



Adriana Silvica
LEFTER

doctorandă, Universitatea Pedagogică de Stat
Ion Creangă din Chișinău; ORCID: 0009-0002-4202-1304

Proiecte educaționale europene: cadru pentru dezvoltarea competenței strategice, studiu bazat pe viziunea profesorilor

CZU 37.091 | <https://doi.org/10.67684/dp.2026.157.05>

Rezumat: Acest articol reflectă rezultatele unui studiu care investighează percepțiile cadrelor didactice vizând dezvoltarea competenței strategice prin implementarea de proiecte educaționale europene, utilizând un chestionar aplicat pe un eșantion de 49 de profesori și masteranzi din România și Republica Moldova. Studiul pornește de la ipoteza că implicarea sistematică a cadrelor didactice în proiecte educaționale europene favorizează formarea competenței strategice, contribuind la creșterea gradului de autonomie profesională, la dezvoltarea gândirii critice și la consolidarea leadershipului educațional reflexiv în școală.

Cuvinte-cheie: competență strategică, proiecte educaționale europene, formare profesională, eTwinning, Erasmus+, cadre didactice, management de proiect.

Abstract: This article reflects the results of a study investigating teachers' perceptions of developing strategic competence through the implementation of European educational projects, using a questionnaire applied to a sample of 49 teachers and master's students from Romania and the Republic of Moldova. The study starts from the hypothesis that the systematic involvement of teachers in European educational projects favors the formation of strategic competence, contributing to an increase in the degree of professional autonomy, the development of critical thinking and the consolidation of reflective educational leadership in the school.

Keywords: strategic skills, European educational projects, professional development, eTwinning, Erasmus+, educators, project management.

Introducere. Societatea actuală, caracterizată de o evoluție tehnologică și o creștere rapidă a interconectării, trece printr-o tranziție accelerată care determină multiple transformări în majoritatea domeniilor de activitate. Schimbări semnificative cunoaște și învățământul, unde este necesară o adaptare la nevoile societății, educația de astăzi fiind considerată un proces complex de formare de competențe adaptative. Un rol foarte important în acest demers îl au cadrele didactice, care trebuie să anticipeze tendințele viitoare ale societății, să planifice acțiuni eficiente și să fie capabile de adaptare la noile realități.

Pentru a concepe un proces instructiv-educativ de calitate și pentru a avea o practică pedagogică în acord cu obiectivele și valorile europene, un cadru didactic trebuie să cunoască viziunea europeană a educației, direcțiile de dezvoltare europene și adaptarea lor la realitatea din propria clasă sau școală. Un profesor care știe ce înseamnă viziune strategică și deține o gândire strategică este capabil să realizeze pragmatic o analiză a neprevăzutului din mediile care îi pot influența activitatea, deoarece „gândirea strategică este o sinteză, care include analiză, planificare, organizare și control” [4].

Viziunea strategică și gândirea strategică sunt atribute

ale competenței strategice, considerată a fi un concept complex, care vizează atât dimensiunea ei structurală, cât și dimensiunea funcțională. În literatura de specialitate, *competența strategică* este abordată ca fiind un sistem integrat de cunoștințe, abilități și atitudini care stimulează acțiuni, decizii puse în practică la moment [6] sau un sistem de cunoștințe care are la bază o viziune socială, are în vedere anumite valori și personalitatea individului [1, p. 49].

Conform definițiilor date de către cercetători, este evident faptul că profesorii trebuie să dețină competență strategică, aceasta fiind concretizată prin adaptabilitate, abilitatea de planificare și intervenție în cadrul activităților și proiectelor educaționale, prin înțelegerea contextului și prin preocuparea pentru nevoile individuale ale elevilor.

