

**UNIVERSITATEA PEDAGOGICĂ DE STAT „ION CREANGĂ”  
DIN CHIȘINĂU**

Cu titlu de manuscris

C.Z.U.: 37.07(043.2)

**NASTASĂ ANCA-MIHAELA**

**MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI ÎN CADRUL  
PROIECTELOR DE INTERVENȚIE EDUCAȚIONALĂ**

**Specialitatea 531.01. Teoria generală a educației**

Rezumatul tezei de doctor în științe ale educației

**Chișinău, 2023**

Teza a fost elaborată în cadrul Școlii doctorale „Științe ale Educației”  
a Universității Pedagogice de Stat „Ion Creangă” din Chișinău

**Componenta Comisiei de susținere publică a tezei de doctorat:**

**Președintele Comisiei:**

1. Borozan Maia, doctor habilitat în pedagogie, profesor universitar, Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă”.

**Conducător Științific:**

2. Cojocaru Victoria, doctor habilitat în pedagogie, profesor universitar, Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă”.

**Referenți oficiali:**

3. Guțu Vladimir, doctor habilitat în pedagogie, profesor universitar, Universitatea de Stat din Moldova.

4. Goraș -Postică Viorica, doctor habilitat în pedagogie, profesor universitar, Universitatea de Stat din Moldova.

5. Necula Gina Aurora, doctor în pedagogie, conferențiar universitar, Universitatea „Dunarea de Jos”, Galați, România.

Susținerea tezei va avea loc la 29 iunie 2023, ora 14.00, sala Senatului, str. Ion Creangă, 1, corp 2, în ședința Comisiei de susținere publică a tezei de doctor din cadrul Universității Pedagogice de Stat „Ion Creangă” din Chișinău.

Teza de doctor și rezumatul pot fi consultate la Biblioteca științifică a Universității Pedagogice de Stat „Ion Creangă” din Chișinău ([www.upsc.md](http://www.upsc.md)) și pe pagina web a ANACEC ([www.cnaa.md](http://www.cnaa.md)).

Rezumatul a fost expediat la 26.05.2023

**Președintele Comisiei:**

**Borozan Maia**, doctor habilitat în pedagogie, profesor universitar

**Conducător științific:**

**Cojocaru Victoria**, doctor habilitat în pedagogie, profesor universitar

**Autor:**

Nastasă Anca Mihaela

@ Nastasă Anca Mihaela ,2023

## Cuprins

<b>Repere conceptuale ale cercetării.....</b>	<b>4</b>
<b>Conținutul tezei.....</b>	<b>10</b>
<b>Concluzii generale și recomandări.....</b>	<b>28</b>
<b>Bibliografie.....</b>	<b>32</b>
<b>Lista publicațiilor de autor.....</b>	<b>33</b>
<b>Adnotare (română, engleză).....</b>	<b>35</b>

## REPERE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII

**Actualitatea și importanța problemei abordate.** Educația are drept misiune fundamentală crearea pentru fiecare persoană a capacității de a-și dezvolta întregul potențial și de a deveni o ființă umană completă, pregătită pentru societatea de mâine. Întregul proces al educației este o asumare responsabilă a existenței sociale, constând în acumularea de competențe, de modelare a caracterului, de dezvoltare a personalității; în esență, este un răspuns la cerințele societății.

Eficientizarea procesului de implementare a politicilor și strategiilor educaționale europene și naționale în învățământul preuniversitar reprezintă o problemă cheie a reformei curriculare, care a generat un șir de revizuri în domeniul managementului educațional de dezvoltare a cadrelor metodologice complexe și a instrumentelor operaționale valoroase.

În acest context, rolul managementului educațional a căpătat în ultimii ani o importanță tot mai mare în spațiul european. Problema a fost și este studiată de către specialiști, încercându-se o aprofundare în domeniul respectiv, stabilind mult mai exact repere sigure de urmat în conducerea unităților de învățământ preuniversitar.

Managementul prin proiecte reprezintă un domeniu al managementului eficient în domeniul educației, iar dezvoltarea competențelor manageriale de coordonare a proiectelor respective este un scop strategic al demersurilor de asigurare a calității educației.

Demersul managerial în domeniul proiectelor educaționale însumează mai multe principii, acțiuni strategice și procese operaționale ale complexului managerial structural-funcțional în direcția racordării la standarde de performanță a obiectivelor ce vizează schimbările care sunt preconizate pentru a fie realizate. Elementul definitoriu pentru un proiect educațional este schimbarea pe care o produce în raport cu o situație inițială.

Un alt argument pentru inițierea cercetării ține de importanța recunoscută a rolului managerului de proiect și, implicit, a managementului schimbării din perspectiva *performanței* în procesul educațional. Orice sarcină a managerului de proiect poate fi definită în termeni de obiective, resurse, activități și rezultate, ce pot stimula valorificarea tehnicilor specifice managementului proiectelor. Or, în acest cadru de referință, se preconizează luarea unor decizii strategice pentru raționalizarea și îmbunătățirea performanțelor în învățământul preuniversitar printr-o reevaluare a structurilor sale manageriale. Modificările structurale și funcționale își găsesc finalitate doar dacă sunt corelate cu varietatea factorului uman, în sensul profesionalizării acestuia.

Un caz particular de proiecte sunt proiectele de intervenție educațională, care urmăresc sprijinirea politicilor educaționale în atingerea obiectivelor, fiind modalitatea prin care pot fi accesate fonduri europene alocate țărilor membre. Proiectele de intervenție educațională necesită un management ce pornește de la principiile managementului general, dar este adaptat caracteristicilor proiectelor respective. Proiectele de intervenție educațională generează efecte asupra actorilor care le elaborează și le implementează, asupra factorilor interesați. Îmbunătățirea impactului proiectelor poate fi realizată în

primul rând printr-un management eficient și eficace. Prin urmare, managementul proiectelor educaționale presupune un ansamblu de demersuri și activități specifice, prin intermediul cărora să se obțină rezultatele optime pentru îndeplinirea obiectivelor de formare educațională.

Totodată, importanța resurselor umane, atât didactice cât și administrative, crește exponențial în instituțiile preuniversitare, în cazul în care schimbarea inovativă la nivel spiritual și material conduce spre deschiderea unor noi domenii de investigare, abordarea unor fenomene și procese emergente, formularea de ipoteze, de soluții pentru nevoile practicii imediat viitoare. Formarea cadrelor didactice determină creșterea calității la toate nivelurile de educație, dar și implementarea de noi proiecte educaționale, care să-i atragă cât mai mult pe elevi în actul educațional.

Astfel, provocările societății contemporane, generate de procesele care se manifestă la scară mondială – *societatea cunoașterii, globalizarea, postmodernismul, digitalizarea, ritmul schimbărilor tehnologice*, plasează omul lumii moderne într-un alt sistem de referință în raport cu sine, cu mediul și societatea în care trăiește, solicitând un alt mod de gândire și acțiune, pe măsura exigențelor timpului, implicare, contribuție personală, performanță. Abordarea performanței este importantă atât sub aspect organizațional, cât și individual. Performanța este un rezultat complex și semnificativ, reprezintă practic un ansamblu de acțiuni care se completează reciproc, integrate organic în activități direcționate spre rezultate și comportamente reale, vizibile. În această perspectivă, modernizarea și reconsiderarea performanțelor în cadrul formării profesionale universitare sunt reclamate de necesități obiective, de genul mutațiilor în context social, economic, științific, ca și de necesități interne, de ordin pedagogic și psihologic, ale procesului educațional.

**Descrierea situației în domeniul de cercetare și identificarea problemei de cercetare.** În domeniul nominalizat un șir de autori au abordat problematica managementului performanței: Albu N., Albu C. [3], Campbell J. P. [7], Boyatzis R.E. [34], Bourguignon A. [35], Kerzner H. [41], Kane R.H. [40], Jinga I.[17], Zlate M. [31], Dragu N. [11], Pitariu H. D. [26] etc.; a managementul proiectelor, proiectelor educaționale și de intervenție educațională pe plan național și internațional: Jordan W., Machsky J [16], Richman L. [45], Mocanu M. [19], Opan C., Stan S. [23], Niculescu O. [22], Rădulescu G. [27], Ștefan M. C. [28], Ulrich C. [30], Cojocaru V. [9], Goraș-Postică V. [13], Cristea S. [10], Cojocaru Șt. [8], etc. Aceste cercetări sunt integrate într-un sistem conceptual-metodologic și praxiologic, care reclamă extinderea investigațiilor în domeniul vizat, deoarece managementul performanței este un domeniu de actualitate sporită. Cercetătorii confirmă faptul că indicatorii de performanță trebuie să vizeze cu precădere următoarele domenii ce determină nivelul de calitate: *management și organizare, predare și învățare, suportul elevului și cultura școlii și performanțele elevului.*

Performanța devine, astfel, un rezultat ce imprimă caracteristici de eficiență și competitivitate. În contextual analizelor, sunt relevante o serie de asumții teoretice care

consideră că performanța poate fi definită atât prin rezultate, cât și prin comportament Kane R. a acreditat performanța prin afirmația că „performanța este un lucru pe care persoana îl lasă în urmă” [40, p.125].

Prin accentuarea diferitelor stiluri de analiză și prin evidențierea varietății de natură epistemologică, semnificarea performanței oferă fundamentul pentru asocierea cu gradul de satisfacție, eficacitate și eficiență. Prin intermediul teoriei comportamentale și relaționale, sunt abordate dezvoltativ modele relevante pentru perceperea performanței din perspectivă managerială. Managementul performanței în sens strict revizualizează diferența dintre calitate și noncalitate, acordând atenție culturii școlii și performanțelor individuale ale subiectului care învață. Cercetările în domeniul managementului proiectelor de intervenție educațională largesc perspectiva managementului performanței pentru a considera în context dimensional valoarea managementului proiectelor în configurarea performanței (Dewey J. [37], Bush T. [6], Cojocaru Șt. [8], Cojocaru V. [9] etc). În felul acesta, *noțiunea de proiect* definește: un set de activități interdependente; un proces inovativ; o serie de sarcini cu obiective specifice; o activitate complexă, unică; un efort care are ca obiectiv crearea unui produs unic etc.

Pornind de la reperele teoretico-praxiologice consemnate în cercetările specialiștilor referitor la fenomenul cercetat, de la practicile educaționale actuale și de la experiența acumulată în activitatea profesională, au fost identificate următoarele **contradicții**:

-între exigențele școlii moderne de implicare a cadrelor didactice în proiecte de intervenție educațională și lipsa unor repere de conceptualizare și de management al acestora;

-între abordarea actuală în formarea cadrelor didactice, care promovează ideea satisfacerii nevoilor beneficiarilor educației și insuficienta formare a acestora cu privire la specificul planificării, elaborării și coordonării proiectelor de intervenție educațională, prin operaționalizarea competenței de management al performanței.

În baza premiselor și contradicțiilor identificate, se conturează **problema cercetării**: Care sunt *reperetele pedagogice* ale performanței și managementului în proiectarea educațională, care pot contribui la *formarea competenței de management al performanței* în cadrul proiectelor de intervenție educațională?

