34, diversitatea intereselor - 4,31, valori spirituale – 4,0, valori practice - 4,38, scala de neadevăruri - 3,07.

Tabelul 3.8. Valorile atitudinilor creative ale subiecților grupei experimentale (n=16)

Nr. crt.	Atitudini creative	$x \pm m$	Cv (%)
1.	Energie	4,32±0,12	11,13
2.	Concentrare	4,3±0,14	11,19
3.	Orientare spre nou	4,16±0,09	11,55
4.	Argumentarea ideilor	4,24±0,06	9,34
5.	Independența	4,3±0,10	9,22
6.	Nonconformism	4,2±0,12	9,44
7.	Încredere în forțele proprii	4,29±0,14	9,23
8.	Valori morale	4,31±0,06	9,19
9.	Orientarea spre un viitor cât mai îndepărtat	4,36±0,10	9,07
10.	Finalizare	4,31±0,07	9,18
11.	Risc	4,3±0,14	9,22
12.	Preferință, atracție față de problemele dificile	4,34±0,21	9,13
13.	Diversitatea intereselor	4,31±0,10	9,18
14.	Valori spirituale	4,0±0,12	12,03
15.	Valori practice	4,38±0,10	9,05
16.	Scala de neadevăruri	3,07±0,21	27,63
	<b>Media generală</b>	4,19±0,09	9,16

Creșterea nivelului rezultatelor obținute de grupa experimentală se datorează conținutului noului curs și modului de valorificare a utilizării noilor resurse metodologice, documentare și logistice.

Or, creșterea calității educației trebuie să devină, în mod explicit, baza întregului proces de management educațional al instituției educaționale, de activitate a acesteia valorificând plener prevederile curriculumului educației la toate nivelurile.

Contextul actual ne cere să formăm personalități pentru a fi capabile să-și exprime gânduri, emoții, sentimente, opțiuni, a realiza anumite sarcini, pas cu pas, în acțiune și în context, în situații diverse. Astfel spus, în fața acumulării de cunoștințe primează aplicarea informațiilor, capacitatea de socializare a personalității în devenire, dobândirea autonomiei și spiritul critic.

Evaluarea atitudinilor creative ale masteranzilor grupelor martor și experimentale au înregistrat următoarele valori prezentate în Tabelul 3.9, iar reprezentarea grafică a acestor valori este redată în Figura 3.8.

Tabelul 3.9. Analiza comparativă a valorilor atitudinilor creative ale subiecților grupei martor și experimentale ( $X \pm m$ ;  $n=32$ )

Nr. crt.	Atitudini creative	Grupa martor	Grupa experimentală	t	P
1.	Energie	3,98±0,12	4,32±0,12	1,79	>0,05
2.	Concentrare	3,67±0,14	4,3±0,14	3,25	< 0,01
3.	Orientare spre nou	3,43±0,17	4,16±0,09	3,39	< 0,01
4.	Argumentarea ideilor	3,92±0,09	4,24±0,06	2,28	< 0,05
5.	Independența	3,81±0,06	4,3±0,10	3,48	< 0,01
6.	Nonconformism	3,83±0,11	4,2±0,12	2,33	< 0,05
7.	Încredere în forțele proprii	3,9±0,21	4,29±0,14	2,81	< 0,01
8.	Valori morale	3,9±0,07	4,31±0,06	2,90	< 0,01
9.	Orientarea spre un viitor cât mai îndepărtat	3,92±0,09	4,36±0,10	3,17	< 0,01
10.	Finalizare	3,95±0,06	4,31±0,07	2,63	< 0,05
11.	Risc	3,86±0,13	4,3±0,14	3,13	< 0,01
12.	Preferință, atracție față de problemele dificile	3,96±0,06	4,34±0,21	2,68	< 0,05
13.	Diversitatea intereselor	3,85±0,09	4,31±0,10	3,30	< 0,01
14.	Valori spirituale	3,94±0,12	4,0±0,12	0,35	>0,05
15.	Valori practice	3,96±0,09	4,38±0,10	2,95	< 0,01
16.	Scala de neadevăruri	4,14 ±0,06	3,07±0,21	4,46	< 0,001
	<b>Media generală</b>	3,82±0,07	4,19±0,09	2,94	< 0,01

Efectuând o analiză comparativă a valorilor atitudinilor creative ale subiecților grupei martor și experimentale remarcăm o diferență considerabilă a indicilor statistici obținuți de cele două grupe în favoarea celei experiment. Or, managerul, ca garant al succesului individual și organizațional, trebuie să se angajeze într-o căutare continuă pentru a identifica și a dezvolta

organizația sportivă prin intermediul cunoștințelor, aptitudinilor, atitudinilor și competențelor sale, prin modul său de gândire și de acțiune, orientate spre om, spre valorificarea și dezvoltarea capacităților individuale, prin implicarea/atragerea actanților educaționali în viața organizației.

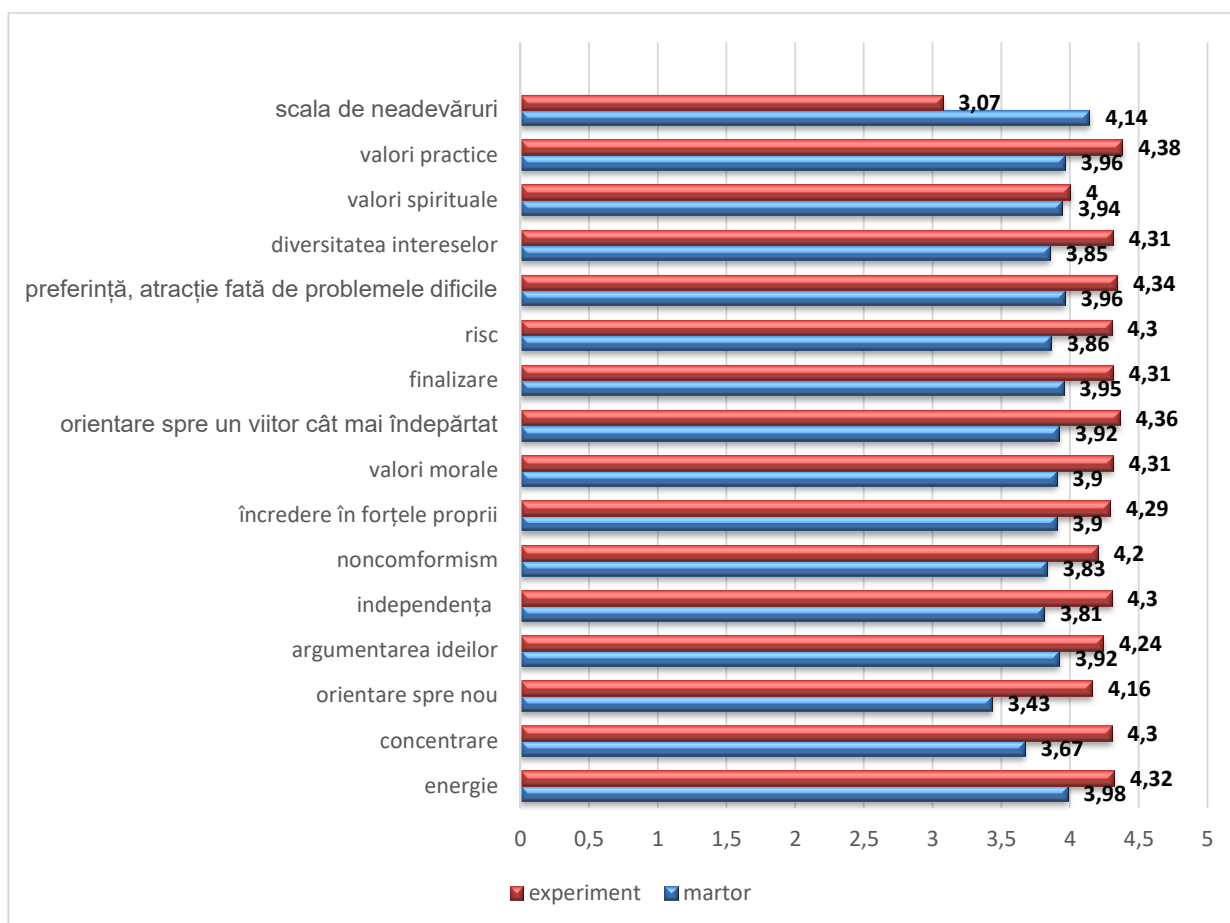


Fig. 3.8. Ilustrarea valorilor atitudinilor creative la masteranzii grupelor martor și experimentale obținute în urma testării

Formarea omului decident, apt să ia decizii de sine stătător semnifică nivelul de autoconducere, autoguvernare individuală, gradul de libertate în educație și asumarea responsabilității pentru rezultatele acestei acțiuni.

Luarea deciziei denotă formarea de atitudini, conștientizarea identității sale și a propriei valori, siguranța persoanei, orientarea sa în viață, puterea și tăria interioară, poziția dinamică a personalității în sistemul de raporturi sociale, un mod de a gândi și a trăi. Acestea implică personalizarea, valorizarea individului și a capacităților sale de autoconducere, creșterea eficienței personale prin șapte deprinderi, consolidate prin valorificarea înzestrărilor sale umane: cunoașterea de sine, imaginația și conștiința, puterea voinței, mentalitatea abundenței, curajul în echilibrul cu respectul, creativitatea.



### 3.4. Repere în dezvoltarea unității primare de management

În condițiile actuale de reformare a învățământului de toate gradele, inovația are un rol important în dezvoltarea instituției de studii, care bineînțeles, contribuie la sporirea calității activității acesteia. În cercetările proceselor inovaționale în ultimii 10-20 de ani este accentuat nivelul superior de învățământ, iar noțiunea de inovație a apărut spre sfârșitul secolului 19, urmând ca în anii 30 în occident să apară un domeniu special de cercetare – inventica.

Inițial, inovația a devenit ca o zonă multidisciplinară în domeniul cercetării, își are originea în filozofie și sociologie, teoria de management și psihologie, economie și culturologie,

Lucrările cercetătorilor contemporani [9, 19, 26, 31, 35, 40] reflectă conceptul de educație – precum că, nu este un mod de a educa o persoană, dar un mecanism de dezvoltare culturală, atribuindu-i-se valori, formând imaginea despre lume și locul omului în ea.

În situația actuală instituțiile de învățământ au început să fie văzute nu doar ca un sistem pedagogic, dar și ca unul socio-pedagogic, socio-cultural, psiho-social, tehnico - social, socio - economic [184].

Această interpretare explică faptul că mediul extern pătrunde în mod activ în mediul intern al instituției de învățământ, lărgind hotarele, schimbarea structurii și a culturii sale, deci, instituția de învățământ începe să-și piardă termenul de „sistem de învățământ”, descoperă o mulțime de caracteristici noi, fapt care determină relevanța reformelor inovatoare.

Astfel, pentru a asigura dezvoltarea catedrei am elaborat *reperele de dezvoltare* bazat pe activități inovatoare, în centrul căruia se află situația pedagogică și acmeologică, precum și situația sistemului de orientare, abordare specifică organizării instituției de învățământ.

Baza conceptuală a modelului vine de la angajat în timp și spațiu, trecerea la o nouă stare a sistemului educațional și, în același timp, transferă structura de învățământ în starea dorită, fapt ce marchează dezvoltarea sa [170]. Logica de organizare a activităților inovatoare care contribuie la dezvoltarea departamentului, este construită pe baza aspectelor acmeologice și ale științei pedagogice:

- ✓ analiza orientată spre problema sistemului educațional;
- ✓ proiectare conceptuală a statutului dorit (viitor);
- ✓ elaborarea strategiei de dezvoltare, principalele direcții și sarcini ale tranziției la un sistem de învățământ actualizat;
- ✓ formularea obiectivelor pentru sistemul renovat;
- ✓ dezvoltarea unui plan operațional pentru punerea în aplicare a reformelor;
- ✓ examinare (evaluare) a programului de dezvoltare inovatoare.

Analiza orientată spre probleme își propune să identifice principalele aspecte care trebuie rezolvate și stagnează dezvoltarea sistemului educațional.

Pentru aceasta a fost necesară examinarea obiectivelor și rezultatele educației, starea procesului de studiu și a condițiilor de organizare a activităților pedagogice.

Proiectarea conceptuală a statutului dorit cuprinde etapele de determinare a misiunii catedrei, căutarea inovației, punerea în aplicare a soluțiilor, care ar putea rezolva problemele existente, formularea ideilor care stau la baza actualizării sistemului educațional, formarea unei imagini generalizate a catedrei.

Elaborarea unei strategii de tranziție la un sistem educațional modernizat cuprinde următoarele etape:

- ❖ gruparea schimbărilor după gradul de prioritate;
- ❖ estimarea duratei fiecărei activități care urmează să fie modificată;
- ❖ elaborarea unui calendar generalizat pentru punerea în aplicare a reformelor;
- ❖ determinarea termenilor de aplicare a reformelor.

Fiecare domeniu necesită formularea obiectivelor de prognostic specifice. Planificarea operațională ar trebui să includă:

- determinarea acțiunilor concrete, pentru a asigura coordonarea și coerența;
- furnizarea de resurse;
- monitorizarea sistematică a punerii în aplicare a obiectivelor.

Ulterior au fost identificate și realizate în calitate de condiții de bază pentru dezvoltarea catedrei următoarele:

- ✚ determinarea scopului organizării inovației pedagogice, care să conducă la crearea unui mediu de dezvoltare inovator;
- ✚ pregătirea cadrelor didactice spre inovații.

Rezumând pozițiile cercetătorilor privind gestionarea proceselor de inovare, bazându-ne pe cercetarea lui T. B. Волченкова [185], am identificat o serie de poziții principale, care stau la baza organizării activităților inovatoare:

- prioritatea prognozării, planificării, stimularea cadrelor didactice pentru căutarea soluțiilor creative;
- orientarea către succes, crearea situațiilor atractive pentru o abordare creativă la locul de muncă;
- crearea situațiilor colegiale în rezolvarea problemelor vieții interioare a catedrei și încurajarea inițiativelor angajaților în găsirea de soluții;
- etapele de implementare a obiectivelor;

- crearea unui „câmp” de atractivitate emoțională de inovare;
- gradul de conștientizare a importanței activității desfășurate de cadrele didactice.

Astfel, în Figura 3.9 prezentăm schema logică a inovării.

