

CZU: 005.21:[37.032.5+373.5.046.16](478+498) UDC: 005.21:[37.032.5+373.5.046.16](478+498)

IMPACTUL STRATEGIILOR MANAGERIALE ASUPRA FORMĂRII COMPETENȚELOR ANTREPRE- NORIALE ALE ELEVILOR DIN ÎNVĂȚĂMÂNTUL LICEAL ÎN ROMÂNIA ȘI REPUBLICA MOLDOVA

THE IMPACT OF MANAGERIAL STRATEGIES ON THE DEVELOP- MENT OF ENTREPRENEURIAL COM- PETENCES OF UPPER-SECONDARY SCHOOL STUDENTS IN ROMANIA AND THE REPUBLIC OF MOLDOVA

Drd. Maria BUCȘA, ASEM
bucsa.maria@ase.md

ORCID: 0009-0005-0024-419X

DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2025.134.06>

PhD candidate Maria BUCȘA, ASEM
bucsa.maria@ase.md

ORCID: 0009-0005-0024-419X

DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2025.134.06>

Abstract

Acest articol examinează modul în care strategiile manageriale contribuie la formarea și dezvoltarea competențelor antreprenoriale în învățământul liceal, cu accent pe compararea contextelor din România și Republica Moldova. Analizele statistice confirmă robustețea instrumentelor utilizate și relevă influența pozitivă a leadershipului participativ, a inovației pedagogice și a parteneriatelor externe asupra competențelor antreprenoriale. Mai mult, autorul propune un model de conducere flexibil, ancorat în digitalizare, sustenabilitate și colaborare – un cadru care poate transforma educația antreprenorială dintr-o activitate ocazională într-un pilon stabil al formării tinerilor. Rezultatele subliniază importanța leadershipului educațional, a parteneriatelor școală-comunitate și a integrării dimensiunilor digitale și sustenabile în curriculum pentru a spori impactul educației antreprenoriale asupra elevilor și comunităților.

Cuvinte-cheie: competențe antreprenoriale, leadership participativ, inovație didactică, parteneriate educaționale, strategii manageriale, învățământ liceal.

Clasificare JEL: I25, J24, L26.

Introducere

Educația antreprenorială a început, în sfârșit, să capete contur în peisajul liceal din România și Republica Moldova, unde presiunile unei economii bazate pe cunoaștere au determinat, treptat, reconfigurarea conținuturilor școlare. Literatura de specialitate confirmă faptul că educația antreprenorială are efecte persistente asupra intenției și comportamentului elevilor [6].

La nivel european, competența antreprenorială este consacrată în cadrul Cadrul european al competențelor antreprenoriale (EntreComp) ca una dintre cele opt competențe esențiale pentru învă-

Abstract

This article examines how managerial strategies contribute to the formation and development of entrepreneurial competences in upper-secondary education, with a particular focus on a comparative analysis of the contexts in Romania and the Republic of Moldova. Statistical analyses confirm the robustness of the research instruments and reveal the positive influence of participatory leadership, pedagogical innovation, and external partnerships on the development of entrepreneurial competencies. Furthermore, the study proposes a flexible leadership model grounded in digitalisation, sustainability, and collaboration, a framework capable of transforming entrepreneurship education from an occasional activity into a stable pillar of youth development. The findings highlight the importance of educational leadership, school – community partnerships, and the integration of digital and sustainable dimensions into the curriculum in order to enhance the overall impact of entrepreneurship education on students and their communities.

Keywords: entrepreneurial competences, participatory leadership, pedagogical innovation, educational partnerships, managerial strategies, upper-secondary education.

JEL Classification: I25, J24, L26.

Introduction

Entrepreneurship education has gradually begun to take shape in upper – secondary education in Romania and the Republic of Moldova, where the pressures of a knowledge – based economy have led, over time, to a reconfiguration of school curricula. The specialised literature confirms that entrepreneurship education has persistent effects on students' intentions and behaviours [6].

At European level, entrepreneurial competence is formally recognised within the European Entrepreneurship Competence Framework (EntreComp) as one of the eight key competences for lifelong learning.