**Scopul cercetării** constă în fundamentarea teoretică, elaborarea și validarea *Modelului managementului performanței proiectelor de intervenție educațională în învățământul general*.

**Ipoteza de cercetare**: Managementul performanței poate spori adaptabilitatea, coeziunea, relaționarea și implementarea proiectelor de intervenție educațională, dacă:

- va fi conceptualizată interpretativ performanța din perspectivă managerială;
- vor fi determinate fundamentele teoretice ale managementului performanței și valorile de performanță;
- va fi dezvoltată esența și tipologia alternativă a proiectelor educaționale;

- vor fi identificate relațiile integrative ale performanței, proiectării manageriale, proiectelor de intervenție educațională în formarea competenței de management al performanței cadrelor didactice.

#### **Obiectivele cercetării:**

1. Dezvăluirea esenței conceptuale a performanței (definire, caracteristici, criterii funcții, factori interacțiune) și a managementului performanței (dimensiuni, trăsături specifice).

2. Identificarea factorilor de influență a performanței.

3. Consemnarea metodologică a specificului proiectelor de intervenție educațională în contextul organizațiilor școlare.

4. Determinarea valorilor de performanță în cadrul managementului performanței proiectelor de intervenție educațională;

5. Elaborarea și validarea experimentală a *Tehnologiei de formare a competenței de management al performanței PIE*.

#### **1. Metodologia cercetării s-a constituit din:**

- teoriile privind definirea și funcțiile generale ale performanței (Dragu N. [11], Zlate M. [31], Minder M. [20] etc;
- teoria managementului performanței a lui Bourguignon A. [35], care definește performanța ca pe un proces continuu și flexibil într-un cadru conceptual bine stabilit;
- concepția managementului performanței a lui Armstrong A. [32];
- concepțiile privind proiectarea managerială, cu sfera de referință, funcția generală (Hesselbein T. Goldsmith M., Beckhard R. [15], Druker P. [12], Bush T. [6], Opan C., Stan S. [23], Mocanu M., Schuster C. [19], Cristea S. [10] etc.
- viziunile asupra relației profesor-elev și managementul performanței în acest context (Missoum G. [44], Argyle M [33], Borozan M. [4], Guțu Vl. [14], Lebas M. [42]; viziunile privind caracteristicile performanței (Lorino P. [43], Burdus E. [5] etc.; privind criteriile de evaluare a performanței (Petca I. [25], Matish R., Nica P., Rusu C. [18], Cojocar V., Slutu L. [9]); privind factorii de influență asupra performanței: Campbell J.P., Miccloy R. A., Oppler S.H., Sager C.E. [7];
- ideile și opiniile cu privire la psihologia performanței (Bourguignon [35], la managementul proiectelor educaționale (Cristea S. [10], Ulrich C. A [30], Țoca I. [29]); tipologia proiectelor educaționale (Alec S. [1], Păun E. [24]); dimensiunile proiectului de intervenție educațională (Albu G. [2], Goraș-Postică V. [13]); la competența managerului de proiect a lui Naisbitt J. [21] etc.

#### **Metodele aplicate includ:**

- *metode teoretice*: metoda bibliografică, analiza și sinteza; predicția, interpretarea, compararea; sistematizarea, generalizarea; modelarea;
- *metode practice*: proiectarea; experimentul pedagogic, chestionarul, testul-grilă, observația, studiul de caz, consilierea;

- prelucrarea cantitativă, calitativă și comparativă a rezultatelor obținute, inclusiv reprezentarea grafică a acestora.

**Noutatea și originalitatea științifică a rezultatelor obținute.** Noutatea și originalitatea științifică rezidă din abordarea interpretativă a conceptului de *proiect de intervenție educațională* într-o configurație relațională; stabilirea *relațiilor integrative* la nivel de (a) performanță (funcții strategice, caracteristici definitorii, factori de eficiență, structurare multifuncțională, interacțiune), (b) proiectare managerială (sfera de referință, funcție generală, structură de bază), (c) proiect de intervenție educațională (dimensiunile PIE, managementul transformator); conceperea *valorilor de performanță* (schimbarea inovativă, plusvaloarea, valori noi); reperarea teoretico-praxiologică a *Modelului Managementul performanței PIE*; elaborarea și validarea prin experiment pedagogic a *Tehnologiei de formare a competenței de management al performanței PIE*.

**Semnificația teoretică** este relevată de abordarea teoretică a unui ansamblu de noțiuni în domeniu, cum sunt cele de performanță, management, proiect educațional, managementul proiectelor, proiectare managerială, managementul performanței, proiect de intervenție educațională; conceptualizarea relațiilor integrative (1,2,3) și a valorilor de performanță într-o nouă viziune; elaborarea Modelului Managementul performanței PIE; fundamentarea epistemologică a demersului tehnologic de formare a competenței de management al performanței PIE.

**Valoarea aplicativă a lucrării este reprezentată** de potențialitatea, demonstrată experimental, de valorificare în sistemul național de învățământ a Modelului Managementul performanței PIE și a Tehnologiei de formare a competenței de management al performanței PIE; structurarea acțiunilor de implementare a proiectelor de intervenție educațională elaborate în procesul formativ în instituțiile de învățământ preuniversitar.

**Implementarea rezultatelor științifice** s-a realizat prin valorificarea *Tehnologiei de formare a competenței de management al performanței PIE*, prin implicarea cadrelor didactice din instituțiile de învățământ general din Bacău, România și a masteranzilor de la Universității de Stat din Tiraspol, orașul Chișinău, Republica Moldova.

**Aprobarea rezultatelor cercetării.** Rezultatele cercetării au fost aprobate la următoarele conferințe științifice naționale și internaționale: Procesul managerial în domeniul proiectelor educaționale, Conferința Internațională „Managerii educaționali – strategii, inovații și bune practice dezvoltate în cadrul unităților de învățământ preuniversitar”, Bacău, 2020; Impactul percepției sociale a profesiei de cadru didactic asupra performanțelor sale profesionale, Conferința Multidisciplinară „Perspectives in innovation, creativity and management in the 21 st century”, Turcia, 2019; Project management – methodological aspects, Conferința Multidisciplinară, „Perspectives in innovation, creativity and management in the 21 st century procedia of 4 th international multidisciplinary conference ICM IV 2019”, Budapeste, Ungaria, 2019; Proiectele de intervenție educațională – modalități eficiente de creștere a calității actului educativ, Conferința Științifică Internațională „Cadrul didactic - promotor al politicilor



educaționale”, Institutul de Științe ale Educației, Chișinău, 2019; Procedia of international multidisciplinary conference ICM 2018 – Innovation, Creativity and Management in the 21 st Century. Perspectives in Education, Târgoviște, 2019; la seminarele, trainingurile desfășurate în cadrul instituțiilor de învățământ din Bacău, în cadrul Asociației Dascăli Emeriți și la întrunirile metodice cu cadrele didactice și managerii școlari din cadrul Inspectoratului Școlar Bacău.

**Publicații la tema tezei.** Cercetarea realizată se încadrează în direcțiile de cercetare ale țării și ale Școlii doctorale a Universității Pedagogice de Stat „I. Creangă” din Chișinău. Reperle conceptuale și praxiologice privind managementul performanței proiectelor de intervenție educațională au fost reflectate în 19 publicații științifice.

**Cuvinte-cheie:** management, performanță, managementul performanței, proiect, managementul proiectului, proiect de intervenție educațională, proiectare managerială, relație integrativă, valori ale performanței, competența de management al performanței.

## CONȚINUTUL TEZEI

În primul capitol al lucrării „*Repere epistemologice ale managementului performanței în contextul abordării proiectelor educaționale*” se definește performanța și se discută cum anume poate fi asigurată performanța din perspectivă managerială, folosind o largă diversitate de concepții, idei, noțiuni. Aici se explică valoarea teoretică a performanței cu specificări în domeniul definirii performanței și explicitării valorilor ei educaționale. Capitolul se concentrează asupra documentării în viziunea lui Armstrong M. [32], Drucker P.F. [38], Chevailler J. [36], Lebas M. [42], Burdus E. [5], Minder M. [20], Zlate M. [31] etc.

Se prefigurează ideea că performanțele trebuie să fie raportate la competențele definite la nivel de competențe fundamentate educațional. Astfel, judecata valorică a performanței presupune raportarea la competențele validate pedagogic și social, pe termen mediu și lung. Performanța, măsurabilă la nivel de acțiune concretă și de rezultat sau produs obiectivat pedagogic, reflectă procesele implicate pe parcurs, care fundamentează comportamentul cognitiv, dar și noncognitiv (afectiv-motivațional și volitiv-caracterial).

În capitol este acreditată ideea că definirea performanței din perspectivă managerială are în vedere nu doar acțiunea concretă și produsele acesteia, ci și procesele implicate în realizarea produsului. Funcțiile performanței, care trebuie asumate de toți actorii educației, vizează abordarea globală a acțiunilor proiectate managerial ca parte integrată în activitatea de educație, instruire, cercetare, perfecționare, conducere etc.; abordarea eficientă a activității prin valorificarea optimă a resurselor pedagogice existente; abordarea strategică a activității care impune realizarea obiectivelor generale definite în termeni de valori superioare, reflectate la nivelul oricărei performanțe, observabilă și evaluabilă ca acțiune concretă, eficientă și eficace.

Analizele de management al performanței furnizează datele necesare pentru elaborarea planurilor de dezvoltare personală și colectivă, fiind un proces orientat spre dezvoltare. Managementul performanței reprezintă un proces foarte important în structura internă a oricărei instituții, deoarece cu ajutorul lui managerii și specialiștii în resurse umane pot anticipa, măsura și evalua în mod eficient și în timp real rezultatele angajaților. De asemenea, procesul de management al performanței facilitează angajații în dezvoltarea lor profesională, în creșterea lor constantă și în evoluția din punct de vedere profesional.

În acest context, premisele fundamentale pe care le furnizează teoria managementului conțin latent posibilități de descriere adecvată a coerenței manageriale în instituția de învățământ. Cerința care trebuie respectată, în acest caz, pentru a putea obține rezultatele dorite într-un atare demers, este aceea de a păstra mereu relația managerială activă.

Astfel, activitatea de conducere a instituției de învățământ este una de necesitate sporită, deoarece anume o conducere calitativă facilitează eficiența, rezultativitatea și normalitatea în realizarea scopurilor și obiectivelor planificate, dezvoltarea instituției școlare ca atare, remedierea performanțelor școlii, a elevilor, profesorilor. Managementul performanțelor este conceput ca un mijloc sigur de a obține rezultate mai bune ale instituției prin cunoașterea și gestionarea performanței în baza unui cadru convenit de obiective proiectate, standarde de competență. Managementul instituției este un proces de stabilire a unei viziuni comune în privința lucrurilor care se cer realizate și o abordare metodică a gestionării și dezvoltării personalului în așa fel încât aceste lucruri să fie bine realizate.