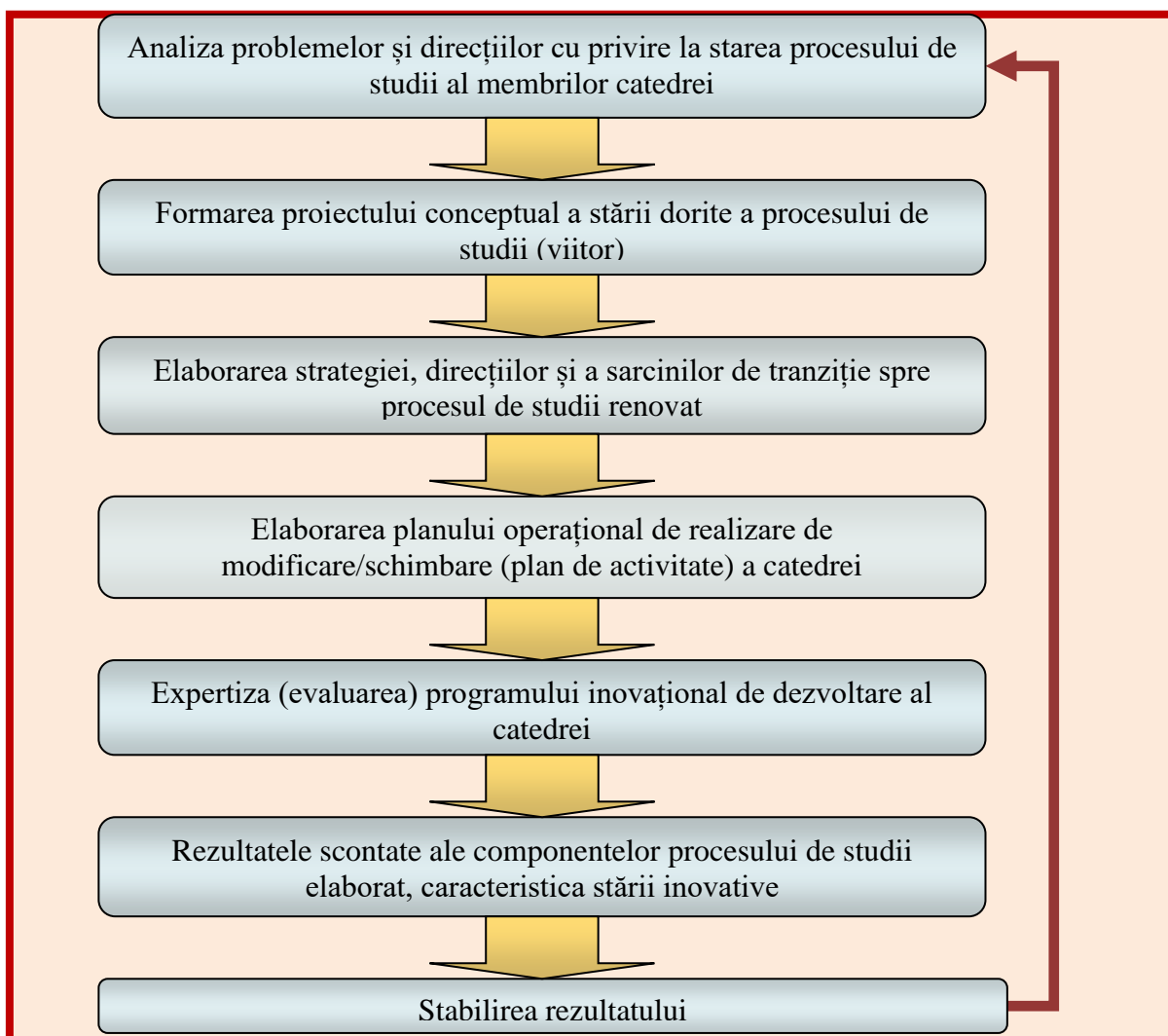


Fig. 3.9. Logica activității de inovare a catedrei [170, p.523]

Această schemă logică reflectă un ciclu de activități de inovare din cadrul catedrei. Obținerea unui rezultat anumit, marchează o stare intermediară de dezvoltare. După stabilizarea situației date se efectuează următorul ciclu de organizare.

Pregătirea profesorului către activitatea de inovare este în mare măsură determinată de starea de necesitate motivațională, sferă a personalității sale. Pregătirea cadrelor didactice către activitatea de inovare impune includerea cadrelor vizate în activități de analiză și de proiect, de formare în domeniul tehnologiilor educaționale moderne, de promovare a activității de creație, de dezvoltare a competențelor inovatoare a profesorilor.

Caracteristica structurală a modelului conceptual al catedrei în baza inovației este prezentată în Figura 3.10.

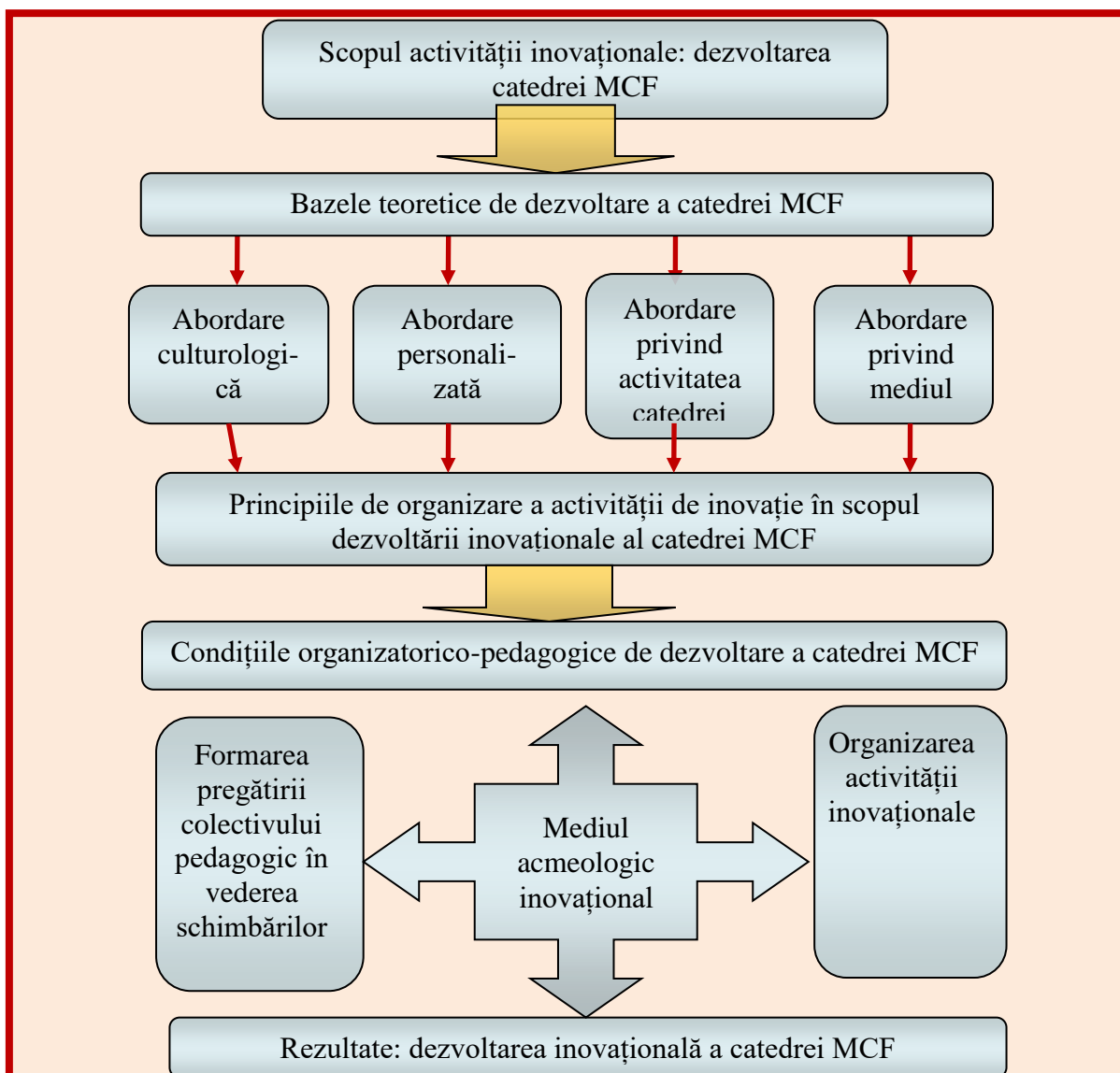


Fig. 3.10. Reperete de dezvoltare a catedrei pe baza inovației[170, p.524]

În evaluarea programului de dezvoltare inovatoare a catedrei se cuvine să fie luate în considerare atât sistemul de conducere cât și autonomia relativă, care este asociată cu prezența și activitatea subiecților activi ai sistemului de învățământ (studenți, profesori, partenerii sociali ai departamentului). În acest sens, este necesară utilizarea evaluării multidimensionale a eficienței activităților de inovare în realizarea efectului de dezvoltare.

În baza studiului efectuat, propunem următoarele criterii:

- ❖ eficacitate sau corespunderea reglementărilor și standardelor;
- ❖ metoda de identificare: examinarea și obiectivitatea comisiilor de examinare, de certificare etc.;
- ❖ impactul asupra nivelului de creștere a suportului științific și metodologic (indicatori: creșterea profesionalismului cadrelor didactice, evoluțiile științifice și metodologice specifice);

- ❖ analiza empirică: satisfacerea tuturor subiecților de dezvoltare;
- ❖ sondaje, analiza conflictelor;
- ❖ dezvoltarea „aprofundată” - o tendință de dezvoltare a tuturor subsistemelor educaționale;
- ❖ examinarea stării tuturor subsistemelor;
- ❖ realizările de creștere a catedrei în ansamblu și toate subiectele sale;
- ❖ coerența și conformitatea cu principiile sistemului de ordin superior;
- ❖ dezvoltarea economică și materială (indicatori obiectivi ai resurselor de muncă, etc.).

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

1. Dezvoltarea competențelor creative manageriale în timpul studiilor universitare contribuie semnificativ la modul de percepere a masterandului a actului managerial și impactului asupra societății al acestuia. Creativitatea are un rol important în procesul de pregătire a specialiștilor în domeniul educației fizice și sportului, deoarece, pentru a obține rezultate bune, este nevoie de a gândi și a acționa creativ în orice situație. Din răspunsurile afirmative (92%) ale masteranzilor se evidențiază faptul că introducerea unui curs nou în procesul de studiu a fost necesară și eficientă în pregătirea profesională a specialiștilor în domeniu.

2. În cadrul instituțiilor superioare de profil, unde viitorii manageri își desfășoară pregătirea profesională, dezvoltarea direcționată a competențelor cu privire la activitatea de creație practic nu se desfășoară. Astfel apare necesitatea de reorientare a sistemului existent de pregătire profesională: dezvoltarea creativității ca și competență de bază profesională devine scopul principal pe perioada întreagă de pregătire managerială în domeniul culturii fizice și în legătură cu aceasta apare necesitatea de a desfășura cercetări teoretice și aplicative, direcționate spre identificarea particularităților creative ca și determinante ale activității de dirijare, a factorilor de creativitate, a principiilor și metodelor eficiente de dezvoltare a capacităților creative la etape diferite ale pregătirii profesionale, de asemenea în procesul de selecție, evaluare și acreditare a cadrelor de conducere din cadrul organizațiilor sportive.

3. Demersul creativ „Managementul creativității și inovării în sport” și-a demonstrat eficiența în pregătirea viitorului specialist în domeniul educației fizice și sportului cu o creștere semnificativă ( $P < 0,001$ ). Învățământul creativ este orientat spre dezvoltarea potențialului creativ uman, spre întărirea în conștiința profesională a directivei spre inovații, care include analiza problemelor precum și posibilele variante de rezolvare în cadrul activității corespunzătoare.

4. În cadrul chestionarii atitudinilor creative au fost obținute rezultate semnificative  $t$  fiind 2,94, iar  $P < 0,01$ , fapt ce demonstrează eficacitatea activităților în procesul de pregătire a specialiștilor din domeniul educației fizice și sportului.

## CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI

1. În rezultatul sintezei și analizei cercetării teoretico–metodologice privind abordarea aspectelor pregătirii viitorilor specialiști în domeniul educației fizice și sportului prin creativitate managerială s-a dovedit că până la momentul actual nu au fost întreprinse suficiente cercetări științifice, astfel considerăm necesară ralierea la noile cerințe europene, eficientizarea programului de master prin elaborarea și implementarea disciplinei „Managementul creativității și inovării în sport” [169].

2. Rezultatele obținute evidențiază faptul că dezvoltarea creativității manageriale reprezintă o activitate de bază în pregătirea specialiștilor din domeniul educației fizice și sportului [172].

Răspunsurile obținute în cadrul cercetării sociologice efectuate au evidențiat necesitatea acordării unei ponderi mai mari creativității manageriale în procesul de pregătire profesională a masteranzilor din domeniul educației fizice și sportului (89% au răspuns afirmativ) și utilitatea dezvoltării potențialului creativ a specialistului din domeniul respectiv (93% au răspuns afirmativ) [168].

3. Evaluarea răspunsurilor la întrebările din chestionar evidențiază că creativitatea are un rol important în procesul de pregătire a specialiștilor în domeniul educației fizice și sportului, deoarece, pentru a obține rezultate bune, este nevoie de a gândi și a acționa creativ în orice situație, majoritatea subiecților (92% ) aderând la această idee [171].

4. Rezultatele obținute confirmă ipoteza conform căreia perfecționarea pregătirii masteranzilor facultăților de educație fizică prin dezvoltarea potențialului creativ în activitatea managerială contribuie la obținerea competențelor profesionale necesare specialistului din domeniul educației fizice și sportului.

La baza experimentului pedagogic a fost curriculumul la disciplina „Managementul creativității și inovării în sport”, rezultatele experimentale confirmând eficiența demersului formativ, care și-a adus contribuția la dezvoltarea personalității creatoare a masteranzilor cu ajutorul metodologiei de dezvoltare a creativității manageriale.

Reeșind din rezultatele obținute în cadrul experimentului pedagogic, s-au înregistrat variații semnificative la majoritatea temelor noi propuse ( $P < 0,05-0,01$ ).

5. Media punctajelor obținute în urma desfășurării chestionarului de atitudini creative, la grupa martor este de  $3,82 \pm 0,07$ , iar grupa experimentală a obținut valori de  $4,19 \pm 0,09$ , ceea ce confirmă ipoteza cercetărilor efectuate. Această diferență se datorează faptului că grupa experimentală a studiat după o structură mai complexă și intensă a conținutului teoriei și al

metodologiei de predare. Dezvoltarea creativității la masteranzi este procesul complex și de amploare determinat de interacțiunea dimensiunilor psihopedagogice specifice creativității, în general, și creativității manageriale, în special (produs al creației și personalitate creatoare, proces creativ), în cadrul instituțiilor de învățământ superior.

6. În urma evaluării atitudinilor creative putem conchide că acestea accentuează interesul cu referire de nou, implicarea și participarea activă a masteranzilor supuși cercetării la procesul creativ, la inițierea unor lucrări noi, netradiționale și originale. S-a evidențiat creșterea interesului masteranzilor pentru a participa la manifestări științifice cu articole științifice, la seminare în domeniul culturii fizice, dar și o motivație crescută față de angajarea în câmpul muncii.