țarea pe tot parcursul vieții. În Europa, competențele antreprenoriale sunt incluse formal în curriculum, însă gradul de implementare diferă semnificativ între state [9]. Cu toate acestea, între intenție și realitate există un decalaj notabil. În ciuda reformelor declarative, în multe licee – în special din zonele rurale – educația antreprenorială rămâne limitată în formatul unor lecții teoretice, adesea deconectate de la contextul economic real. Mulți elevi declară că apreciază ideea de a învăța despre inițiativă și afaceri, dar percep lecțiile ca fiind axate pe concepte abstracte, fără aplicații tangibile. Această percepție este susținută și de studii recente, care arată că interesul elevilor nu este întotdeauna însoțit de contexte aplicative relevante [2]. Se conturează, deci, o nevoie evidentă de reformulare a modului de predare: de la manual la laborator, de la discurs la experiment, de la simulare pe hârtie la interacțiune cu actori reali din mediul economic. Revizuirea literaturii evidențiază că leadershipul participativ reprezintă fundamentul unei culturi școlare deschise și colaborative, inovația didactică constituie motorul transformării pedagogice în era digitală, iar parteneriatele educaționale asigură conexiunea dintre școală și societate [2], [7], [12]. Împreună, aceste dimensiuni creează premisele unei educații sustenabile, echitabile și orientate spre competențele viitorului, în conformitate cu direcțiile stabilite de Organizația Națiunilor Unite pentru Educație, Știință și Cultură (UNESCO) și Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OECD) [7].

Transformările globale – fie că vorbim despre digitalizare accelerată, crize ecologice sau migrarea accentelor curriculare spre sustenabilitate – impun o școală care nu doar adaptează programe, ci își reconfigurează din temelii viziunea managerială. Digitalizarea nu mai este o alegere, ci o necesitate strategică pentru leadershipul școlar modern [3], [5]. În acest nou peisaj, conducerea instituției școlare nu mai poate rămâne în zona de confort a birocraticului, directorii devenind arhitecți ai unor ecosisteme de învățare. Devine tot mai clar faptul că școala nu mai poate funcționa izolat, ci trebuie să colaboreze activ cu antreprenori locali, autorități publice, organizații neguvernamentale (ONG-uri) și chiar cu proprii absolvenți [8]. Formarea mentalității antreprenoriale este influențată nu doar de activitățile școlare, ci și de experiențele personale ale elevilor [4]. Astfel, se realizează tranziția de la o educație de tip transmisiv, centrată pe livrarea de conținuturi, la una transformțională, orientată spre învățare activă, colaborare și inițiativă [12]. În locul unui management al conformității („să ne încadrăm în

ning. Across Europe, entrepreneurial competences are formally included in national curricula; however, the degree of implementation varies significantly from one country to another [9]. Despite these policy intentions, a noticeable gap persists between objectives and classroom realities. In many upper secondary schools, particularly in rural areas, entrepreneurship education remains largely confined to theoretical lessons, often disconnected from real economic contexts. Numerous students report that, although they value the idea of learning about initiative and business, they perceive the lessons as excessively abstract and lacking tangible applications. This perception is supported by recent studies indicating that students' interest is not always accompanied by relevant, practice-oriented learning contexts [2]. Consequently, there is a clear need to rethink instructional approaches: shifting from textbooks to laboratories, from discourse to experimentation, and from paper-based simulations to direct interaction with real economic actors. The literature review highlights that participatory leadership constitutes the foundation of an open and collaborative school culture, didactic innovation acts as the driving force of pedagogical transformation in the digital era, and educational partnerships ensure a meaningful connection between school and society [2], [7], [12]. Together, these dimensions create the conditions for a sustainable, equitable, and future-oriented education, aligned with the strategic directions promoted by the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation (UNESCO) and the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) [7].

Global transformations – whether driven by accelerated digitalisation, ecological crises, or the shift of curricular priorities toward sustainability, require a school that not only adapts its programs but fundamentally reconfigures its managerial vision. Digitalisation is no longer an option; it has become a strategic necessity for modern school leadership [3], [5]. In this new landscape, school governance can no longer remain confined to bureaucratic comfort zones, as principals increasingly assume the role of architects of learning ecosystems. It is becoming evident that schools can no longer function in isolation; instead, they must actively collaborate with local entrepreneurs, public authorities, non-governmental organisations (NGOs), and even their own alumni [8]. The development of an entrepreneurial mindset is shaped not only by school-based activities but also by students' personal experiences [4]. This shift marks the transition from a transmissive model of education, focused primarily on content delivery, to a transformational approach centered on active learning, collaboration,

norme”), prinde contur un management al potențialului („ce putem construi din resursele pe care le avem”) [7]. Această tranziție nu este doar oportună, ci și necesară, deoarece menținerea unui model educațional învechit conduce la formarea unor absolvenți pregătiți pentru o lume care nu mai există. În schimb, un liceu cu viziune managerială deschisă – care valorifică digitalizarea, susține învățarea prin proiecte și construiește punți reale cu mediul economic – devine un incubator de inițiativă, nu doar o sală de clasă extinsă [13].

Scopul principal al cercetării constă în identificarea și analiza contribuției strategiilor manageriale la dezvoltarea competențelor antreprenoriale în licee, examinând comparativ situația din România și Republica Moldova. Prin investigarea cadrului teoretic, a datelor empirice colectate și a practicilor manageriale actuale, studiul urmărește să identifice modele și strategii eficiente de leadership educațional care pot stimula spiritul antreprenorial al elevilor și pot genera un impact pozitiv atât la nivelul școlii, cât și în comunitatea largă.