Un autor consacrat în psihologia organizațională, Zlate M., evidențiază importanța conceptului operațional de *performanță*, definită în termeni de *produs*, dar și de *proces*, care trebuie evaluată la sfârșitul activității manageriale în funcție de obiectivele proiectate și de criteriile valorice integrate în structura acestora. Privită în context instituțional deschis, caracteristic și învățământului preuniversitar, „*performanța nu este definită de acțiunea în sine, care urmărește atingerea unui rezultat, ci de procesele de judecată și valoare*” implicate psihologic și organizațional în realizarea produsului final”. Cu alte cuvinte, performanțele, definite în termeni de obiective concrete, trebuie raportate la competențele definite la nivel de competențe fundamentate psihologic. Astfel, deși „*doar acțiunile care pot fi măsurate sunt considerate ca fiind performanță*”, judecata valorică a acestora presupune raportarea la competențele vizate care susțin realizarea unor noi *performanțe* validate pedagogic și social, pe termen mediu și lung” [31, p. 196].

Deci, o definiție a *performanței din perspectivă managerială* are în vedere nu doar acțiunea concretă și produsele acesteia (observabile și evaluabile pedagogic sau didactic conform obiectivelor concrete, operaționale), ci și procesele implicate în realizarea produsului (care în sens pedagogic reprezintă obiectivele sau competențele generale și specifice cognitive și noncognitive).

Factorii care condiționează atingerea unor performanțe viabile din punct de vedere managerial sunt dependenți de calitățile psihologice ale actorilor implicați (personal,

intrapersonal, interpersonal, grupal, comunitar) și de eficiența resurselor distribuite și valorificate, organizațional, în cadrul instituției preuniversitare. Experții în managementul organizațional sau în managementul proiectelor identifică astfel *patru tipuri de performanță* necesare în orice instituție, cu particularități speciale în învățământul preuniversitar:

1. *Performanța personală* este tipică managerului școlar care conduce cu responsabilitate procesul de elaborare și realizare a unor proiecte în contextul specific învățământului preuniversitar. Ea este un produs al unor calități psihologice individuale, dezvoltate în cadrul unui proces complex.

2. *Performanța interpersonală* este necesară managerului de proiect în activitatea de comunicare eficientă cu membrii echipei bazată pe empatie, pe capacitatea de intercunoaștere și de gestiune a relațiilor socio-afective în context intern și extern, care generează un comportament social superior [33, p. 232].

3. *Performanța grupală* este probată de managerul de proiect în condițiile psihologice și sociale specifice comunității școlare, dar și comunității educaționale locale, care conferă actelor sale capacitate de decizie eficientă, coeziune și coerență, consecvență și flexibilitate deontologică [42, p. 219].

4. *Performanța organizațională* este tipică activității managerului de proiect care acționează în condițiile specifice instituțiilor din învățământul preuniversitar funcțional la nivel psihologic și social, cu structura bazată pe relația eficientă dintre educator și educat, susținută prin valorificarea tuturor resurselor pedagogice disponibile, care determină sistemul de elaborare a obiectivelor generale, specifice și concrete.

*Structura performanței*, concepută ca acțiune proiectată managerial în termeni de produs și de proces, are un câmp de manifestare multidimensională. Include: a) sfera de referință valorică, definită la nivel de scopuri generale și obiective concrete (elaborate de managerul de proiect prin operaționalizarea scopului general al activității); b) acțiunile care anticipează rezultatele și mijloacele necesare pentru atingerea acestora în spații și intervale de timp determinate; c) operațiile automatizate care contribuie la eficientizarea acțiunilor manageriale de organizare, planificare, implementare și reglare-autoreglare a activităților integrate în cadrul procesului educațional.

Kane R. a acreditat performanța prin afirmația că „performanța este un lucru pe care persoana îl lasă în urmă” [40, p.125], iar Bernadin subliniază că „performanța trebuie definită ca sumă a efectelor muncii” [apud 35, p. 24]. În plan *managerial*, la nivel organizațional evaluarea performanțelor contribuie la selectarea și perfecționarea resurselor umane necesare în procesul educațional cercetat în condiții de intervenție educațională. La nivel psihologic, angajează o dimensiune specială, afectiv-motivațională și volitiv-caracterială, care implică responsabilitatea pedagogică și socială a tuturor actorilor educației.

Practicile educaționale confirmă că *indicatorii de performanță* în cadrul unei școli trebuie să vizeze cu precădere următoarele domenii ce determină nivelul de calitate: *management și organizare; predare și învățare; suportul elevului și cultura școlii și*

*performanțele elevului.*

**Managementul performanțelor** este un mijloc de a obține rezultate mai bune de la organizație, echipe și indivizi, prin cunoașterea și gestionarea performanței în baza unui cadru convenit de obiective planificate, standarde și cerințe de competență. Este un proces de stabilire a unei concepții comune în privința lucrurilor care se cer realizate și o abordare metodică a gestionării și dezvoltării personalului în așa fel încât să crească probabilitatea ca aceste lucruri să fie realizate, atât pe termen scurt, cât și pe termen lung.

În opinia lui Bourguignon A. [35, p. 11], *managementul performanței* este un proces continuu și flexibil, care îi implică pe manageri și subordonații lor, în calitate de parteneri activi, într-un cadru conceptual care stabilește cum pot să lucreze cel mai bine pentru a obține rezultatele cerute. El se concentrează mai degrabă pe planificarea și îmbunătățirea performanței viitoare, decât pe aprecierea în retrospectivă a performanței anterioare și asigură baza necesară pentru un dialog sistematic și frecvent între manageri și echipe despre performanță și nevoile de dezvoltare.

Conform părerii lui Armstrong M. [32], care analizează specificul managementului performanței, acesta cuprinde: *definirea rolurilor* fiecărui departament/individ, *stabilirea indicilor de performanță* (ce anume definește performanța); a standardelor de performanță (care este nivelul optim care indică performanța); *comunicarea* rolurilor, indicilor și standardelor și, nu în ultimul rând, *asigurarea unui mediu propice reușitei*. Există însă o serie de *factori interni și externi care pot perturba realizările unei instituții*, precum: *mediul organizațional, stilul de management practicat* (cel dictatorial generează mai puține realizări decât cel democratic), *mediul social-economic* în care activează instituția (când contextul economic este propice, evident că este mai ușor să fii performant), *concurența directă și indirectă* (cât este de numeroasă, de agresivă, care este poziționarea acesteia). Dacă ne referim la aceste două concepte: *managementul performanțelor* și *evaluarea performanțelor*, trebuie să precizăm că nu sunt sinonime. Între aceste două concepte există o relație de incluziune, primul incluzându-l total pe cel de-al doilea. *Managementul performanței este centrat pe dezvoltare*, este de natură transformatoare. Scopul său este de a optimiza rezultatele. Plecând de la considerațiile de mai sus și aderând la un punct de vedere analitic asupra conceptelor de performanță și management al performanței, au fost formulate următoarele **concluzii** la acest capitolul:

1. Reieșind din abordările teoretice ale performanței, în general, și ale performanței din perspectivă managerială, în special, s-a constatat că performanța deține câteva reprezentări educaționale, printre acestea înscriindu-se *performanța ca proces și produs*, raportarea la competențe, interacțiunea dintre competență și capacitate. Performanța, în acest context, are o forță epistemologică unificatoare pentru un demers de dezvoltare educațională și într-o relație comunicativă cu abordarea comportamentală. Astfel, diversitatea teoretică a performanței este esențială pentru studierea multiplelor realități educaționale, cum ar fi indicii și standardele de performanță.

2. Prin accentuarea diferitelor stiluri de analiză și prin evidențierea varietății de natură epistemologică, semnificarea performanței oferă fundamentul pentru *asocierea cu gradul*

*de satisfacție, eficacitate și eficiență.* Acest lucru oferă posibilitatea concentrării asupra influenței majoritare a vizualizării performanței doar ca acțiuni care pot fi măsurate. Prin intermediul teoriei comportamentale și relaționale, sunt abordate dezvoltativ modele relevante pentru abordarea performanței din perspectivă managerială. În esență, factorul principal al performanței îl constituie managerul și se manifestă prin studiul fenomenelor care sunt implicate în conducerea operativă a instituției educaționale sau a procesului formativ.

3. Managementul performanței în sens strict revizualizează diferența dintre calitate și noncalitate, acordând atenție culturii școlii și performanțelor individuale ale subiectului care învață. Aici se întrevăd numeroase posibilități de rezolvare și de creare a unor practici rezultative de calitate superioară a obiectivelor unei acțiuni care este posibilă la un nivel ridicat de competență. Managementul performanței, acolo unde este introdus corect, poate fi un factor semnificativ ce contribuie la succesul instituției educaționale.

4. Prin sintetizarea analitică a tipologiei proiectelor educaționale, s-a constatat că acestea se clasifică în funcție de mai multe criterii: (1) modelul cultural al societății (proiecte curriculare); (2) dezvoltarea organizației școlare (leaderchipul educațional al învățării prin proiecte; proiecte instituționale); (3) procesul managerial (proiecte de dezvoltare a organizației școlare; proiecte de dezvoltare a personalului); (4) perspectiva managerială în context situațional (proiecte de depășire a limitelor apărute; proiecte de creștere a calității personalului); (5) sfera de referință (proiecte internaționale, naționale, zonale, locale); (6) sursele de dezvoltare (proiecte de adaptare la nivel intern și extern); (7) direcția schimbării (proiecte de schimbare preventivă și corectivă); deciziile de politică a educației (proiecte de schimbare de sus în jos; de jos în sus); (9) cultura organizației școlare (proiecte de schimbare emergentă sau planificată); (10) teoria instruirii (proiecte de învățare).

**Capitolul 2 „Valențe metodologice ale managementului proiectelor de intervenție educațională”** se referă la componentele de bază ale managementului proiectelor de intervenție educațională și lărgeste perspectiva managementului performanței pentru a considera în context dimensional valoarea managementului proiectelor în configurarea performanței. În capitol se definesc: proiectarea educațională, ca un set de activități pentru a atinge anumite rezultate; proiectarea managerială, managementul educațional, ca model de conducere și se prezintă avantajele și rolul jucat de acesta în sectorul educației și în atribuirea interpretărilor de natură faptică. De asemenea, capitolul se axează pe identificarea rolului și valorii managerului de proiect și pe determinarea dimensiunilor proiectelor de intervenție educațională.

În felul acesta, *noțiunea de proiect*, definește: un set de activități interdependente; un proces inovativ; o serie de sarcini cu obiective specifice; o activitate complexă, unică; un efort care are ca obiectiv crearea unui produs unic etc. Printre tentativele de a defini *conceptul de proiectare managerială* sunt desemnate cele care reflectă, în acord cu reperele semnalate, *o realitate pedagogică amplă*, care poate fi definită în raport cu unele criterii epistemologice utilizate, în mod special, de științele fundamentale ale educației. În

felul acesta, instituția de învățământ preuniversitar reprezintă o organizație „sănătoasă”, adaptabilă la un context pedagogic și social deschis, iar structurile predominante devin cele *centrate pe proiect*.

