

**UNIVERSITATEA ALEXANDRU IOAN CUZA DIN IAȘI  
FACULTATEA DE PSIHLOGIE ȘI ȘTIINȚE ALE EDUCAȚIEI  
ȘCOALA DOCTORALĂ DE PSIHLOGIE ȘI ȘTIINȚE ALE EDUCAȚIEI  
DOMENIUL ȘTIINȚE ALE EDUCAȚIEI**

**Teză de doctorat**

**MANAGEMENTUL TALENTELOR ÎN INSTITUȚIILE  
DE ÎNVĂȚĂMÂNT PREUNIVERSITAR**

**- Rezumat -**

**Coordonatorul științific:**

**PROF. UNIV. DR. CARMEN-MIHAELA CREȚU**

**Doctorandă:**

**ELENA ICHIM**

**IAȘI**

**2024**



## 1. Introducere

Într-o societate care reclamă inovație, cum am putea transforma potențialul aptitudinal nativ în eminentă? Aceasta nu este o întrebare retorică, ci o provocare stringentă pentru sistemele de învățământ actuale. Atât timp cât sistemele de învățământ se concentrează pe o abordare uniformă, ele riscă să negligeze o resursă neprețuită: elevii talentați. Acești copii, înzestrați cu abilități peste medie, reprezintă o promisiune pentru viitor, dar și o responsabilitate enormă. Ei au nevoie de mai mult decât un curriculum standard. Au nevoie de un mediu educațional care să le stimuleze curiozitatea, să le hrănească pasiunile și să le ofere instrumentele necesare pentru a-și transforma potențialul în realizări remarcabile.

Teza de față explorează managementul talentelor în școli, analizând critic și sistematic cadrul teoretic și practicile educaționale din acest domeniu. În contextul competitivității acerbe de la nivel global, managementul eficient al talentelor se impune nu doar ca o necesitate strategică, ci și ca un vector esențial al avantajului competitiv pe termen lung. Potrivit Institutului Național de Statistică din România, avem aproximativ 200.000 de copii cu potențial aptitudinal înalt, cu vârsta sub 15 ani. Deși România se poate mândri cu unul dintre cele mai ridicate procente de copii talentați din Europa, reprezentând aproximativ 6% din cei 3,211 milioane de copii sub 15 ani, doar un procent infim, de 2%, beneficiază de sprijinul necesar pentru a-și dezvolta în întregime potențialul. Această situație alarmantă este cauzată, în principal, de gradul scăzut de informare al părinților și profesorilor cu privire la măsurile și strategiile optime de îndrumare a acestor copii speciali.

În lipsa unui sistem de educație adaptat lor, 98% dintre ei nu vor fi identificați și nu vor putea oferi nimic societății. Avem totuși pârgii legislative (Legea nr. 198/2023) care prevăd drepturi și măsuri speciale pentru copiii talentați, capabili de performanțe înalte, dar educația oferită acestora este evanescent realizată în practică, din cauza nealocării de fonduri pentru proiectele și programele specifice, a terenului caduc de expertiză în domeniul psihopedagogiei talentelor, precum și a lipsei administrării acestor probleme la nivel de minister.

Devine așadar, imperios necesar să construim în școli „benzi rapide pentru vehicule rapide”, la fel cum avem deja trasee educaționale mai lente pentru unii dintre elevi. Elaborarea unor standarde și măsuri destinate profesorilor, dar și celor care interacționează cu elevii talentați, reprezintă un demers pedagogic și tehnic util asigurării calității și excelenței în educație. Elevii talentați reușesc dacă li se oferă atenția și instruirea de care au nevoie, iar acest lucru este posibil numai atunci când instituțiile școlare dezvoltă un management eficient al talentelor. Pentru a cultiva potențialul extraordinar al copiilor și tinerilor talentați, este esențial

să construim o rețea solidă de sprijin. Aceasta implică colaborarea strânsă dintre profesori și directori dedicați, părinți și experți în domeniu, care să lucreze împreună pentru a crea și implementa strategii și programe educaționale adaptate nevoilor specifice ale acestor elevi.

Potențialul uman este atât de dinamic și pluralist, nefiind superpozabil cu o formulă generală care să-i încadreze pe toți elevii într-un pat procustian al dezvoltării ontogenetice. Astfel, în contextul educațional contemporan, se impune o schimbare de paradigmă în ceea ce privește perceperea potențialului aptitudinal al elevilor. Este esențial ca toți profesorii să adopte o perspectivă dinamică și constructivistă, recunoscând că talentele elevilor nu sunt fixe și imuabile, ci reprezintă un construct flexibil, susceptibil de dezvoltare continuă, prin intermediul unor experiențe educaționale stimulative și personalizate. Prin utilizarea unor strategii didactice diferențiate, accesul la resurse educaționale specifice, programe de îmbogățire curriculară și abordări educaționale transdisciplinare, putem crea un mediu propice pentru dezvoltarea lor armonioasă. Este responsabilitatea noastră, a tuturor, de la profesori, consilieri școlari, directori, la familie și societate, să cultivăm cu profesionalism predispozițiile înalte, pentru ca acești elevi să-și afirme și să-și împlinească potențialul de excepție, atât în folosul lor cât și la nivel societal.

Având în vedere considerentele prezentate anterior, pledăm prin intermediul tezei de față, pentru necesitatea elaborării și implementării unor măsuri și practici eficiente de management al talentelor la nivelul instituțiilor de învățământ. Implicațiile acestui demers pot fi semnificative pentru întregul spectru educațional. Prin urmare, gestionarea eficientă a talentelor în școli se conturează ca o provocare majoră pentru sistemele educaționale actuale, aflate în fața imperativului de a forma generații inovatoare, capabile să se adapteze dinamicii unei societăți în continuă transformare.

