

**MINISTERUL EDUCAȚIEI**

**Universitatea Națională de Muzică din București**

**Teză de doctorat**

**DIRECȚII DE DEZVOLTARE ȘI INOVARE A  
MANAGEMENTULUI ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL MUZICAL  
PREUNIVERSITAR**

**Rezumat**

**Conducător științific:**

**Prof. Univ. Dr. DHC Adrian Iorgulescu**

*membru corespondent al Academiei Române*

**Doctorand:**

Ciumac Carolina

**2024**

## Cuprins

<b>Argument</b> .....	7
<b>Capitolul I. Bazele învățământului muzical preuniversitar românesc de după al Doilea Război Mondial până în prezent. Incursiune istorică</b>	
<b>I.1. Evoluția învățământului muzical preuniversitar din perioada 1949-1989</b>	
<i>I.1.a. Apariția primelor instituții. Modul de organizare și funcționare a acestora</i> .....	15
<i>I.1.b. Reglementări și reforme importante ale învățământului general și muzical după anii '60</i>	
<i>I.1.b.i. Apariția liceelor de muzică</i> .....	25
<i>I.1.b.ii. Sistemul de organizare și funcționare strategică a liceelor</i> .....	26
<i>I.1.c. Alte forme de învățământ care au contribuit la dezvoltarea școlii de muzică românești</i> .....	33
<i>I.1.d. Principalele instrumente utilizate în abordarea procesului didactic de specialitate</i>	
<i>I.1.d.i. Programe analitice de specialitate</i> .....	38
<i>I.1.d.ii. Manuale și metode didactice de specialitate</i> .....	39
<i>I.1.d.iii. Repertoriul muzical didactic</i> .....	43
<i>I.1.d.iv. Cadre didactice de specialitate consacrate</i> .....	45
<b>I.2. Situația educației muzicale specializate a învățământului muzical integrat din perioada 1990 până în prezent</b>	
<i>I.2.a. Evoluția liceelor de muzică după anii '90</i> .....	49
<b>I.2.b. Managementul instituțional</b>	
<i>I.2.b.i. Cadrul legislativ de organizare și funcționare a învățământului vocațional muzical de stat</i> .....	55
<i>I.2.b.ii. Învățământul muzical în mediul privat</i> .....	61
<i>I.2.c. Managementul curriculumului școlar pentru învățământul vocațional muzical de stat</i> .....	62

### ***I.2.d. Instrumente abordate în procesul didactic***

*I.2.d.i. Programe analitice în învățământul muzical.....* 66

*I.2.d.ii. Manuale, metode și lucrări cu caracter științific din domeniul muzical de specialitate.....* 68

*I.2.e. Managementul formării și dezvoltării continue.....* 71

*I.2. f. Unele aspecte ale învățământului muzical românesc de astăzi.....* 74

## **Capitolul II. Rolul managementului în îmbunătățirea sistemelor organizaționale și educaționale ale învățământului muzical**

### **II.1. Managementul educațional**

*II.1.a. Definirea și dimensiunile educației și ale managementului ca știință.....* 80

*II.1.b. Influențele managementului educațional asupra instituției preuniversitare de învățământ.....* 94

*II.1.c. Managementul schimbării și al inovării în educație din perspectiva eficienței.....* 107

*II.1.d. Elemente de perspectivă strategică în dezvoltarea învățământului vocațional muzical*

*II.1.d.i. Situația educației muzicale specializate la nivelul Uniunii Europene.....* 110

*II.1.d.ii. Educația muzicală specializată din România - o nișă a sistemului de învățământ vocațional din aria curriculară arte.....* 113

*II.1.d.iii. Factori declanșatori ai inovării și schimbării în sistemul muzical preuniversitar.....* 119

### **II.2. Știința managementului, elementul-cheie în dezvoltarea instituțională și a educației muzicale specializate**

*II.2.a. Rolul managementului și al managerului în conducerea instituției muzicale*

*II.2.a.i. Managementul instituțional muzical din mediul preuniversitar descentralizat.....* 129

*II.2.a.ii. Climatul și cultura organizațională în instituțiile educaționale de muzică.....* 135

*II.2.a.iii. Modele de management abordabile într-o instituție de învățământ muzical de succes.....* 138