Metodologia cercetării

Studiul s-a bazat pe o metodologie mixtă de cercetare, combinând metoda cantitativă a sondajului cu metoda calitativă a interviurilor semi-structurate, precum și analiza documentelor oficiale din domeniul educației, pentru a contura o imagine cât mai fidelă a realității investigate. Inițial a fost aplicat sondajul, pe un eșantion de 340 de elevi și 12 profesori implicați în predarea disciplinelor economice sau în activități cu miză antreprenorială. Ulterior, au fost realizate interviuri cu șapte directori de liceu, responsabili de stabilirea direcțiilor strategice ale instituțiilor pe care le conduc. Discuțiile au vizat practicile manageriale concrete, respectiv: modul în care conducerea sprijină inițiativele elevilor, tipurile de parteneriate dezvoltate, cât și gradul de flexibilitate al curriculumului în raport cu nevoile reale și obstacolele întâmpinate în procesul de implementare.

Acest design de cercetare, conceput comparativ, a permis identificarea atât a asemănărilor dintre cele două sisteme educaționale, cât și a diferențelor existente. Analiza statistică a datelor cantitative și interpretarea tematică a interviurilor s-au completat reciproc, iar prin corelarea rezultatelor cu documente de politici educaționale și surse internaționale (OECD, UNESCO și rețeaua Eurydice), au fost ancorate concluziile într-un cadru solid și relevant [1], [10], [14]. În plus, varietatea eșantionului și diversitatea instrumentelor utilizate ne oferă un grad ridicat de încredere că rezultatele reflectă o realitate consistentă și complexă, nu doar un instantaneu izolat. Datele can-

and initiative [12]. In place of a management logic grounded in compliance (“meeting regulations”), a management of potential (“what can we build with the resources we have”) is emerging [7]. This transition is not merely timely but essential, as maintaining outdated educational models results in graduates prepared for a world that no longer exists. By contrast, a high school guided by an open managerial vision, one that leverages digitalisation, supports project-based learning, and builds authentic links with the economic environment, becomes an incubator of initiative rather than merely an extended classroom [13].

The main objective of the research is to identify and analyse the contribution of managerial strategies to the development of entrepreneurial competences in high schools, through a comparative examination of the contexts in Romania and the Republic of Moldova. By exploring the theoretical framework, the empirical data collected, and current managerial practices, the study aims to identify effective models and strategies of educational leadership that can foster students’ entrepreneurial spirit and generate a positive impact both at the school level and within the broader community.

Research Methodology

The study was based on a mixed research methodology, combining the quantitative survey with the qualitative method of semi-structured interviews, as well as the analysis of official documents in the field of education, in order to provide an accurate and comprehensive picture of the investigated reality. Initially, a survey was administered to a sample consisting of 340 students and 12 teachers involved in teaching economic subjects or in entrepreneurial-oriented activities. Subsequently, semi-structured interviews were conducted with seven high school principals, who are responsible for defining the strategic directions of the institutions they lead. The discussions focused on concrete managerial practices, namely: the ways in which school leadership supports students’ initiatives, the types of partnerships developed, the degree of curriculum flexibility in relation to real needs, and the obstacles encountered during the implementation process.

This comparative research design allowed for the identification of both similarities and differences between the two educational systems. The statistical analysis of quantitative data and the thematic interpretation of interview data complemented each other, while correlating the findings with educational policy documents and international sources (OECD, UNESCO, and the Eurydice network) anchored the conclusions within a solid and relevant analytical framework [1], [10], [14].

titative au fost analizate statistic (procente, medii, comparații între subgrupuri), în timp ce interviurile au fost interpretate printr-o analiză tematică riguroasă, care a evidențiat teme recurente precum „viziunea strategică a conducerii”, „deschiderea către parteneriate” sau „gradul de inovație curriculară”. Prelucrarea statistică a datelor a fost realizată cu ajutorul pachetului Statistical Package for the Social Sciences, versiunea 26 (SPSS v.26), utilizând teste de fidelitate (coeficientul Cronbach's Alpha), teste de adecvare (Kaiser-Meyer-Olkin- KMO), analiză factorială și regresie liniară multiplă, pentru identificarea relațiilor semnificative dintre variabilele manageriale și nivelul competențelor antreprenoriale.

O limitare a cercetării constă în faptul că, din Republica Moldova, a fost inclus în eșantion doar un singur liceu, selectat pe baza unei colaborări instituționale existente în cadrul unor proiecte educaționale comune.