## 1. 1 Managementul talentelor în arealul educațional

În sens comprehensiv, literatura de specialitate conturează managementul în general, ca fiind capacitatea de a asigura îndeplinirea obiectivelor prin intermediul resursei umane disponibile în cadrul organizațiilor (Muntean-Trif, 2023). Fiind un concept multidimensional complex și dinamic, managementul talentelor integrează sistemic componente care vizează îndeplinirea obiectivelor ce țin de selectarea, dezvoltarea și promovarea talentelor în domeniul educațional (Subotnik, 2023). Un aspect de remarcă este faptul că acest concept poate fi interpretat ca un subdomeniu al managementului organizațional, aplicat și adaptat la cerințele și specificul domeniului educațional.

Deși conceptul de managementul talentelor este, în general, asociat cu arealul academic, administrativ și cel al resurselor umane, anumite principii și practici specifice pot fi adaptate și implementate cu succes și în sistemul de învățământ preuniversitar. În acest context, instituțiile de învățământ joacă un rol esențial în identificarea, sprijinirea, promovarea elevilor și profesorilor talentați. În spațiul educațional, analizând scrutările recente, putem observa faptul că sintagma *managementul talentelor* a cunoscut o dezvoltare favorabilă în ultima decadă, ca urmare a necesităților instituțiilor educaționale de a stabili strategii viabile, în vederea obținerii unor avantaje competitive și rezultate remarcabile pe termen lung (Siong și Razah, 2023). Este recunoscut pe scară largă de către organizațiile educaționale, faptul că elevii talentați reprezintă active esențiale capabile să încurajeze inovarea și progresul societal, tocmai datorită cunoștințelor, competențelor și abilităților lor deosebite (Mohammed et al., 2018).

Managementul talentelor poate fi perceput drept un facilitator critic pentru ca instituțiile de învățământ să-și realizeze obiectivele și aspirațiile prin optimizarea capitalului uman (Bradley, 2016). Talentele nu sunt doar resurse valoroase, ci și fundamentale pentru încurajarea inovării și a progresului societal (Gandy, 2018). Pentru instituțiile de învățământ, alocarea de resurse în vederea sprijinirii și promovării elevilor talentați, reprezintă o investiție strategică esențială. În acest sens, implementarea unor practici coerente de management al talentelor devine imperativă în contextul educațional contemporan. Aceste practici au ca obiective identificarea și valorificarea potențialului elevilor, contribuind la creșterea calității actului educațional (Behera, 2024).

Managementul talentelor reclamă previziune, dar și stabilirea de obiective atât imediate, cât și pe termen mediu și lung. Paula Olszewski-Kubilius (2015) evidențiază rolul vital al managerului școlii, dar și a întregului personal didactic, în stabilirea unor prevederi sistematice și continue de cultivare și optimizare a potențialului aptitudinal înalt al elevilor.

Siegel și colab. (2016) considerau că după *procesul inițial de screening* este imperativ ca directorul unei organizații școlare să aibă în vedere două aspecte fundamentale în ceea ce privește managementul talentelor: (1) *metodele și tehnicile* prin care vor fi implementate intervențiile educaționale specifice pentru elevii cu potențial aptitudinal înalt; și (2) *organizarea curriculumului și a instruirii*: acest aspect decurge din faptul că progresul academic al elevilor talentați este în mare măsură influențat de materialul educațional complex, avansat și substanțial prezentat de către profesori, într-un ritm adecvat, însoțit de sprijin și feedback. În plus, prin conținutul instructiv-educativ ar trebui să le fie recunoscute nevoile diverse și să li se ofere un echilibru între elemente structurate și libertate în abordarea de noi conținuturi.

În studiul său, Robinson (2021) propune o serie de recomandări pentru crearea unui parteneriat informal între o asociație-umbrelă la nivel de stat și asociațiile de părinți și profesori din unitățile de învățământ, în vederea adoptării unor strategii eficiente de management al talentelor la nivelul clasei de elevi. Colaborarea informală, concretizată prin intermediul unor demersuri de *advocacy*, reprezintă un mecanism eficient de susținere a elevilor talentați. Alianțele strategice stabilite între instituțiile de învățământ, asociațiile de părinți și organizațiile non-guvernamentale implicate în susținerea educației elevilor talentați, pot genera politici educaționale noi sau îmbunătățirea celor existente, în beneficiul acestei categorii de elevi.

Implementarea unei strategii de gestionare a talentelor în arealul educațional poate fi puternic influențată și de diverși factori contextuali ce țin de resurse, management, baza materială etc. Conform cercetărilor realizate de Joyce VanTassel-Baska și Sally Reis (2014) directorii școlilor pot implementa eficient practici de management al talentelor prin crearea de clase cu profil de excelență, cunoscute și sub denumirea de *honors classes*. Această abordare le-ar permite elevilor talentați să acceseze resurse curriculare specifice și instruire diferențiată, participând în continuare la educația formală obișnuită. Liechti și Sesé (2024) au identificat nouă dimensiuni cheie ale managementului talentelor ce ar putea fi incluse în strategiile generale de coordonare ale unei instituții școlare: atragerea talentelor, selecția, dezvoltarea, retenția, consecvența, climatul, cultura organizațională bazată pe excelență, evaluarea autentică și un management eficient al programelor de mentorat pentru cei capabili de performanțe înalte.

Managementul talentelor în mediul educațional se distinge așadar prin complexitate și multidimensionalitate, presupunând nu doar un ansamblu bine definit de modele, strategii și mecanisme, ci și o cultură organizațională centrată pe identificarea, sprijinirea și promovarea talentului, în toate formele sale de manifestare.

## 2. Demersul de cercetare: obiective și metodologie

În acord cu ideile prezentate mai sus, ne-am propus să abordăm, în această teză, problematica managementului talentelor în școli. Prin analiza și scrutăările întreprinse, am încercat să aducem o contribuție la extinderea investigațiilor științifice din domeniul psihopedagogiei pentru promovarea talentelor. Metodologia de cercetare implementată se bazează pe un design mixt, care a presupus colectarea și analiza convergentă a datelor obținute de la o varietate de actori esențiali din sistemul educațional: profesori, consilieri școlari, manageri școlari, precum și alți stakeholderi reprezentativi. Această abordare holistică permite formularea unor concluzii pertinente și comprehensive.