<i>II.2.a.iv. Noi perspective de îmbunătățire a profilului actualului manager al instituției de învățământ muzical specializat.....</i>	148
<b><i>II.2.b. Rolul managementului din perspectiva dezvoltării resursei umane.....</i></b>	154
<i>II.2.b.i. Soluții de motivare a cadrelor didactice în vederea perfecționării continue.....</i>	158
<i>II.2.b.ii. Soluții privind gestionarea managementului formării continue la nivel de organizație școlară.....</i>	160
<b><i>II.2.c. Rolul managementului în orientarea și consilierea elevilor.....</i></b>	162
<i>II.2.c.i. Direcții inovative în vederea creșterii calității profesionale didactice.....</i>	166
<i>II.2.c.ii. Perspective de diversificare a ofertei școlare în educația muzicală de profil.....</i>	170
 <b>Capitolul III. Inovația - o necesitate în învățământul muzical specializat din mediul preuniversitar</b>	
<b>III.1. Tendințe și abordări inovative</b>	
<i>III.1.a. Managementul educațional muzical din perspectiva unei abordări transdisciplinare.....</i>	176
<i>III.1.b. Contextul social și educațional.....</i>	179
<i>III.1.c. Suportul politicilor educaționale la nivel european și național..</i>	188
<i>III.1.d. Soluții și perspective de dezvoltare în educația muzicală specializată.....</i>	191
<b>III.2. Modalități de implementare a inovației în mediul educației muzicale specializate</b>	
<i>III.2.a. Managementul activ - participativ la nivelul clasei de elevi.....</i>	198
<b><i>III.2.b. Implicațiile Tehnologiilor Informaționale și de Comunicare în mediul educațional preuniversitar</i></b>	
<i>III.2.b.i. Tehnologiile informaționale. Aspecte generale.....</i>	204
<i>III.2.b.ii. Tehnologiile informaționale în educația muzicală de specialitate.....</i>	212
<i>III.2.b.iii. Experiența învățării la distanță în educația muzicală de specialitate.....</i>	214
<b><i>III.2.c. Modalități de predare-învățare-evaluare modernă în domeniul pedagogiei muzicale de specialitate.....</i></b>	222

## **Capitolul IV. Provocări inovative în învățământul muzical actual**

**IV.1. Școala de muzică românească, între tradiție și inovație. Interviuuri.....232**

**IV.2. Aspecte inovative aplicate.....236**

**IV. 2. a. Opinii ale specialiștilor din domeniul educației muzicale specializate**

### **Studiu de caz nr. 1**

Argument.....236

Metodologia cercetării.....237

Exigențele cercetării.....238

Scopul și ipotezele cercetării .....238

Contribuția și beneficiile în predarea / învățarea modernă.....238

Desing-ul cercetării.....239

Descrierea metodelor de investigație.....240

Instrumentele de lucru aplicate în anchetă.....241

Prezentarea și interpretarea rezultatelor cercetării.....244

#### **1. Climatul organizațional**

*a. Tipul de management abordat în instituțiile de profil muzical artistic și gradul de acceptare a schimbării și inovării în instituția de profil muzical artistic.....245*

*b. Gradul de comunicare în organizația școlară de profil.....249*

*c. Gradul de motivare a cadrelor didactice de specialitate.....258*

*d. Gradul de satisfacție a cadrelor didactice .....267*

#### **2. Nivelul de performanță în educația muzicală specializată**

*a. Gradul de dotare și de pregătire a elevilor din învățământul muzical integrat.....269*

*b. Valorile învățământului muzical integrat și finalitatea acestuia .....273*

#### **3. Identificarea noilor direcții de dezvoltare și inovare în învățământul muzical vocațional**

*a. Nivelul de pregătire a cadrelor didactice de specialitate din sistemul vocațional de*