Implementarea viziunii strategice și dezvoltarea gândirii strategice sunt la îndemâna cadrelor didactice atât prin activități școlare, cât și prin cele extrașcolare, precum proiectele educaționale europene de tip eTwinning sau Erasmus+. Acestea sprijină dezvoltarea de competențe-cheie, stimulează colaborarea cu profesori din țări europene și duc la identificarea de noi

metode care pot fi utilizate eficient în actul educativ, îmbunătățind calitatea educației prin dezvoltarea de abordări inovative. Implicarea în proiectele educaționale europene eTwinning și Erasmus+ dezvoltă competența strategică, deoarece aceasta reprezintă capacitatea: de a planifica activitățile pentru a atinge scopul stabilit, folosind eficient resursele disponibile; de a soluționa o problemă majoră sau de a o ameliora; de a proiecta calea de parcurs din punctul în care ești până în cel în care ți-ai propus să fii.

Dezvoltarea competenței strategice trebuie să fie o componentă centrală în procesul de aliniere la imperativele europene în educație. Profesorul de astăzi este chemat să conceapă, să implementeze și să evalueze demersuri didactice multi- și transdisciplinare într-un mod complex, care necesită o viziune de ansamblu, o adaptabilitate constantă și capacitatea de a colabora dincolo de sala de clasă.

Metodologia cercetării. În acest studiu s-a utilizat metoda anchetei pe bază de chestionar, cu scopul de a analiza situația reală din școli privind percepțiile profesorilor cu referire la dezvoltarea competenței strategice în cadrul proiectelor educaționale europene. Prin această abordare, s-a urmărit conturarea unei imagini cât mai obiective asupra modului în care profesorii percep impactul proiectelor educaționale europene și elementele specifice acestora, rolul cadrelor didactice sau al liderului de proiect, competențele care sprijină implementarea și importanța competenței strategice în derularea unui proiect european.

Scopul cercetării este de a analiza percepția cadrelor didactice asupra rolului proiectelor educaționale europene în dezvoltarea competenței strategice la cadrele didactice.

Caracteristici ale eșantionului. La studiu au participat 48 de cadre didactice și masteranzi din România. Majoritatea respondenților (56,25%) predau în mediul urban, iar 43,75% – în mediul rural. Vârstele participanților variază, 27,08% având 46-50 de ani, 25% – 31-40 de ani și 14,58% – 41-45 de ani. În ceea ce privește vechimea în învățământ, 27,08% au o experiență de peste 25 de ani, iar 27,08% – de 15-20 de ani. În învățământul primar predau 52,08%, iar în învățământul preșcolar – 29,17%. Majoritatea respondenților (85,42%) nu au experiență în implementarea proiectelor educaționale europene. În opinia a 97,92%, competențele strategice ale managerului de proiect sunt foarte importante. Ultimul nivel de studii absolvit este reprezentat predominant de învățământul universitar de licență, cu 87,50% (42 de persoane), urmat de învățământul universitar de masterat, cu 12,50% (6 persoane).

Procedură. Chestionarele au fost aplicate online, prin platforma *Google Forms*. Această metodă a fost aleasă pentru a facilita accesul participanților din diverse regiuni și pentru a asigura o administrare eficientă a

instrumentului de cercetare. Pe tot parcursul procesului, s-a respectat principiul anonimatului, oferindu-le participanților siguranța confidențialității datelor furnizate.

Procesul de elaborare a chestionarului. Chestionarul a fost creat cu scopul de a colecta informații relevante referitoare la impactul proiectelor educaționale europene asupra dezvoltării competențelor strategice la cadrele didactice. În procesul de elaborare a chestionarului am urmărit cele trei etape principale: am studiat literatura de specialitate despre competența strategică în relație cu proiectele educaționale europene, conceperea întrebărilor într-o manieră clară și relevantă, testarea chestionarului și realizarea ajustărilor necesare.