*Primul studiu* reprezintă o analiză a literaturii de specialitate cu privire la managementul talentelor în arealul educațional, folosind o metodologie bibliometrică. Concluziile acestuia evidențiază o creștere semnificativă a interesului pentru managementul talentelor în educație, subliniind relevanța sa sporită în ultima decadă. În sistemul de învățământ preuniversitar reperăm o tendință crescătoare de a implementa practici specifice pentru a sprijini și valorifica potențialul elevilor talentați, dar acest proces se află încă într-o etapă incipientă, necesitând o abordare mai sistematică și îmbunătățire continuă.

*În cel de al doilea studiu* din cadrul tezei am investigat rolul atitudinilor față de elevii talentați ca factor mediator în relația dintre strategiile educaționale diferențiate și managementul talentelor în contextul instituțiilor de învățământ. Constatările acestui studiu oferă informații relevante privind interacțiunea complexă dintre atitudini, managementul talentelor și strategiile educaționale diferențiate implementate în cadrul activităților cu această categorie de elevi. În absența unui management eficient al talentelor la nivelul instituțiilor școlare și a unor atitudini generale favorabile față de cei talentați, eforturile de a aborda strategii educaționale diferențiate pot fi subminate.

*În cel de al treilea studiu*, utilizând o metodologie e-Delphi, am analizat perspectivele avizate unui grup de stakeholderi cu privire la problematicile actuale, cât și la oportunitățile de intervenție și schimbare pentru următoarea decadă, în ceea ce privește managementul talentelor în context educațional. Contribuția majoră a acestui demers investigativ constă în furnizarea unor perspective inovatoare și pragmatice asupra sprijinirii și promovării elevilor talentați din sistemul de învățământ din România. Abordarea recomandărilor formulate de stakeholderi în cadrul studiului Delphi poate reprezenta un pas important pentru profesorii, consilierii și directorii școlari, în crearea unui mediu educațional mai echitabil și mai stimulativ pentru toți elevii, inclusiv pentru cei cu potențial aptitudinal înalt.

### 3. Demersul de cercetare: prezentarea studiilor

#### 3.1 Managementul talentelor în context educațional. O analiză bibliometrică

Am folosit analiza bibliometrică pentru a identifica tendințele de publicare din bazele de date științifice, cu accent asupra managementului talentelor în contextul educațional. Analiza bibliometrică este o metodologie de investigație care a devenit populară în rândul cercetătorilor atât din domeniul social, cât și al științei și tehnologiei (Ellegaard & Wallin, 2015). Această metodă permite vizualizarea aspectelor bibliometrice dintr-o cantitate mare de date științifice (Danvila-del-Valle et al., 2019). Tehnica cartografierii științifice integrează atât clasificarea, cât și vizualizarea, cu scopul de a ilustra configurația unui anumit domeniu de cercetare, prin segmentarea componentelor sale constitutive (cum ar fi concepte-cheie, teme centrale, autori, citări) în grupuri coerente (Zupic & Čater, 2015).

Instrumentul de analiză bibliometrică utilizat a fost versiunea vOSviewer 1.6.20. Prin intermediul instrumentului am construit hărți conceptuale ce cuprind concepte-cheie, teme centrale asociate managementului talentelor în context educațional și o analiză bibliografică a autorilor ce au publicat articole științifice în acest domeniu, în ultima decadă.

Acest studiu se concentrează exclusiv pe analiza literaturii existente despre managementul talentelor în context educațional. Au fost selectate 86 de articole științifice pe baza unor criterii specifice de incluziune: anii de publicare (2014-2024); tipuri de documente (articole științifice, e-bookuri), topic (managementul talentelor; dezvoltarea și promovarea talentelor în context educațional). Titlurile articolelor științifice au fost stocate ulterior în format RIS și însoțite de un rezumat și termeni-cheie. O arhivă de articole în format RIS, compatibilă cu VOSviewer 1.6.20, a fost creată folosind Zotero, software specializat pentru gestionarea referințelor bibliografice. Prin examinarea efectuată cu vosViewer, în ultima iterație, am identificat o creștere a frecvenței termenilor, ajungând la formarea a trei grupe/clustere distincte care arată concepte-cheie și teme asociate managementului talentelor în arealul educațional.

Cartografierea științifică a temelor centrale specifice managementului talentelor în arealul educațional a evidențiat faptul că acest concept este asociat eminentement segmentului de învățământ superior. În urma analizei bibliometrice putem remarca un interes ridicat în scrutărilor actuale (Bradley, 2016; Wallace, 2018; Romiani, 2023; Bean et al., 2021) de a atrage conceptul de management al talentelor spre palierul operativ, reprezentat de organizațiile școlare, la nivelul managementului instituțional.



În clusterul 2, conceptul de etică este asociat, de asemenea, managementului talentelor în context educațional. Neumeister și Burney (2021) consideră că organizațiile școlare au responsabilitatea etică de a se asigura că elevilor talentați le este oferit un mediu educațional optim, care să țină cont de capacitățile și nevoile lor speciale. Analiza bibliometrică relevă, în cadrul clusterului 3, o strânsă legătură între concepte precum planificarea strategică a resurselor umane, selecția talentelor și managementul resurselor umane. Această grupare tematică subliniază importanța strategiilor educaționale care promovează atât dezvoltarea competențelor profesionale, cât și a abilităților transversale, precum leadershipul, lucrul în echipă și rezolvarea problemelor, pentru îmbunătățirea calității resurselor umane. Astfel, se evidențiază necesitatea unei abordări strategice a managementului resurselor umane, axată pe sprijinirea și cultivarea talentelor, pentru a crea o forță de muncă competentă, capabilă să susțină progresul economic prin dezvoltarea industriilor existente și stimularea apariției altora noi (Alam și Dewi, 2023).