<i>specialitate</i> .....	279
<i>b. Gradul de acceptare a cadrelor didactice de specialitate, în vederea dezvoltării și inovării sistemului educațional muzical din mediul preuniversitar</i> .....	282
<b>4. Disciplina predată</b> .....	309
<b>5. Relatarea sintetică a cercetării cu privire la rezultatele obținute la Studiul de caz nr. 1</b> .....	310
<b>IV. 2. b. Abordări transdisciplinare în didactica predării pianului. Studiu de caz nr. 2</b>	
Descriere generală.....	315
Design-ul cercetării.....	316
Descrierea activității:	
<b>1. Prezentarea instrumentelor tehnologice utilizate în procesul didactic</b> .....	317
<b>2. Realizarea procesului didactic propriu-zis</b> .....	321
<b>3. Analiza desfășurării didactice</b>	
<i>a. Constatări privind performanța pianistică de la distanță</i> .....	342
<i>b. Comportamentele elevilor și ale profesorului</i> .....	346
Constatări finale ale Studiului de caz nr.2 .....	349
Concluziile Studiului de caz nr. 2.....	352
<b>Concluzii generale ale cercetării</b> .....	354
<b>Recomandări</b> .....	356
<b>Rezumat</b> .....	360
<b>Bibliografie</b> .....	368
<b>Lista figurilor</b> .....	378
<b>Lista tabelor</b> .....	379
<b>Lista exemplor</b> .....	381
<b>Anexe</b> .....	382

Tema de cercetare intitulată *Direcții de dezvoltare și inovare a managementului în învățământul muzical preuniversitar* își propune să atragă atenția asupra nevoii acute de identificare a unor direcții strategice clare, în vederea susținerii și dezvoltării domeniului educațional muzical-artistic din mediul preuniversitar. Actualitatea temei este susținută de politicile Agendei culturale a Parlamentului European, care acordă prioritate valorificării potențialului sectorului cultural și creativ, din care face parte și domeniul muzical. Preocupările la nivel sociologic și politic conduc la necesitatea stabilirii unor strategii care vizează viitorul pe termen scurt și lung al activităților din sectorul muzical.

În prezent instituțiile românești de învățământ muzical de nivel preuniversitar și universitar nu dispun de un cadru adecvat din punct de vedere logistic și de resurse umane, care să permită integrarea managementului ca disciplină. Introducerea managementului ca parte integrantă în sistem ar aduce un plus de valoare în direcționarea mai eficientă a obiectivelor individuale de orientare profesională a tinerilor muzicieni, în concordanță cu cerințele pieței muzicale.

Studiul are o perspectivă transdisciplinară, deoarece managementul în învățământul muzical preuniversitar implică integrarea și colaborarea între multiple discipline și domenii de competență, cum ar fi: pedagogia, psihologia, sociologia, tehnologia, finanțele și administrarea.

Aria de cercetare provoacă interes din perspectiva evoluțiilor generate de schimbările globale la nivel economic, politic și social, care impun noi cerințe, inclusiv în sfera domeniului muzical de pe piața muncii. Tematica studiului își fundamentează importanța cercetării pe trei aspecte majore:

1. Sintetizarea valorică a sistemului de educație acumulat în decursul ultimilor șaptezeci și patru de ani;
2. Menținerea autenticității și creșterea performanței învățământului muzical din perspectiva științei managementului;
3. Identificarea unor modalități de îmbunătățire didactică pentru a integra educația muzicală în contextul modern actual și de viitor al spațiului educațional românesc.

De-a lungul timpului, învățământul muzical de nivel mediu a înregistrat o evoluție semnificativă și a jucat un rol esențial în dezvoltarea și promovarea culturii muzicale românești. Această cercetare vine să răspundă cerințelor actuale ale celui mai complex sistem de educație muzicală- sistemul integrat.

Astfel, primul aspect relevant al acestei cercetări se concentrează asupra relatării valorilor instituționale și experiențelor didactice acumulate pe parcursul a peste șapte decenii. Acest context istoric bogat reprezintă o resursă inestimabilă și impune recunoștință față de cei care au contribuit la construirea sistemului educațional muzical românesc. Prin urmare, este o datorie morală să apreciem și să valorificăm această moștenire, întrucât un viitor poate fi clădit doar pe o structură solidă, acumulată în ani de experiență.

Cu privire la al doilea aspect, care se referă la aplicarea științei managementului în domeniul educației muzicale, cercetarea surprinde influența managementului asupra menținerii performanței învățământului muzical prin implicarea sa directă și prin angrenarea altor discipline științifice, în vederea asigurării unui viitor de succes pentru tinerii muzicieni. Aceasta se reflectă prin dezvoltarea unor strategii de management care să ofere calitate învățământului prin gestionarea eficientă a resurselor, în conformitate cu cerințele societății contemporane.