Chestionarul are rolul de a evalua percepția cadrelor didactice privind rolul proiectelor educaționale europene asupra dezvoltării competenței strategice la cadrele didactice, indiferent de nivelul școlar la care activează, elementele esențiale ale unui proiect sau competențele managerului de proiect. Chestionarul este structurat pe următoarele categorii de întrebări:

1. Percepția asupra proiectelor educaționale europene și a beneficiilor implementării acestora, care măsoară gradul de înțelegere al cadrelor didactice privind proiectele educaționale europene, experiența în implementare și avantajele derulării acestora.

2. Rolul proiectelor educaționale în dezvoltarea competenței strategice și asupra dezvoltării profesionale a cadrelor didactice, care măsoară percepția acestora privind conceptul de *competență strategică*, autoevaluarea nivelului de competență strategică și rolul acesteia în implementarea și succesul unui proiect educațional european.

3. Corelarea competenței strategice cu dimensiunile leadershipului educațional, care măsoară percepția cadrelor didactice privind competențele unui manager educațional sau ale unui lider de proiect.

Rezultatele obținute și interpretarea lor. Dintre cadrele didactice implicate în investigație, 63,68% nu au experiență în implementarea proiectelor europene.

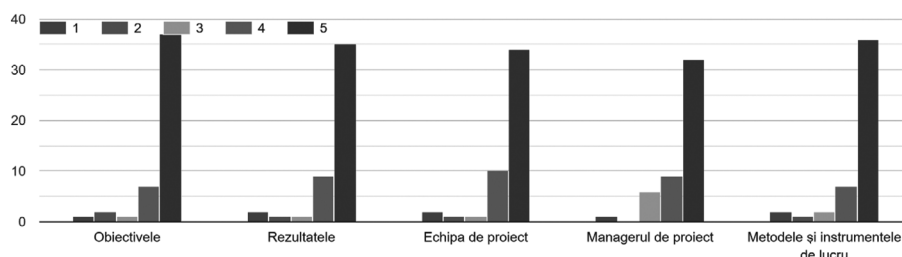
În ceea ce privește înțelegerea conceptului de *proiect educațional european*, majoritatea respondenților, peste 80%, definesc proiectul ca fiind o inițiativă colaborativă între două sau mai multe instituții din țări diferite care au scopul de a realiza o îmbunătățire în practica educațională prin schimb de bune practici și inovare. Există și un procent de 7% care consideră proiectele europene ca fiind activități de atragere de fonduri, ceea ce înseamnă că respondenții au o înțelegere matură a dimensiunii strategice în cadrul proiectelor educaționale. Răspunsurile lor ample din chestionar corespund definiției și viziunii europene, conform căreia „proiectul este o succesiune logică de activități coordonate și controlate, de natură diferită, realizată într-o manieră organizată metodic și progresiv, având constrângeri de timp, resurse și cost,

cu scopul obținerii de noi rezultate, necesare pentru îndeplinirea unor obiective clar definite” [8].

Analizând răspunsurile oferite de cadrele didactice participante la sondaj, putem concluziona că cele mai importante elemente în implementarea unui proiect educațional sunt, în ordinea procentului acumulat, obiectivele, metodele și instrumentele de lucru, orientarea spre rezultate, echipa de proiect și colaborarea sub un manager de proiect eficient. Aceste componente sunt specifice competenței strategice, deoarece urmăresc punctul de unde se pleacă, obiectivele, metodele și instrumentele utilizate pentru obținerea rezultatelor propuse.

Care sunt elementele cele mai importante în implementarea unui proiect educațional european? Alegeți numere de la 1-5, 1 fiind cel mai puțin important și 5 cel mai important.

Figura 1. Percepția profesorilor asupra elementelor importante din procesul de implementare a unui proiect



Cele mai cunoscute tipuri de proiecte europene implementate sunt eTwinning și Erasmus+, enumerate de cadrele didactice într-un procent destul de mare, dar sunt numite și cele de tipul PNRAS, POCU, FEDR, PEO, Horizon Europe, Corpul European de Solidaritate, DiscoverEU etc.