În concluzie, prin intermediul analizei bibliometrice, am identificat principalele teme, concepte și direcții de cercetare în ceea ce privește managementului talentelor în școli. Am efectuat o analiză de co-citare și pe baza instrumentului vOSViewer am evidențiat autorii cu investigații în domeniul cercetării managementului talentelor din ultima decadă. Chiar dacă managementul talentelor este un subiect relativ recent, care a atras atât interesul cercetătorilor, cât și al practicienilor, există încă o mare nevoie de scrutări suplimentare. Managementul talentelor în arealul educațional este esențial deoarece contribuie la dezvoltarea și valorificarea potențialului fiecărui elev, asigurând un mediu propice pentru performanță și inovație. Printr-o gestionare eficientă a talentelor, școlile pot contribui la crearea unui mediu educațional pozitiv, în care diversitatea abilităților și talentelor să fie recunoscută și valorizată.

### 3.2 Rolul mediator al atitudinilor față de elevii talentați asupra strategiilor educaționale diferențiate și managementul talentelor în context educațional (studiul 2)

În acest studiu am dorit să analizăm modul în care atitudinile generale față de elevii talentați influențează utilizarea strategiilor educaționale diferențiate în sala de clasă și managementul talentelor la nivelul instituțiilor de învățământ. Următoarele întrebări au ghidat demersul nostru investigativ: Care sunt atitudinile generale ale profesorilor și directorilor din România față de elevii talentați? Ce factori prezic un management eficient al talentelor la nivelul instituțiilor școlare din România? Cum influențează atitudinile profesorilor și

directorilor față de elevii talentați, practicile de management al talentelor la nivelul instituțiilor de învățământ din România?

Lotul de participanți implicat în realizarea acestui studiu a fost unul de conveniență, format dintr-un total de 322 de profesori și directori din învățământul preuniversitar liceal din România. Acest studiu a presupus traducerea și adaptarea a trei instrumente de cercetare din literatura de specialitate: scala de evaluare a atitudinilor față de elevii talentați și nevoile lor educaționale (Gagné și Nadeau, 2018), scala de evaluare a strategiilor diferențiate de instruire (Heacox, 2002; Caldwell, 2012) și scala de evaluare a managementului talentelor în domeniul educațional (Ayati și Asgari, 2019).

S-au realizat câteva reformulări ale itemilor pentru a obține o mai bună adaptare a acestora la populația din România. Coeficientul de consistență internă Alpha Cronbach a indicat bune calități psihometrice ale instrumentelor (evaluarea atitudinilor față de educația elevilor talentați și nevoile lor educaționale Alpha Cronbach = 0.72; evaluarea strategiilor de instruire diferențiate Alpha Cronbach = 0.95; scala de evaluare a managementului talentelor în context educațional Alpha Cronbach = 0.93). Am efectuat ulterior analize statistice descriptive și corelaționale. Analiza de mediere a fost efectuată în SPSS® versiunea 28, folosind Macro PROCESS v4.3 (Hayes, 2023).

Cum era de așteptat, atitudinile generale față de elevii talentați, au un efect pozitiv semnificativ asupra strategiilor educaționale diferențiate utilizate la clasă. Cu alte cuvinte, atitudinile favorabile față de elevii talentați conduc la implementarea, în sala de clasă, a unor strategii și practici educaționale diferențiate. Profesorii care recunosc și apreciază talentele acestor elevi, sunt mai dispuși să-și adapteze resursele curriculare și strategiile de predare, pentru a răspunde nevoilor educaționale specifice ale acestora.

Analizele corelaționale au relevat faptul că atitudinile generale față de elevii talentați sunt asociate semnificativ negativ cu managementul talentelor în instituțiile școlare și strategiile de instruire diferențiate utilizate. În contextul promovării și dezvoltării talentelor, la nivel de management și strategii educaționale diferențiate nu există deschidere. Aceste rezultate sunt susținute de alte scrutări (Cross, T., Cross, J., & O'Reilly, 2018; Dare și Nowicki, 2019) care au demonstrat că profesorii au nevoie de sprijin și acces la specialiști în domeniul psihopedagogiei talentelor pentru a diferenția activitățile instructiv-educative. Deși profesorii manifestă deschidere către îmbunătățirea și diversificarea ofertei școlare, precum și atitudini favorabile față de elevii talentați, aceștia se confruntă cu o serie de constrângeri semnificative. Lipsa timpului, a sprijinului din partea conducerii școlii și a resurselor necesare reprezintă obstacole majore în calea implementării unor oferte pedagogice și didactice adaptate nevoilor specifice

acestei categorii de elevi. Rezultatele analizei de mediere au arătat, de asemenea, că practicile de management pot influența negativ aplicarea strategiilor educaționale diferențiate, dacă nu sunt implementate corect sau dacă nu sunt susținute de atitudini favorabile față de cei talentați. În absența unui management eficient al talentelor la nivelul instituțiilor școlare și a unor atitudini generale favorabile, eforturile de a aborda strategii educaționale diferențiate pot fi subminate. Atunci când managementul talentelor la nivelul instituției școlare nu este adecvat, profesorii pot să nu primească resursele și sprijinul necesar pentru a oferi un mediu educațional care să țină cont de capacitățile și nevoile speciale ale acestor elevi talentați (Lee, 2018; Troxclair, 2013).

### 3.3 Perspectivile unui grup de stakeholderi asupra managementului talentelor în arealul educațional (studiul 3)

Cadrul conceptual pentru acest studiu se bazează pe următoarele modele teoretice considerate importante pentru generarea unor schimbări în vederea sprijinirii elevilor cu potențial aptitudinal înalt din instituțiile de învățământ liceal: teoria dezvoltării excelenței propusă de Rena Subotnik (2019), modelul dual al supradotării realizat de Robert J. Sternberg (2024), teoria sistemelor (Gordon, 2022), teoria complexității (Stewart, 1991; Battam, 1999; apud Morrison, 2012) și modelul asocierilor complementare în analiza problemelor de grup.