Un al treilea aspect important al cercetării se concentrează pe îmbunătățirea procesului didactic, în vederea integrării educației de specialitate în contextul învățământului în evoluție constantă. Aspectul este unul crucial și este definit prin adoptarea unor metode și tehnici didactice inovatoare, concepute pentru a răspunde nevoilor elevilor, asigurând în același timp autenticitatea educației de specialitate în secolul XXI. În esență, cercetarea își propune să influențeze modul în care este percepută, administrată și livrată educația muzicală specializată elevilor și părinților acestora. Scopul este de a ne asigura că învățământul muzical de specialitate rămâne un element generator esențial al culturii muzicale românești și că va continua să îndeplinească această funcție și în viitor.

Motivația și importanța acestei cercetări științifice rezidă într-o serie de factori semnificativi, care converg pentru a sublinia relevanța acestei teme. Studiul își are rădăcinile în misiunea de conștientizare a rolului pe care sistemul de învățământ muzical artistic îl joacă în dezvoltarea tinerelor talente. Prin acest demers, se urmărește evidențierea importanței educației muzicale artistice în formarea viitorilor muzicieni și promovarea culturii muzicale, prin fundamentarea teoretică și practică a necesității implementării unor instrumente adecvate în sistemul de învățământ muzical la nivel organizatoric și didactic. Interesul de explorare a motivației acestui subiect crește odată cu susținerea cauzei din partea următorilor factori externi și interni:



- interesul accentuat al politicilor culturale din ultimii ani la nivel european pentru valorificarea potențialului sectorului cultural și creativ, inclusiv în domeniul muzical-artistic;
- absența unui cadru coerent de susținere și de creare a unor programe în domeniul muzical-artistic din țara noastră, la toate nivelurile de învățământ (universitar și preuniversitar), care necesită o pregătire antreprenorială și de mentorat adecvate mediului muzical-artistic;
- recunoașterea și acceptarea importanței managementului general și cultural în promovarea și susținerea managementului muzical, devenit parte integrantă a cercetării științifice și a educației din domeniul educațional muzical românesc.

Prin analizarea acestor factori, cercetarea își propune să contribuie la îmbunătățirea educației muzicale artistice, să sprijine dezvoltarea tinerelor talente muzicale și să promoveze valoarea și relevanța acesteia în societatea contemporană.

Din această perspectivă, conținutul cercetării se concentrează pe investigarea profundă a contribuției managementului în domeniul muzical și pe evidențierea capacității acestuia de a soluționa potențialele dezechilibre între competențele educaționale și cerințele curente ale industriei muzicale. Din punct de vedere economic, cercetarea atrage atenția asupra percepției actului muzical creativ (finalitate a educației muzicale), considerând-o ca pe o investiție profitabilă pe termen lung.

Totodată, cercetarea conține o ipoteză generală și patru ipoteze specifice. Ipoteza generală propune implementarea managementului ca știință, aduce perspective noi și soluții în domeniul muzical, începând de la nivelul educației și până la cercetarea științifică.

Astfel, aplicarea principiilor de management în domeniul educației muzicale poate deschide noi direcții de cercetare, având un impact pozitiv asupra problemelor specifice din domeniul muzical-artistic. Ipotezele specifice includ:

*Ipoteza 1.* Pregătirea managerilor în instituțiile cu profil muzical, desfășurată în centrele universitare și academice de profil, va conduce la o gestionare mai eficientă a resurselor și a proceselor din domeniul educației și industriei muzicale, contribuind, astfel, la dezvoltarea durabilă a sistemului muzical în viitor.

*Ipoteza 2.* Având în vedere necesitatea reconfigurării sistemului de învățământ muzical, adoptarea unor tendințe inovative în politicile educaționale muzicale va contribui la

o aliniere mai bună a programelor de învățământ cu cerințele și așteptările actuale ale industriei muzicale.

*Ipoteza 3.* Introducerea și aplicarea competențelor noi transdisciplinare în educația muzicală specializată va contribui la formarea muzicienilor mai versatili și creativi, pregătiți să facă față cerințelor în continuă schimbare ale domeniului muzical.