În capitol se argumentează analitic specificul proiectelor de dezvoltare a instituției școlare (*school improvement*), care au în vedere progresul școlii abordată ca organizație care învață în contexte sociale deschise. Tot aici se întemeiază cele 10 dimensiuni ale proiectelor de intervenție educațională (teleologică, funcțională, managerială, evaluativă, epistemologică, strategică, inovativă, praxiologică, temporală, normativă) și se analizează o posibilă tipologizare a proiectelor educaționale. Plus, la aceasta, este dezvăluit rolul și importanța managerului de proiect, care poate să monitorizeze activitatea instituției școlare preuniversitare prin valorificarea eficientă a resurselor psihopedagogice și sociale ale membrilor acesteia.

La nivel analitic, prioritară este activitatea de explorare care are ca scop identificarea „problemei centrale a proiectului”. Aceasta solicită: a) stabilirea premiselor proiectului; b) evidențierea problemelor care urmează să fie rezolvate; c) sesizarea dificultăților și a obstacolelor principale, epistemologice, metodologice și praxiologice; d) raportarea la „cultura specifică școlii”, exprimată în plan axiologic și normativ.

Prin deducție, stabilim că ***managementul performanței proiectelor de intervenție educațională*** la nivelul învățământului preuniversitar presupune o definire și orientare a obiectivelor urmărite la nivelul de formare/dezvoltare a competențelor, atingerii unor performanțe ce urmare a activării unui set de cunoștințe (teoretice) și abilități (practice), dar și valori și atitudini, care susțin performanțele realizate ca *produs calitativ* superior și cu posibilități de utilizare eficientă în contexte diferite și deschise.

Analiza pedagogică a intervenției educaționale evidențiază relația existentă între performanța, motivația și satisfacția învățării, în activitatea desfășurată în cadrul lecțiilor. La acest nivel, proiectele de intervenție educațională cultivă și susțin realizarea efectivă a unui management participativ. Avem în vedere teoretizarea și practicarea unui management performant, care formează și dezvoltă motivația internă pentru învățare (probată prin eficiență, creativitate, loialitate, angajare); sentimentul superior al satisfacției depline și pentru munca responsabilă social; conștiința care permite îndeplinirea exemplară a sarcinilor în orice context pedagogic și social [39, p. 34].

Dacă ne orientăm în interpretare la specificul proiectelor de intervenție educațională (PIE), atunci un caz favorabil de analiză este acela în care putem determina în mod nemijlocit elementele acestora, plecând de la contextul lor, astfel încât să nu existe nicio îndoială asupra faptului că ceea ce se prezintă este valoarea educațională a elementelor respective. Dacă identificăm corect valorile educaționale, atunci analiza depinde de determinarea clară a elementelor fiecărei dimensiuni a PIE în cadrul pedagogic. Identificăm, în acest fel, elemente prin care putem să pătrundem și mai profund în problemă.

Pornind de la considerațiile expuse mai sus și alăturându-ne unui punct de vedere critic asupra noțiunilor de performanță, management, proiect de intervenție, a fost prefigurată un

model pedagogic, care se fundamentează pe câteva *relații integrative* ca rezultat al modelizării structurale. Conform acestei perspective, relațiile care se stabilesc între componente sunt concepute nu ca o realitate accidentală, secundară sau derivată din alte elemente, ci ca o realitate *sui generis*, ca o conexiune sau legătură sau ca efect emergent. **Modelul Managementul performanței PIE** are o structură ipotetico-deductivă care urmărește verificarea premiselor identificate și reprezintă o descriere structurală care depinde de raportul stabilit între teorie și obiectul la care aceasta se aplică. Constantele de care depinde coerența modelului sunt noncontradicția, exhaustivitatea și adecvarea la realitate.

- **Componenta: Relația integrativă 1 (Performanța): FCFSI (funcții strategice, caracteristici definatorii, factori de influență, structură multidimensională, interacțiune)**

*Performanța* măsurabilă la nivel de acțiune concretă și de rezultat sau produs obiectivat managerial reflectă, după cum am constatat, procese implicate pe parcurs care fundamentează comportamentul cognitiv, dar și noncognitiv (afectiv-motivațional și volitiv-caracterial) al celui *evaluat*. Funcțiile performanței trebuie să fie asumate de toți actorii educației.

*Managementul performanțelor* este un mijloc de a obține rezultate mai bune prin cunoașterea și gestionarea performanței în baza unui cadru convenit de obiective planificate, standarde și cerințe de competență. Este un proces de stabilire a unei viziuni comune în privința lucrurilor care se cer realizate și o abordare metodică a gestionării și dezvoltării personalului în așa fel încât să crească probabilitatea ca aceste lucruri să fie realizate.

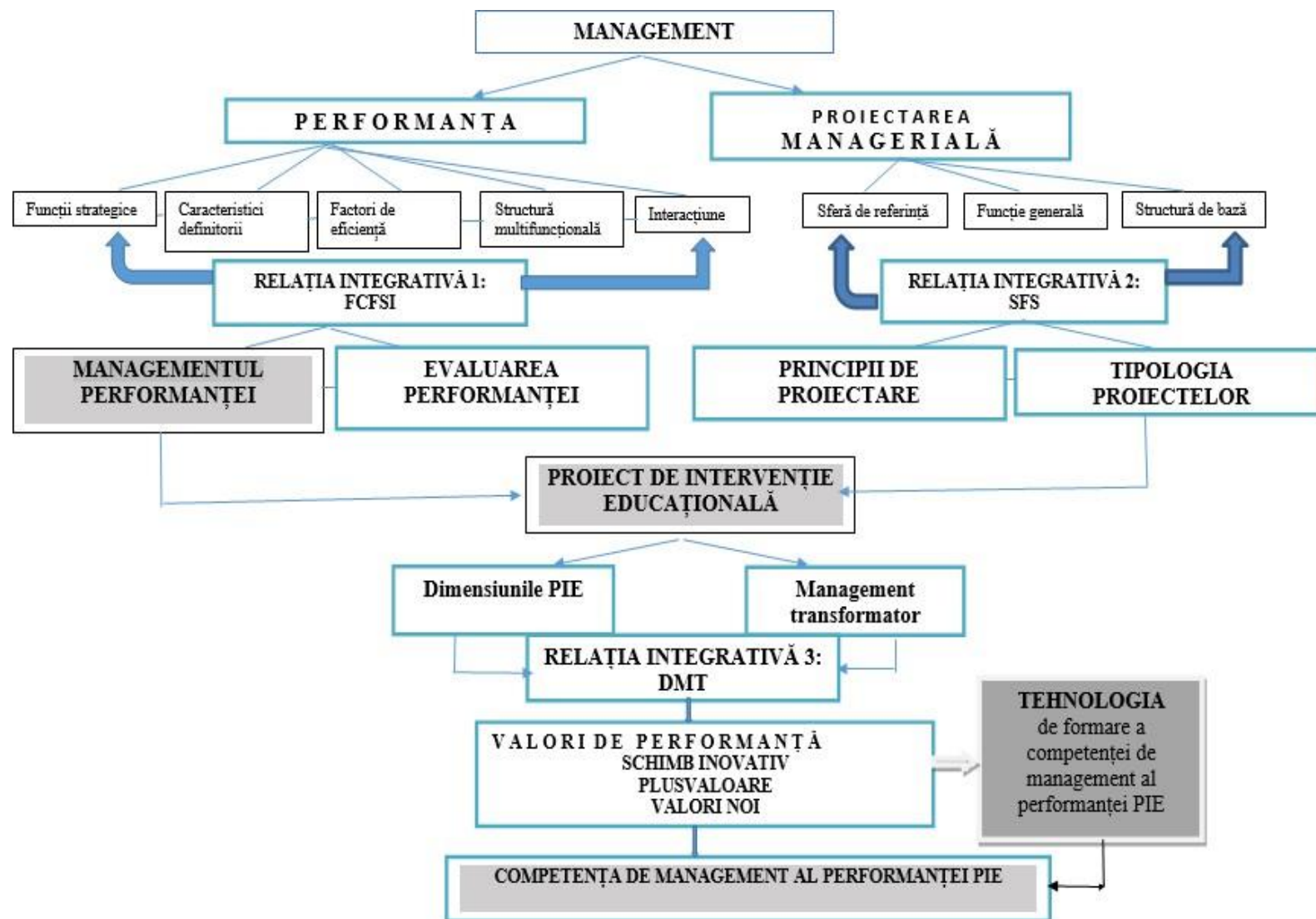


Fig. 2.3. Modelul Managementul performanței PIE



**Componenta Relația integrativă 2 (Proiectarea managerială): SFS (sfera de referință, funcția generală, structura de bază).** *Proiectarea managerială* se definește pe baza a trei criterii epistemologice esențiale: sfera de referință a conceptului; funcția generală a realității reflectată la nivelul conceptului de proiectare managerială; structura de bază a realității definită prin conceptul de proiectare managerială, care corespunde funcției generale a realității, reflectată prin conceptul de proiectare managerială. S-a constatat că *managementul proiectelor educaționale la nivelul învățământului preuniversitar* presupune o definiție a obiectivelor urmărite la nivel de competențe aflate la baza atingerii unor performanțe, ca urmare a activării unui set de cunoștințe (teoretice) și abilități (practice), dar și valori și atitudini care susțin performanțele realizate ca *produs calitativ* superior al cunoștințelor și abilităților asimilate și utilizate eficient în contexte diferite, deschise, multidimensionale.

**Componenta Relația integrativă 3 (Proiecte de intervenție educațională): DMT (dimensiuni, management transformator).** Prin sintetizare analitică am conchis că în actualitate modelul de proiect care trebuie să fie predominant, este cel deweyan. Or, anume el este cel mai apropiat de „leadershipul instruirii” care are ca funcție generală învățarea prin acțiune („*learning by doing*”), ordonată pe baza a două *principii de proiectare*: principiul cunoașterii experienței elevului dobândită informal, în mediul său de existență comunitară; *principiul continuității între experiența individuală* a elevului, selectată și valorificată pe criterii pedagogice și experiența socială reconstruită în cadrul școlii în acord cu valorile educaționale, în condiții de învățare prin acțiune.

Aceste accepțiuni conceptuale ne-au condus spre concluzia că PIE constituie un nou mod de a gândi și a acționa pentru a realiza performanțe calitative superioare în spațiul mai multor servicii educaționale care solicită descentralizare, ca o condiție a succesului și a eficienței în sistemele postmoderne de învățământ.