Grupa experimentală a obținut rezultate mai bune în cadrul demersului formativ în baza cursului nou elaborat și a chestionarii atitudinilor creative, fapt ce ne permite să credem că au crescut șansele valorificării noilor competențe de pregătire a masteranzilor, dezvoltarea atitudinilor creative ale acestora, și bineînțeles, șansele de inserție profesională a specialiștilor din domeniul educației fizice și sportului pe piața forței de muncă.

În urma evaluărilor inițiale, finale și cea din cadrul chestionarului de atitudini creative scopul cercetării propus s-a realizat, cu rezultatele statistico-matematice înregistrate, la etapa inițială  $t$  fiind 0,06 și  $P > 0,05$ , respectiv, la etapa finală  $t$  este 2,79 și  $P < 0,01$ , iar în cadrul chestionării atitudinilor creative,  $t$  fiind 2,94, iar  $P < 0,01$ .

Astfel, rezultatele cercetării au confirmat **soluționarea problemei științifice importante în domeniu**, care constă în abordarea interpretativă a pregătirii masteranzilor prin dezvoltarea creativității manageriale și dobândirea de competențe creative în cadrul cursului „Managementul creativității și inovării în sport”, fapt care a contribuit la eficientizarea procesului respectiv și care permite racordarea acestuia la cerințele europene în domeniu.

\*\*\*

În baza rezultatelor obținute sunt formulate următoarele recomandări:

1. Progresul continuu al personalității creatoare al masterandului trebuie să se realizeze în cadrul disciplinelor predate prin activitate individuală creativă, iar această activitate creatoare se desfășoară în dependență de cunoașterea particularităților personalității creatoare a masterandului (optimizarea atitudinilor specifice domeniului sportului). În acest sens recomandăm elaborarea testelor personalității creatoare a managerului în sport, ca instrument efectiv de validare a competențelor de creativitate managerială.

2. Estimarea nivelului creator este necesar să se realizeze prin teze de an, referate (produs creator) ale masteranzilor, axate pe valorificarea gândirii critice care constă în a fi curios, a identifica probleme și a căuta sistematic soluții, a determina cauze și implicații, a găsi soluții alternative la cele deja fixate etc. Aceste abilități sunt indispensabile specialistului din domeniul educației fizice și sportului pentru activitatea managerială.

3. Pentru a spori eficiența procesului de formare/dezvoltare a competențelor creative la studenții-masteranzi, este necesar de stimulat motivația privind activitatea managerială, și în special, automotivarea, care ar oferi posibilitatea trăirii succesului, acesta fiind un scop realist ce duce la reconstruirea încrederii în ceea ce face fiecare din noi.

4. Cursul nou elaborat „Managementul creativității și inovării în sport” poate eficientiza procesul de pregătire a specialiștilor din acest domeniu și recomandăm introducerea acestuia în calitate de disciplină de specialitate în planul de studiu pentru ciclul II - master, precum și pentru facultățile de reciclare a cadrelor didactice din domeniul culturii fizice.



## BIBLIOGRAFIE

(în limba română)

1. Amabile T. M. Creativitatea ca mod de viață. Ghid pentru părinți și profesori. București: Editura Știință și Tehnică, 1997. 250 p.
2. Androniceanu A. Managementul schimbărilor: Valorificarea potențialului creativ al resurselor umane, Editura All Educational, 1998. 170 p.
3. Andrișchi V. Competențe manageriale specifice managementului resurselor umane în învățământ. În: Revista de Științe socioumane. Chișinău: Universitatea Pedagogică Ion Creangă, 2011, nr. 3 (19), p. 95-104.
4. Atanasiu A. Suferință și creație. Influența suferinței și a bolii asupra personalității și operei marilor creatori de cultură. București: Ed. Tehnică, 1998. 150 p.
5. Baciuc S. Teoria și metodologia managementului calității în învățământul superior. Teză de doctor habilitat în pedagogie, Chișinău, IȘE, 2013. 315 p.
6. Bejat M. Creativitatea în știință, tehnică și învățământ. București: Editura Didactică și Pedagogică, 1981. 284 p.
7. Bejat M. Factorii individuali și psihosociali ai creativității. În: Creativitatea în știință, tehnică și învățământ, coord. M. Bejat, București: E.D.P., 1981, p. 37-42.
8. Belous V. Implicații psihopedagogice ale performanței creatoare. D. Stănculescu (coordonator). În: Tratat de creatologie. Iași: Performantică, 1988. 250 p.
9. Belous V. Orizonturi în Educația Inginerească, (traducere din Daedalus, Spring ), 1962. 155 p.
10. Birch A. Psihologia dezvoltării. București: Editura Tehnică, 2000. 311 p.
11. Bocoș M. Cercetarea pedagogică. Suporturi teoretice și metodologice. Cluj-Napoca: Presa Universitară Clujeană, 2003. 250 p.
12. Bocoș M. Teoria și practica cercetării pedagogice. Cluj-Napoca: Casa Cărții de Știință, 2005. 324 p.
13. Borza A. Bordean O., Mitra C., Dobocan C., Management strategic – concepte și studii de caz. Cluj-Napoca: Risoprint, 2008. 262 p.
14. Brătianu C. Managementul calității și cultura instituțională în universități. În: Q-Media, 2000, nr.1, p. 36-40.
15. Buckingham M., Coffman C., Manager contra curentului: ce fac marii manageri altfel decât ceilalți. București: Alfa, 2004. 240 p.

16. Budevici A., Budevici-Puiu L. Managementul de curriculum – punctul-cheie al realizării și reușitei reformei educaționale. În: Teoria și arta educației fizice în școală, nr. 4, Chișinău, 2008, p. 5-9.
17. Budevici A., Budevici-Puiu L., Enache P. Management și legislație în educație fizică și sport. Vol. II. Iași: Tehnopress, 2006. 155 p.
18. Budevici-Puiu A. Probleme deontologice ale pregătirii specialistului din domeniul educației fizice și sportului. În: Știința culturii fizice, nr. 1/1, Chișinău, 2009, p. 5-9.
19. Budevici-Puiu A., Ambrosi N. Epistemologia și interconexiunea ei cu sportul. Chișinău: Valinex, 2010. 140 p.
20. Budevici-Puiu A., Ambrosi N. Epistemologia și metodologia cercetării în educația fizică. Chișinău: Valinex, 2015. 301 p.
21. Budevici-Puiu A., Carp Iu. Abordarea măiestriei pedagogice prin prisma competențelor specialistului din domeniul educației fizice și sportului. În: Conferința internațională „Probleme acmeologice în domeniul culturii fizice”. Chișinău: Valinex, 2015, p. 8-13.
22. Budevici-Puiu L. Consultanța managerială în sport. Chișinău: Valinex, 2009. 203 p.
23. Budevici-Puiu L. Pregătirea studenților instituțiilor superioare de cultură fizică în cadrul cursului „Management și legislație în educația fizică și sport” prin utilizarea jocurilor de organizare-consolidare. Teză de doctor în științe pedagogice, Chișinău, USEFS, 2006. 245 p.
24. Budevici-Puiu L., Management și legislație în educație fizică și sport. Vol. I. Curs universitar. Iași: Tehnopress, 2006, p. 30.
25. Budevici-Puiu L., Manolachi V. Management și legislație în educație fizică și sport. Curs universitar. Ediția a II-a, USEFS, 2016. 283 p.
26. Bufta V. Pregătirea profesională a specialiștilor în educație fizică și sport prin prisma aspectului cognitiv. În: Materialele conferinței științifice internaționale: Probleme actuale ale metodologiei pregătirii sportivilor de performanță, Chișinău: USEFS, 210, p. 24-28
27. Buiga, A., Statistică inferențială. Cluj Napoca: Todesco, 2009. 238 p.
28. Burciu A., Prelipcean G., Bostan I., Hapenciuc V., Chașovschi C., Roman C., Popescu M., Vancea R., Dimbu D., Nastase C., Introducere în management, București: Economică, 2008. 688 p.
29. Burduș E., Căprărescu G., Androniceau A., Managementul schimbării organizaționale, 3<sup>rd</sup> Edition, București: Economică, 2008. 432 p.
30. Callo T. Calitatea cadrului didactic ca intensiune. În: Didactica Pro, nr. 4-5, Chișinău, 2008, p. 38-41.

31. Callo T. Conceptul dezvoltării profesionale. În: *Univers Pedagogic*, nr.1, Chișinău, 2004, p. 17-20.
32. Callo T., Pariș A., Andrițchi V. ș.a. Cerințe pentru operaționalizarea obiectivelor în educația centrată pe elev. *Ghid metodologic*. Chișinău: Print–Caro, 2010, p. 38; 78-80.
33. Calugher V. Învățământul superior de cultură fizică în Republica Moldova între statornicire și afirmare. În: *Teoria și arta educației fizice în școală*, nr.2, Chișinău: USEFS, 2008, p. 61-65.
34. Calugher V., Budevici-Puiu L. Responsabilitatea managerului în elaborarea și implementarea unei gândiri strategice ca element definitoriu în dezvoltarea entității sportive. În: *Teoria și arta educației fizice în școală*, nr. 4, Chișinău: USEFS, 2012, p. 5-10.
35. Calugher V. Dezvoltarea competențelor generale și specifice ale studenților facultății sport prin intermediul stagiului de practică în contextul exigențelor actuale ale mediului profesional. În: *Cultura fizică: probleme științifice ale învățământului și sportului: Materialele Conferinței Științifice Internaționale a doctoranzilor*. Chișinău: USEFS, 2013, p. 39-45.
36. Caluschi M., *Grupul mic și creativitatea*. Iași: Cantes, 2001, p.45.
37. Cantemir L., Carcea M. I. Model ipotetic al procesului de creație. În: *Conferința Națională de Inventică Iași*, 1994. 278 p.
38. Carcea M. I. *Activarea potențialului creativ*. Iași: Cermi, 2000. 158 p.
39. Carcea M. I. *Strategii de activare a potențialului creativ*. Iași: Cermi, 2003. 153 p.
40. Carp I. Acmeologia formării competențelor de cercetare la studenții instituțiilor de cultură fizică. În: *Conferința internațională: Probleme acmeologice în domeniul culturii fizice*. Chișinău: Valinex, 2015, p. 26-31.
41. Carp I., Pavel S., *Evaluarea competențelor profesionale ale cadrelor didactice din domeniul educației fizice și sportului*. În: *Gymnasium, Revistă de educație fizică și sport*, nr. 2, Bacău, 2009, p.47-52.
42. Carp I., Crăciun N. Aspecte teoretico-metodice cu privire la pregătirea profesional-pedagogică a studenților facultăților de educație fizică și sport. În: *Conferința internațională „Educația fizică și sportul – fenomen social”*. Bacău, 2003, p. 93- 98.
43. Certo S., *Managementul modern*, București: Teora, 2002. 601 p.
44. Ciorba C. *Bazele teoretice și argumentarea social –pedagogică a reformării conținutului învățământului superior de cultură fizică în Republica Moldova. Teză de doctor habilitat în științe pedagogice*. Chișinău: INEFS, 2004. 304 p.

45. Ciorba C. Conținutul învățământului de cultură fizică. Chișinău: Garuda Art, 2001. 190 p.
46. Ciorbă C. Noul tip de specialist în domeniul culturii fizice și sportului. În: Fascicula XV, Educație Fizică și Management Sportiv, 2000, p. 27–30.
47. Cojocaru V. Formarea competențelor pedagogice pentru cadrele didactice din învățământul universitar. Chișinău: Cartea Moldovei, 2007. 160 p.
48. Cojocaru V. Gh. Competență. Performanță. Calitate: concepte și aplicații în educație. Chișinău: UPS „Ion Creangă”, 2016. 273 p.
49. Cojocaru V. Gh. Schimbarea în educație și schimbarea managerială. Chișinău: Lumina, 2004. 335 p.
50. Cojocaru V. Inovarea - o formă a creativității umane. În revista științifică a Universității de Stat din Moldova Studia universitatis, 2007, nr. 9, p. 38-40;
51. Cojocaru V. Teoria și metodologia transferului inovațional în învățământul superior. Chișinău: Pontos, 2010. 244 p.
52. Constantin E. Management în sistemul de sănătate. Chișinău: EPIGRAF, 2006. 440 p.
53. Constantin T. Evaluarea psihologică a personalului. București: Polirom, 2004. 296 p.
54. Cosmovici A. Psihologie generală. Iași: Polirom, 1996. 253 p.
55. Culic I. Metode avansate în cercetarea socială. Analiza multivariată de interdependență. Iași: Polirom, 2004. 232 p.
56. Danail S. Probleme actuale privind perfecționarea sistemului de învățământ în domeniul culturii fizice. În: Materialele conferinței internaționale. Chișinău: Liceniu, 1996, p.4-10.
57. Dandara O. Dimensiuni și preocupări ale unui învățământ de calitate. În: Didactica Pro, 2008, nr. 4-5, p. 22-25.
58. Dandara O. Donos C. Influența motivației asupra cererii de educație în cadrul studiilor de masterat. În: Conferința Științifică: Integrare prin cercetare și inovare, 26-28 septembrie 2013. Rezultate ale comunicărilor. Științe Sociale, CEP USM, Chișinău 2013, p.67-70.
59. Dandara O. Educația pentru carieră, conținut reconceptualizat al procesului educațional. În: Didactica Pro, nr. 4-5, Chișinău, 2018, p.27-31.
60. Dandara O. Învățarea academică independentă, modalitate de formare a competențelor profesionale. În: Studia Universitatis. Seria Științe ale Educației. Chișinău: CEP USM, 2009, nr. 5, p. 30-33.
61. Daniels A. Managementul performanței. București: Polirom, 2007. 384 p.
62. Dincă M. Teste de creativitate. București: Paideia, 2001. 104 p.
63. Dorgan V., Calugher V. Tendințele și politicile de modernizare a învățământului superior de cultură fizică din Republica Moldova. În: Probleme actuale privind perfecționarea