*Ipoteza 4.* Motivarea și stimularea cadrelor didactice specializate influențează direct pregătirea tinerilor muzicieni, menținând nivelul de performanță muzical-artistică al elevilor.

Aceste ipoteze specifice sunt fundamentale pentru orientarea și structurarea cercetării, în vederea identificării soluțiilor și a contribuției eficiente a managementului în domeniul învățământului muzical preuniversitar.

Cercetarea propusă urmărește atingerea următoarelor obiective generale:

1. Prezentarea unei analize obiectiv- critice a situației din sistemul actual;
2. Accentuarea importanței managementului în cadrul educației muzicale specializate.
3. Elaborarea unor direcții strategice, în vederea promovării și dezvoltării sistemului de învățământ la nivelul preuniversitar.

Obiectivele vor ghida cercetarea în direcția identificării soluțiilor și recomandărilor concrete pentru îmbunătățirea învățământului muzical preuniversitar și pentru valorificarea potențialului sectorului muzical-artistic.

Cu privire la structura tezei, aceasta conține patru capitole.

**Capitolul I, „Bazele învățământului muzical preuniversitar românesc de după al Doilea Război Mondial până în prezent. Incursiune istorică”**, reprezintă o cercetare empirică asupra evoluției managementului instituțional și al celui educativ, începând cu anul 1949 și până în prezent. Studiul oferă informații în mod cronologic cu privire la formarea și dezvoltarea învățământului muzical de nivel mediu, sub aspectul cadrului legislativ de funcționare și organizare instituțională, al modului de dezvoltare și finanțare, al mijloacelor utilizate în demersul didactic de specialitate, precum și al finalității educaționale oferite de acesta. Conținutul este împărțit în două mari subcapitole, strâns legate de evenimentele sociale și politice parcurse.

Primul subcapitol debutează cu anul 1949 și continuă până la Revoluția din decembrie 1989, în timp ce al doilea subcapitol se axează pe evoluția instituțiilor din perioada 1990-2023. O prioritate în acest subcapitol este elaborarea unei analize critice, din care să se contureze un tablou situațional cât mai real, care să scoată în prim plan nu doar momentele de

maximă valoare ale acestui domeniu, ci și o trecere în revistă a unor situații critice cu care s-au confruntat instituțiile educaționale pe parcurs. De asemenea, este surprinsă contribuția atât cantitativă, cât și calitativă a educației muzicale de nivel mediu la performanța culturii românești. Este evidențiată astfel perioada începuturilor, cu corecțiile aduse odată cu înființarea sistemului educațional de nivel mediu gratuit, susținut în totalitate de stat, care a reglementat statutul de elev și statutul de student și, ulterior, a legalizat actele de studii ale generațiilor anterioare, care se aflau pe piața muncii, prin absolvirea cursurilor serale.

Se prezintă, de asemenea, sistemul educațional muzical cu infrastructura extinsă, un sistem de evaluare la nivel național, Agenția Română pentru Asigurarea Calității în Învățământul Preuniversitar, un corp profesoral de calitate și un plan-cadru care oferă cunoștințe complete elevilor talentați în domeniul de specialitate, începând de la vârste fragede până la maturitate. Toate acestea reprezintă doar un aspect din multitudinea beneficiilor pe care sistemul de învățământ de specialitate le aduce elevilor. Este descrisă, apoi, mecanica pe care o impun schimbările sociale și educaționale, care stârnesc o nouă provocare. Pentru a răspunde acestor provocări, se identifică nevoia de instrumente care să mențină calitatea valorică a sistemului și să creeze perspective moderne într-un context social nou.

**Capitolul II, „Rolul managementului în îmbunătățirea sistemelor organizaționale și educaționale ale învățământului muzical”,** abordează situația actuală a învățământului muzical specializat, atât la nivelul Uniunii Europene, cât și în contextul autohton. Odată ce educația muzicală specializată constituie o nișă unică în cadrul sistemului de învățământ, prin domeniul curricular al artelor, acesta necesită aprofundarea unor aspecte esențiale privind metodele optime de gestionare a schimbărilor, pentru a continua evoluția. În acest sens, principala sarcină a cercetării revine explorării științei managementului și identificării celor mai bune instrumente manageriale de lucru, care aduc plusvaloare educației muzicale specializate din mediul preuniversitar la trei niveluri: organizator, al resursei umane și al curriculumului școlar.