Rezultatele obținute în urma analizei chestionarului privind rolul proiectelor educaționale europene indică 3 mari beneficii: schimbul de bune practici (cu frecvența cea mai ridicată în răspunsurile primite), dezvoltarea competențelor transversale, îmbunătățirea competențelor lingvistice, digitale și, mai ales, a celor interculturale și de lucru în echipă pentru toți participanții, dar și dezvoltarea profesională a cadrelor didactice prin acces la metode didactice inovatoare, care contribuie la modernizarea actului educațional.

Analizând definițiile date de profesorii și masteranzii implicați în sondaj pentru conceptul de *competență strategică*, constatăm că 40% oferă răspunsuri care integrează toate elementele definitorii: planificare, adaptare, gândire pe termen lung, utilizare eficientă a resurselor, anticiparea schimbărilor și leadership. Profesorii, în proporție de 30%, au o înțelegere medie a conceptului, enumerând doar parțial elementele esențiale (planificare, implementare, adaptare), dar nu menționează dimensiunea anticipativă sau sistemică. De asemenea, un procent similar (aproximativ 30%) prezintă un nivel elementar sau redus de înțelegere conceptuală, oferind răspunsuri care exprimă doar ideea de „atingere a unui scop” sau „organizare a activităților”, fără legătură explicită cu gândirea strategică.

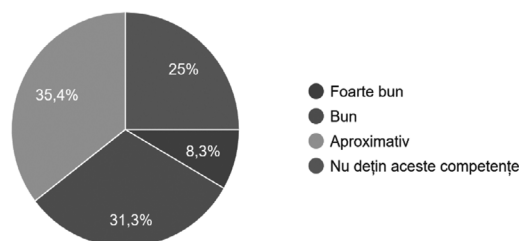
Acest concept este puțin cunoscut de către cadrele didactice, fapt evidențiat și de gradul de participare la proiecte europene. Majoritatea definițiilor susțin ideea că proiectele europene facilitează trecerea de la înțelegerea operațională la cea reflexivă și strategică, confirmând impactul lor formativ asupra profesioniștilor din educație.

Analizând percepția respondenților privind nivelul competenței strategice, peste 60% au declarat că nu o dețin sau o dețin într-un procent redus, aceste date fiind corelate cu cele menționate anterior privind înțelegerea conceptului de *competență strategică* sau gradul lor participare la proiecte.

Cum vă autoevaluați nivelul competenței strategice în acest domeniu, al implementării proiectelor educaționale europene?

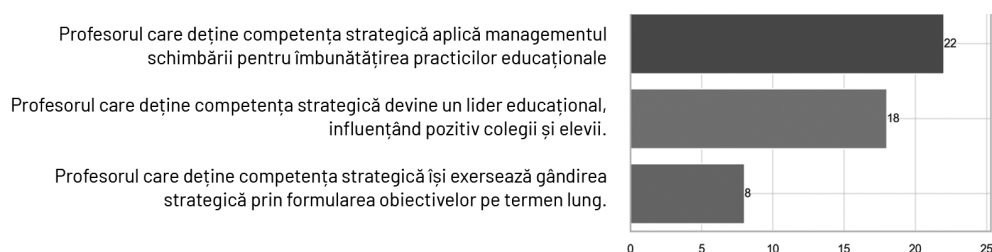
Figura 2. Percepția profesorilor privind autoevaluarea nivelului competenței strategice

Cadrele didactice consideră în mod unanim că deținerea competenței strategice este esențială pentru implementarea proiectelor educaționale europene, 92% apreciind-o ca fiind foarte importantă. Principalele dimensiuni ale competenței strategice identificate în răspunsuri sunt: planificarea și anticiparea (88%), capacitatea de analiză



și gândire critică (82%), abilitatea de adaptare la schimbare (79%) și viziunea instituțională pe termen lung (74%), fiind astfel relevantă ideea că participarea la proiecte europene contribuie la consolidarea unei „culturi a planificării strategice” la nivelul unităților școlare, fenomen confirmat și de literatura de specialitate [3].