- sistemului de învățământ în domeniul culturii fizice: materialele conf. șt. intern. consacrate Zilei mondiale a calității. Chișinău: USEFS, 2014, p. 7-12.
64. Dorgan V. Gonciaruc S. Repere metodologice privind optimizarea procesului de pregătire psihologică precompetițională a sportivului în caz de „apatie a startului”. În: Știința culturii fizice. 2014, nr. 18/2, p. 13-18.
  65. Dragnea C. A., Mate-Teodorescu S. Teoria Sportului. București: FEST, 2002. 610 p.
  66. Dragomir M., Pleș A., Breaz M., Chicinaș L. Manual de management educațional pentru directorii unităților de învățământ. București: Hiperborea, 2000. p. 126.
  67. Duca Gh., Petrescu I. Managementul academic. Chișinău: Biblioteca Științifică „Andrei Lupan” a Academiei de Științe a Moldovei, 2015. p. 159-210.
  68. Duca Gh. Știința și inovarea, pilonii dezvoltării durabile a economiei, Editura Akademos, 2011. p. 4-6.
  69. Dulgheru V., Cantemir L., Carcea M. Manual de creativitate. Chișinău: Tehnica - Info, 2000. 254 p.
  70. Epuran M, Holdevici I, Tonița F. Psihologia sportului de performanță. Teorie și practică. București: FEST, 2001. p. 51.
  71. Fetescu S. Managementul curriculumului de instruire a specialiștilor în domeniul educației fizice prin forme alternative de învățământ. Teză de doctor în științe pedagogice, Chișinău, USEFS, 2015. 314 p.
  72. Fodor I. D. Inteligența emoțională și stilurile de conducere. Iași: Lumen, 2009. 152 p.
  73. Gagea A. Tratat de cercetare științifică în educație fizică și sport. București: Discobolul, 2010. 665 p.
  74. Georgel P. Creativitatea. Iași: Tehnopress, 2010. 364 p.
  75. Godoroja R. Sarcina didactică cu mai multe modalități de realizare. În: Didactica Pro, 2001, nr. 6, Chișinău, p. 58-59.
  76. Gonciaruc S. Asigurarea calității învățământului la disciplinele sociopsihopedagogice în procesul de formare profesională a studenților INEFS. În: Dimensiuni psihopedagogice și socioumanistice în formarea profesională a specialiștilor de educație fizică și sport. Chișinău: Valinex, 2005, p.14-16.
  77. Gonciaruc S., Busuic S. Formarea competenței didactice în procesul stagiului de practică psihopedagogică. În: Teoria și arta educației fizice în școală, nr.3, Chișinău: USEFS, 2011, p.5-15.
  78. Goraș-Postică V. Incursiuni spirituale în cultivarea morală a cadrului didactic, În: Educația din perspectiva valorilor, tom XII, SUMMA PAEDAGOGICA, Volum cu

- lucrări de la Conferința Internațională din 28-30 septembrie, București: EIKON, 2017, p. 28- 30.
79. Goraș-Postică V. Schimb de experiență și bune practici privind educația finlandeză, centrată pe profesor și pe elev. În: Didactica Pro, nr. 2(108), 2018, p. 9-13.
  80. Grimalschi T. Concepte teoretice și metodologice ale obiectivelor educaționale de inteligență în formarea competențelor profesionale. În: Materialele conferinței științifice internaționale „Probleme actuale privind perfecționarea sistemului de învățământ în domeniul culturii fizice” Ediția XVII-a , Chișinău 2013, p.99-103.
  81. Guțu VI. (coord.) Management educațional. Chișinău: CEP USM, Chișinău, 2013. 532 p.
  82. Guțu VI. Curriculum educațional. Cercetare. Dezvoltare. Optimizare. Chișinău: CEP USM, 2014. 230 p.
  83. Guțu VI. Obiectivele educaționale: clarificări conceptuale și metodologice. În: Didactica Pro, 2001, nr. 6, p. 34-39.
  84. Guțu VI. Obiectivele evaluării în învățământul superior. În: Culegere de articole științifice. Seria „Științe socioumanistice”, vol. III. Chișinău: CEP USM, 2002, p. 297–300.
  85. Guțu VI. Pedagogie. Chișinău: CEP USM, 2013. 508 p.
  86. Guțu VI. Proiectare didactică în învățământul superior. Chișinău: CEP USM, 2007. 72 p.
  87. Guțu VI. ș. a., Teoria și metodologia curriculumului universitar. Chișinău: CEP USM, 2003. 234 p.
  88. Hânsa C. Cerințe contemporane față de specialistul în domeniul educației fizice și sportului. În: Materialele Sesiunii anuale de Comunicări Științifice: Noi coordonate privind creșterea eficienței educației fizice și sportului. București, 2003, p. 65-68.
  89. Ionescu M. Demersuri creative în predare și învățare. Cluj-Napoca: Presa Universitară Clujeană, 2000. 325 p.
  90. Iosifescu Ș., Bunde P., Niță G., Pop V. Manual de management educațional. București: ProGnosis, 2000, p.15-46.
  91. Iurcu R. Formarea cadrelor didactice. Sisteme, politici, strategii, București: Humanitas, 2006. 164 p.
  92. J. Rawlinson, Gândire creativă și brainstorming. București: Codecs, 1998. 450 p.
  93. Jigău M. Copiii supradotați. București: Societatea Știință și Tehnică, 1994, p. 57.
  94. Johns, G. Comportament organizațional. București: Economică, 1996. 634 p.

95. Jurat V. Unele aspecte ale sistemului de pregătire profesională a specialistului de cultură fizică și sport. În: Conferința internațională „Probleme acmeologice în domeniul culturii fizice”. Chișinău: Valinex, 2015, p. 44-49.
96. Kaufman A. Creativitate în managementul întreprinderilor. București: AIT Laboratories, 1995. 165 p.
97. M. Gîrboveanu, V. Negoescu, G. Nicola, A. Onofrei, M. Roco, A. Surdu Stimularea creativității elevilor în procesul de învățământ. București: AIT Laboratories, 1981. 232 p.
98. Manolachi V. Managementul și dezvoltarea durabilă a sportului. Chișinău: USEFS, 2016. 304p.
99. Manolachi V. și colab. Strategia de dezvoltare a culturii fizice și sportului în Republica Moldova, Chișinău: USEFS, 2013. p.150.
100. Manolachi V., Budevici A., Management, training, leadership în cultura fizică. Chișinău: Valinex, 2007. 385 p.
101. Manolachi V., Budevici-Puiu A., Dorgan V. Universitatea de Stat de Educație Fizică și Sport realizări și perspective, Chișinău: Valinex, 2007. 188 p.
102. Manolachi V., Budevici-Puiu A., Manolachi Victor Teoria și metodică selecției în probele sportive olimpice. Chișinău: Valinex, 2016. 303 p.
103. Manolachi V., Demcenco P., Ghețiu A., Zavalîșca A., Macrousov E. Sistemul de management al calității în USEFS, Chișinău: USEFS, 2018. 94 p.
104. Manolachi V., Demcenco P., Ghețiu A., Zavalîșca A., Macrousov E. Manualul calității al Universității de Stat de Educație Fizică și Sport, Chișinău: USEFS, 2018. 76 p.
105. Manolachi V., Dorgan V., Budevici A., Calugher V., Carp Iu. Repere privind traseul universitar al studentului. Chișinău: Valinex, 2007. 260 p.
106. Matveev L. P., Novikov A. D. Teoria și metodică educației fizice. București: Sport-Turism, 1980. 600 p.
107. Mișuț I. Autoconducere și creativitate. Cluj-Napoca: Dacia, 1989. 310 p.
108. Mișuț I., Pop I., Lazăr I., Popa M., Mortan M., Lungescu D. Management general. Cluj Napoca: Roprint, 2003. 296 p.
109. Minulescu M. Teorie și practică în psihodiagnoză, București: Fundației România de Măine, 2003. 238 p.
110. Mitrofan N. Atitudinea pedagogică. București: Academiei, 1988. 216 p.
111. Moldoveanu M. Mentalitatea creativă. Perspectivă psihosociologică. București: Coresi, 2001. 189 p.
112. Moraru I. Psihologia creativității. București, EDP, 1997. 168 p.

113. Moraru I. Strategii creative transdisciplinare (introducere în scientoeuristică). București: Academiei Române, 1992. 184 p.
114. Moraru I., Iosif Gh. Psihologia muncii industriale. București: EDP, 1976. 271 p.
115. Moraru I., Știința și filosofia creației. București: EDP, 1995. 360 p.
116. Munteanu A. Incursiuni de creatologie. Timișoara: Augusta, 1994. 362 p.
117. Naum N., Fildan N., Bala G. Inovarea, motorul secret al competitivității. În: Inventică și Economie, nr.8, 1997, p. 5.
118. Nagăț G. Tehnici și metode pentru stimularea creativității. Chișinău: Tehnica-Info, 2001. 200 p.
119. Niculescu O., Verboncu I. Fundamentele managementului organizației. București: Tribuna Economică, 2001. 360p.
120. Oboroceanu V. Formarea competențelor profesionale ale studenților pedagogi în baza tehnologiilor informaționale și comunicaționale, Teză de doctor, Chișinău, 2016. 180 p.
121. Panico V. Bazele științifice de tipizare a strategiilor generale de formare și dezvoltare a atitudinilor de învățare și autoînvățare permanentă. În: Materialele conferinței științifice: Modernizarea învățământului preuniversitar și universitar în contextul integrării europene. Chișinău, 2009, p. 16-20.
122. Panico V. Standardizarea învățământului universitar. În: Materialele conferinței științifice internaționale Concepte și strategii de dezvoltare a învățământului contemporan. Chișinău, 2004, p. 195-199.
123. Panico V. Strategii de formare și dezvoltare la elevi a atitudinilor de învățare și autoînvățare permanentă. În: Materialele conferinței științifice internaționale Concepte și strategii de dezvoltare a învățământului contemporan, Chișinău, 2004, p. 63-69.
124. Pânzaru I. Asigurarea calității învățământul superior în țările Uniunii Europene. București, 2005. 108 p.
125. Patrașcu D., Patrașcu L., Mocrac A. Metodologia cercetării și creativității psihopedagogice. Chișinău: Știința, 2003. 252p.
126. Patrașcu D., Rotari V. Dezvoltarea aptitudinilor creative ale studenților la profilul inginer – pedagog. Chișinău: UPS „Ion Creangă”, 2012. 257 p.
127. Perju-Liiceanu A. Aspecte interpersonale ale creativității. În: Creativitatea în știință, tehnică și învățământ. București: EDP., 1994, p-86.
128. Petrescu I. Management general. București : Hyperion XXI, 1993. 329 p.
129. Petrescu I. Managementul inovării. București: Expert, 2007. 236 p.
130. Pop M. D. Cercetări de marketing. Cluj Napoca: Alma Mater, 2004. 154 p.



131. Popa I. Management general. București: ASE, 2005. 217 p.
132. Popescu G., Neveanu P. Studiul atitudinilor creative la inginerii proiectanți. În: Revista de psihologie, nr. 1, 1977, p. 28-34.
133. Popescu G. Psihologia creativității. București: România de mâine, 2007. 142 p.
134. Popescu G., Neveanu P., Roco M. Cercetări privind factorii de personalitate. În: Analele UB. București: Academiei, 1991. 214 p.
135. Popescu G. Psihologia creativității. București: Fundației România de Măine, 2009. 142p.
136. Popescu-Neveanu P. Curs de psihologie generală. București: Polirom, 1977. 632 p.
137. Preda M. Comportament organizațional. București: Polirom, 2006. 256 p.
138. Racu A. Schimbarea începe de la noi. Chișinău: Pontos, 2018. 104 p.
139. Racu A., Belibova S., Popescu Z. Terapia mediului înseamnă crearea condițiilor pentru dezvoltare. În: Interferențe universitare-integrare prin cercetare și inovare. Conferința științifică cu participarea internațională. Chișinău: USM, 2012, p. 230-234.
140. Racu A., Popovici D. V., Danii A., Racu S. Psihopedagogia integrării. Ediția a II-a. Chișinău: Tipografia centrală, 2014. 416 p.
141. Rață G. Principalele trăsături și aptitudini necesare profesorului de educație fizică și sport: În: Gymnasium nr. 6, Bacău, 2004, p. 50-58.
142. Rață G. Creativitatea în activitățile specifice educației fizice, sportului și kinetoterapiei. Bacău: Alma Mater, 2011. 9p.
143. Recomandarea Parlamentului European și a Consiliului Uniunii Europene privind competențele-cheie din perspectiva învățării pe parcursul întregii vieți, 2009.
144. Roco M. Creativitate și inteligență emoțională. Iași: Polirom, 2001. 248 p.
145. Roco M. Creativitatea individuală și de grup. București: Academiei, 1979. 207 p.
146. Roco M. Particularități ale colectivului creator în cercetarea științifică. În: Creativitatea în știință, tehnică și învățământ, București: EDP, 1981. 250 p.
147. Roco M. Stimularea creativității tehnico-științifice. București: EDP, 1985. 210 p.
148. Roșca A. Creativitatea generală și specifică. București: Academiei, 1981. 272 p.
149. Roșca A. Creativitatea. București: Enciclopedică, 1972. 139 p.
150. Rotariu T., Culic I., Bădescu G., Mezei E., Mureșan C. Metode statistice aplicate în științele sociale. Iași: Polirom, 2006. 336 p.
151. Rudic Gh. Succesul e în creație. Chișinău: Știința, 1990. 186 p.
152. Șchiopu U. Creativitate potențială și virtuală. În: Revista de Psihologie, București, 1979, nr. 3. 96 p.

153. Șchiopu U. Dicționar de psihologie. București: Babel, 1997. 740 p.
154. Șerban D. Statistică pentru studii de marketing și administrarea afacerilor. București: ASE, 2004. 448 p.
155. Ștefănescu-Goangă F. Selecțiunea capacităților și orientarea profesională. Cluj: Cartea românească, 1993. 86 p.
156. Stog L., Caluschi M. Psihologia managerială. Chișinău: Cartier, 2002. 125p.
157. Stoica A. Evaluarea progresului școlar - de la teorie la practică. București, Humanitas educational, 2012. 160 p.
158. Tabachiu A., Moraru I. Tratat de psihologie managerială. București: Didactica și Pedagogica, 1997. 383 p.
159. Țoca I. Management educațional. București: Didactică și Pedagogică, 2008. 208 p.
160. Tony Proctor Elemente de creativitate managerială. București: Teora, 2002, p. 12
161. Triboi V. Managementul organizațiilor sportive. Chișinău: Valinex, 2007, p. 172.
162. Triboi V., Budevici-Puiu L. Pregătirea legislativă și managerială a specialiștilor din domeniul culturii fizice și sportului. Chișinău: Valinex 2005. 492 p.
163. Triboi V., Păcuraru A. Teoria și Metodologia Antrenamentului Sportiv. Iași: PIM, 2013. p. 374.
164. Vlăsceanu L. Sociologie și modernitate. Tranziții spre modernitate reflexive. București: Polirom, 2007. 300 p.
165. Volcu I., Budevici-Puiu A. Pregătirea profesională a viitorilor manageri din domeniul culturii fizice pentru activitatea managerială în organizațiile inovative. În: Conferința științifică internațională „Problemele acmeologice în domeniul culturii fizice”, proiect instituțional, Chișinău:USEFS, 2016, p. 62-68.
166. Volcu I., Volcu G. Rolul creativității în elaborarea strategiilor organizațiilor sportive. În: Revista teoretico-științifică „Știința culturii fizice” nr.11/3 Chișinău: USEFS, 2012, p. 5-9.
167. Volcu I. Aspecte acmeologice privind dezvoltarea creativității manageriale a specialiștilor din domeniul educației fizice și sportului. În: Conferința științifică internațională „Problemele acmeologice în domeniul Culturii fizice” Chișinău: USEFS, 2015, p. 59-62.
168. Volcu I. Importanța creativității manageriale în procesul de pregătire profesională a masteranzilor din domeniul educației fizice și sportului. În: Conferința științifică internațională „Probleme actuale privind perfecționarea sistemului de învățământ în domeniul culturii fizice” Ediția XVII-a Chișinău: USEFS, 2013, p. 235-237.