Rezultate și discuții

Validarea instrumentului de cercetare – chestionarul aplicat elevilor și profesorilor, respectiv, ghidul de interviu utilizat în discuțiile cu directorii de liceu – s-a realizat prin evaluarea fidelității interne și a adecvării datelor pentru analiza factorială exploratorie. Pentru componenta cantitativă, coeficientul Cronbach α , cu o valoare de 0,892, a confirmat o consistență internă foarte bună a scalei chestionarului, iar indicele KMO (=0,823), alături de testul Bartlett al sfericității, semnificativ statistic ($p < 0,001$), a demonstrat că structura datelor este corespunzătoare pentru efectuarea analizei factoriale exploratorii (AFE). Componenta calitativă, bazată pe interviuri semi-structurate cu șapte directori de liceu, a fost validată prin expertiză de conținut și triangulare cu rezultatele cantitative, asigurând astfel coerența și robustețea interpretărilor. Analiza factorială exploratorie (AFE) a condus la identificarea a trei factori principali – *leadership participativ*, *inovație didactică* și *parteneriate educaționale* – care explică cumulativ 68,4% din varianța totală. Structura clară a itemilor, evidențiată prin rotația Varimax, susține validitatea constructelor teoretice operaționalizate. Modelul de regresie liniară multiplă, estimat pe baza celor trei factori, indică influențe semnificative statistic asupra dezvoltării competențelor antreprenoriale ale elevilor, cu coeficienți standardizați având următoarele valori:

- *Leadership participativ*: $\beta = 0,411$, $p < 0,01$;
- *Inovație didactică*: $\beta = 0,327$, $p < 0,05$;
- *Parteneriate educaționale*: $\beta = 0,298$, $p < 0,05$.

Moreover, the diversity of the sample and the variety of research instruments used provide a high level of confidence that the results reflect a consistent and complex reality rather than an isolated snapshot. Quantitative data were analysed using descriptive and inferential statistics (percentages, means, and comparisons between subgroups), while the interviews were examined through rigorous thematic analysis, highlighting recurrent themes such as “strategic leadership vision”, “openness to partnerships”, and “the level of curricular innovation”. Statistical data processing was carried out using the Statistical Package for the Social Sciences, version 26 (SPSS v.26), employing reliability tests (Cronbach's Alpha coefficient), adequacy tests (Kaiser-Meyer-Olkin-KMO), exploratory factor analysis, and multiple linear regression, in order to identify significant relationships between managerial variables and the level of entrepreneurial competencies.

One limitation of the study is that, in the Republic of Moldova, only one high school was included in the sample, selected on the basis of an existing institutional collaboration within joint educational projects.

Results and Discussion

The validation of the research instruments, the questionnaire administered to students and teachers, and the interview guide used in discussions with high school principals, was carried out by assessing internal consistency and data adequacy for exploratory factor analysis. For the quantitative component, the Cronbach's Alpha coefficient, with a value of 0.892, confirmed very good internal consistency of the questionnaire scale, while the KMO index (0.823), together with Bartlett's test of sphericity, which was statistically significant ($p < 0.001$), demonstrated that the data structure was appropriate for conducting exploratory factor analysis (EFA). The qualitative component, based on semi-structured interviews with seven high school principals, was validated through content expertise and triangulation with the quantitative findings, thus ensuring coherence and robustness of the interpretations. The exploratory factor analysis (EFA) led to the identification of three main factors – *participative leadership*, *didactic innovation*, and *educational partnerships*, which together explain 68.4% of the total variance. The clear structure of the items, highlighted through Varimax rotation, supports the validity of the operationalized theoretical constructs. The multiple linear regression model, estimated on the basis of these three factors, indicates statistically significant influences on the development of students' entrepreneurial competences, with standardised coefficients as follows:

Valorile coeficienților β standardizați pentru cele trei variabile manageriale explicative sunt reprezentate în **Figura 1**.

- *Participative leadership*: $\beta = 0.411$, $p < 0.01$;
- *Didactic innovation*: $\beta = 0.327$, $p < 0.05$;
- *Educational partnerships*: $\beta = 0.298$, $p < 0.05$.

The values of the standardised beta coefficients for the three explanatory managerial variables are illustrated in **Figure 1**.