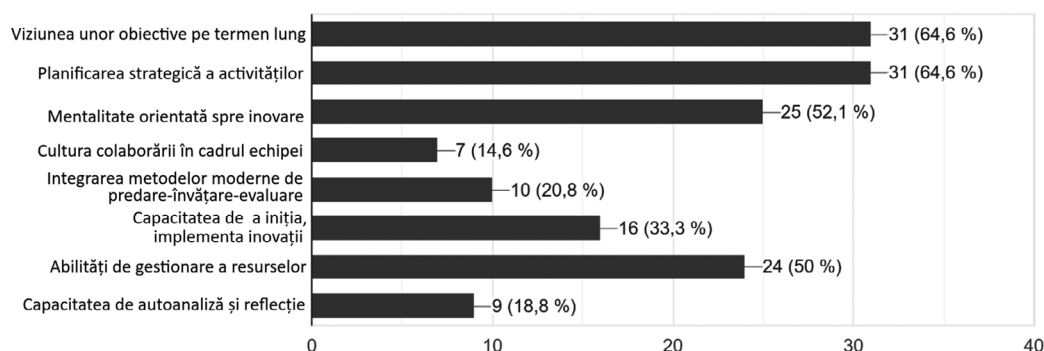
Figura 3. *Percepția profesorilor privind dezvoltarea competenței strategice prin leadership educațional*



Aspectele esențiale asociate competenței strategice a cadrelor didactice sunt evidențiate de către respondenți prin acordarea unei importanțe maxime viziunii pe termen lung asupra obiectivelor și planificării strategice a activităților (64,6%). De asemenea, mentalitatea orientată spre inovare (25%) și abilitățile de gestionare a resurselor (24%) sunt aspecte la fel de valoroase în acest context.

Un profesor care deține competență strategică dovedește: Alegeți 3 variante, cele mai relevante pentru dvs.

Figura 4. *Percepția profesorilor privind aspectele relevante specifice deținerii competenței strategice*



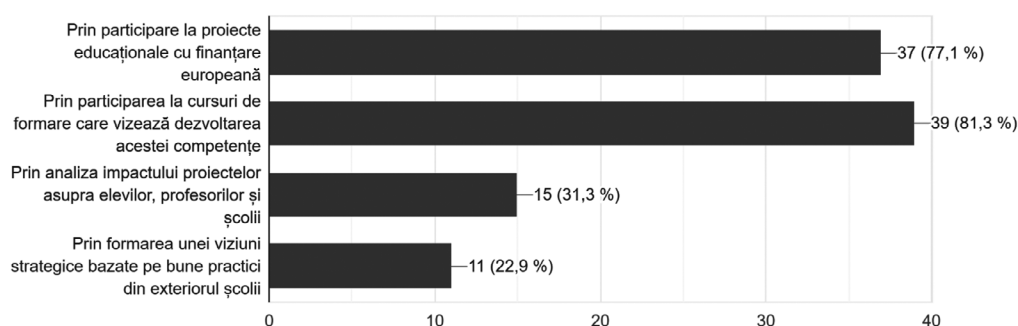
Datele din Figura 3 indică faptul că doar 14,6% dintre profesori consideră prioritară colaborarea în cadrul echipei de proiect. Această percepție surprinde, întrucât cooperarea este esențială în managementul unui proiect educațional european, ale cărui implicații extind adesea impactul la nivelul întregii instituții.