169. Volcu I. Pregătirea studenților și masteranzilor din domeniul educației fizice și sportului prin creativitate managerială. În: Conferința științifică internațională a doctoranzilor. „Cultura fizică: probleme științifice ale învățământului și sportului”. Ediția a VII-A, Chișinău: USEFS, 2012, p. 183-187.
170. Volcu I., Budevici-Puiu A. Dezvoltarea catedrei (Managementul culturii fizice) în baza activității inovatoare. În: Conferința științifică internațională „Cultura fizică și sportul într-o societate bazată pe cunoaștere” Chișinău: USEFS, 2015, p. 521-526.
171. Volcu I., Budevici-Puiu A. Necesitatea învățării creative în pregătirea profesională a specialiștilor din domeniul educației fizice și sportului. În: Revista teoretico-științifică „Știința culturii fizice” nr.24/4 Chișinău: USEFS, 2015, p. 38-42.
172. Volcu I., Volcu G. Dezvoltarea potențialului creativ, factor important în pregătirea specialistului de cultură fizică pentru activitatea de cercetare-inovare. În: Congresul științific internațional „Sport. Olimpism. Sănătate”, Chișinău: USEFS, 2016, p. 484-490.
173. Zavalîșca A., Demcenco P. Metode matematico-analitice de cercetare pedagogică în cultura fizică. Chișinău: Europress, 2011. 490 p.
174. Zlate M. Fundamentele psihologiei. Iași: Polirom, 2009. 336 p.
175. Zlate M. Leadership și Management. Iași: Polirom, 2004. 240 p.

### În limba rusă

176. Агеевец В. И., Аркелян Е. Е. и др. Организация и управление научно-исследовательской работой студентов и творческой молодежи в институтах физической культуры: Методические рекомендации для преподавателей физкультурных вузов. Москва, 1989. 56 с.
177. Бабанский Ю. К. Оптимизация учебно-воспитательного процесса. Москва: Просвещение, 1982. 380 с.
178. Батоврина Е.В. На пути к достижению эффективности управленца: способности как факторы успеха управленческой деятельности. В: Современные гуманитарные исследования, № 1, 2006, с. 89-34.
179. Бим И.Л. Что означает личностная ориентация образования. В: Вестник Международного Университета. Серия «Менеджмент». Москва, 2000, с. 28-34.
180. Богданова С.В., Горювая В.И., Таранова Т.Н. Методы активного обучения и их применение: учебное пособие. Ставрополь: Альфа Принт, 2009, 260 с.

181. Быкова А.В. Особенности креативности личности студентов различных социальных групп. В: Вестник Томского государственного университета (общенаучный периодический журнал), 2008, с.144-147.
182. Ванюрихин Г. И. Креативный менеджмент. В: Менеджмент в России и за рубежом, N 2, 2001, с. 123-143.
183. Ванюрихин Г.И. Творчество в менеджменте. В: Вестник Международного Университета. Серия «Менеджмент». Москва, 2000, с.120-129.
184. Волкова Ж.В. Управление разработкой и реализацией образовательной программы: построение гипотезы исследования. В: Вестник Томского государственного университета, 2010, с. 156–159.
185. Волченкова Т.В. Социально-педагогические основы развития инновационных процессов в отечественном образовании. В: Проблемы теории и практики подготовки современного специалиста. Н. Новгород: Нижегород. гос. лингвистич. ун-т, 2009, Вып. 10, с. 75–79.
186. Ги. Лефрансуа Прикладная педагогическая психология СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2005. 416 с.
187. Кирсанов К. Креативный и эвристический менеджмент. В: Российский экономический журнал. 1995, №11, с.78-83.
188. Круглов А.В. Управление креативным потенциалом компании и его значение в рыночной конкуренции. В: Журнал «Проблемы современной экономики». №4 (12), 2004, с. 26-34.
189. Майнцер, К. Сложность бросает нам вызов в XXI веке; динамика и самоорганизация в век глобализации. Будущее России в зеркале синергетики, Москва: КомКнига, 2006. 280 с.
190. Орлова Т.С. Креативность экономического сознания. Монография. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2004. 366 с.
191. Полонский В.М. Словарь по образованию и педагогике Полонский: Высшая школа, 2004, 512 с.
192. Роу Алан Дж. Креативное мышление Москва: НТ Пресс, 2007, 176 с.
193. Шевырѐв А.В. Креативный менеджмент: синергетический подход. Белгород: ЛитКараВан, 2007. 215 с.

#### **În limba engleză**

194. Amabile T. M. Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity,

- Boulder :Westview Press, 1996. 250 p.
195. Armstrong M. Performance Management – Key Strategies and Practical Guidelines, 3<sup>rd</sup> Edition, Londra: Kogan Page, 2006. 300p.
  196. Bennis W. On Becoming a Leader, New York: Basic Books, 2009. 180p.
  197. Bennis W., Nanus B. Leaders: The Strategies for Taking Charge, New York: Harper-Collins, 1985. 320 p.
  198. Bertocci D. I. Leadership in Organizations: There is a Difference between Leaders and Managers, Lanham: University Press of America, 2009. 246 p.
  199. Blake R., McCause A. Leadership Dilemmas – Grid Solutions, Houston: Gulf Publishing, 1991. 250 p.
  200. Blokdijs G. Change Management 100 Success Secrets, Brisbane: Emereo Pty, 2008. 120 p.
  201. Boden M. The Creative Mind: Myths and Mechanisms. 2<sup>nd</sup> Edition, New York: Routledge, 2004. 200p.
  202. Brown T. Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation. New York :Harper Collins, 2009. 268 p.
  203. Brunsson N. Reform as Routine – Organizational Change and Stability in the Modern World, Oxford: Oxford University Press, 2009. 140p.
  204. Bryman A. Charisma and Leadership in Organizations, Newbury Park: Sage Publications, 1992. 186 p.
  205. Budevici Puiu L., Manolachi V. The Insurrance and Evaluation of the Scientiifcc Research Qualliittyy wiitthiin the Instituttiion of Higher Education of Physiccal Training and Sport from Republic of Moldova. In: Journal of Management Systems, QUAL ITY 65 Access to success, Scopus, Vol.17, No.150// February 2016.
  206. Csikszentmihalyi M. Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention, New York: Harper Collins, 1996. 200 p.
  207. Donald J. Treffinger, Scott G. Isaksen, Creative Problem Solving: In: Introduction. New York: Prufrock Press, 2005, 91p.
  208. Dorgan, V., Calugher, V. Higher physical education in the Republic of Moldova: between ons and reform. În: Scientific research in sports and physical education, component of human and social progress. In: International scientific conference. Galați: Galat University Press, 2010, p. 30-33.
  209. Dotlich D., Cairo P., Rhinesmith S. Leading in Times of Crisis: navigating through complexity, diversity, and uncertainty to save your business. San Francisco Jossey-Bass,

- 2009.
210. Drucker P. *The Essential Drucker*. New York: HarperCollins, 2001.
  211. Drucker P. *Management Challenges for the 21<sup>st</sup> Century*. New York: HarperCollins, 2002.
  212. Edward De Bono *Lateral Thinking: Creativity Step by Step*. New York: HarperCollins, 1970. 300p.
  213. Edwards G., Jepson D. *Departmental Affiliation, Leadership and Leadership Development*, in *Leadership Perspectives: Knowledge into Action*, Hampshire: Palgrave Macmillan, 2008. 190 p.
  214. Emery F.E., Trist E.L. *Towards a Social Ecology*, Londra: Plenum Press, 1973.
  215. Florida R. *The Flight of the Creative Class*, New York: Harper Business, 2005.
  216. Getzels J. W. , Jackson P.W. *Creativity and intelligence*, New York, 1962.
  217. Guilford J.P. *The Nature of Human Intelligence*. New York: mcGraw Hill Book Company, 1967.
  218. Martin Covington *Promoting creative thinking in the classroom*, Ohio, 1969.
  219. McLoughlin I. *Creative Technological Change*, New York: Routledge, 2002.
  220. Puccio G., Murdock M., Mance M. *Creative Leadership: Skills that Drives Change*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2007.
  221. Rees D., Porter C. *Skills of Management*. 6<sup>th</sup> Edition, Londra: South-Western Cengage Learning, 2008.
  222. Robbins S., Coulter M. *Management*. 8<sup>th</sup> Edition, New Jersey: Prentice Hall, 2005.
  223. Sawyer R. *Explaining Creativity: The Science of Human Innovation*. Cary NC: Oxford University Press, 2006.
  224. Sternberg R. J., Kaufman J. C., Pretz J. E. *The Creativity Conundrum: A Propulsion Model of Kinds of Creative Contributions*. New York: Psychology Press, 2002. 320 p.
  225. Sternberg R. *Thinking Style*. New York: Cambridge University Press, 2009.
  226. Torrance E. P. *Empirical validation of criterion referenced indicators of creative ability through a longitudinal study*. *Creative Child and Adult Quarterly*. In: *The Science of Human Innovation*, p.136-140.
  227. Volcu I. *Creativity and innovation – the premises of performance in higher education of physical education and sport*. In: *The Annals of “Dunarea de Jos” University of Galati. Physical Education and Sport Management*. Fascicle XV. Vol. 1, 2017, p. 137-141, (B+ category).

228. Warren Bennis, *Organizing Genius: The Secrets of Creative Collaboration* Paperback, 1998.100 p.
229. Warren Bennis, *Still Surprised: A Memoir of a Life in Leadership* co-authored with Patricia Ward Biederman. 2010. 180 p.

### **Electronică**

230. <http://www.biblioteca-digitala.ase.ro/biblioteca/carte2.asp?id=48&idb> [Accesat 10 octombrie 2018]
231. <http://www.garfield.library.upenn.edu/classics1981/A1981MT33000001.pdf> [Accesat 14 noiembrie 2018]
232. <https://revistacariere.ro/inovatie/studii-analize/ce-competente-iti-vor-fi-necesare-in-2020/> [Accesat 14 noiembrie 2018]

## **ANEXE**



**CHESTIONAR**

În scopul obținerii informației privind eficientizarea creativității manageriale și perfecționarea procesului de pregătire profesională a viitorilor specialiști din domeniul educației fizice și sportului din cadrul facultăților respective din sistemul de învățământ universitar, catedra de M.C.F. de la U.S.E.F.S din Chișinău se adresează cu rugămintea de a răspunde la următoarele întrebări:

1.	Doriți să deveniți manager?	Da Nu Greu de răspuns
2.	Cum considerați rolul pregătirii manageriale în realizarea succesului unui club/echipe sportive?	foarte important important potrivit puțin important fără importanță
3.	Considerați creativitatea managerială factor important în dezvoltarea educației fizice și sportului?	Da Nu Greu de răspuns
4.	Numărul de ore atribuite disciplinei „Management în sport” este suficient pentru formarea competențelor necesare unui manager sportiv?	Da, total Da, parțial Nu
5.	Credeți că programa existentă este suficientă pentru realizarea pregătirii manageriale?	Da, integral Da, parțial Nu
6.	Este necesar un nou curriculum universitar care ar dezvolta creativitatea managerială a viitorilor specialiști în domeniul educației fizice și sportului?	Da, total Da, parțial Nu
7.	Dumneavoastră sunteți familiarizați cu termenul de <i>creativitate</i> ?	Da Nu
8.	Managerii pe care îi cunoașteți utilizează metode de dezvoltare a creativității pentru a obține performanță?	Da Nu Greu de răspuns

9.	După opinia dvs., specialistul în educație fizică și sport trebuie să-și dezvolte potențialul creativ ?	Da Nu Greu de răspuns
10.	Considerați importantă creativitatea în procesul de pregătire profesională a specialiștilor din domeniul educației fizice și sportului?	Da Nu Greu de răspuns
11.	După opinia dvs., lucrul creativ cu masteranzii ar eficientiza dezvoltarea lor profesională?	Da Nu Greu de răspuns
12.	Considerați că este total necesar să se acorde o pondere mai mare creativității manageriale în procesul de pregătire profesională a masteranzilor din domeniul educației fizice și sportului?	Da, total Da, parțial Nu
13.	Considerați că dezvoltarea creativității manageriale în procesul de pregătire profesională a masteranzilor din domeniul educației fizice și sportului va contribui la obținerea unor rezultate mai performante în sport?	Da Nu Greu de răspuns
14.	Dvs. sunt familiarizați cu activitatea de cercetare a specialistului de cultură fizică?	Da Nu Greu de răspuns
15.	După opinia dvs., este necesară creativitatea în elaborarea strategiilor?	Da Nu Greu de răspuns
16.	După opinia dvs., care sunt formele de creativitate predominante?	Creativitate individuale Creativitate de grup Creativitate științifică

Vă mulțumim anticipat pentru colaborare. Vă dorim succese în activitatea dvs.