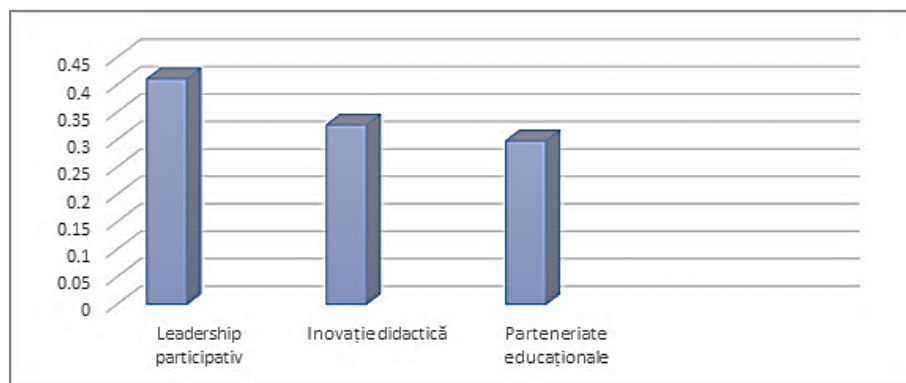


Figura 1. Grafic comparativ al coeficienților β standardizați/
Figure 1. Comparative Chart of Standardized Beta Coefficients

Sursa: elaborată de autoare în baza studiului realizat/

Source: developed by author based on the carried out study

Aceste rezultate subliniază contribuția diferențiată, dar complementară, a fiecărei dimensiuni analizate. Leadershipul participativ rămâne factorul cu cea mai mare putere explicativă, ceea ce validează relevanța unui stil managerial democratic, orientat spre implicare și co-creare. Inovația didactică joacă un rol semnificativ prin facilitarea unor abordări pedagogice interactive și experiențiale, în timp ce parteneriatele educaționale susțin aplicabilitatea practică a educației antreprenoriale, extinzând-o dincolo de spațiul formal al școlii. Modelul este validat statistic în ansamblu (testul F global semnificativ, $p < 0,001$), având un coeficient de determinare (R^2) satisfăcător, iar valorile factorului de inflație a variației (Variance Inflation Factor ($VIF < 2$)) confirmă lipsa coliniarității problematice între predictori incluși în model.

Se observă că **leadershipul participativ** are cel mai mare coeficient β (0,411) cu semnificație statistică ridicată ($p < 0,01$), în timp ce inovația didactică ($\beta = 0,327$, $p < 0,05$) și **parteneriatele educaționale** ($\beta = 0,298$, $p < 0,05$) prezintă valori β mai mici. Aceste rezultate sugerează o influență relativ mai puternică a factorului leadership participativ asupra competențelor antreprenoriale. În plus, analiza scalei indică o consistență internă ridicată (Cronbach's $\alpha = 0,892$, peste pragul recomandat) precum și o adecvare corespunzătoare a eșantionului pentru analiza factorială ($KMO = 0,823$). Diagrama ilustrativă prezintă coeficienții β (axa ori-

These results highlight the differentiated yet complementary contribution of each analysed dimension. Participative leadership emerges as the factor with the strongest explanatory power, validating the relevance of a democratic managerial style oriented toward involvement and co-creation. Didactic innovation plays a significant role by facilitating interactive and experiential pedagogical approaches, while educational partnerships support the practical applicability of entrepreneurial education, extending it beyond the formal school environment. The model is statistically validated as a whole (global F-test significant at $p < 0.001$), with a satisfactory coefficient of determination (R^2). Moreover, the values of the Variance Inflation Factor ($VIF < 2$) confirm the absence of problematic multicollinearity among the predictors included in the model.

It can be observed that **participative leadership** has the highest standardised beta coefficient ($\beta = 0.411$) with a high level of statistical significance ($p < 0.01$), whereas didactic innovation ($\beta = 0.327$, $p < 0.05$) and **educational partnerships** ($\beta = 0.298$, $p < 0.05$) display lower beta values. These results suggest a relatively stronger influence of participative leadership on the development of entrepreneurial competences. In addition, scale analysis indicates high internal consistency (Cronbach's $\alpha = 0.892$, exceeding the recommended threshold) as well as adequate sample suitability for factor analysis ($KMO = 0.823$). The illus-

zontală) pentru fiecare variabilă explicativă, împreună cu valoarea p asociată (**figura 2**).

trative diagram presents the beta coefficients (horizontal axis) for each explanatory variable, together with the associated p-values (**figure 2**).

