

RACORDAREA FORMĂRII CADRELOR DIDACTICE ȘI MANAGERIALE LA CERINȚELE EDUCAȚIEI SECOLULUI XXI

ADAPTATION OF TEACHING AND MANAGEMENT TRAINING TO THE REQUIREMENTS OF 21ST CENTURY EDUCATION

CZU: 37.018.465:37.011.3-51:37.091.113 <https://doi.org/10.59295/spd2025s.78>

Valentina CHICU

ORCID: 0000-0002-6294-9292

E-mail: chicu.valentina.usm@gmail.com

Universitatea de Stat din Moldova, Chișinău, Republica Moldova

Summary: *This article examines the evolving requirements for teacher and school leader competencies in the 21st century and the need to align initial and continuous education with the dynamic demands of contemporary and future education systems. The study employed qualitative document analysis and comparative synthesis, drawing on international surveys such as TALIS (2008–2024) and on key policy frameworks issued by OECD, UNESCO, and the European Commission. The research traces the shift from a traditional, knowledge-transmitting paradigm to a transformative, collaborative, and reflective model of teaching and leadership. Findings highlight the growing importance of digital literacy, socio-emotional competencies, and professional well-being, alongside the integration of pedagogical innovation and inclusive practices. These insights offer strategic directions for systemic reform in teacher education in the Republic of Moldova, emphasizing the development of coherent professional learning pathways, stronger university–school partnerships, and evidence-informed leadership practices.*

Keywords: *teachers, professional skills, initial and continuous training, managers, TALIS.*

INTRODUCERE

Sistemele educaționale din întreaga lume se confruntă astăzi cu provocări fără precedent, generate de transformările rapide în tehnologie, societate și economie. În acest context, formarea cadrelor didactice, atât inițială, cât și continuă, trebuie să fie racordată la cerințele actuale și viitoare ale educației. [1, p. 12]. Analiza evoluției cerințelor față de competențele profesorilor, realizată prin studiile TALIS și prin documentele OECD și UNESCO, oferă o bază solidă pentru conturarea unor direcții coerente de transformare a formării universitare, cu accent pe relevanță, calitate și sustenabilitate [2, p. 8]. Articolul de față urmărește să evidențieze aceste tendințe și să ofere sugestii practice pentru adaptarea sistemului universitar la nevoile reale ale școlii moderne. Într-o lume în care educația devine tot mai complexă și interdependentă, se impune o reconceptualizare a formării cadrelor didactice.

EVOLUȚIA CERINȚELOR FAȚĂ DE COMPETENȚELE CADRELOR DIDACTICE ȘI MANAGERIALE

Pentru a înțelege mai bine cerințele actuale față de managerii școlari și față de profesia didactică, este necesar să analizăm mediul complex și instabil al secolului XXI, caracterizat, mai des în ultimul timp, prin acronimul VUCA. Conceptul de VUCA, care derivă din acronimul englez pentru *Volatility, Uncertainty, Complexity* și *Ambiguity*, a fost elaborat la începutul anilor 1990 de către US Army War College pentru a descrie mediul strategic post-Războiul Rece [3, p. 3]. Inițial, termenul a fost utilizat pentru a surprinde caracterul imprevizibil și instabil al conflictelor militare, dar ulterior a fost preluat și adaptat în domeniile managementului, leadershipului și educației, pentru a reflecta complexitatea și rapiditatea schimbărilor din societate.

Tabel 1. Caracteristicile mediului secolului XXI

Caracteristici	Semnificație generală	Implicație pentru cadre didactice și manageriale
Volatilitate (Volatility)	Ritmul accelerat al schimbărilor și al transformărilor neașteptate	Cadrele didactice și manageriale trebuie să manifeste flexibilitate, adaptare rapidă și deschidere față de inovații curriculare și tehnologice
Uncertainty (Incertitudine)	Dificultatea de a anticipa evenimente și de a formula previziuni clare	Necesitatea luării deciziilor în condiții de ambiguitate și dezvoltarea capacității de analiză critică
Complexity (Complexitate)	Interdependența și multiplicarea factorilor care influențează procesele educaționale	Profesorii trebuie să gestioneze simultan dimensiuni cognitive, emoționale, sociale și digitale ale învățării
Ambiguity (Ambiguitate)	Interpretări multiple și lipsa de claritate în privința cauzelor și consecințelor	Este esențială dezvoltarea gândirii critice, a comunicării clare și a competenței de rezolvare creativă a problemelor

În domeniul educațional, VUCA solicită cadre didactice și manageriale capabile să gestioneze incertitudinea și complexitatea în procesul de predare și învățare, ceea ce înseamnă nu doar dezvoltarea și aprofundarea competențelor deținute, ci și formarea unor competențe noi.