Tabelul A2.1. Grila de evaluare a competențelor

COMPE- TENȚE	Criterii de evaluare	Grupa martor	Grupa experiment
Competențe profesionale	Competențe specifice de comunicare în folosirea corectă a limbajului non-verbal, verbal.	2,25	2,87
	Dezvoltarea competențelor practice de analiză și sinteză a parametrilor ce definesc o organizație în domeniul sportului	2,43	2,81
	Dezvoltarea competențelor specifice în domeniul resurselor umane în cadrul organizațiilor sportive.	2,18	2,75
	Cunoașterea conceptelor teoretice necesare înțelegerii fenomenelor și proceselor specifice managementului educației fizice și sportului.	2,06	2,43
Competențe creative	Capacitatea de adaptare la diferite situații și activități profesionale în continuă schimbare și de a oferi diferite soluții la problemele profesionale	2,06	2,56
	Capacitatea de a convinge de corectitudinea propriei judecăți	2,37	2,68
	Abilitatea de se concentra pe success – starea de spirit pentru obținerea unui rezultat pozitiv și o activitate productivă, capacitatea de a-și asuma riscuri	2,06	2,56
	Capacitatea de analiză a informațiilor – atitudinea critică față de informație	2,6	2,68
	Capacitatea de a lucra în echipă	1,93	2,62
	Capacitatea de a acționa independent și creativ în abordarea și soluționarea problemelor, de a evalua obiectiv, constructiv stările critice, de a rezolva inteligent problemele și de a prezenta, în mod ilustrativ, rezultatele obținute.	1,68	2,5
Competențe manageriale	Capacitatea de a planifica, organiza, conduce și controla activitățile de educație fizică și sportive.	2,0	2,56
	Utilizarea metodelor practice privind activitatea managerială din cadrul cluburilor sportive școlare și profesionale.	2,43	2,81
	Capacitatea de a organiza competiții sportive.	2,25	2,56
	Dezvoltarea competențelor specifice în managementul resurselor umane în cadrul organizațiilor sportive.	2,31	2,75

Tabelul A3.1. ADMINISTRAREA DISCIPLINEI

Specialitatea	Codul disciplinei	Denumirea disciplinei	Responsabil de disciplină	Semestrul	Ore total:			Evaluarea	Nr. de credite
					Total	Inclusiv			
						Contact direct	LI		
EMMS	S 03 A. 19	„Managementul creativității și inovării în sport”	Catedra MCF	3	150	40	110	ex	5

Tabelul A4.1. Conținuturi didactice și structura cursului,, Creativitatea managerială în educația fizică și sport”

CONȚINUTURI DIDACTICE	NR.ORE ALOCATE		
	P	S	LI
Conceptul de creativitate	2	2	10
Noțiunea de „creativitate” și „euristică” privind abordarea managementului culturii fizice	2	2	10
Conținutul și particularitățile învățământului superior creativ	4	4	10
Conținutul și particularitățile învățământului superior creativ de cultură fizică	4	4	10
Particularitățile organizării creativității manageriale în educația fizică și sport	4	4	20
Luarea deciziilor strategice în condițiile creativității manageriale în educația fizică și sport	2	2	10
Principiile organizării teambuildingului în condițiile creativității manageriale în educația fizică și sport	4	4	20
Formarea „conștiinței colective” a echipei manageriale	2	2	10
Metodele de integrare în creativitatea managerială sportivă	4	4	10
Creativitatea managerială în dirijarea culturii fizice și sportului	2	2	10
TOTAL	30	30	120

Tabelul A5.1. Conținuturi didactice și structura cursului nou elaborat

CONȚINUTURI DIDACTICE	NR.ORE ALOCATE		
	P	S	LI
Noțiuni fundamentale de creativitate managerială în educația fizică și sport	2	2	10
Bazele managementului creativ	2	2	10
Formarea gândirii strategice ca esență a managementului creativ în sport	2	2	10
Conținutul și particularitățile organizării managementului creativ în sport	2	2	10
Dezvoltarea potențialului creativ în managementul culturii fizice	2	2	20
Luarea deciziilor manageriale în sport	2	2	10
Principiile organizării teambuildingului în condițiile managementului creativ și inovării în educația fizică și sport	2	2	10
Metodele de interconexiune în creativitatea managerială sportivă	2	2	10
Diagnostică integrativității și compatibilității în managementul creativității	2	2	10
Managementul creativității și inovării în dirijarea culturii fizice și sportului	2	2	10
TOTAL	20	20	110

## Curriculum disciplinar

### „Managementul creativității și inovării în sport”

#### I. Cadru conceptual

Reforma curriculară declanșată în Republica Moldova, a devenit un moment de cotitură în refundamentarea teoretică și metodologică a învățământului la nivel proiectării educației și instruire. Paradigma curriculumului realizează trecerea de la *ce învățăm*, proprie metodologiei bazată pe conținuturi, la structura de învățare orientată prin obiective și metodologii de tipul: *cum învățăm* ca efecte în afara spațiului și timpului universitar.

Curriculumul universitar la disciplina „Managementul creativității și inovării în sport” a fost elaborat din perspectiva trecerii de la modelul de proiectare curriculară centrat pe obiective – elaborat și implementat în sistemul academic moldovenesc – la modelul centrat pe competențe. Adoptarea noului model de proiectare curriculară este determinată, pe de o parte, de nevoia de a realiza actualizarea formatului și unitate concepției curriculelor universitare la nivelul ciclurilor de învățământ (I și II) pe rezultate explicite și evaluabile ale învățării.

Curriculumul universitar urmărește valorizarea cadrului european al competențelor cheie la următoarele niveluri: formularea competențelor generale și selectarea seturilor de valori și atitudini; organizarea elementelor de conținut și corelarea acestora cu competențele specifice; elaborarea sugestiilor metodologice, strategiilor didactice și de evaluare.

Curriculumul universitar la disciplina „Managementul creativității și inovării în sport” vizează cu prioritate valorizarea competențelor cheie (transversale și profesionale) care se adresează direct domeniului specific de cunoaștere academică, precum și asigurare a transferabilității tuturor celorlalte competențe cheie, prin deschiderea către abordări inter- și transdisciplinare în interiorul ariei curriculare educație fizică și sport și cu celelalte discipline de studiu. Disciplina „Managementul creativității și inovării în sport” este prevăzută, conform planului de învățământ și are menirea să-și aducă contribuția specifică la realizarea dezvoltării complexe a personalității autonome și creative a masteranzilor – finalitate prevăzută în Codul Educației al Republicii Moldova.

În acest context, pentru a putea asigura un proces didactic modern, bazat pe o ofertă educațională optimă, cât și pe instruirea diferențiată a masteranzilor, pe baza unor trasee particulare de învățare, individuale sau de grup, este necesar, corespunzător realității practice, ca în ciclul II academic, să se asigure dobândirea de către masteranzi a cunoștințelor necesare acționării asupra dezvoltării potențialului creativ.

Conținuturile și criteriile de evaluare aferente fiecărei teme din cadrul disciplinei de studiu se elaborează de către cadrul didactic ce asigură predarea și se aprobă de către catedra Managementul Culturii Fizice. Forma actuală a curriculumului universitar la disciplina „Managementul creativității și inovării în sport” reprezintă o etapă tranzitorie către un demers viitor de proiectare unitară și coerentă pe parcursul întregului învățământ superior, care va avea la bază definirea profilului de afirmare al absolventului de profil.

## II. Administrarea disciplinei

Denumirea unității de curs/modulului	Managementul creativității și inovării în sport			Codul unității de curs/modulului	S03O.19		
Anul de studiu	II	Semestrul	III	Tipul de evaluare finală (E /V)		Examen	
Gradul de obligativitate (O – obligatorie; A – opțională; L – facultativă (libera alegere)			A	Categoria formativă ( F - fundamentală; G - de formare a abilităților și competențelor generale; U - de orientare socioumanistică; S - de orientare spre o specialitate; M - de orientare către un alt domeniu de formare în ciclul II (master)	S	Nr. de credite	5
Total ore din planul de învățământ	150		Contact direct		40	Lucrul individual	110
Ponderea tipurilor de activități (nr. de ore săptămânal)	Curs		20	Seminar	20	Lecții practice	-
Cadrele didactice care asigură predarea unității de curs (nume, prenume, grad științific și titlul științifico-didactic)	Curs			Seminar / lucrări practice			
	Volcu I. , drd., lect. univ.			Volcu I. , drd., lect. univ.			
Limba de predare	Limba română						
Catedra	Managementul culturii fizice						



### III. Unități de conținut și repartizarea orientativă a orelor

Nr. d/o	Tema	SECȚIA ZI			
		Contact direct			Lucrul individual
		Total	Prelegeri	Lecții practice	
1.	Noțiuni fundamentale de creativitate managerială în educația fizică și sport	4	2	2	10
2.	Bazele managementului creativ	4	2	2	10
3.	Formarea gândirii strategice ca esență a managementului creativ în sport	4	2	2	12
4.	Conținutul și particularitățile organizării managementului creativ în sport	4	2	2	10
5.	Dezvoltarea potențialului creativ în managementul culturii fizice	4	2	2	12
6.	Luarea deciziilor manageriale în sport	4	2	2	10
7.	Principiile organizării teambuildingului în condițiile managementului creativ și inovării în educația fizică și sport	4	2	2	12
8.	Metodele de interconexiune în creativitatea managerială sportivă	4	2	2	10
9.	Diagnostica integrativității și compatibilității în managementul creativității	4	2	2	12
10.	Managementul creativității și inovării în dirijarea culturii fizice și sportului	4	2	2	12
	<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>110</b>

### IV. Competențe

#### Competențe generale

- ✓ Rezolvarea situațiilor dificile ce pot apărea în procesul managerial, în corelație cu mediul organizației sportive;
- ✓ Priceperea funcționalității actului creativ în domeniul educației fizice și sportului;
- ✓ Îmbinarea creativității din mediul academic cu cea din mediul personal;
- ✓ Utilizarea de criterii și metode de dezvoltare a potențialului creativ;

- ✓ Aplicarea principiilor și metodelor de bază pentru rezolvarea creativă a problemelor specific managementului sportiv în condiții de asistență calificată;
- ✓ Stimularea stării necesare pentru a crea.

### **Competențe specifice**

<b>Competențe profesionale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ utilizarea corectă a limbajului non-verbal, verbal în activitatea managerială;</li> <li>➤ analiza și sinteza parametrilor ce definesc o organizație în domeniul sportului;</li> <li>➤ dezvoltarea competențelor specifice în domeniul resurselor umane în cadrul organizațiilor sportive;</li> <li>➤ cunoașterea conceptelor teoretice necesare înțelegerii fenomenelor și proceselor specifice managementului educației fizice și sportului.</li> </ul>
<b>Competențe creative</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacitatea de adaptare la diferite situații și activități profesionale în continuă schimbare și de a oferi diferite soluții la problemele profesionale;</li> <li>➤ Capacitatea de a convinge de corectitudinea propriei judecăți;</li> <li>➤ Abilitatea de se concentra pe succes – starea de spirit pentru obținerea unui rezultat pozitiv și o activitate productivă, capacitatea de a-și asuma riscuri;</li> <li>➤ Capacitatea de analiză a informațiilor – atitudinea critică față de informație;</li> <li>➤ Capacitatea de a lucra în echipă;</li> <li>➤ Capacitatea de a acționa independent și creativ în abordarea și soluționarea problemelor, de a evalua obiectiv constructiv stările critice, de a rezolva inteligent problemele și de a prezenta, în mod ilustrativ, rezultatele obținute.</li> </ul>
<b>Competențe manageriale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacitatea de a planifica, organiza, conduce și controla activitățile de educație fizică și sportive;</li> <li>➤ Utilizarea metodelor practice privind activitatea managerială din cadrul cluburilor sportive școlare și profesioniste;</li> <li>➤ Capacitatea de a organiza competiții sportive;</li> <li>➤ Dezvoltarea competențelor specifice managementului resurselor umane în cadrul organizațiilor sportive.</li> </ul>

### **V. Obiectivele generale ale cursului**

*La nivel de cunoaștere:*

- să definească, să reproducă conceptele cheie, teoriile, noțiunile, definițiile disciplinei de studiu;

- să identifice diferite concepte, teorii privind geneza și evoluția managementului ca știință și artă;
- să distingă funcțiile și principiile procesului managementului creativ, esențial în viața unei instituții sau organizații sportive;
- să determine principalele aspecte ale strategiilor creative de motivare cu resurse minime.

*La nivel de înțelegere și aplicare:*

- să analizeze, să generalizeze și să explice condițiile, factorii care influențează dezvoltarea creativității în activitatea managerială;
- să conștientizeze problemele care pot apărea în domeniul activităților sportive cu privire la importanța, răspunderea și responsabilitățile activității de conducere, întrucât în industria sportului concurența a devenit foarte dură și vor găsi soluții creative pentru rezolvarea problemelor;
- să analizeze problemele legate de atragerea resurselor umane, financiare și fizice;
- să soluționeze creativ situațiile critice;
- să participe activ la elaborarea studiilor în domeniul managementului, prin elaborare de articole științifice, teze și studii individuale, abordând diverse probleme din sfera dată;
- să realizeze studii comparative în ceea ce privește concepțiile deja existente și posibilitățile de dezvoltare a disciplinei ulterior;
- să fie utili în sportul de performanță, care este practicat în cluburi sportive și în organizațiile sportive producătoare de profit și care pot fi considerate adevărate rețele sportive comerciale.

*La nivel de integrare:*

- să elaboreze obiective, conținuturi, strategii didactice în realizarea cadrului profesional în conformitate cu specificul fiecărui domeniu de activitate;
- să propună modalități eficiente de soluționare a problemelor în contextul managementului creativ.
- să elaboreze proiecte de cercetare științifică în domeniul managementului creativ.
- să acționeze eficient privind soluționarea problemelor condiționate de perioadele de criză;
- să respecte principiile și particularitățile esențiale în dezvoltarea activității profesionale;
- să argumenteze necesitatea studierii disciplinei „Managementul creativității și inovării în sport” pentru masteranzii din domeniul educației fizice și sportului;
- să inițieze procese de strategii, de negocieri eficiente și constructive care se vor finaliza într-o reușită de succes.

## VI. Strategii didactice: orientări generale

Strategia didactică la disciplina „Managementul creativității și inovării în sport” se va orienta după realitatea că masteranzii au nivel diferit de pregătire din punct de vedere intelectual. Aceasta cere o atenție deosebită privind selectarea conținutului instruirii, ajutându-i pe masteranzi în realizarea capacităților, creându-se condiții favorabile pentru formarea optimală a competențelor planificate.

Proiectarea didactică la disciplina de studiu va fi orientată spre activități de formare a competențelor masteranzilor (profesionale, manageriale și creative) prin activitate formativă, conform obiectivelor de formare a competențelor specifice. Strategiile didactice vor fi active și interactive, practicându-se metodologii ce se referă la activitatea profesorului și a masterandului. Se va respecta structura logică de corelare dintre subcompetențe, conținuturi și activități de evaluare inițiale, formative și finale. Va fi necesară și o abordare metodico-științifică a strategiei didactice ca proces și ca produs. Procesul didactic va fi orientat spre învățare independentă și aplicativă, bazată pe formarea interesului subiectului. Profesorul va programa (proiecta) sarcini la domiciliu în scopul îndeplinirii lucrului individual. Activitatea realizată de către masterand la domiciliu trebuie evaluată în cadrul lecției și apreciată cu notă diferențiată.

Metodele de predare-învățare (de formare a competențelor) vor fi: expunerea orală, demonstrația, conversarea, învățarea individuală și în echipă, exercițiul, descoperirea și problematizarea; metode de dezvoltare a potențialului creativ: *Metoda SINELG, Jurnalul reflexiv, Eseul de cinci minute, Metoda de studiu RICAR, Controversa creative, Brainstorming, Frisco, Expunerea, Descrierea, Conversația euristică, Problematizarea, Studiul documentar independent, lucrul cu manualul, Metoda proiectelor, Simularea, tehnici de creativitate, vizualizarea creativă, Prelegerea, realizarea unei predicții, metoda RAFT (Rol/Auditoriu/Formă/Temă) etc..* Predarea temelor teoretice incluse în curriculumul menite să formeze la masteranzi cunoștințe conceptuale și speciale este obligatoriu, fapt ce va conduce la formarea și consolidarea motivației învățării conștiente.

*Diversificarea formelor de învățare* va fi următoarea:

- Îmbinarea solicitărilor cognitive, psihomotrice de tip frontal cu cele de echipe și individual.
- Comportamentul didactic al profesorului va corespunde ritmului de învățare al fiecărui masterand.

În cadrul procesului educațional se vor intercala cunoștințele din diferite domenii ale cunoașterii: cultura fizică, sport, management, psihologie, pedagogie etc. Interdisciplinaritatea,

relevând caracteristica epocii noastre, reprezintă o modalitate de organizare a conținuturilor învățării, conferind o imagine unitară proceselor studiate în cadrul disciplinei de referință.