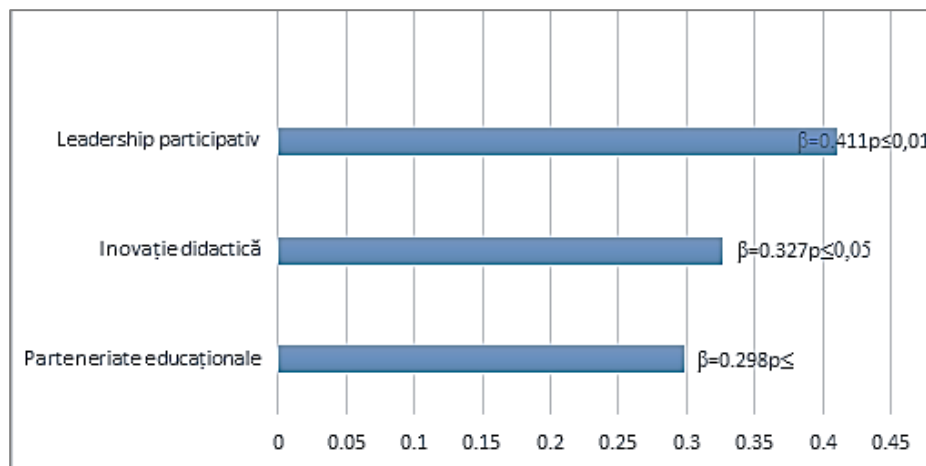


Figura 2. Diagrama regresiei cu coeficienți β și valori p/
Figure 2. Regression Diagram with β Coefficients and p-Values

Sursa: elaborată de autoare în baza studiului realizat/

Source: developed by author based on the carried out study

Observăm că un coeficient β mai mare corespunde unei influențe mai puternice asupra competențelor analizate. Astfel, leadership-ul participativ (linia superioară) înregistrează $\beta=0,411$ ($p<0,01$), indicând cel mai mare impact pozitiv asupra competențelor antreprenoriale. Inovația didactică ($\beta=0,327$, $p<0,05$) și parteneriatele educaționale ($\beta=0,298$, $p<0,05$) apar reprezentate prin linii mai scurte, evidențiind efecte semnificative, dar de intensitate relativ mai redusă.

It can be observed that a higher beta coefficient corresponds to a stronger influence on the analysed competencies. Accordingly, participative leadership (upper line) records a value of $\beta=0.411$ ($p<0.01$), indicating the strongest positive impact on entrepreneurial competencies. Didactic innovation ($\beta=0.327$, $p<0.05$) and educational partnerships ($\beta=0.298$, $p<0.05$) are represented by shorter lines, highlighting statistically significant effects of relatively lower intensity.

Tabelul 1/ Table 1

Analiza comparativă România vs Republica Moldova/
Comparative analysis Romania vs Republic of Moldova

Țara/ Country	Nr. licee/ No. of high schools	Leadership participativ/ Participative leadership (β)	Inovație didactică / Didactic innovation (β)	Parteneriate educaționale/ Educational partnerships (β)	Coeficient de determinare / Coefficient of determination (R^2)	Nr. respondenți/ No. of respondents
România/ Romania	3	0,429	0,345	0,312	0,497	282
Republica Moldova/ Republic of Moldova	1	0,378	0,301	0,287	0,462	77

Sursa: elaborat de autoare în baza studiului realizat / Source: developed by author based on the carried out study

Tabelul comparativ include coeficienții β pentru cele trei dimensiuni analizate – leadership participativ, inovație didactică și parteneriate educaționale – în România (medie a trei licee) și în

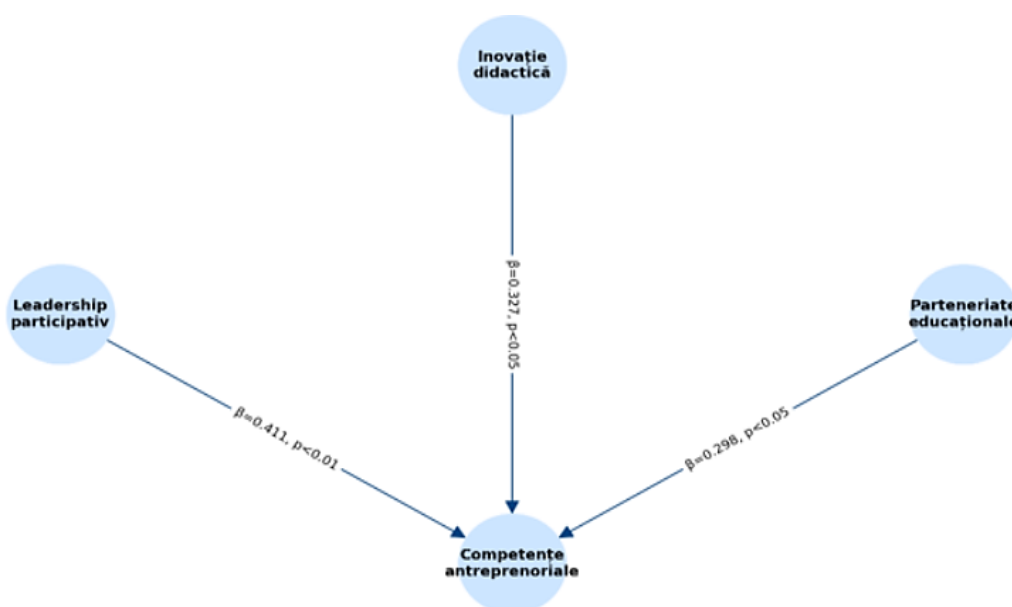
The comparative table includes the beta coefficients (β) for the three analysed dimensions, participative leadership, didactic innovation, and educational partnerships, in Romania (average of