În concordanță cu designul metodologic asumat, primul obiectiv al studiului a fost de a explora tabloul problemelor actuale în ceea ce privește serviciile educaționale oferite elevilor talentați. Al doilea obiectiv a vizat utilizarea unei metodologii Delphi, pentru a colecta și analiza date provenite de la un grup de experți, în mai multe runde/etape iterative, în vederea identificării și descrierii posibilelor măsuri, acțiuni și schimbări educaționale specifice elevilor talentați din sistemul de învățământ din România. Următoarele întrebări au stat la baza demersului nostru de cercetare e-Delphi: Care sunt problemele actuale identificate de stakeholderi, în ceea ce privește serviciile educaționale oferite elevilor liceeni talentați din sistemul de învățământ românesc? Care dintre problemele identificate, în ceea ce privește oferirea de servicii educaționale pentru elevii liceeni, capabili de performanță înaltă, necesită prioritate în vederea soluționării? Raportându-vă la problemele identificate, ce măsuri și acțiuni sunt considerate oportune de stakeholderii, pentru sprijinirea elevilor liceeni talentați din sistemul de învățământ românesc? Care sunt schimbările percepute de grupul de experți, ca

fiind posibile și probabile, pentru elevii liceeni talentați din sistemul de învățământ românesc, până în anul 2034?

În selectarea lotului de participanți am avut în vedere următoarele criterii de incluziune: (a) funcția administrativă într-o instituție școlară publică sau privată care are un program special pentru elevii cu potențial aptitudinal înalt; (b) funcția într-o organizație destinată pentru cei capabili de performanțe înalte (centre de excelență, instituții care promovează un curriculum *gifted*/pentru elevii cu abilități înalte); (c) autor de cărți/articole în domeniul psihopedagogiei talentelor; (d) absolvirea unei forme de învățământ superior, ce vizează specializarea în analiza politicilor educaționale, expertiză în management și leadership educațional. Competența demonstrată în oricare dintre aceste categorii a stat la baza alegerii participanților pentru studiu.

În prima etapă e-Delphi, am colectat și analizat date de la 56 de stakeholderi, unii cu expertiză valoroasă în domeniul psihopedagogiei talentelor. După etapa 1 a studiului e-Delphi, din cei 56 de participanți s-au retras 12. Numărul total de experți din lot pentru etapa 2 e-Delphi ( $N=44$ ) a inclus profesioniști din domeniul educațional după cum urmează: profesori universitari (4.5%), directori de instituții școlare (9.1%), directori școlari adjuncți (18.2%), director CJEX (2.3%), profesori CJEX (4.5%), profesori cu formare în domeniul psihopedagogiei talentelor (18.2%), specialiști în domeniul politicilor educaționale (25%), consilieri școlari (9.1%); manager ONG în domeniul educațional (4.5%), formatori acreditați ANC (4.5%). După etapa 2 a studiului e-Delphi, din cei 44 de participanți, s-au retras încă doi experți. La runda a treia e-Delphi au participat 42 de participanți. Această dimensiune a lotului de cercetare aderă la liniile directoare recomandate de literatura de specialitate (Skulmoski; Hartman & Krahn, 2007). Datele colectate de la grupul de stakeholderi, au fost interpretate cu ajutorul programului software de analiză calitativă Atlas.ti, versiunea 5.2.12.

Chestionarul e-Delphi utilizat în prima etapă, ne-a oferit peste 120 de măsuri și schimbări potențiale pentru îmbunătățirea ofertelor educaționale specifice elevilor cu abilități înalte din România și cinci probleme majore identificate la nivel de sistem în ceea ce privește ofertele educaționale specifice elevilor capabili de performanțe înalte.

Constatările runde inițiale ne-au permis să elaborăm un chestionar cantitativ pentru etapa 2. În urma aplicării chestionarului online, în cea de a doua etapă, stakeholderii au identificat ca problemele stringente, raportate la promovarea și dezvoltarea elevilor capabili de performanțe, următoarele: într-un procent de 83,7% dintre stakeholderii participanți la studiu consideră că este necesar să acordăm o atenție specială formării profesorilor din sistemul de învățământ din România, în domeniul psihopedagogiei talentelor; un procent de 86% dintre stakeholderi consideră eminent necesară finanțarea programelor destinate elevilor capabili

de performanțe înalte, iar 84,8% evidențiază necesitatea elaborării unor platforme digitale special destinate elevilor cu abilități înalte.

În ceea ce privește măsurile/strategiile identificate de stakeholderi pentru îmbunătățirea serviciilor oferite elevilor cu abilități înalte constatăm că într-un procent de 88,4% dintre experți au considerat dezirabilă existența la nivel național a unor politici educaționale explicite care să abordeze viabil problematica sprijinirii elevilor cu potențial aptitudinal înalt; 69,8% dintre experți consideră dezirabilă strategia de finanțare orientată exclusiv către categoria țintă, elevii talentați, pentru a diminua astfel fenomenul de *brain drain*; 67,4% consideră dezirabilă strategia de creare unor echipe interdisciplinare pentru a dezvolta astfel un curriculum diferențiat și personalizat pentru elevii liceeni capabili de performanțe înalte. 79,1% dintre experți percep ca fiind dezirabilă dezvoltarea unor structuri administrative adecvate de promovare și dezvoltare a talentelor în școlile publice.

Următoarele schimbări educaționale au fost percepute de grupul de experți ca fiind fezabile, pentru sprijinirea elevilor talentați, până în anul 2034: într-un procent de 76,7% dintre experții participanți la studiu consideră fezabilă introducerea unor portofolii digitale în școli, în care elevii cu potențial aptitudinal înalt să-și expună produsele inovative, împărtășind astfel realizările lor cu profesorii, colegii și părinții; 78,1% consideră fezabilă reglementarea organigramelor instituțiilor școlare, în vederea desemnării unui grup de profesori responsabili de managementul talentelor și un procent de 79,1% dintre stakeholderii percep ca fiind fezabilă schimbarea educațională în care elevii liceeni cu abilități înalte să poată avea ocazia de a obține microcredite/certIFICATE într-un anumit domeniu, eliberate atât de Universitățile de stat, cât și de cele private din România; iar 58,8 % dintre stakeholderi consideră fezabilă introducerea unor proceduri sistematice de modificare a curriculumului pentru elevii capabili de performanțe înalte; 55,5% din experții participanți la studiu, consideră fezabilă dezvoltarea unor biblioteci virtuale care să conțină resurse educaționale deschise necesare pentru elevii cu abilități înalte.