În procesul instructiv-educativ, accent deosebit se va pune pe competențele masterandului la momentul dat: nivelul de competențe profesionale, manageriale și creative. Activitatea didactică se va direcționa spre formarea competențelor-cheie consfințită de prevederile sistemelor de învățământ din Comunitatea Europeană, Concepția Învățământului și a finalităților prevăzute de Codul Educației al RM în vigoare.

## VII. Sugestii pentru lucrul individual al studenților-masteranzi

Produsul final al lucrului individual al masterandului la disciplina „Managementul creativității și inovării în sport” îl constituie două lucrări ample sub forma de referat și un test. La realizarea referatelor se va ține cont de următoarele cerințe:

<b>Produsul preconizat: PROIECT DE CERCETARE</b>		
<b>Structura Produsului</b>	<b>Strategii de realizare</b>	<b>Termen de prezentare</b>
1. Fișa proiectului 2. Titlul proiectului (maximum 200 de caractere) 3.Descrierea proiectului 3.1. Rezumatul proiectului: <i>Se descriu succint obiectivele, relevanța, metodele utilizate și rezultatele preconizate ( maximum 2500 caractere cu spații)</i> 4.Cuvinte-cheie ( <i>maximum 7, separate prin virgulă</i> ) 5. Obiectivele proiectului ( <i>se specifică clar obiectivele; elementele originale; referire la caracterul interdisciplinar, dacă este cazul</i> ) 6. Prezentarea proiectului 6.1. Gradul de corelare a rezultatelor obținute la tema propusă cu cele obținute actualmente pe plan național și internațional	1. Alegerea temei 2. Studiul Bibliografic 3. Delimitarea ariei de studiu. 4. Formularea obiectivelor. 5.Selectarea metodologiei necesare pentru studiu (lecturarea,observarea, analiza de documente, chestionare, etc.); 6.Analiza și procesarea	Cel puțin cu 3 săptămâni până la încheierea a semestrului.

6.2. Necesitatea și oportunitatea proiectului	informației;	
7. Metode de cercetare experimentale prevăzute a fi utilizate	7. Redactarea	
8. Rezultatele științifice preconizate, cu evidențierea gradului de noutate	conținutului conform normelor de redactare în vigoare și	
9. Impactul prezumat (scontat) al rezultatelor proiectului asupra cunoașterii, producerii sau socio-economiei țării	perfectarea propriu-zisă a proiectului;	
10. Sustenabilitatea proiectului	8. Prezentarea	
11. Perspective prezumate (scontate) de valorificare a rezultatelor	produsului și susținerea	
12. Referințe bibliografice (până la 10 lucrări)	lui în termenele stabilite.	

<b>Produsul preconizat: R E F E R A T</b>		
<b>Structura Produsului</b>	<b>Strategii de realizare</b>	<b>Termen de prezentare</b>
<p>1. <b>Foaie de titlu</b></p> <p>2. <b>Cuprins</b></p> <p>3. <b>Introducere</b> (expusă pe 0,5-1 pagini), care se va referi la:</p> <p>3.1. <b>Actualitatea și importanța</b> temei (expuse succint într-un aliniat);</p> <p>3.2. <b>Scopul</b> (oglindește finalitatea investigației efectuate, sensul studiului, țelul urmărit) și <b>obiectivele</b> concrete ale studiului (care desemnează rezultatele scontate în urma analizelor, calculelor, soluționării problemelor teoretice, metodologice);</p> <p>3.3. <b>Obiectul</b> studiului redă domeniul, sfera, sectorul, ramura, entitatea sportivă, subdiviziunea etc. la care se referă;</p> <p>3.4. <b>Metodologia de cercetare</b> aplicată, care cuprinde:</p>	<p>1. Alegerea temei</p> <p>2. Studiul Bibliografic</p> <p>3. Delimitarea ariei de studiu.</p> <p>4. Formularea obiectivelor.</p> <p>5. Selectarea metodologiei necesare pentru studiu (lecturarea, observarea, analiza de documente, chestionare, etc.);</p>	<p>Cel puțin cu 2 săptămâni până la încheierea semestrului.</p>

<p>a) baza informațională (cadrul legislativ și normativ, surse metodologice, monografice, lucrări științifice, baze de date statistice, etc.)</p> <p>b) metodele de cercetare utilizate (cantitative și calitative);</p> <p><b>3.5. Cuvinte-cheie.</b></p> <p>4. Expunerea conținutului în 2 subiecte (câte 3-5 pagini pentru fiecare subiect);</p> <p><b>Subiectul 1.</b> va conține abordarea teoretică a problemei studiate cu trecerea în revistă a celor mai relevante opinii ale specialiștilor remarcați în domeniu potrivit materialului bibliografic;</p> <p><b>Subiectul 2.</b> are un caracter analitic și poate conține analize cantitative și calitative ale situației reale a obiectului cercetat, aprecierea critică a stării actuale, evidențierea problemele existente, etc.</p> <p>5. <b>Concluzii și recomandări</b> (~1pagini). În acest compartiment se formulează concluzii și se înaintează unele recomandări referitor la problemele evidențiate.</p> <p>6. <b>Referințe la sursele bibliografice</b>, citate în textul de bază al referatului, perfectate în modul corespunzător (Anexa 3), nu mai puțin de 5 surse.</p>	<p>6. Analiza și procesarea informației;</p> <p>7. Redactarea conținutului conform normelor de redactare în vigoare și perfectarea propriuzisă a referatului;</p> <p>8. Prezentarea produsului și susținerea lui în termenele stabilite.</p>
--	--

### Descriptori de performanță

Criterii de evaluare	Descriptori de performanță		
	9-10	7-8	5-6
<b>1. Structura proiectului sau referatului</b>	Respectă părțile componente ale proiectului sau referatului	Respectă toate părțile componente, dar una din ele nu este realizată conform strategiilor de realizare	Una din părțile componente lipsește
<b>2. Corespunderea temei proiectului/referatului cu esența materialului analizat și prezentat în produsul final</b>	corespunde integral	corespunde în mare parte	corespunde esenței parțial

<b>3. Procesarea și analiza informației teoretice și practice</b>	Se dă o apreciere stării actuale a obiectului cercetat, cu constatarea avantajelor, dezavantajelor, situațiilor dificile, impedimentelor, în dezvoltarea și funcționarea subiectului cercetat.	Se dă o apreciere stării actuale a obiectului cercetat, dar cu constatări generale privind dezvoltarea și funcționarea subiectului studiat.	Este generală fără a implica critică, interpretativă a autorului.
<b>4. Completitudinea și corectitudinea scrierii surselor bibliografice, citarea</b>	Este destul de consistentă, mai mult de 7- 10 surse; citarea este corectă	Este suficientă, conține între 5 -6 surse; citarea este parțial corectă	Este parțială, până la 5 surse; lipsește citarea
<b>5. Respectarea cerințelor tehnice față de redactarea referatului</b>	Sunt respectate integral	Sunt respectate parțial	Cu derogări însemnate de la cerințele de redactare
<b>6. Prezentarea produsului și susținerea lui în termenele stabilite</b>	A relatat succint despre toate rezultatele cercetării efectuate.  A prezentat în termenele stabilite proiectul sau referatul	A relatat succint despre toate rezultatele cercetării efectuate.  A prezentat referatul cu întârziere	A relatat evaziv despre rezultatele cercetării efectuate.  A prezentat referatul cu întârziere

### VIII. Evaluarea disciplinei

Evaluarea, ca componentă a curriculumului la disciplina Managementul creativității și inovării în sport, presupune achiziționarea cunoștințelor, abilităților și atitudinilor, obținute pe parcursul studiilor, conform domeniilor de conținut.

Activitatea evaluativă la disciplina Managementul creativității și inovării în sport va fi eșalonată în **curentă și finală**, incluzând o totalitate de procedee și instrumente, care aplicate pe parcursul și la sfârșitul semestrului de studii, permit măsurarea rezultatelor învățării bazate pe competențe generale și specifice disciplinei.

Evaluarea definește eficiența învățământului prin prisma raportului dintre competențele specifice proiectate și rezultatele obținute de către masteranzi în activitatea de învățare. Ea este menită să reflecte nivelul, volumul și calitatea reală a cunoștințelor cognitive și psihomotorice.

Evaluarea vizează:

- a) în ce măsură competențele-cheie și specifice au fost atinse;
- b) progresul sau insuccesul masteranzilor;
- c) eficiența strategiilor didactice folosite de profesor în activitatea de instruire.



Tipuri de evaluare a competențelor:

**✚ Cunoștințe – pregătirea teoretică:**

- competențe cognitive generale – se va realiza conform temelor de prelegeri la disciplina de studiu;
- pregătirea teoretică a masterandului în funcție de formarea orizontului aptitudinal;
- competențe cognitive speciale – prevede cunoașterea conținutului curricular stabilit în scopul dobândirii competențelor. Se va evalua concomitent cu însușirea practică a acțiunilor și a realizării lucrului individual (în cadrul evaluării curente);
- evaluarea prin testări specifice – un set de probe practice cu întrebări teoretice cu ajutorul căruia se verifică și se evaluează nivelul asimilării competențelor, precum și capacitatea de a opera cu ele, prin raportarea răspunsurilor la o scară de apreciere etalon elaborată în prealabil.

Evaluarea finală – desfășurată la sfârșitul semestrului se realizează în conformitate cu standardele de competență și cu susținerea examenului planificat conform orarului de către Decanatul Facultății Pedagogie din cadrul USEFS.

Pentru a asigura evaluarea performanțelor academice vor funcționa diverse tipuri de activități:

- evaluarea independentă a competențelor;
- evaluarea colectivă ( a echipei de masteranzi);
- evaluarea în cadrul activităților practice de instruire organizate în procesul instructiv educativ în mediul academic sau realizat în condiții la domiciliu (activități reflectate în lucrările masterandului). Participarea activă la concursuri didactice, competiții sportive, alte activități de valoare, precum conferințele științifice organizate la nivel universitar.

La stabilirea notei finale se iau în considerare	Ponderea în notare, exprimată în % (Total=100%)	
Rezultatele activității la seminare	60%	20%
Două testări (lucrări de control)		20 %
Activitățile individuale (Referat, proiect)		20%
Rezultatele la examenul final	40%	40 %

## IX. Referințe bibliografice

1. Cojocaru V. Gh. Competență. Performanță. Calitate: concepte și aplicații în educație. Chișinău: UPS „Ion Creangă”, 2016. 273 p.
2. Cojocaru V. Gh. Schimbarea în educație și schimbarea managerială. Chișinău: Lumina, 2004. 335 p.
3. Cosmovici, A., Iacob Luminița, 1999, Psihologie școlară, Ed. Polirom, Iași.
4. Ionescu, M., 2000, Demersuri creative în predare și învățare, Ed. Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca.
5. Jurcău, N., coord., 2001, Psihologia educației, Ed. U.T.Pres, Cluj-Napoca.
6. Landau, E., 1979, Psihologia creativității, Ed. Didactică și Pedagogică, București.
7. Moldoveanu, M., *Mentalitatea creativă. Perspectivă psihosociologică*, Ed. Coresi, București, 2001;
8. Moraru I. *Psihologia creativității*, Ed. Victor, București, 1998;
9. Moraru I. *Strategii creative transdisciplinare (introducere în scientoeuristică)*. București: Editura Academiei Române, 1992. 184 p.
10. Moraru, I., 1995, Știința și filosofia creației, Ed. Didactică și Pedagogică, București.
11. Munteanu, A., 1994, Incursiuni în creatologie, Ed. Augusta, Timișoara.
12. Patrașcu D. Patrașcu L. Mocrac A., *Metodologia cercetării și creativității psihopedagogice*. Chișinău: Știința, 2003, 252p.
13. Patrașcu D., Patrașcu L., Mocrac A. *Metodologia cercetării și creativității psihopedagogice*. Chișinău: Știința, 2003. 230 p.
14. Roșca, Al, *Creativitatea generală și specifică*, Ed. Academiei, București, 1981;
15. Roșca, Al, *Creativitatea*, Ed. Enciclopedică, București, 1972;
16. Roșca, Al., 1981, Creativitatea generală și specifică, Ed. Academiei, București.
17. Sternberg, R. J., 2005, Manual de creativitate, Ed. Polirom, Iași.
18. Volcu I., Budevici-Puiu A., *Pregătirea profesională a viitorilor manageri din domeniul culturii fizice pentru activitatea managerială în organizațiile inovative*” Conferința științifică internațională „Problemele acmeologice în domeniul culturii fizice”, proiect instituțional, 1 decembrie 2016, Chișinău, USEFS, ISBN 978-9975-131-37-7, p. - 62-68.
19. Volcu Irina, Budevici-Puiu A. *Necesitatea învățării creative în pregătirea profesională a specialiștilor din domeniul educației fizice și sportului* Revista teoretico-științifică „Știința culturii fizice” Nr.24/4 Chișinău: Editura USEFS, 2015. ISSN 1857-4114,pag.38-42.

### Chestionar de atitudini creative

Data \_\_\_\_\_ grupa \_\_\_\_\_ vârsta \_\_\_\_\_

Nume, Prenume \_\_\_\_\_

Instrucțiune: Chestionarul de atitudini creative vă va ajuta să vă cunoașteți propriile atitudini creative. Se propun cinci răspunsuri posibile:

- 1) absolut neadevărat;
- 2) neadevărat;
- 3) relativ adevărat;
- 4) adevărat;
- 5) absolut adevărat.

Alegeți varianta de răspuns care vă corespunde cel mai mult dvs. și înscrieți simbolul „x” în dreptul variantei respective.