Republica Moldova (un liceu). Astfel, leadershipul participativ exercită o influență mai puternică în România ($\beta=0,429$) comparativ cu Republica Moldova ($\beta=0,378$), ceea ce sugerează un stil managerial mai colaborativ și eficient în liceele analizate din România. Inovația didactică este, de asemenea, mai eficientă în România ($\beta=0,345$) față de Moldova ($\beta=0,301$), indicând o deschidere mai mare spre metode pedagogice moderne, iar parteneriatele educaționale au un impact mai ridicat în România ($\beta=0,312$) comparativ cu Republica Moldova ($\beta=0,287$), ceea ce reflectă o rețea mai consolidată de colaborări școală-comunitate.

Toate cele trei dimensiuni manageriale au o contribuție mai pronunțată în liceele din România, semnalând existența unei infrastructuri manageriale mai mature și orientate spre transformare. Republica Moldova prezintă însă valori apropiate, semn că există potențial semnificativ de dezvoltare, în condițiile susținerii direcțiilor strategice actuale. Modelul conceptual ilustrat în **figura 3** sintetizează ipoteza cercetării, conform căreia strategiile manageriale (leadership participativ, inovație didactică, parteneriate educaționale) influențează dezvoltarea competențelor antreprenoriale. Cei trei factori de decizie manageriali sunt reprezentați prin casete separate, iar săgețile direcționează relația către „Dezvoltarea competențelor antreprenoriale”, reflectând legătura stabilită prin analiza de regresie.

three high schools) and in the Republic of Moldova (one high school). Thus, participative leadership exerts a stronger influence in Romania ($\beta=0.429$) compared to the Republic of Moldova ($\beta=0.378$), suggesting a more collaborative and effective managerial style in the Romanian high schools included in the study. Didactic innovation is also more effective in Romania ($\beta=0.345$) than in the Republic of Moldova ($\beta=0.301$), indicating greater openness toward modern pedagogical methods. Similarly, educational partnerships show a higher impact in Romania ($\beta=0.312$) compared to the Republic of Moldova ($\beta=0.287$), reflecting a more consolidated network of school–community collaborations.

Overall, all three managerial dimensions display a more pronounced contribution in Romanian high schools, signalling the presence of a more mature, transformation-oriented managerial infrastructure. Nevertheless, the Republic of Moldova records relatively close values, highlighting a significant potential for development, provided that current strategic directions continue to be supported. The conceptual model illustrated in **figure 3** synthesises the research hypothesis, according to which managerial strategies (participative leadership, didactic innovation, and educational partnerships) influence the development of entrepreneurial competencies. The three managerial decision factors are represented by separate boxes, with arrows pointing toward “Development of Entrepreneurial Competencies”, reflecting the relationships established through regression analysis.



**Figura 3. Model conceptual al contribuției strategiilor manageriale/
Figure 3. Conceptual Model of the Contribution of Managerial Strategies**

*Sursa: elaborată de autoare în baza studiului realizat/
Source: developed by author based on the carried out study*

În acest mod, diagrama sintetizează vizual modul în care factorii manageriali studiați contribuie la dezvoltarea competențelor antreprenoriale, în concordanță cu datele experimentale obținute.

Concluzii

Cercetarea de față demonstrează că strategiile manageriale au un impact decisiv în evoluția educației antreprenoriale la nivel liceal. Analiza teoretică și empirică a confirmat faptul că aceste strategii pot și trebuie adaptate contextului, ținând cont de resursele și profilul fiecărui liceu, pentru a genera rezultate optime. Atât România, cât și Republica Moldova se află pe calea stabilizării educației antreprenoriale, însă ritmul și modalitățile diferă, de aceea, un schimb reciproc de idei și adaptarea politicilor într-un mod flexibil devin esențiale. Conducerea școlară vizionară, orientată spre transformare, poate muta accentul de la un management administrativ la unul proactiv și transformativ, centrat pe inovație educațională și dezvoltare comunitară. Pornind de la concluziile cercetării, devine evident că dezvoltarea educației antreprenoriale în licee nu poate fi lăsată la voia întâmplării, este nevoie de intervenții strategice, adaptate realităților școlare și ancorate în provocările lumii actuale.

Astfel, se conturează câteva direcții de acțiune care pot transforma bunele intenții în rezultate durabile: schimbarea modului de predare pentru profesori și actualizarea curriculumului, colaborarea dintre școală și comunitate, digitalizarea antreprenoriatului și integrarea principiilor sustenabilității.

In this way, the diagram visually synthesises how the managerial factors under study contribute to the development of entrepreneurial competencies, in line with the experimental data obtained.