**Componenta Valori de performanță.** Reieșind din analizele anterioare, am dedus că valorile de performanță fundamentale sunt, în temei, următoarele: *schimbarea inovativă, plusvaloare, valori noi.*

Conceptul de inovare în îmbinarea *schimbare inovativă* definește sintetic introducerea noului, acesta reprezentând factorii principali care determină evoluția proiectului de-a lungul întregii sale derulări. Amploarea inovării se reflectă în ritmurile mari ale dezvoltării de noi produse, dar schimbările nu se referă doar la lucruri tangibile. Inovația propune o ameliorare care poate fi măsurată (creșterea nivelului de educație, a rezultatelor, performanțelor educaționale obținute de elevi la diferite examene, teste naționale sau/și internaționale etc.). Dacă ne referim la domeniul managementului performanței în contextul proiectelor de intervenție educațională, atunci *plusvaloarea*, în accepția noastră, ar fi o valoare apărută în rezultatul derulării unui proiect, rezultat care este mult mai bun, este peste așteptări, decât investițiile educaționale făcute (planificare, organizare, racordare la obiective, derulare, finalizare, deschidere), de care beneficiază toți potențialii actori ai educației. Rata plusvalorii, în acest caz, este raportul dintre rezultat ca performanță și investiția de proiect. Plusvaloarea se referă la diferite forme de rezultate

obținute în baza proiectului de intervenție educațional, un „câștig” din operațiuni de reevaluare a unei entități. În spațiul acțiunii umane, valoarea este criteriul dominant de raportare și calificare a unei situații. Ea determină scopul proiectului, mijloacele de realizare și strategiile de preluare ale efectelor atingerii scopului. **Valoarea nouă** presupune nu întotdeauna o noutate absolută, ci o noutate într-un context determinat.

**Componenta Formarea competenței de management al performanței PIE.** Din ideile expuse mai sus, formarea competenței de management al performanței PIE este justificată. Or, prin postularea acesteia, se privilegiază implicit activitatea în raport cu elaborarea și implementarea proiectelor de intervenție educațională. Fiind una din primordialitățile educaționale în raport cu celelalte componente ale procesului de învățământ, formarea competenței se exersează, astfel, pe un anumit ansamblu valoric, transpus în contextul educațional al performanței.

În felul acesta, **finalitatea Modelului Managementului performanței PIE** se prefigurează din perspectiva relaționărilor integrative, promovând transferuri și postulând dobândirea de noi achiziții, cu mize importante pentru educație, asigurând acestora o marjă importantă de actualitate și de utilitate.

În această perspectivă, au fost formulate următoarele **concluzii** la acest capitol:

1. Printr-o tratare organică a conceptelor de *proiect educațional* și de *proiectare managerială*, s-a specificat că noțiunea de proiect definește: un set de activități interdependente, potrivit unui plan și pentru a atinge anumite; un proces care realizează calitate nouă, bine definită, în cadrul unei instituții; un set de activități unice orientate spre un obiectiv, cu un grad ridicat de noutate și cu o sarcină de lucru complexă; o serie de activități și sarcini care au obiective specifice, cu un început și un sfârșit bine definite, utilizând anumite resurse umane și materiale; o activitate complexă, unică, finită, cu resurse și buget limitat care implică o serie de persoane și care are ca rezultat un produs sau un serviciu; un efort temporar depus pentru a crea, cu resurse limitate, un produs unic sau un serviciu unic; un mod de a-i organiza pe oameni și de a gestiona activități care implică, în mod special, o anumită manieră de organizare și coordonare a muncii etc.

Printre tentativele de a defini conceptul de *proiectare managerială* au fost desemnate cele care reflectă o realitate pedagogică amplă, care poate fi definită în raport cu un șir de criterii epistemologice utilizate. Ca urmare, am aderăm la ideea că proiectarea managerială se definește pe baza a trei criterii epistemologice esențiale: a) sfera de referință a conceptului; b) funcția generală a realității reflectată la nivelul conceptului de proiectare managerială; c) structura de bază a realității definită prin conceptul de proiectare managerială, care corespunde funcției generale (a realității reflectată prin conceptul de proiectare managerială).

2. La etapa actuală, modelul de *proiect*, care ar trebui să fie predominant, este cel deweyan, care este mai apropiat de leadershipul instruirii și care are ca funcție generală învățarea prin acțiune („*learning by doing*”), ordonată pe baza a două principii de proiectare: *principiul cunoașterii experienței elevului dobândită informal*, în mediul său de existență comunitară; *principiul continuității între experiența individuală a elevului*,

selectată și valorificată pe criterii pedagogice și experiența socială reconstruită în cadrul școlii în acord cu *valorile democrației*. Aceste principii sunt valorificate pe tot parcursul etapelor proiectului, aflate în interdependență, care implică: stabilirea scopului general; planificarea obiectivelor concrete (operaționale), care trebuie îndeplinite special pentru realizarea scopului general; realizarea sarcinilor implementate în structura de acțiune concretă a obiectivelor operaționale, raportate permanent la scopul general al activității; evaluarea, care este o operă creativă comună profesorilor și elevilor. În această perspectivă, la nivel general, am identificat două tipuri de proiecte educaționale necesare în procesul managerial de dezvoltare a instituției preuniversitare: proiectele de dezvoltare a instituției școlare (*school improvement*); proiectele de dezvoltare a personalului (*staff management*).

3. Într-un demers analitic de determinare, au fost identificate *10 dimensiuni* ale proiectelor de intervenție educațională (*teleologică, funcțională, managerială, evaluativă, epistemologică, strategică, inovațională, temporală, praxiologică, normativă*), care oferă o viziune specifică asupra a ceea ce este important: raporturile dintre elementele componente și semnificațiile lor. Astfel, prin reprezentările generale și cele particulare ale dimensiunilor PIE, s-a ajuns la diferite construcții ideatice. Dimensiunile sunt locul unde domină conlucrarea graduală, fiindcă acestea conțin în sine tot ceea ce se prezintă ca forme determinate ale managementului, pe care educația le poate pune la evidență.

4. **Modelul Managementul performanței PIE** este fundamentat pe trei relații integrative, ca rezultat al modelizării structurale. Conform acestei perspective, relațiile care se stabilesc între componente sunt concepute nu ca o realitate accidentală, secundară sau derivată din alte elemente, ci ca o realitate *sui generis*, ca o conexiune sau legătură sau ca efect emergent. În cazul dat relația are o existență reală și nu este o simplă entitate abstractă a rațiunii. Acesta este un model susceptibil de a descrie coerent *organizarea internă* a aspectelor de bază și cele particulare la care se aplică. Modelul are o structură ipotetico-deductivă care urmărește verificarea premiselor identificate și reprezintă o descriere structurală care depinde de raportul stabilit între teorie și obiectul la care aceasta se aplică.

**Capitolul 3 „Coordonata praxiologică de formare a competenței de management al performanței în cadrul proiectelor de intervenție educațională”** descrie procesul de realizare a experimentului pedagogic în vederea formării competenței de management al performanței în cadrul proiectelor de intervenție educațională prin valorificarea *Tehnologiei de formare a competenței de management al performanței*.

**Subiecții experimentali.** În experimentul pedagogic au fost incluși *210 subiecți*: 90 masteranzi din cadrul Universității de Stat din Tiraspol (cu sediul la Chișinău) înmatriculați la studiile superioare ciclul II Masterat (63 de masteranzi sunt originari din România și 27 masteranzi din Republica Moldova) și 120 cadre didactice din Bacău, România.

**Etapele experimentului.** Experimentul s-a desfășurat în trei etape de bază interconexe: *experimentul de constatare*, *experimentul de formare* și *experimentul de control* pe parcursul anilor 2019-2021.

Experimentul pedagogic de formare s-a realizat în 2020-2021 în condiții reale de învățământ, prin inserția proiectării și valorificării **Tehnologiei de formare a competenței de management al performanței PIE**, în sensul unui ansamblu de acțiuni de programare, elaborare, implementare, evaluare, analiză de perspectivă a proiectelor de intervenție educațională la nivelul instituției de învățământ preuniversitar.

Determinarea și formularea obiectivelor, problemei, scopului și strategiei cercetării au permis să conturăm unele direcții esențiale, care au servit drept puncte de reper pentru desfășurarea demersului investigațional preconizat, după cum urmează:

*Prima direcție:* Determinarea situației reale privind nivelul de formare a competenței de management al performanței PIE în aspect cognitiv (la etapa de constatare) și în aspect aplicativ (la etapa de control) al subiecților implicați în experimentul pedagogic: *investigarea opiniei /atitudinilor subiecților privind necesitatea elaborării și implementării proiectelor de intervenție educațională; investigarea capacității subiecților de a aborda teoretico-aplicativ domeniul de referință: asigurarea performanței într-un proiect de intervenție educațională.*

*Direcția a doua:* experimentarea și validarea Tehnologiei de formare a competenței de management al performanței PIE: *formarea competenței de management al performanței PIE a subiecților experimentali; stabilirea nivelului de implicare și formare a competențelor respective subiecților în implementarea proiectelor de intervenție educațională.*

Planificarea și designul general al experimentului pedagogic sunt elucidate în Tabelul 3.1.

### **Etapa I. Constatarea nivelului competenței de management al performanței PIE**

Prima etapă a experimentului pedagogic a constituit-o etapa de constatare, care a avut drept scop *determinarea nivelului competenței de management al PIE a subiecților experimentali* în aspect cognitiv. *Obiectivele propuse la etapa de constatare sunt:* Elaborarea și aplicarea chestionarului privind nivelul de cunoaștere și implicare a subiecților în elaborarea și implementarea proiectelor educaționale; compararea rezultatelor experimentale obținute în eșantioanele cu cadrele didactice/masteranzi.

**Proba 1 a etapei de constatare** a constat în aplicarea și analiza rezultatelor chestionarului de evaluare inițială în scopul *determinării nivelului competențelor necesare în derularea proiectelor de intervenție educațională.*

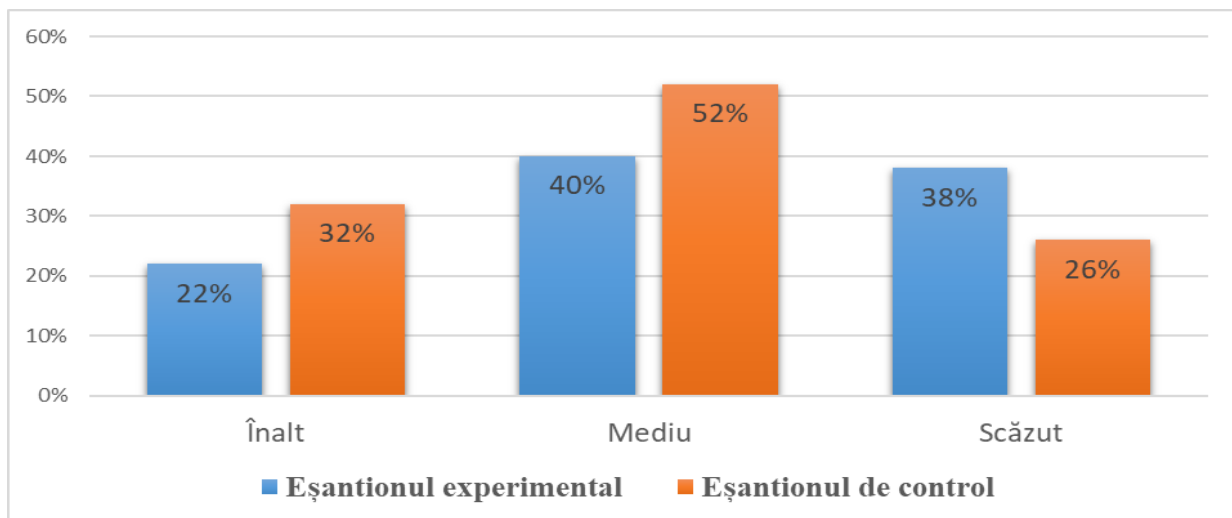
**Proba 2 a etapei de constatare** a avut scopul de a iniția subiecții în cadrul unei activități de evaluare inițială a cunoștințelor despre proiectele de intervenție educațională prin intermediul diverselor strategii didactice. A fost desfășurată în baza metodei interactive *Ce știi...Ce vreau să știi...Ce am învățat!*