Nr		Absolut Neadevărat	Neadevărat	Relativ adevărat	Adevărat	Absolut adevărat
1	Când apriciez pe cineva, țin cont, în primul rând, de calitățile lui morale					
2	Viața mea cotidiană e plină de lucruri care mă interesează					
3	De obicei, fac față necazurilor mele fără să cer ajutor					
4	Îmi place să elaborez proiecte precise, care pregătesc viitorul pe termen lung					
5	Doresc adesea ca oamenii să fie mai îndrăzneți					
6	Îmi place să ascult concerte simfonice					
7	Întotdeauna spun adevărul					
8	Prefer activitățile care poartă un caracter intelectual (studiul, dezbaterile, schimburile)					
9	De obicei, termin ce am început					
10	Mă descurajez repede în fața unei sarcini dificile					
11	Îmi plac oamenii care pot să-și realizeze propriile idei					

12.	Reușesc să-mi mobilizez toată energia pentru realizarea unui scop					
13	Îmi place să fac experiențe ieșite din comun					
14	Întotdeauna răspund imediat la o scrisoare					
15	În opinia mea, valoarea estetică este la fel de importantă ca valoarea materială					
16	Deseori intenționez să rezolv probleme care nu au importanță primordială					
17	Mă consider o personalitate puternică					
18	Sunt atât de absorbit de ceea ce fac, încât nu văd ce se petrece în jurul meu					
19	Mă simt încordat când consider că mi se dezaprobă conduita					
20	Valoarea materială a obiectelor are, în opinia mea, o mare importanță					
21	Nu întârzii niciodată la întâlniri					
22	Nu-mi plac oamenii care renunță la lucrurile greu de realizat					
23	Prefer să-mi asum responsabilități					
24	De obicei, îmi planific activitatea din timp					
25	Sunt capabil să muncesc la fel ca în trecut					
26	Sunt ușor dezorientat în fața unor sarcini noi sau a perspectivei unei schimbări					
27	Îmi place să risc; am o plăcere deosebită când înfrunt pericolul					
28	Când eram copil, ascultam întotdeauna de părinți					
29	Când decid să fac un lucru, iau întotdeauna în considerare ce folos pot să trag					
30	Vreau întotdeauna să cunosc ceea ce este nou în diferite domenii					
31	Există anumite aspecte, probleme, misterul cărora trebuie păstrat					

32	Mă preocupă problemele dificile					
33	Mă strădui să realizez ideile, chiar dacă trebuie să lupt pentru aceasta					
34	“Accept “ întotdeauna idei noi					
35	Întotdeauna sunt foarte amabil cu oamenii					
36	Înainte de a acționa, stabilesc dacă principiile morale vor fi respectate					
37	În general, sunt sigur de propria mea judecată					
38	Cred că trebuie să te adaptezi la valorile împărtășite de grupul din care faci parte					
39	Îmi apar cu înverșunare propria opinie					
40	Lucrurile simple mă plictisesc; prefer lucrurile care cer să-ți manifesti inteligența					
41	Prefer să îndeplinesc mai multe activități					
42	Rezolv toate problemele					
43	În general, reușesc în ceea ce întreprind					
44	Mă antrenez singur în acțiuni de a căror reușită sunt sigur					
45	Munca de creație mă poate absorbi în așa măsură încât să uit să fac unele lucruri					
46	Îmi place să am o muncă care să necesite eforturi intelectuale din partea mea și demonstrarea capacităților					
47	De obicei, nu-mi schimb convingerile					
48	Nu mă deranjează dacă am un comportament diferit de al altora					
49	Îmi vine greu să mă supun ordinilor unei persoane					
50	Îmi place mult să visez la un viitor foarte îndepărtat					

### Interpretarea răspunsurilor

Fiecare răspuns se va nota cu puncte între 1 (absolut neadevărat) și 5 (absolut adevărat).  
Testul determină atitudinile creative, pentru fiecare existînd cele trei itemuri.

	<b>Denumirea atitudinii</b>	<b>Nr. de ordine pentru itemuri</b>			<b>Suma</b>
1	Energie	2	25	46	
2	Concentrare	12	18	45	
3	Orientare spre nou	13	26	34	
4	Argumentarea ideilor	11	39	47	
5	Independență	3	23	49	
6	Nonconformism	19	38	48	
7	Încredere în sine	17	37	43	
8	Valori morale	1	15	36	
9	Orientarea spre un viitor mai îndepărtat	4	24	50	
10	Finalizare	9	33	42	
11	Risc	5	27	44	
12	Preferință, atracție față de problemele dificile	10	22	32	
13	Diversitatea intereselor	6	30	41	
14	Valori spirituale	8	31	40	
15	Valori practice	16	20	29	
16	Scala de neadevăruri	7, 28	14	21, 35	

## REZULTATELE EVALUĂRII CALITĂȚII CURSULUI DE CĂTRE MASTERANZI

Prin prezentul, masteranzii au avut posibilitatea de a-și exprima opinia cu privire la activitatea didactică desfășurată în cadrul disciplinei *Managementul creativității și inovării în sport*. Au răspuns la acest chestionar doar masteranzii care au avut o activitate comună cu cadrul didactic (curs/seminar/laborator/lucrări practice) pe durata unui semestru. Răspunsul la fiecare criteriu a fost prin acordarea unui punctaj corespunzător variantei de răspuns aleasă, cu următoarea semnificație:

**1 – nesatisfăcător      2 – satisfăcător      3 – bine      4 – foarte bine      5 – excelent**

<b>Managementul creativității și inovării în sport</b>				
<b>Nr. crt.</b>	<b>Criteriile</b>	<b>Total</b>	<b>Media</b>	<b>Calificativ</b>
1.	Calitatea activității didactice: organizarea logică și sintetizarea informațiilor, noutatea cunoștințelor, accesibilitatea predării, strategii didactice moderne, etc.	79	4,93	excelent
2.	Utilizarea și eficiența mijloacelor și materialelor didactice în procesul de învățământ: manuale, îndrumare, fișe de lucru, studii de caz, grile, proiecte, instrumente TIC, etc.	78	4,87	excelent
3.	Corelația între orele de curs și orele de seminar, dintre teorie și practică	80	5	excelent
4.	Antrenarea masterandului la propria formare prin motivare, stimulare, încurajare, activități în echipă și individuale, inițiere în cercetare, dezbateri, recomandări de studiu.	79	4,93	excelent
5.	Relația profesor – student bazată pe respect reciproc, înțelegere, disponibilitate pentru dialog, abordare diferențiată, consultanță etc.	80	5	excelent
6.	Obiectivitate și transparență în evaluare, comunicare clară la începutul activității procedurii și a criteriilor transparente de apreciere obiectivă, argumentarea notei.	80	5	excelent
7.	Accesibilitatea platformei e-learning MOODLE a Universității de Stat de Educație Fizică și Sport în procesul de predare-învățare-evaluare a cursului.	77	4,81	excelent
8.	Lucrul individual al masterandului este bine proiectat, formulat, monitorizat și evaluat.	80	5	excelent
9.	Capacitatea de antrenare a masteranzilor în activități extracurriculare (acțiuni culturale, ecologice, sportive, voluntariat etc.)	80	5	excelent
10.	<b>Media generală</b>	<b>79,22</b>	4,94	excelent

UNIVERSITATEA DE STAT  
DE EDUCAȚIE FIZICĂ  
ȘI SPORT

Decanatul Facultății  
Pedagogie

MD – 2024, or. Chișinău, str. A. Doga 22,  
tel.: 022 31-10-09



ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ФИЗИЧЕСКОГО  
ВОСПИТАНИЯ И СПОРТА

Деканат Педагогического  
Факультета

МД – 2024, г. Кишинев, ул. А. Дога 22,  
тел.: 022 31-10-09

### ADEVERINȚĂ

Prin prezenta, se confirmă că dna **Volcu Irina** lector universitar la Catedra Managementul Culturii Fizice, doctorandă în cadrul Universității de Stat de Educație Fizică și Sport din Chișinău, a desfășurat un experiment pedagogic în cadrul facultății Pedagogie în perioada 2016 - 2017, în vederea elaborării tezei de doctor cu titlul „*Pregătirea masteranzilor facultăților de educație fizică și sport prin creativitate managerială*”, cu referire la dobândirea competențelor profesionale, manageriale și creative ale viitorilor specialiști în domeniul educației fizice și sportului.

Decan Facultatea Pedagogie



Busuioc Serghei  
doctor în științe pedagogice,  
conferențiar universitar,  
Antrenor Emerit al RM



UNIVERSITATEA DE STAT  
DE EDUCAȚIE FIZICĂ  
ȘI SPORT

Departamentul studii

MD – 2024, or. Chișinău, str. A. Doga 22  
tel.: 022 31-05-89



STATE UNIVERSITY OF PHYSICAL  
EDUCATION  
AND SPORT

Studies department

22 A. Doga Str., Chisinau, MD-2024,  
tel.: 022 31-05-89

### ADEVERINȚĂ

Prin prezenta, se confirmă că doctoranda **Volcu Irina** a desfășurat un experiment pedagogic, cu masteranzii din cadrul Catedrei Managementul Culturii Fizice, în procesul de instruire, în scopul punerii în practică a cursului teoretic: „*Managementul creativității și inovării în sport*”, pentru teza de doctor cu tema „*Pregătirea masteranzilor facultăților de educație fizică și sport prin creativitate managerială*”.

În urma obținerii rezultatelor cercetărilor efectuate, care au contribuit la eficientizarea nivelului de pregătire profesională a specialistului de cultură fizică și sport, cursul experimental „*Managementul creativității și inovării în sport*” a fost introdus în planul de învățământ la Ciclul II, specialitatea „Educație, management și marketing în sport”.

Director Departamentul Studii



Calugher Viorica,  
dr., conf. univ.

MINISTERUL EDUCAȚIEI AL  
REPUBLICII MOLDOVA

UNIVERSITATEA DE STAT  
DE EDUCAȚIE FIZICĂ  
ȘI SPORT

MD – 2024, or. Chișinău, str. A. Doga 22,  
tel.: 49 – 40 – 81, fax: 49 - 76- 71



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ  
РЕСПУБЛИКИ МОЛДОВА

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ФИЗИЧЕСКОГО  
ВОСПИТАНИЯ И СПОРТА

МД – 2024, г. Кишинев, ул. А. Дога 22  
тел.: 49 – 40 – 81, факс: 49 – 76 - 71

### ADEVERINȚĂ

Prin prezenta, se adeverește că doctoranda **Volcu Irina** a efectuat experimentul pedagogic în cadrul Facultății de Pedagogie în perioada 2017 - 2018, în care au fost încadrați masteranzi de la specialitatea „Managementul Culturii Fizice”, în scopul punerii în practică a cursului teoretic: „*Managementul creativității și inovării în sport*”, privind formarea cunoștințelor teoretice și practice în corespundere cu necesitatea dobândirii competențelor profesionale, creative și manageriale ale viitorilor specialiști în domeniul educației fizice și sportului, pentru eficientizarea cercetării cu tema „*Pregătirea masteranzilor facultăților de educație fizică și sport prin creativitate managerială*”.

În scopul evaluării competențelor obținute de aceștia, a fost constituită comisia de experți în următoarea componență:

1. Calugher Viorica, dr., conf. univ., director Departament Studii;
2. Gonciaruc Svetlană, dr., prof. univ., șef catedra Științe psihopedagogice și socioumanistice, USEFS;
3. Carp Ion dr., prof. univ.
4. Cușneriov Alexei, dr., conf. univ.

Prim-prorector pentru  
activitate didactică



Dorgan Viorel,  
dr. hab., prof. univ.


### Declarația privind asumarea răspunderii

Subsemnata, declar pe răspundere personală că materialele prezentate în teza de doctorat sunt rezultatul propriilor cercetări și realizări științifice. Conștientizez că, în caz contrar, urmează să suport consecințele în conformitate cu legislația în vigoare.

Volcu Irina

27.03.2019

## CURRICULUM VITAE

<b>INFORMAȚII PERSONALE</b>	Volcu Irina
	📍 Str.Aerodromului 8 ap.31, mun.Chișinău MD- 2024
	☎ 069403479
	✉ <a href="mailto:volcuirina@mail.ru">volcuirina@mail.ru</a>
	Sex feminin   Data, luna, anul nașterii 28/09/1986   Nationalitatea moldoveancă

### EXPERIENȚĂ PROFESIONALĂ

Septembrie 2018-prezent	prodecan Facultatea Pedagogie
	Universitatea de Stat de Educație Fizică și Sport str.A.Doga 22 mun. Chișinău web: <a href="http://www.usefs.md/index.php">http://www.usefs.md/index.php</a>
2009-prezent	Lector universitar la Catedra Managementul Culturii Fizice
	Universitatea de Stat de Educație Fizică și Sport str.A.Doga 22 mun. Chișinău web: <a href="http://www.usefs.md/index.php">http://www.usefs.md/index.php</a>
	Activitate didactică și de cercetare în domeniul educației fizice și sportului
2011-prezent	vice-președinte relații cu studenții
	Sindicatul USEFS

### EDUCAȚIE ȘI FORMARE

2011-2016	Doctorand USEFS
	Universitatea de Stat de Educație Fizică și Sport str.A.Doga 22 mun. Chișinău
2015 – 2018	studentă
	Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați, Facultatea Transfrontalieră de Științe Umaniste, Economice și Inginerești
	specialitatea: Educație fizică și sport
2011-2013	Master Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați,
	Facultatea Transfrontalieră de Științe Umaniste, Economice și Inginerie
	Specialitatea: "Loisir / Fitness".

2009-2011	Master în științe ale educației
	Universitatea de Stat de Educație Fizică și Sport
	Managementul Culturii Fizice
2005-2009	Licența în Educație Fizică și Sport
	Universitatea de Stat de Educație Fizică și Sport
	Educație fizică și managementul securității personale
2009	absolvent al cursurilor psihopedagogice
	Universitatea de Stat de Educație Fizică și Sport
2004	absolventă a Școlii medii de cultură generală s. Buțeni r-n Hâncești

COMPETENȚE PERSONALE	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Eficiența la locul de muncă</li> <li>-Flexibilitate</li> <li>-Orientare spre rezultat</li> <li>-Seriozitate</li> <li>-Capacitatea de a lucra în echipă</li> <li>-Comunicare eficientă</li> <li>-Dorința de a învăța continuu</li> </ul>
----------------------	---

Limba maternă	română				
Alte limbi	ÎNȚELEGERE		VORBIRE		SCRIERE
	Ascultare	Citire	Interacțiune	Vorbire	
Engleza	A1	A1	A1	A1	B1
Rusa	C1	C1	C1	C1	C1

Abilități de comunicare	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacitatea de a asculta</li> <li>▪ Punerea întrebărilor</li> <li>▪ Comunicarea verbala</li> <li>▪ Comunicarea paraverbală</li> <li>▪ Empatia</li> <li>▪ Comunicarea scrisă</li> <li>▪ Comunicarea nonverbală</li> </ul>
-------------------------	---

Aptitudini organizaționale/manageriale	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conducerea</li> <li>▪ abilități de lucru în echipă</li> <li>▪ managementul timpului</li> </ul>
--	---

Competențe la locul de muncă	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ buna cunoaștere a proceselor de control al calității</li> <li>▪ loialitate</li> <li>▪ inovare</li> <li>▪ flexibilitate</li> <li>▪ talentul organizatoric</li> <li>▪ altruism</li> <li>▪ responsabilitate</li> </ul>
------------------------------	--

Competențe informatice	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ bună stăpânire a instrumentelor Microsoft Office</li> <li>▪ navigare pe internet</li> </ul>
------------------------	--

Permis de conducere	Categoria B
---------------------	-------------

INFORMAȚII ADIȚIONALE	
-----------------------	--

PUBLICAȚII	13 articole științifice
PROIECTE ȘI PROGRAME DE MOBILITATE	<p>Stagiu în străinătate prin Programul de mobilitate <b>Erasmus + Teaching Mobility</b></p> <p>Universitatea Alexandru Ioan Cuza din Iași, România, Facultatea de Educație Fizică și Sport.</p> <p>Erasmus cod:RO IASI02</p> <p>18-22 aprilie 2016</p>