Conclusions

The present research demonstrates that managerial strategies play a decisive role in the development of entrepreneurial education at the high-school level. The theoretical and empirical analysis confirms that these strategies can, and should, be adapted to context, taking into account the resources and specific profile of each school, in order to generate optimal outcomes. Both Romania and the Republic of Moldova are on a path toward consolidating entrepreneurial education; however, the pace and modalities of implementation differ. Consequently, reciprocal exchange of ideas and flexible policy adaptation become essential.

Visionary school leadership, oriented towards transformation, can shift the focus from an administrative form of management to a proactive and transformational one, centered on educational innovation and community development. Building on the research findings, it becomes evident that the development of entrepreneurial education in high schools cannot be left to chance; it requires strategic interventions aligned with school realities and anchored in the challenges of the contemporary world.

Accordingly, several directions of action emerge that can turn good intentions into sustainable results: rethinking teaching approaches and updating the curriculum, strengthening school-community collaboration, advancing the digitalisation of entrepreneurship education, and integrating sustainability principles.

Bibliografie/ Bibliography:

1. BAÏDAK, N.; D. KOCANOVA; L. PIERANTONI și J. M. RIIHELÄINEN. *Entrepreneurship education at school in Europe – Eurydice report*. Online. European Education and Culture Executive Agency (EACEA), European Commission. Luxembourg, 2025. Disponibil: <https://data.europa.eu/doi/10.2797/0693204> [accesat 2025-09-22].
2. BOLDUREANU, G. și N. SCRIPCARU. Entrepreneurial education among high school youth. *European Journal of Public Administration Research*. Online. 2023, nr. 2, pp. 1-8. Disponibil: <https://doi.org/10.47743/ejpar.2023-2-1> [accesat 2025-09-19].
3. BÖSKENS, L. și K. MEYER. *Policies for the digital transformation of school education: Evidence from the Policy Survey on School Education in the Digital Age*. Online. OECD Education Working Paper no. 328. OECD Publishing, 2025. Disponibil: <https://doi.org/10.1787/464dab4d-en> [accesat 2025-10-02].
4. CHILENGA, N.; S. DHLIWAYO și A. K. CHEBO. The entrepreneurial mindset and self-employment intention of high school learners: The moderating role of family business ownership. *Frontiers in Education*. Online. 2022, nr. 7, Article 946389. Disponibil: <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.946389> [accesat 2025-09-02].

5. EL-HAMAMSY, L.; F. RIEDO și P. WILHELM. Modelling the sustainability of a primary school digital education curricular reform and professional development program. *Education and Information Technologies*. Online. 2024, vol. 29, nr. 4, pp. 2857–2904. Disponibil: <https://doi.org/10.1007/s10639-023-11653-4> [accesat 2025-09-11].
6. FAYOLLE, A. și B. GAILLY. The impact of entrepreneurship education on entrepreneurial attitudes and intention: Hysteresis and persistence. *Journal of Small Business Management*. Online. 2015, vol. 53, nr. 1, pp. 75–93. Disponibil: <https://doi.org/10.1111/jsbm.12065> [accesat 2025-09-21].
7. FULLAN, M. *Leading in a culture of change*. 2nd ed. John Wiley & Sons, 2019, pp. 17–22.
8. HARGREAVES, A. și D. FINK. *Sustainable leadership*. Jossey-Bass, 2012, pp. 18–23.
9. MINISTERUL EDUCAȚIEI. *Raport privind implementarea curriculumului la disciplina Educație antreprenorială*. Online. București, 2022. Disponibil: <https://www.edu.ro/> [accesat 2025-10-19].
10. OECD. *SME and Entrepreneurship Outlook 2023*. Online. OECD Publishing, 2023. Disponibil: <https://doi.org/10.1787/c19b0b38-en> [accesat 2025-10-02].
11. OECD. *Curriculum frameworks and visualisations beyond national frameworks*. Online. OECD Education Working Paper no. 9. 2024. Disponibil: <https://doi.org/10.1787/94d091a1-en> [accesat 2025-10-12].
12. ODUNLAMI, A. Digital education: Contributions towards sustainable schools for the future. *Management in Education*, Online. 2023. Disponibil: <https://doi.org/10.1177/08920206231160903> [accesat 2025-10-02].
13. SARIAKIN, S.; S. PUSCA; J. DALLE și Y. OSHER. Fostering a productive educational environment: the roles of leadership, management practices, and teacher motivation. *Frontiers in Education*. Online. 2025, nr. 10, Article 1499064. Disponibil: <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1499064> [accesat 2025-10-11].
14. UNESCO. *Education for Sustainable Development Goals: Learning Objectives*. UNESCO Publishing, 2017. ISBN 978-92-3-100209-0.