**Tabelul 3.1. Designul experimentului pedagogic**

Etape	Obiective	Eșantion	Activități	Rezultate scontate
1	2	3	4	5
Etapa de constatare	-Stabilirea nivelului de formare a competenței de management a PIE în <i>aspect cognitiv și participativ</i> Sintetizarea rezultatelor și trasarea unor acțiuni formative concrete	210 subiecți masteranzi/ cadre manageriale/ cadre didactice	Chestionar pentru cadrele manageriale/ didactice/ masteranzi Matricea „Ce știu, ce vreau să știu, ce am învățat ”/Metoda celor 9 C Test grilă Discuții Analize și sinteze Sistematizare Generalizarea	-Constatarea necesităților de formare a competenței de management al performanței PIE
Experimentul de formare	-Formarea <i>competențelor de management al performanței PIE din perspectivă cognitiv-aplicativă și atitudinală</i>	Grupa experiment: 68 subiecți (28 masteranzi România, 15 masteranzi Moldova, 25 cadre didactice România)	Implementarea pe cale experimentală a <i>Tehnologiei de formare a competențelor de management al performanței PIE</i> Strategii: <i>Metoda cadrului logic (LFA)</i> <i>Planul de tip rețea – Graficul PERT</i> <i>Analiza SWOT</i> <i>Matricea logică</i> <i>Graficul GANTT- plan de tip histrogramă</i> <i>Rezolvarea problemei-nucleu</i> <i>Structurarea funcțională</i> <i>Brainstorming</i> Webinare Mese rotunde	-Realizarea cursului „Managementul proiectelor de intervenție educațională”  -Elaborarea a 6 proiecte de intervenție educațională  Monitorizarea valorilor de performanță : <i>schimb inovativ plusvaloare valoare nouă</i>
Experimentul de control	-Constatarea nivelului de formare a competenței de management al performanței PIE -Compararea rezultatelor pre și post experimentale în urma valorificării <i>Tehnologiei de formare a competențelor de management al performanței PIE</i>	210 subiecți Grupa martor: 71 subiecți (35 masteranzi România, 12 masteranzi Moldova, 24 cadre didactice România) Grupa experiment 68 subiecți	Testul grilă Strategia de proiectare: alegerea metodelor Discuție liberă, autoevaluarea	Consemnarea valorilor de performanță: -Schimb inovativ -Plusvaloare -Valori noi Configurarea competenței de management al performanței PIE

**Proba 3 a etapei de constatare** a inclus realizarea *Testului grilă*, care a vizat un șir de aspecte, cum ar fi: tipul proiectului, deosebirea dintre un proiect și un program, actorii unui proiect, managementul riscului, competențele managerului de proiect, triumghiul proiectului, fazele proiectului, obiectivele managementului de proiect, managementul ciclului de proiect, evaluarea proiectului etc.

Rezultatele finale ale activităților propuse la etapa de constatare ne-a determinat să evaluăm subiecții eșantionului experimental și a eșantionului de control din perspectiva unor criterii de apreciere, în baza cărora subiecții au fost plasați la trei nivele: *înalt*, *mediu*, *scăzut*, prezentate în Figura 3.1. Conform figurii, constatăm că subiecții eșantionului experimental au un nivel înalt de 22%, nivel mediu 40% și scăzut 38%. Subiecții eșantionului de control au fost plasați la nivel înalt 32%, nivel mediu 52% și scăzut 26%.



**Figura 3.1. Rezultatele finale la etapa de constatare**

**La etapa formativă** a cercetării a fost proiectat obiectivul conform căruia ne-am propus să valorificăm *Tehnologia de formare a competenței de management al performanței* (Tabelul 3.2.) prin diverse metodici formative. Realizarea obiectivului dat s-a făcut prin intermediul a două domenii de activitate de bază. Eșantionul implicat la etapa *experimentală formativă* l-au constituit 68 de subiecți (masteranzi din cadrul Universității de Stat din Tiraspol (cu sediul la Chișinău), înmatriculați la studiile superioare ciclul II Masterat, Managementul inovării și antreprenorial educațional: 28 masteranzi plus 25 cadre didactice sunt originari din România și 15 masteranzi din Republica Moldova).

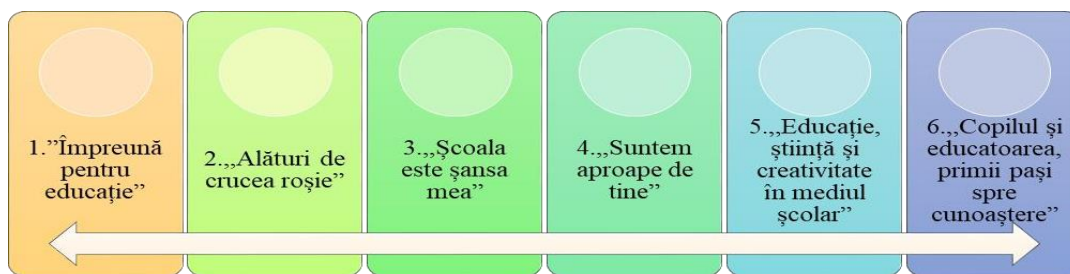
**Tabelul 3.2. Tehnologia de formare a competenței de management al performanței**

Obiective	Activitatea de formare	Produs /competențe
Etapa 1. Modulul „Managementul proiectelor de intervenție educațională”		
Obiectivele generale și de referință ale modulului	Valorificarea conținuturilor tematice (38 ore)	Competența cognitivă în raport cu domeniul abordat Competența de percepere a esenței managementului proiectelor educaționale Competența de esențializare a performanței
Etapa 2. Elaborarea și implementarea/ managementul proiectelor de intervenție educațională		
Depistarea problemei-nucleu și formularea soluțiilor de rezolvare a acesteia <i>Problema-nucleu:</i> Necesitatea racordării la procesul educațional European	Conferință națională Simpozion științific Workshop Concurs Ghid de bune practici	Proiectul de intervenție educațională „Împreună pentru educație” <i>Valori de performanță:</i> Incluziunea pe orizontala și verticala educației; toleranța performativă ( <i>valori noi</i> )
Identificarea problemei-nucleu și formularea soluțiilor de rezolvare a acesteia <i>Problema-nucleu:</i> Cum să ajutăm celor vulnerabili, celor aflați în suferință?	Caravana de bine Broșură Concurs local Spectacol	Proiectul de intervenție educațională „Alături de Crucea Roșie” <i>Valori de performanță:</i> Voluntariatul ( <i>valoare nouă</i> ) Un umanism reactualizat ( <i>schimbare inovativă</i> )
Depistarea problemei-nucleu și formularea soluțiilor de rezolvare a acesteia <i>Problema-nucleu:</i> Absentismul școlar	Sprijin școlar Webinar Consiliere Carnaval	Proiectul de intervenție educațională „Școala este șansa ta !” <i>Valori de performanță:</i> Motivația prin sponsorizare ( <i>plusvaloare</i> )
Stabilirea problemei-nucleu și formularea soluțiilor de rezolvare a acesteia <i>Problema-nucleu:</i> Cum putem să ne dezvoltăm?	Voluntari SNAC Plan de acțiuni comunitare Concurs Platformă	Proiectul de intervenție educațională „Suntem aproape de tine” <i>Valori de performanță:</i> Dezvoltare comunitară ( <i>schimbare inovativă</i> )
Determinarea problemei-nucleu și formularea soluțiilor de rezolvare a acesteia <i>Problema-nucleu:</i> De ce vorbim despre calitate ?	Conferință Workshop Curs de formare Platforma e-learning	Proiectul de intervenție educațională „Educație, știință și creativitate în mediul școlar” <i>Valori de performanță:</i> Experiența creativă ( <i>plusvaloare</i> )
Depistarea problemei-nucleu și formularea soluțiilor de rezolvare a acesteia <i>Problema-nucleu:</i> Cum să stimulăm cunoașterea?	Simpozion Parteneriat Self educațional Concurs Lansare CD	Proiectul de intervenție educațională „Copilul și educatoarea, primii pași spre cunoaștere” <i>Valori de performanță:</i> Cunoașterea prin colaborare ( <i>valori noi</i> )

**Etapa 1 experimentală a inclus valorificarea Modulului „Managementul proiectelor de intervenție educațională” (curs special).** S-a proiectat ca la sfârșitul acestui curs cadrele didactice/masteranzii să fie capabili să explice conceptele-cheie: *proiect, proiect de intervenție educațională; echipă de proiect, ciclul de viață a unui proiect;* să descrie procesele specifice ale managementului proiectelor de intervenție educațională; să analizeze și să caracterizeze ariile de cunoaștere în managementul proiectelor; să elucideze scopul managementului proiectelor (Anexa 5). Deoarece scopul acestui modul constă într-o analiză complexă a tematicii managementului proiectelor de

intervenție educațională, activitatea la nivel de aplicare și integrare a presupus ca subiecții experimentali să descrie caracteristicile managerului de proiect, să găsească soluții pentru recomandările de rezolvare a situațiilor; să prezinte principalele caracteristici ale conducerii procesului de elaborare a proiectelor; să elaboreze modelul unui proiect de cercetare, conform reperelor de bază ale unui proiect; să evidențieze avantajele și dezavantajele constituirii echipelor de proiecte; să motiveze modalitățile de menținere a persoanelor într-o echipă de proiect pe o perioadă mai mare de timp.