Competența strategică este considerată esențială pentru managerul de proiect de către 97,9% dintre respondenți. Cu toate acestea, susțin ei, este la fel de important ca fiecare cadru didactic din echipă să își dezvolte această abilitate. Profesorul trebuie să fie capabil să proiecteze un proces de învățare bine argumentat, să identifice cele mai eficiente metode și tehnici de predare și să atingă rezultatele propuse în toate activitățile pe care le coordonează, atât la nivelul clasei, cât și în cadrul proiectelor educaționale în care se implică. „Un manager competent trebuie să știe a organiza, a gândi strategic, a lua decizii pe termen lung, a avea abilitatea de a înțelege gradul de complexitate a problemelor și a ști ce să facă pentru a ajunge la rezultatul propus” [7, p. 52]. Gândirea strategică este o modalitate de dezvoltare personală și profesională a cadrelor didactice, „aceasta implică intuiție și creativitate. Rezultatul gândirii strategice este o perspectivă integrată a instituției” [5].

Un procent mare de profesori consideră că, pentru a-și dezvolta competența strategică, cel mai relevant mod este participarea la cursuri de formare în domeniu (81,3%) și la proiecte educaționale europene (77,2%) (Figura 4).

Activitatea cadrului didactic implicat în proiecte europene este complexă, indiferent de rolul deținut – de coordonator sau de partener. Acesta trebuie să își dezvolte deopotrivă abilități cognitive – precum gândirea sistemică și critică – și competențe manageriale. Acestea din urmă asigură implementarea cu succes a activităților la clasă sau la nivelul școlii. În plus, din poziția de coordonator, profesorul devine responsabil de planificarea riguroasă, de alocarea eficientă a resurselor financiare și procedurale, precum și de gestionarea riscurilor emergente.

Figura 5. Percepția profesorilor privind modalitățile de dezvoltare a competenței strategice

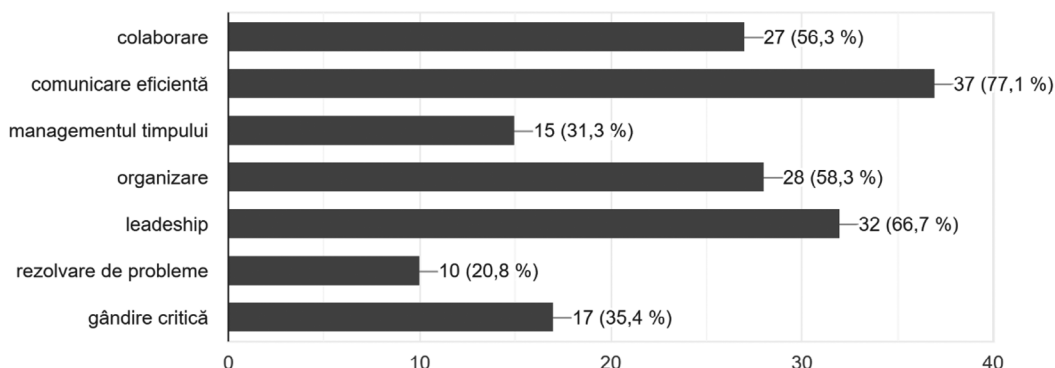


Analiza calitativă a răspunsurilor deschise arată că profesorii asociază competența strategică cu: capacitatea de a anticipa tendințe și de a formula obiective instituționale (46%); abordarea integrată a problemelor educaționale (32%); învățarea reflexivă și gândirea pe termen lung (29%). Astfel, competența strategică este percepută nu doar ca o abilitate managerială, ci și ca un proces de învățare continuă și colaborativă.

Totodată, rezultatele subliniază faptul că abilitățile de leadership și viziune (77,1%), urmate de cele de comunicare (66,7%) și de organizare și colaborare (57,0%), sunt percepute ca pilonii principali ai competenței strategice în managementul proiectelor educaționale europene.

Ce competențe trebuie să dețină un manager de proiect educațional? Alege cele mai importante 3 dintre ele.