În cea de a treia etapă am obținut un consens general ridicat asupra următoarelor aspecte problematice din domeniul psihopedagogiei talentelor percepute de grupul de experți ca fiind importante de soluționat, pentru acordarea unui sprijin echitabil elevilor capabili de performanțe înalte: formarea profesorilor în domeniul psihopedagogiei talentelor; finanțarea programelor destinate elevilor cu abilități înalte, lipsa unor platforme digitale special create pentru elevii cu abilități înalte, percepțiile distorsionate fata de elevii capabili de performanțe înalte. Un consens general de aproximativ 78,6% a fost obținut și asupra următoarelor măsuri percepute de grupul de stakeholderi ca fiind dezirabile în elaborarea de oferte didactice adecvate nevoilor și capacităților elevilor talentați: existența la nivel național a unor politici educaționale explicite

care să abordeze problematica sprijinirii elevilor cu potențial aptitudinal înalt: finanțarea orientată exclusiv către categoria țință, elevii talentați; crearea unor echipe interdisciplinare pentru dezvoltarea unui curriculum diferențiat și personalizat pentru elevii talentați; dezvoltarea unei structuri adecvate în școlile publice pentru a facilita sprijinirea elevilor cu abilități înalte; asigurarea unor posibilități de formare continuă în lucru cu cei capabili de performanță înaltă, în acord cu noile evoluții tehnologice.

Pentru schimbările educaționale fezabile în următoarea decadă, în domeniul psihopedagogiei talentelor am obținut un consens general de aproximativ 90,5% în ceea ce privește crearea unui portofoliu digital la nivelul instituțiilor de învățământ, în care elevii cu abilități înalte să-și expună produsele inovative, precum și a elaborării unor platforme digitale cu activități și conținut personalizat care să le permită elevilor cu abilități înalte din România, experiențe educaționale mai semnificative.

Am obținut de asemenea și un consens semnificativ de aproximativ 83,3% asupra următoarelor schimbări: proceduri sistematice de modificare a curriculumului pentru elevii cu abilități înalte și reglementări necesare în organigrama instituțiilor școlare, în vederea desemnării unui grup de profesori responsabili de managementul talentelor.

Deși constatările acestui studiu nu pot fi generalizate, perspectivele avizate ale experților consultați pot constitui o bază solidă pentru dezvoltarea unor practici educaționale și administrative mai eficiente. Recomandările formulate pot contribui la perfecționarea strategiilor de sprijinire a elevilor talentați și pot genera noi direcții de cercetare care să analizeze în profunzime schimbările propuse pentru următoarea decadă.

#### **4. Concluzii generale**

În prezenta teză ne-am asumat obiectivul de a investiga complexitatea managementului talentelor în mediul educațional preuniversitar, adoptând o abordare metodologică mixtă, ce integrează atât metode cantitative, cât și calitative, pentru a facilita o analiză comprehensivă a acestui concept. Pe lângă analiza practicilor de management menite să sprijine și să promoveze elevii talentați, teza a evaluat și rolul unor variabile contextuale, precum atitudinile profesorilor și managerilor școlari față de această categorie de elevi.

Scrutările întreprinse demonstrează că nu există o abordare universală în ceea ce privește managementul talentelor. Dimpotrivă, este necesară o înțelegere nuanțată a interacțiunii dintre factorii individuali (spre exemplu: caracteristicile elevilor talentați, nevoile lor specifice),

factorii contextuali (cultura organizațională a școlii, resursele disponibile) și factorii relaționali (spre exemplu: atitudinile profesorilor, managerilor școlari față de elevii talentați). Prin urmare, această teză, pledează pentru o abordare holistică și integrată a managementului talentelor în educație, care să țină cont de diversitatea factorilor implicați și să promoveze crearea unui mediu educațional stimulat și incluziv, capabil să valorifice potențialul fiecărui elev talentat.

Deși literatura de specialitate confirmă importanța managementului talentelor în arealul educațional (Gallardo-Gallardo et al., 2015; Thunnissen, 2016; Bean et al. 2021; Baska & VanTassel-Baska, 2021; McCoach, Siegel et al., 2023), puține cercetări au investigat modul în care atitudinile profesorilor și managerilor școlari față de elevii talentați influențează implementarea practicilor specifice de management al talentelor. Această perspectivă este esențială, deoarece atitudinile profesorilor și directorilor pot acționa ca un filtru, amplificând sau diminuând impactul politicilor și programelor educaționale dedicate acestor elevi. De asemenea, se impune o analiză mai profundă și asupra factorilor contextuali care pot facilita sau, dimpotrivă, pot reprezenta bariere în implementarea unor practici eficiente de management al talentelor la nivel instituțional.

#### 4.1. Contribuții conceptuale și metodologice

Teza de față aduce o serie de contribuții domeniului psihopedagogiei pentru promovarea talentelor, atât din perspectivă teoretică, cât și metodologică. Din punct de vedere teoretic, am dezvoltat un cadru conceptual care reunește și articulează diverse perspective ale experților asupra managementului talentelor în școli, contribuind astfel la o înțelegere mai nuanțată a acestuia. Din perspectivă metodologică, prezenta teză aduce o contribuție semnificativă prin adaptarea și validarea unor instrumente de cercetare la specificul populației din România. Mai exact teza propune o variantă adaptată a unor scale de evaluare care vizează atitudinile față de elevii talentați și nevoile lor educaționale, strategiile diferențiate de instruire, precum și managementul talentelor în domeniul educațional. Prin validarea acestor instrumente, se creează premisele pentru o investigație mai riguroasă și mai pertinentă a managementului talentelor în școlile din România, contribuind, implicit, la consolidarea literaturii de specialitate.

Prin urmare, concluziile cercetării prezente nu doar că deschid noi perspective de investigație în domeniul managementului talentelor, ci furnizează și un eșafodaj teoretic ce ar putea sta la baza elaborării unor măsuri educaționale menite să sprijine dezvoltarea și promovarea elevilor talentați din sistemul de învățământ din România.