Programul internațional TALIS (Teaching and Learning International Survey), inițiat și coordonat de Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OECD), oferă o imagine sistematică a acestei evoluții. Prima ediție a studiului, TALIS 2008, a analizat în principal climatul școlar și nevoile de formare profesională ale profesoriilor, oferind date standardizate privind percepțiile cadrelor didactice asupra autonomiei

profesionale, sprijinului managerial și oportunităților de dezvoltare continuă. Rezultatele au arătat că, la acea vreme, accentul principal se punea pe competențele didactice tradiționale, cum ar fi managementul clasei, pregătirea disciplinelor și evaluarea elevilor, reflectând o viziune tehnicistă și individualistă asupra profesiei [1, p. 24].

În ediția TALIS 2013, s-a remarcat o schimbare semnificativă a priorităților. Studiul a introdus dimensiuni legate de climatul școlar, colaborarea profesională și motivarea cadrelor didactice, evidențiind că succesul educațional nu depinde doar de competențele individuale ale profesorilor, ci și de cultura organizațională și dinamica echipei pedagogice. În această ediție, atenția s-a concentrat tot mai mult pe practicile centrate pe elev, utilizarea feedback-ului profesional și autonomia curriculară, indicând trecerea de la un model individualist la unul colectiv, orientat spre învățarea continuă [2, p. 38]. Astfel, TALIS 2013 marchează tranziția de la o viziune tehnicistă la una colaborativă, centrată pe cultura organizațională.

Ediția TALIS 2018 a extins analiza către practicile inovative de predare, evaluarea formativă și utilizarea tehnologiilor digitale. Studiul a evidențiat importanța dezvoltării competențelor socio-emoționale și a gestionării diversității elevilor, precum și necesitatea sprijinului psihopedagogic. Profesorii implicați activ în comunități de învățare între egali (peer learning) și care beneficiază de feedback constructiv au prezentat un nivel mai ridicat de satisfacție profesională și eficiență didactică, confirmând astfel relevanța învățării colaborative și a reflecției profesionale continue [4, p. 38].

Analiza tradițională a cadrelor didactice s-a extins în TALIS 2024, incluzând și cadrele manageriale și oferind o perspectivă integrată asupra ecosistemului școlar. Studiul evaluează atât competențele profesionale și pedagogice ale profesorilor, cât și rolul liderilor educaționali în susținerea învățării continue, crearea unui climat școlar incluziv și implementarea practicilor inovative. Atenția s-a concentrat pe competențe digitale avansate, leadership educațional distribuit, colaborare interprofesională și starea de bine profesională a întregului personal școlar. Rezultatele confirmă că succesul educațional depinde de interacțiunea sinergică dintre cadrele didactice și manageriale, evidențiind trecerea de la un model individualist și tehnicist la unul colectiv și reflexiv, în care profesorul și liderul devin agenți ai schimbării și promotori ai unei culturi organizaționale orientate spre inovare și incluziune [5, p. 43]. Totodată, TALIS 2024 a identificat lacune semnificative în dezvoltarea profesională și organizarea școlilor. Printre acestea se numără: inegalitățile în accesul la formarea continuă, subutilizarea tehnologiilor digitale în predare, pregătirea insuficientă pentru gestionarea diversității elevilor, lipsa mecanismelor eficiente de mentorat și colaborare între profesori și lideri, precum și niveluri variabile de stare de bine profesională în rândul elevilor [5, p. 47]. Aceste lacune subliniază necesitatea unei abordări coerente și strategice în dezvoltarea competențelor cadrelor didactice și manageriale [5, p. 50]. Astfel, analiza cronologică a edițiilor TALIS reflectă evoluția clară a cerințelor: de la competențele tehnice, către o viziune sistemică și reflexivă asupra profesiei didactice, în care colaborarea, inovarea și dezvoltarea profesională continuă sunt esențiale.

Politicile europene recente vizează creșterea calității educației prin dezvoltarea continuă a cadrelor didactice și adaptarea competențelor la cerințele secolului XXI. Recomandarea Consiliului (2018) subliniază necesitatea unei abordări integrate, combinând teoria, practica, reflecția profesională și utilizarea tehnologiilor digitale [6, p. 12]. Profesorii trebuie să devină facilitatori ai învățării, să dezvolte competențe critice, digitale și socio-emoționale, să colaboreze în comunități profesionale și să contribuie la inovarea curriculumului [6, p. 15]. Documentele europene evidențiază importanța contextului VUCA, solicitând gestionarea complexității, incertitudinii și diversității, precum și susținerea culturii organizaționale adaptative [7, p. 12]. Inițiativa Europeană pentru Educația Digitală (2021) promovează competențele digitale și evaluarea formativă pentru învățarea personalizată [6, p. 18], iar Staff Working Document (2020) subliniază rolul bunăstării profesionale în eficiența și retenția cadrelor didactice [6, p. 21]. Astfel, formarea inițială și continuă trebuie integrată într-un sistem coerent care să sprijine dezvoltarea personală și profesională.