Figura 5. Percepția profesorilor privind competențele esențiale ale unui manager de proiect educațional



Activitatea cadrului didactic implicat în proiecte europene se caracterizează printr-o complexitate ridicată. Acesta are nevoie de abilități cognitive avansate, precum gândirea sistemică și critică, dar și de competențe manageriale care să faciliteze implementarea cu succes a proiectului la nivelul clasei și al școlii. De asemenea, sunt esențiale o comunicare eficientă în echipă, o atitudine de leadership și capacitatea de a organiza riguros resursele pentru atingerea obiectivelor. Un lider sau un manager de proiect competent „își găsește exprimarea prin pregătirea profesională, managerul trebuie să fie cu un pas înaintea evenimentelor actuale, pentru a le pregăti pe cele viitoare” [2, p. 65].

Analizând și corelând răspunsurile la întrebările „Ce competențe trebuie să dețină un manager de proiect educațional?” → Autoevaluarea competenței strategice (Item 8), observăm că:

- Respondenții care se autoevaluează mai ridicat la

leadership tind, de asemenea, să se autoevalueze mai ridicat și la competența strategică.

- Respondenții care se autoevaluează scăzut la leadership tind să se plaseze în categoriile inferioare ale competenței strategice

($\chi^2 = 11.854$, $p = 0.008$, $V = 0.50 \rightarrow$ efect moderat spre mare, semnificativ).

Figura 6. Tabel statistic privind corelații între răspunsurile la întrebări

Q6 Leadership – în top 3	Nu dețin competențe strategice	Aproximativ	Bun	Foarte bun	Total rând
Nu	2	11	2	1	16
Da	10	6	13	3	32
Total	12	17	15	4	48

În concluzie: Cercetarea confirmă ipoteza de la care s-a pornit în acest demers: implementarea proiectelor educaționale europene este percepută de către profesori ca un motor esențial pentru inovare, dezvoltare profesională și îmbunătățirea calității actului didactic. Competența strategică este considerată o abilitate necesară și fundamentală, care transcende rolul de simplu executant, transformând profesorul în lider educațional.

Deși majoritatea cadrelor didactice se autoevaluează ca având o competență strategică medie, există un interes crescut pentru dezvoltarea acesteia. Consolidarea competenței strategice prin proiecte europene devine, astfel, o condiție esențială pentru profesionalizarea carierei didactice și pentru transformarea durabilă a școlii europene.

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE:

1. BREITING, S. et al. *Action competence, Conflicting interests and Environmen Education*. ISBN: 978-87-7430-012-0. Disponibil: <https://tinyurl.com/3zjph64r> [accesat 8.11.2025].
2. COJOCARU, V., SACALIUC, N. *Management educațional*. Chișinău: "Tipografia Centrală", 2007. ISBN 978-9975-60-061-3.
3. FULLAN, M., CUTTRESS, C., KILCHER A.

Forces for leaders of change. Disponibil: <https://tinyurl.com/ytstx9jt> [accesat 8.11.2025].

4. LIEDTKA, J. M. *Strategic thinking: Can it be taught?* In: *Long Range Planning*, 31(1), 1998, pp. 120-129. Disponibil: [https://doi.org/10.1016/s0024-6301\(97\)00098-8](https://doi.org/10.1016/s0024-6301(97)00098-8) [accesat 7.11.2025].
5. MINTZBERG, H. *The Fall and Rise of Strategic Planning*. In: *Harvard Business Review*, 72 (1), 1994, pp. 107-114. Disponibil: <https://tinyurl.com/5r337n6j> [accesat 7.11.2025].
6. SCLIFOS, L. *Formarea competenței acțional-strategice: temei pentru realizarea aspirațiilor europene ale Republicii Moldova*. În: *Competența acțional-strategică*. 2012. ISBN 978-9975-4125-5-1. Disponibil: <https://tinyurl.com/3yjbr6h4> [accesat 8.11.2025].

TEZE DE DOCTORAT

7. AȘTIFENEI, R. *Competențele de negociere educațională a managerilor din învățământul preuniversitar, Chișinău: 2017*. Disponibil: <https://tinyurl.com/wrd5fbjh> [accesat 6.11.2025].

SITE-URI WEB

8. <https://tinyurl.com/37jezpr> [accesat 6.11.2025].