## 4.2. Implicații empirice și practice

Cercetarea noastră aduce contribuții empirice și practice semnificative prin investigarea rolului atitudinilor față de elevii talentați în relația dintre strategiile educaționale diferențiate și managementul talentelor. Rezultatele demonstrează o interacțiune complexă între aceste trei elemente cheie, subliniind necesitatea unor practici de management mai elaborate pentru a optimiza mediul educațional în beneficiul elevilor talentați. Un management eficient al talentelor în școli incumbă înțelegerea și recunoașterea nevoilor unice ale elevilor, promovarea talentelor și oferirea de oportunități educaționale adecvate. Directorii, profesorii, dar și stakeholderii pot colabora pentru a garanta că elevilor cu potențial aptitudinal înalt li se oferă un nivel adecvat de provocare, sprijin și perspective în vederea dezvoltării și realizării lor, atât în plan personal, cât și la nivel societal.

Rezultatele scrutărilor întreprinse în lucrarea de față, arată fără echivoc că un element esențial în dezvoltarea managementului talentelor în școli îl reprezintă schimbarea de paradigmă la nivelul întregii instituții educaționale. Nu sunt suficiente atitudinile favorabile manifestate sau implementarea unor măsuri individuale, disperate dedicate elevilor talentați.

Este imperativă o transformare profundă a culturii organizaționale școlare, a strategiilor didactice și a mecanismelor de colaborare, în vederea creării unui mediu educațional incluziv și stimulat, capabil să ofere un sprijin real elevilor talentați. Identificarea timpurie a potențialului, utilizând o varietate de metode, programe flexibile și individualizate, adaptate nevoilor specifice ale elevilor talentați, formarea adecvată a profesorilor pentru a lucra eficient cu acești elevi, precum și implicarea activă a familiei și a comunității în procesul de dezvoltare a talentelor, toate acestea pot reprezenta factori pentru un management eficient al talentelor în arealul educațional.



## Bibliografie selectivă

- Assouline, S. G., Lupkowski-Shoplik, A., & Colangelo, N. (2018). Acceleration and the talent search model: Transforming the school culture.
- Aytaç, T. (2015). The relationship between teachers' perception about school managers' talent management leadership and the level of organizational commitment. *Eurasian Journal of Educational Research*, 15(59), 165-180.
- Bajgiran, M., Nasirpour, K., & Asgari, A. (2019). Identifying and explaining the dimensions of teacher talent management using the Grounded theory. *International Journal of Schooling*, 1(2), 23-36.
- Baska, A. S., & VanTassel-Baska, J. (2021). Interventions that work with special populations in gifted education. *Routledge*
- Bean, S. M., Karnes, F., & Stephens, K. R. (2021). *Developing Leadership Potential in Gifted Students: The Practical Strategies Series in Gifted Education*. Routledge.
- Behera, R., & Behera, M. (2024). Talent Management Practices in Higher Educational Institutions-A Bibliometric Analysis. *MIER Journal of Educational Studies Trends and Practices*, 193-225.
- Bradley, A. P. (2016). Talent management for universities. *Australian Universities Review*, 58(1), 13–19
- Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard business review*, 86(3), 74.
- Clifford, M. (2015). Building Leadership Talent through Performance Evaluation. *American Institutes for Research*.
- Colangelo, N., & Wood, S. M. (2015). Counseling the gifted: Past, present, and future directions. *Journal of Counseling & Development*, 93(2), 133-142.
- Cramer, R. H. (1991). The education of gifted children in the United States: A Delphi study. *Gifted Child Quarterly*, 35(2), 84-91.
- Crețu, C. (1998). Curriculum diferențiat și personalizat, Editura Polirom, Colecția "Talentum", Iași. ISBN : 973-683-202-3
- Cross, T. L., & Cross, J. R. (2020). Conceptions of giftedness and gifted students. In *Oxford Research Encyclopedia of Education*.
- Cross, T. L., Cross, J. R., & O'Reilly, C. (2019). Attitudes about gifted education among Irish educators. *High Ability Studies*, 29(2), 169-189.

- Dai, D. Y. (2016). Envisioning a new century of gifted education: The case for a paradigm shift. In *Giftedness and Talent in the 21st Century* (pp. 43-63).
- Davies, B., & Davies, B. J. (2011). *Talent management in education*. Sage
- DeArmond, M., Gross, B., Bowen, M., Demeritt, A., & Lake, R. (2012). *Managing Talent for School Coherence: Learning from Charter Management Organizations*. *Center on reinventing public education*.
- Figueroa, J. T. (2004). De la superdotación al talento: evolución de un paradigma. In *Pedagogía diferencial: diversidad y equidad* (pp. 367-400). Pearson Educación.
- Figueroa, J. T., Fernández, R., & Reyero, M. (2002). Actitudes del profesorado hacia la superdotación: implicaciones para el desarrollo de programas de formación. *Faisca: revista de altas capacidades*, (9), 95-110.
- Gagné, F. (2018). Attitudes toward gifted education: Retrospective and prospective update. *Psychological Test and Assessment Modeling*, 60(4), 403.
- Gagné, F., & Schader, R. M. (2005). Chance and talent development. *Roepers Review*, 88-90
- Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N., & Gallo, P. (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human resource management review*, 25(3), 264-279.
- García-Cepero, M. C., & McCoach, D. B. (2009). Teorías implícitas de los educadores sobre la inteligencia y creencias sobre la identificación de los estudiantes talentosos. *Universitas Psychologica*, 8(2), 295-310.
- Gentry, M., & MacDougall, J. (2023). Total School Cluster Grouping: Model, Research, & Practice. In *Systems and models for developing programs for the gifted and talented* (pp. 211-234). Routledge.
- Green, R. A. (2014). The Delphi technique in educational research. *Sage Open*, 4(2), 2158244014529773.
- Hafenstein, N. L., Boley, V., & Lin, J. (2022). State policy and funding in gifted education. *Gifted Child Today*, 45(4), 226-234.
- Ichim, E. (2023). Teachers' Attitudes on Talent Management in High School. Education. European Conference on Educational Research, ECER, University of Glasgow, UK.
- Krisel, S. (2022). Characteristics of gifted children as a guide to identification. In *Identification* (pp. 75-97). Routledge.