Pornind de la definirea fundamentală a managementului educațional, capitolul prezintă stiluri de management compatibile, a căror implementare poate ajuta la formarea unei culturi organizaționale de calitate în mediul educațional de profil. Întrucât colectivul de muncă din aceste instituții este unul divers, este nevoie de focalizarea managementului pe colaborare și comunicare, în vederea formării unui mediu favorabil de lucru. Astfel,

conducerea instituției este, adesea, cheia succesului. Managerii trebuie să aibă o viziune clară asupra obiectivelor instituției și să fie capabili să conducă echipa în direcția dorită. Studiul oferă un profil de manager care să se identifice cu specificul instituției. Mai mult decât atât, studiile de specialitate arată că dezvoltarea unor abilități de leadership ale managerilor, la ora actuală, este esențială în luarea deciziilor și gestionarea resurselor privind realizarea obiectivelor instituționale și profesionale. Pentru ca managerii să obțină o cultură organizațională favorabilă performanței în organizația școlară, se recomandă promovarea managementului democratic - participativ la toate nivelurile din sistem, inclusiv în predarea la clasă. În același timp, se menționează faptul că managementul nu înseamnă doar administrarea resurselor, ci și conducerea strategică a instituției pentru a asigura un mediu propice dezvoltării educației muzicale. Astfel, sunt prezentate tipurile de management: managementul strategic, managementul timpului și managementul eticii profesionale, ca instrumente indispensabile în acest sens.

La realizarea unei imagini externe a școlii, un rol important îl are promovarea marketingului profesional intern și extern, precum dezvoltarea brandingului profesional pentru creșterea motivației personalului didactic în vederea formării și perfecționării continue. În ceea ce privește orientarea profesională a elevilor în domeniul muzical artistic, acest aspect important rămâne tot în sarcina profesorilor de specialitate. Astfel, dezvoltarea abilităților de mentoring și coaching devin competențe pe care un cadru didactic performant trebuie să le aprofundeze, pentru a avea rezultate maxime de la generațiile *millennials*, aspect care este dezvoltat, în studiu.

**Capitolul III, „Inovația - o necesitate în învățământul muzical specializat din mediul preuniversitar”**, se concentrează pe îmbogățirea didactică în domeniul de specialitate. Inovația în învățământul muzical preuniversitar este determinată de schimbările semnificative din societate și din domeniul muzicii în sine, accesul facil la informație, schimbările tehnologice și diversitatea culturală, ca influențe semnificative ale mediului educațional. Acest context solicită abordări noi și adaptabilitate din partea instituțiilor de învățământ muzical specializat, necesare adaptării la cerințele contemporane. Pentru a asigura o educație muzicală de înaltă calitate, instituțiile preuniversitare de învățământ muzical trebuie să se concentreze pe dezvoltarea unor programe curriculare flexibile și inovatoare, aspect pe care îl abordează în continuare capitolul. Acestea ar putea include colaborări cu instituțiile culturale și artistice, utilizarea tehnologiei moderne în procesul de învățare și

implementarea unor abordări pedagogice personalizate pentru a răspunde nevoilor individuale ale elevilor. Inovația este susținută de politicile educaționale la nivel european și, în acest sens, studiul subliniază necesitatea dezvoltării și promovării politicilor care să încurajeze inovația în acest domeniu, în țara noastră, prin finanțare adecvată și sprijin în formarea continuă a cadrelor didactice. O modalitate eficientă de a implementa inovația în învățământul muzical preuniversitar este să se promoveze un management activ și participativ la nivelul clasei de elevi. Un alt aspect evidențiat în capitol este, așadar, angajarea elevilor în procesul decizional și în definirea obiectivelor educaționale la un anumit nivel, ceea ce poate stimula implicarea și creativitatea acestora. Totodată, studiul propune utilizarea tehnologiilor informaționale în domeniul de specialitate, pentru a beneficia de platforme de învățare online, pentru a aprofunda cunoștințele, pentru a oferi alternativă în situații de criză sau pentru a veni în întâmpinarea elevilor care nu pot participa fizic la cursuri.