Organizațiile internaționale, precum OECD și UNESCO, au conturat un set clar de priorități pentru dezvoltarea profesională a cadrelor didactice, bazat pe date empirice și pe analiza contextului educațional global. Aceste priorități răspund atât schimbărilor societale și tehnologice, cât și nevoii de a asigura calitatea și echitatea în educație [8, p. 12]. UNESCO, în *Education 2030 Framework for Action* accentuează necesitatea ca formarea cadrelor didactice să fie relevantă, flexibilă și echitabilă, să abordeze atât provocările diversității elevilor, cât și cerințele educației digitale. În acest cadru, dezvoltarea competențelor pedagogice inovative, gestionarea diferențierii în clasă și promovarea incluziunii sunt priorități fundamentale [8, p. 14]. O tendință clară evidențiată de aceste organizații este interconectarea formării inițiale cu cea continuă, pentru a asigura o tranziție lină între studiile universitare și practica profesională. OECD și UNESCO recomandă implementarea unor programe de mentorat, constituirea în școli a comunităților profesionale de învățare, care să permită profesorilor să reflecteze asupra practicilor proprii și să se adapteze la schimbările rapide din societate și tehnologie [8, p. 22]. În plus, ambele organizații recunosc importanța stării de bine profesionale și motivației cadrelor didactice. Profesorii care beneficiază de sprijin sistematic, feedback constructiv și oportunități de dezvoltare continuă sunt mai predispuși să dezvolte medii de învățare stimulative și inclusive pentru elevi. Astfel, investiția în competențele profesionale și în condițiile de muncă ale profesorilor reprezintă un factor determinant al performanței educaționale și al echității în învățământ [8, p. 18]. În esență, prioritățile OECD și UNESCO evidențiază faptul că *profesorul modern* trebuie să îmbine competențele disciplinare, pedagogice, digitale și socio-emoționale, să fie un facilitator al învățării active și colaborative și să contribuie la dezvoltarea unei culturi organizaționale bazate pe inovare și incluziune. Aceste recomandări internaționale constituie un reper valoros pentru revizuirea și modernizarea programelor de formare inițială și continuă a cadrelor didactice în diverse contexte naționale [8, p. 28].

În Republica Moldova, dezvoltarea profesională a cadrelor didactice se ghidează după politici și strategii care urmăresc alinierea la standardele internaționale. Strategia

Națională de Educație 2030 evidențiază necesitatea unei abordări integrate între formarea inițială și continuă, promovând inovarea, incluziunea și competențele digitale [10, p. 15]. Profesorul modern este văzut nu doar ca transmițător de cunoștințe, ci ca facilitator al învățării, lider educațional și agent al schimbării. Politicile pun accent pe autonomia profesională, colaborarea între cadrele didactice și dezvoltarea competențelor transversale, inclusiv gândirea critică, abilitățile digitale și competențele socio-emoționale [10, p. 18]. În concordanță cu recomandările OECD și UNESCO, se promovează comunități profesionale de învățare, mentorat, feedback constructiv și starea de bine profesională, recunoscând legătura directă dintre motivația profesorilor și performanța elevilor [9, p. 12]. Astfel, cadrul strategic național susține formarea de cadre didactice performante, inovative și reziliente, capabile să răspundă provocărilor lumii VUCA [11, p. 25].

DIRECȚII DE MODERNIZARE A FORMĂRII CADRELOR DIDACTICE ȘI MANAGERIALE

1. În ultimii ani se observă efortul constant al universităților de a remodela procesele de formare, astfel încât decalajul dintre competențele dobândite în timpul studiilor și cerințele reale ale școlii să se diminueze. Totuși, studiile recente arată că aceste demersuri, deși necesare, nu sunt suficiente pentru a răspunde transformărilor profunde prin care trece educația contemporană [11, p. 33]. Numeroși cercetători subliniază că universitatea trebuie să depășească modelul tradițional, centrat pe predare și evaluare sumativă, și să adopte o **paradigmă transformativă**, bazată pe învățare reflexivă, colaborativă și orientată spre competențe. În acest context, modernizarea formării cadrelor didactice și manageriale presupune identificarea și implementarea unor direcții strategice clare, capabile să asigure coerența, relevanța și impactul procesului de formare universitară.