- Kronborg, L., & Plunkett, M. (2015). Providing an optimal school context for talent development: An extended curriculum program in practice. *Australasian Journal of Gifted Education*, 24(2), 61.
- Lassig, C. (2015). Teachers' attitudes towards the gifted: The importance of professional development and school culture. *Australasian Journal of Gifted Education*, 24(2), 6-16.
- Lee, H. (2018). Differentiated instruction for gifted and talented students: Teaching gifted and talented students with diversity responsive education method. In *Curriculum development for gifted education programs* (pp. 43-60). IGI Global.
- Liechti, N., & Sesé, A. (2024). Measuring the teachers' talent management. *International Journal of Educational Management*, 38(2), 568-586.
- Mason, M. (2008). What is complexity theory and what are its implications for educational change?. *Educational philosophy and theory*, 40(1), 35-49.
- Matthews, D. J., & Foster, J. F. (2005). A dynamic scaffolding model of teacher development: The gifted education consultant as catalyst for change. *Gifted Child Quarterly*, 49(3), 222-230.
- Matthews, D. J., & Foster, J. F. (2005). Mystery to mastery: Shifting paradigms in gifted education. *Roeper Review*, 28(2), 64-69.
- McCoach, D. B., & Siegle, D. (2023). What predicts teachers' attitudes toward the gifted?. *Gifted child quarterly*, 51(3), 246-254.
- McCulloch, A. C. (2010). *How Stakeholders Perceive Gifted Education: A Study of Beliefs Held by Stakeholders in Elementary Gifted Education Programs*. ProQuest
- Mohammed, A. A., Hafeez-Baig, A., & Gururajan, R. (2018). Talent management as a core source of innovation and social development in higher education. *Innovations in Higher Education-Cases on Transforming and Advancing Practice*, 1-31.
- Mönks, F. J., & Ypenburg, I. H. (2010). El superdotado: guía para padres y profesores.
- Morrison, K. (2012). *School leadership and complexity theory*. Routledge.
- Mun, R. U., Ezzani, M. D., & Lee, L. E. (2020). Culturally relevant leadership in gifted education: A systematic literature review. *Journal for the Education of the Gifted*
- Muntean-Trif L. (2023). *Management educațional*. Editura Presa Universitară Clujeană
- Nafziger, B. J. (2022). *Prioritizing Gifted Pedagogy In Middle School Honors: A Delphi Study* (Doctoral dissertation, The University of North Dakota).

- Olszewski-Kubilius, P., Calvert, E. (2016). Implications of the talent development framework for curriculum design. In Kettler, T. (Ed.), *Modern curriculum for gifted and advanced academic students* (pp. 37-53). Waco, Prufrock Press.
- Olszewski-Kubillus, P., Subotnik, R. F., & Worrell, F. C. (2021). *Talent development as a framework for gifted education: Implications for best practices and applications in schools*. Routledge.
- Ozcan, D. (2016). Predictions and attitudes towards giftedness and gifted education. *International Journal of Educational Sciences*.
- Peters, S. J., Carter, J., & Plucker, J. A. (2020). Rethinking how we identify “gifted” students. *Phi Delta Kappan*, 102(4), 8-13.
- Piirto, J. (2011). The Piirto pyramid of talent development. In *Creativity for 21st Century Skills* (pp. 157-163).
- Pit-ten Cate, I. M., & Glock, S. (2019). Teachers' implicit attitudes toward students from different social groups: A meta-analysis. *Frontiers in psychology*, 10, 2832.
- Renzulli, J. S., & Reis, S. M. (2018). The three-ring conception of giftedness: A developmental approach for promoting creative productivity in young people.
- Robinson, A. (2020). An administrators’ association partnership translates to gifted education advocacy. *Gifted Child Today*, 44(1), 13-19.
- Siegle, D., Wilson, H. E., & Little, C. A. (2013). A sample of gifted and talented educators’ attitudes about academic acceleration. *Journal of Advanced Academics*, 24(1), 27-51.
- Siong K. A., & Razak A. (2023). Teachers’ talent management and personal quality ensure a better tomorrow in education. *International Journal of Educational Management*, DOI: 10.1108/IJEM-10-2023-0523
- Skulmoski, G. J., Hartman, F. T., & Krahn, J. (2007). The Delphi method for graduate research. *Journal of Information Technology Education: Research*, 6(1), 1-21.
- Sternberg, R. J. (2020). Transformational giftedness: Rethinking our paradigm for gifted education. *Roeper Review*, 42(4), 230-240.
- Sternberg, R. J. (2024). A Duplex Model for Giftedness. *Gifted Child Quarterly*
- Subotnik, R. F., Olszewski-Kubilius, P., Corwith, S., Calvert, E., & Worrell, F. C. (2023). *Transforming Gifted Education in Schools: Practical Applications of a Comprehensive Framework for Developing Academic Talent*. *Education Sciences*, 13(7), 707.
- VanTassel-Baska, J. (Ed.). (2021). *Talent development in gifted education: Theory, research, and practice*. Routledge.

- Wood, S., Portman, T. A. A., Cigrand, D. L., & Colangelo, N. (2010). School counselors' perceptions and experience with acceleration as a program option for gifted and talented students. *Gifted Child Quarterly*, 54(3), 168-178.
- Worrell, F. C., Subotnik, R. F., Olszewski-Kubilius, P., & Dixson, D. D. (2019). Gifted students. *Annual review of psychology*, 70(1), 551-576.
- Worrell, F. C., Subotnik, R. F., & Olszewski-Kubilius, P. (2021). Giftedness and eminence: Clarifying the relationship. *Gifted and Talented International*, 36(1-2), 3-14.
- Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational research methods*, 18(3), 429-472.