Dezvoltarea experienței învățării la distanță în domeniu implică adaptarea conținutului și a metodelor de predare la mediul online. Pe lângă aceasta, există și alte beneficii ale mediului online, care sunt prezentate în conținutul tezei, ca elemente care contribuie la îmbunătățirea calității muzicale de specialitate. Un alt factor care poate aduce inovație în abordarea didactică este integrarea altor discipline în conținutul muzical, prin metoda predării inter- și transdisciplinare, care încurajează elevii să realizeze conexiuni între muzică și diverse domenii precum literatura, matematica, istoria sau științele, pentru a avea o perspectivă extinsă și mai bogată asupra contextului cultural. În acest capitol se prezintă beneficiile predării inter- și transdisciplinare, printre care stimularea gândirii holistice și dezvoltarea unor abilități cognitive și creative ale elevului.

**Capitolul IV, „Provocări inovative în învățământul muzical contemporan”,** include, în primul subcapitol, o serie de trei interviuri, adresate unor personalități de la catedră care au excelat atât ca dascăli, cât și ca muzicieni, manageri și, în unele cazuri, cercetători, compozitori sau scriitori. Interviurile oferă o imagine emoționantă și autentică asupra unei epoci în care muzica a fost prețuită ca disciplină de studiu în școală, datorită dascălilor cu vocație. Prin experiențele lor, se oferă perspective importante asupra realităților întâlnite în conducerea instituțiilor de profil. Mărturiile susțin importanța cercetării prezentate în lucrare cu privire la provocările și oportunitățile pe care le aduce dinamica educației muzicale la nivelul funcției de director, atât din punct de vedere operațional, cât și din punct de vedere științific. Următorul subcapitol conține două studii de caz ce relatează

experimentarea managementului democratic - participativ la nivelul instituției și la nivelul clasei de elevi.

Primul studiu de caz - *Opinii ale specialiștilor din domeniul educației muzicale specializate* – se axează pe identificarea culturii organizaționale, pe nivelul de performanță al elevilor și pe gradul de acceptare al cadrelor didactice față de schimbare, dezvoltare și inovație în educația muzicală specializată. Design-ul cercetării și descrierea metodelor de investigație sunt urmărite de un chestionar aplicat la 17 instituții vocaționale și completat de 257 respondenți voluntari, care au răspuns la cele mai relevante 18 întrebări, cu durata de completare de maximum 5 minute. În a doua parte a primului studiu de caz, sunt prezentate rezultatele cercetării printr-o analiză detaliată și atentă a mai multor indicatori valorici, care au evidențiat situația concretă a învățământului actual de specialitate. Primul studiu de caz confirmă/infirmă patru ipoteze de lucru.

Cel de-al doilea studiu de caz – *Abordări transdisciplinare în didactica predării pianului* - vizează două aspecte: gradul de implementare a managementului activ-participativ în predarea pianului de la distanță și nivelul unei abordări transdisciplinare a lecțiilor de pian. Constatările includ modul de acceptare a schimbărilor și inovațiilor în domeniul muzical impuse de realitatea contemporană, atât din partea elevilor, cât și a profesorului, detaliindu-se relația profesor-elev în diferite contexte ale învățării la distanță a lecțiilor de pian, atât teoretic, cât și practic, aplicat. Tot aici, s-a realizat o extindere a discuției la nivel de grup de elevi, observându-se avantajele și dezavantajele acestui mediu nou de educație. Concluziile sintetizează procesul predării muzicii prin intermediul tehnologiei digitale, anunțând instaurarea unei noi pedagogii muzicale, numită în termeni de specialitate *pedagogia tehnologiei digitale*.

**Concluziile generale** ale lucrării punctează valoarea educației muzicale specializate din perspectiva vocației și a capitalului intelectual, sistematizând șase paliere strategice ca formă de dezvoltare a instituției muzicale specializate.

**Recomandările** stabilesc câteva sugestii pentru îmbunătățirea calității managementului în învățământul muzical integrat, organizate în cele șase direcții, care urmăresc nivelurile la care se recomandă soluții inovatoare sau reglatoare. Indicatorii favorabili pentru mediul educației muzicale specializate sunt surprinși pe termen mediu și lung, în vederea îmbunătățirii competențelor profesionale pe cele trei niveluri: managementul instituțional, managementul resursei umane și managementul curriculumului de specialitate.