2. *Integrarea formării inițiale și continue într-un continuum profesional.* Formarea cadrelor didactice și manageriale trebuie concepută ca un proces unitar, început în universitate și continuat pe tot parcursul carierei. Aceasta implică elaborarea unor standarde comune de competențe, un cadru coerent de monitorizare și o legătură permanentă între programele universitare și nevoile formării continue.

3. *Modernizarea curriculumului universitar pe baza competențelor secolului XXI.* Curriculumul universitar trebuie să includă, alături de disciplinele de specialitate, module dedicate gândirii critice, leadershipului educațional, designului învățării digitale, inteligenței emoționale și sustenabilității. Accentul se mută de la transmiterea teoretică la învățarea prin *practică, reflecție și cercetare-acțiune*.

4. *Extinderea și diversificarea stagiilor de practică pedagogică.* Parteneriatele dintre universități și instituțiile de învățământ trebuie regândite astfel încât practica pedagogică să devină un veritabil laborator de învățare, bazat pe mentorat, reflecție și colaborare în comunități profesionale.

5. *Promovarea formării reflexive și collaborative.* Cultura profesională a cadrelor didactice trebuie consolidată prin învățare între egali, coaching și feedback constructiv.

Universitățile pot deveni catalizatori ai acestor procese prin crearea de rețele de profesori-formatori care stimulează inovarea pedagogică.

6. *Digitalizarea formării și micro-certificarea competențelor.* Tehnologiile educaționale oferă oportunități pentru personalizarea formării, învățarea flexibilă și validarea competențelor dobândite informal sau nonformal, prin microcalificări recunoscute la nivel național.

7. *Leadership universitar și parteneriate pentru inovare.* Universitățile trebuie să devină actori principali ai schimbării educaționale, prin proiecte comune cu școli, ONG-uri și parteneri internaționali. Un leadership universitar vizionar poate transforma universitatea într-un centru de excelență în dezvoltare profesională și inovație pedagogică.

CONCLUZII

Reconfigurarea formării cadrelor didactice și manageriale reprezintă o condiție esențială pentru calitatea și sustenabilitatea sistemului educațional. Într-un context global marcat de incertitudine și schimbare, universitatea trebuie să fie spațiul de anticipare a viitorului educației – locul unde profesorii și liderii educaționali nu doar învață *ce* să predea, ci mai ales *cum* să învețe, să inoveze și să inspire. Formarea cadrelor didactice în secolul XXI nu mai poate fi privită ca o succesiune de cursuri, ci ca un proces reflexiv, colaborativ și transformator, ancorat în valori umaniste și în responsabilitatea comună pentru viitorul educației.

BIBLIOGRAFIE:

1. OECD. *TALIS 2008: Teachers' Professional Development and School Leadership*. OECD Publishing, Paris, 2009. Disponibil: <https://www.oecd.org/education/school/talis-2008-teachers-professional-development-and-school-leadership>
2. OECD. *TALIS 2013 Results: Teachers and School Leaders as Lifelong Learners*. OECD Publishing, Paris, 2014. Disponibil: <https://www.oecd.org/education/school/talis-2013-results-teachers-and-school-leaders-as-lifelong-learners.htm>
3. Air University. *Developing Leaders in a VUCA Environment*. Maxwell Air Force Base, AL: Air University, 2013. Disponibil: <https://www.airuniversity.af.edu/Portals/10/CMSA/documents/ReadAheads/PBS401A-Developing-Leaders-in-a-VUCA-Environment>
4. OECD. *TALIS 2018 Results: Teachers and School Leaders as Lifelong Learners*. OECD Publishing, Paris, 2019.
5. OECD. (2025). *Results from TALIS 2024: The State of Teaching*. OECD Publishing. Disponibil: <https://doi.org/10.1787/90df6235-en>.
6. European Commission. *Recommendation of the Council on the Initial and Continuous Professional Development of Teachers*. 2018. Disponibil: <https://eur->

- lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX%3A32018H0604%2801%29
7. European Commission. *Supporting Teacher Professional Development in Europe: Staff Working Document*. Brussels, 2020. Disponibil: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX%3A52020SC0211&from=EN>
 8. OECD. *Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century*. OECD Publishing, Paris, 2021.
 9. UNESCO. *Education 2030 Framework for Action: Towards Inclusive and Equitable Quality Education and Lifelong Learning for All*. UNESCO, Paris, 2015.
 10. Ministerul Educației și Cercetării al Republicii Moldova. *Strategia Națională de Educație 2020–2030*. Chișinău, 2020.
 11. Boston Consulting Group (BCG) (2025) *US Higher Education's Make-or-Break Moment*. Disponibil: <https://www.bcg.com/publications/2025/make-or-break-moment-for-colleges-and-universities>.