**Etapa 2 experimentală a inclus elaborarea și managementul proiectelor de intervenție educațională.** Prima acțiune de bază a fost formularea *problemei-nucleu* ce fundamentează necesitatea elaborării proiectului de intervenție educațională. Următoarea acțiune a presupus clarificarea valorilor de performanță puse în lumină prin proiectul respectiv. În vederea valorificării managementului proiectelor educaționale în obținerea performanței au fost aplicate mai multe strategii formative: *metoda managementului prin obiective, analiza problemei în cadrul proiectului, Metoda Cadrului Logic (LFA), planul de tip rețea -Graficul PERT, Analiza SWOT.*



**Figura 3.2. Proiecte de intervenție educațională valorificate experimental**

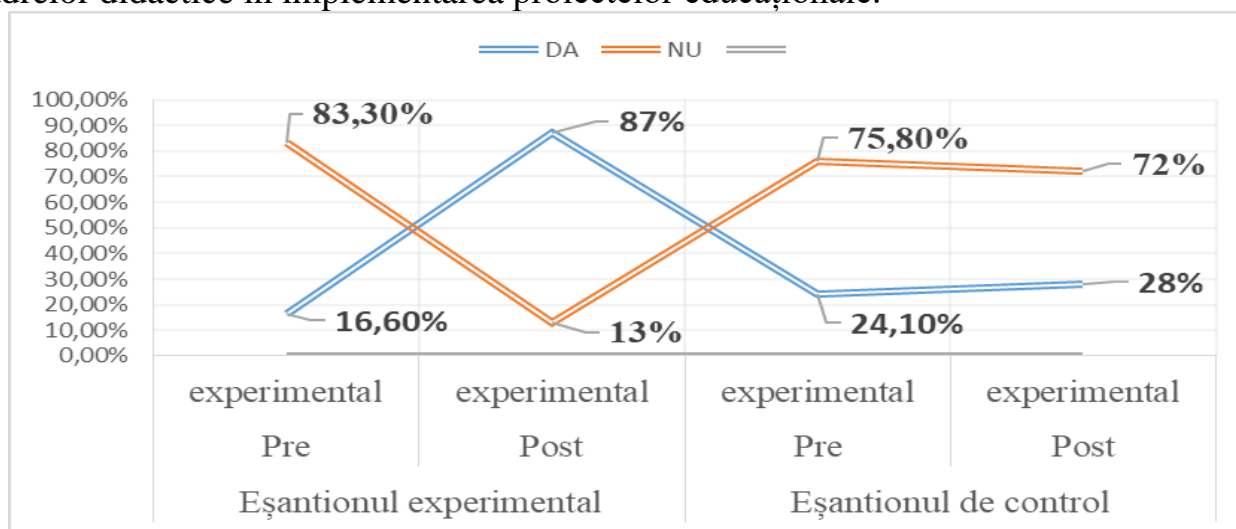
**Etapa experimentului de control** a fost elaborată în scopul: determinării nivelului final de implicare în elaborarea și implementarea proiectelor de intervenție educațională prin intermediul implementării *Tehnologiei de formare a competenței de management al performanței PIE; compararea* rezultatelor pre- și post-experimentale în baza antrenării valorilor de performanță (schimbarea inovativă, plusvaloarea, valori noi). La această etapă a fost aplicat *testul grilă de la etapa de constatare*, într-o variantă expres.

**Tabelul 3.3. Rezultatele pre- și post-experimentale de implicare a subiecților în proiectele educaționale**

Răspunsul	Eșantionul experimental		Eșantionul de control	
	Pre Experimental	Post Experimental	Pre Experimental	Post experimental
<b>DA</b>	16,6%	87%	24,1%	28%
<b>NU</b>	83,3%	13%	75,8%	72%

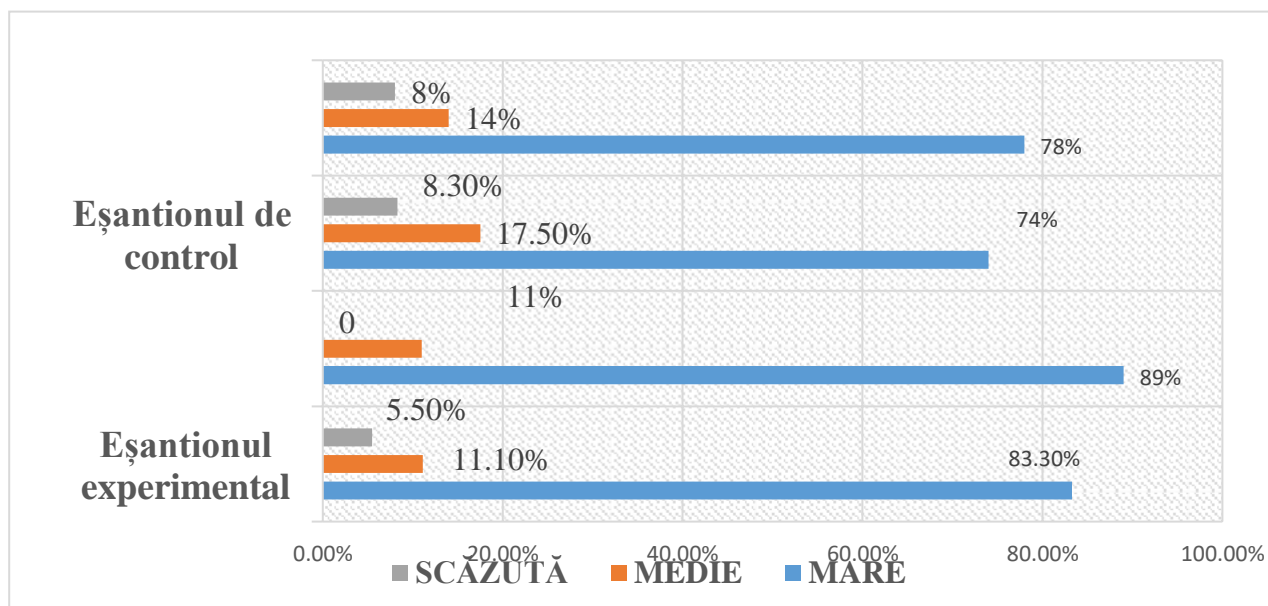


Dacă facem o analiză comparativă a rezultatelor sintetice de la etapa de constatare și cea de control, reflectate în Tabelul 3.3., observăm că subiecții investigați au demonstrat un nivel sporit de implicare în managementul proiectelor de intervenție educaționale. Datele comparative (Figura 3.3.) demonstrează nivelul sporit de implicare a subiecților experimentali (cadre didactice/ masteranzi) de 87% față de etapa de constatare 16,6%. Acest fapt sporit la etapa dată este relevant, deoarece datorită realizării obiectivelor experimentului formativ în cadrul căruia a avut loc o schimbare pozitivă în managementul performanței cadrelor didactice, dând dovadă de necesitatea proiectelor de intervenție educațională. În cazul eșantionului de control nivelul de implicare postexperimental a fost de 28%, fapt ce demonstrează un nivel cu schimbări minore în nivelul de implicare a cadrelor didactice în implementarea proiectelor educaționale.



**Fig. 3.3. Compararea rezultatelor pre și postexperimentale**

Ca și la etapa inițială, am propus în continuare să determinăm nivelul de manifestare a subiecților ambelor eșantioane în inițierea proiectelor educaționale. Astfel, datele comparate la etapa de control ne-au oferit următorul tabloul de rezultate prezentate cantitativ în Figura 3.4.

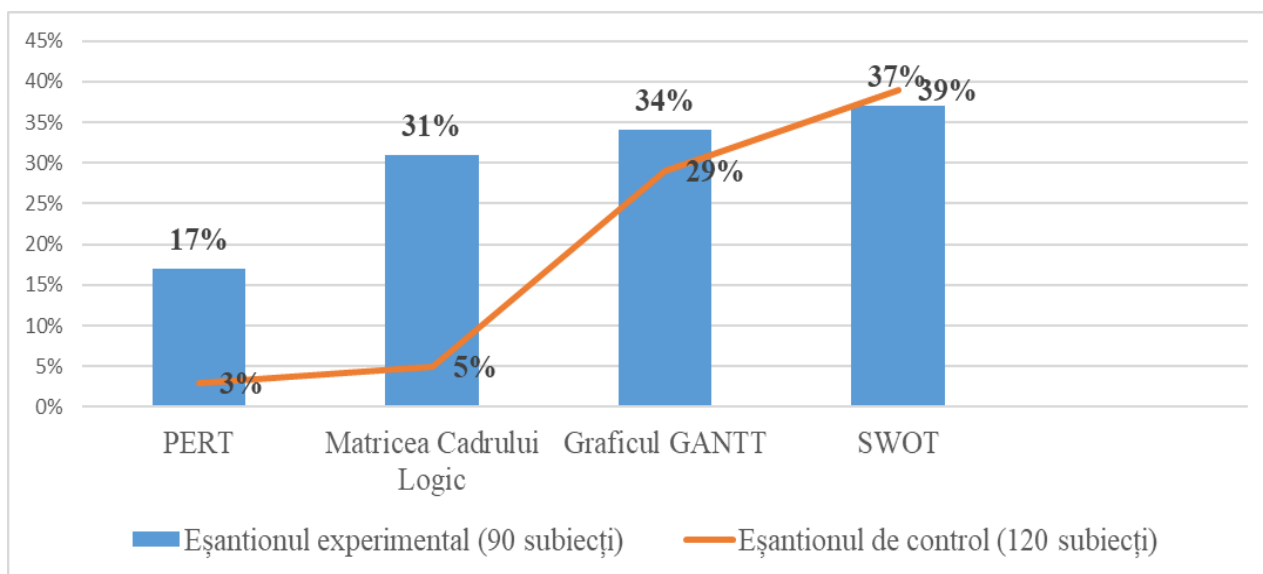


**Fig. 3.4. Nivelul de manifestare a interesului subiecților în inițierea proiectelor educaționale (date comparative)**

Conform rezultatelor din Figura 3.4., rezultă că subiecții eșantionului experimental manifestă un nivel mare de interes – 89% față de proiectele educaționale și un nivel mediu de 11 %, nivelul scăzut la etapa dată fiind evitat; în cadrul eșantionului de control rezultatele sunt cu mici schimbări între 3-4% diferență față de etapa inițială.

*A doua probă de control* a presupus analiza strategiilor de proiectare, subiecții cercetării având sarcina de a alege o metodă din cele date: PERT, Matricea cadrului logic; Graficul GANTT, SWOT și de a o analiza prin prisma proiectului derulat/în derulare/în proiectare la nivel de instituție. Astfel, în Figura 3.5. sunt redate rezultatele demonstrate de subiecți în analiza proiectelor.

Conform rezultatelor prezentate grafic, facem concluzia că subiecții cunosc și utilizează în mare măsură metoda SWOT în inițierea/proiectarea proiectelor educaționale 37-39%; 29-34% revin Graficului GANTT; Metoda cadrului logic este analizată de subiecții eșantionului experimental 31% și eșantionul de control 5%. Analiza metodei PERT este utilizată de 17% în cazul eșantionului experimental și 3% a eșantionului de control. Nivelul de procent redus în cazul eșantionului de control ne demonstrează faptul că subiecții nu cunosc și nu utilizează strategiile date în inițierea și proiectarea proiectelor de intervenție educațională.



**Fig. 3.5. Compararea rezultatelor (derularea proiectelor)**

A treia probă de control a presupus o discuție liberă cu participanții la experimentul pedagogic prin care aceștia și-au expus opiniile privind avantajele activităților pe care le-au realizat și și-au făcut o autoevaluare a competenței de management al performanței proiectelor de intervenție educațională. Această autoevaluare a indicat un procentaj de 69 % cu *bine* pentru subiecții din eșantionul experimental și circa 37 % pentru eșantionul de control.

## CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

1. Reieșind din abordările teoretice ale performanței, este accentuată importanța fundamentală pe care o acordă specialiștii acesteia în cadrul managementului proiectelor educaționale. Eminamente, s-a constatat că performanța deține câteva reprezentări educaționale, printre acestea înscriindu-se **performanța ca proces și produs**, raportarea la competențe, interacțiunea dintre competență și capacitate. Performanța, în acest context, are o forță epistemologică unificatoare pentru un demers de dezvoltare educațională și într-o relație comunicativă cu abordarea comportamentală. De asemenea, s-a ilustrat că prin accentuarea diferitelor stiluri de analiză și prin evidențierea varietății de natură epistemologică, **semnificarea performanței** oferă posibilitatea concentrării asupra influenței performanței ca un șir de acțiuni care pot fi măsurate. Prin intermediul teoriei comportamentale și relaționale, sunt abordate dezvoltativ exemple relevante pentru abordarea performanței din perspectivă managerială.

2. În esență, pentru mai multă precizie, s-a dezvoltat faptul că **managementul performanței** în sens strict revizualizează diferența dintre calitate și noncalitate, acordând atenție performanțelor individuale ale subiectului care învață. Aici s-au întrevăzut numeroase posibilități de rezolvare și de creare a unor practici rezultative de calitate superioară a unor acțiuni la un nivel ridicat de competență. Configurarea managementul performanței, acolo unde este valorificat corect, duce spre rezultate semnificative, ce

contribuie la succesul proiectului de intervenție educațională. Printr-o tratare organică a noțiunilor de **proiect educațional** și de **proiectare managerială**, s-a specificat că noțiunea de proiect definește: un set de activități interdependente, potrivit unui plan și pentru a atinge anumite obiective; un proces care realizează o calitate nouă, bine definită, în cadrul unei instituții; un set de activități unice, cu un grad ridicat de noutate și cu o sarcină de lucru complexă; un mod de a-i organiza pe oameni și de a gestiona activități care implică, în mod special, o anumită manieră de organizare și coordonare a muncii. Printre tentativele de a defini conceptul de **proiectare managerială** au fost desemnate cele care reflectă o realitate pedagogică amplă, care poate fi definită în raport cu un șir de criterii epistemologice utilizate. Ca urmare, am aderăm la ideea că **proiectarea managerială se definește** pe baza a trei criterii epistemologice esențiale: a) sfera de referință a conceptului; b) funcția generală a realității reflectată la nivelul conceptului de proiectare managerială; c) structura de bază a realității definită prin conceptul de proiectare managerială, care corespunde funcției generale (a realității reflectată prin conceptul de proiectare managerială).

3. S-a formulat dovezi pentru faptul că, la etapa actuală, proiectul se bazează pe **două principii** de proiectare: **principiul** cunoașterii experienței subiectului dobândită informal, în mediul său de existență; **principiul** continuității între experiența individuală a subiectului, selectată și valorificată pe criterii pedagogice și experiența socială reconstruită în cadrul educațional, în acord cu valorile educației. Într-un demers analitic, au fost identificate **zece dimensiuni** ale proiectelor de intervenție educațională (**teleologică, funcțională, managerială, evaluativă, epistemologică, strategică, inovațională, temporală, praxiologică, normativă**), care oferă o viziune specifică asupra a ceea ce este important: raporturile dintre elementele componente și semnificațiile lor. Astfel, prin reprezentările generale și cele particulare ale dimensiunilor PIE, s-a ajuns la diferite construcții ideatice.

4. În contextul cercetării epistemologice, a fost elaborat **Modelul Managementul performanței PIE**, fundamentat pe trei **relații integrative**, ca rezultat al modelizării structurale. Conform acestei perspective, relațiile care se stabilesc între componente sunt concepute nu ca o realitate accidentală, secundară sau derivată din alte elemente, ci ca o realitate *sui generis*, ca o conexiune sau legătură sau ca efect emergent. În cazul dat, relația are o existență reală și nu este o simplă entitate abstractă a rațiunii. **Relația integrativă 1** include funcțiile strategice, caracteristici definitorii, factori de eficiență, structurarea multifuncțională și interacțiunea performanței; **Relația integrativă 2**: sfera de referință, funcția generală, structura de bază a proiectării manageriale; **Relația integrativă 3**: dimensiunile PIE și managementul transformator. Acesta este un model susceptibil de a descrie coerent **organizarea internă** a aspectelor de bază și cele particulare la care se aplică. Modelul Managementul performanței PIE conține **valorile de performanță**: schimbul inovativ, plusvaloarea și valorile noi, care au reperat elaborarea și valorificarea **Tehnologiei de formare a competenței de management al performanței**.

5. S-a determinat analitic că, pentru a fi credibilă, problema proiectului, care necesită intervenția educațională în vederea soluționării, implică prezentarea mai multor dovezi care pot fi verificate. O problemă existentă este vizibilă atât din perspectivă educațională, cât și la nivel de comunitate în ansamblu, de aceea rezolvarea ei trebuie dezvoltată tot în această direcție. În contextul managementului performanțelor în PIE, ne-am referim la *obiectul managementului; funcțiile lui generale, pedagogice și sociale; componentele structurale ale managementului performanței; formele de realizare*, care asigură raportarea rezultatelor la un ansamblu de criterii specifice domeniului. Organizarea și derularea experimentului pedagogic a prevăzut consemnarea competenței de management al performanței PIE în contextul mai larg al valorilor la nivel de **noutate, schimb inovativ** sau **plusvaloare**. În accepțiunea dată **schimbarea inovativă** reprezintă necesitatea obiectivă, determinată de transformările care au loc în la nivel educațional; **plusvaloarea** este o valoare apărută în rezultatul derulării proiectului, rezultat care este mult mai bun, este peste așteptări, decât investițiile educaționale făcute (planificare, organizare, racordare la obiective, derulare, finalizare, deschidere); valoarea determină scopul proiectului, mijloacele de realizare și strategiile de preluare ale efectelor atingerii scopului, iar **valoarea nouă** nu întotdeauna presupune o noutate absolută, ci o noutate într-un context determinat.

6. Prin analiza rezultatelor experimentale, care configurează **o diferență de circa 32 %** între eșantionul experimental și cel de control, s-a confirmat faptul că demersul de formare a competenței de management al performanței PIE a fost unul justificat. Prin realizarea acestuia s-a privilegiat activitatea în raport cu elaborarea și implementarea proiectelor de intervenție educațională. Fiind una din primordialitățile educaționale în raport cu celelalte componente ale procesului de învățământ, formarea competenței se exersează, astfel, pe un anumit ansamblu valoric, transpus în contextul educațional al performanței. Organizarea formării competenței de management al performanței în concordanță cu valorile de performanță prezintă o **valoare educațională** incontestabilă, întrucât subiecții implicați au reușit să demonstreze rezultate sesizabile.

### **Recomandări pentru cercetări de perspectivă:**

1. Pentru orice cercetător în științele educației este evidentă tendința postmodernistă în elucidarea fenomenelor din domeniu, tendință datorată, în bună parte, numeroaselor cercetări ce abordează tematica respectivă, încărcată din plin cu numeroase înțelesuri formative. În acest context, este rațională întemeierea postmodernă a celor trei valori de performanță consemnate în cercetare, făcând apel și la Modelul Managementul performanței PIE, care să conducă la elaborarea unui *studiu științific* cu tema „**Valorile de performanță în învățarea școlară**”.

2. Managementul performanței proiectelor de intervenție educațională trebuie văzut ca un aspect ce poate avea în atenție mai multe entități noționale cu un grad mai mare sau mai mic de decriptabilitate. Or, sistematizarea, într-un cadru constructivist, a unui

decupaj din domeniul filosofiei, antropologiei, psihologiei, logicii etc., ce ar viza managementul performanței, devine un obiectiv de cercetare a ceea ce este considerat esențial în tematica nominalizată, prin elaborarea, eventual, a unei *concepții* cu titlul „**Axa referențială a managementului performanței proiectelor educaționale**”.

3. Discursul investigațional realizat poate impulsiona re-interpretări metodologice, disimulându-se într-o continuitate tematică, expusă analitic într-un *ghid metodologic* cu titlul „**Tehnologia performanței: factori de realizare**”.

#### BIBLIOGRAFIE

1. ALECU, S. *Dezvoltarea organizației școlare. Managementul proiectelor*. București: Editura Didactică și Pedagogică, 2007. ISBN: 9789733019992.
2. ALBU, G. *Repere pentru o concepție umanistă asupra educației*. Pitești: Paralela 45, 2005. ISBN 973-697-330-1.
3. ALBU, N., ALBU, C. *Instrumente de management al performanței*. București: Ed. Economică, 2003, vol. I, 288 p., vol. II. 272 p. ISBN: 973-590-897-2.
4. BOROZAN, M. Tehnologia dezvoltării componentei manageriale a culturii emoționale a cadrelor didactice universitare. În: *Tehnologii educaționale moderne integrative*. Vol. XIII. Cap., 2014, p. 26-51. ISBN 978-9975-115-377.
5. BURDUȘ, E. *Management comparat internațional*. Buurești: Pro Universitaria, 2017. 614 p. ISBN 9786062607197.
6. BUSH, T. *Leadership și management educațional*. Teorii și practici actuale. Iași: Editura Polirom, 2015, 248 p. ISBN: 978-973-46-4290-8.
7. CAMPBELL, J. P., MCCLOY, R. A., OPPLER, S. H. ȘI SAGER, C. E. O teorie a performanței: În: N. Schmitt și W. C. Borman. *Selecția personalului în organizații*. San Francisco: Jossey-Bass, 1993, pp. 35-70. ISSN 2328-4862.
8. COJOCARU, Șt. *Proiectul de intervenție socială. De la propunerea de finanțare la proiectele individualizate de intervenție*. Iasi: Polirom, 2006. 240 p. ISBN: 973-46-0352-3.
9. COJOCARU V., SLUTU L. *Management educațional*. Chișinău: Cartea Moldovei, 2007. 160 p. ISBN: 978-9975-60-041-5.
10. CRISTEA, S. *Managementul organizației școlare*. București: Editura Didactică și Pedagogică, 2003. ISBN 9733027634.
11. DRAGU N. *Valorile performanței în pedagogia universitară*. Chișinău: CEP USM, 2015. 246 p.
12. DRUCKER P. F. *Realitățile lumii de mâine*. București: Teorra, 1999. 272 p. ISBN: 973-20-0069-4.
13. GORAȘ-POSTICĂ, V. *Teoria și metodologia managementului proiectelor educaționale de intervenție*. Teză de dr. habilitat în pedagogie. Chișinău, Universitatea de Stat din Moldova, 2013.
14. GUȚU, VI. et.al. *Educația centrată pe cel ce învață. Ghid metodologic*. Chișinău: CEP USM, 2009. 132 p. ISBN 978-9975-70-011-8.
15. HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. Fundația Drucker. *Organizația viitorului*. București: Teorra, 1996. ISBN 0787903035.
16. JORDAN, W., MACHSKY, J, *Managementul proiectelor; Ciclul de proiect*, 1990. ISBN 973-571-719-3.
17. JINGA, I. *Managementul învățământului*. București: ASE, 2003. 256 p. ISBN: 9735942887.
18. MATISH, R., NICA, P., RUSU, C. *Managementul resurselor umane*. București: Editura Economică, 2007. ISBN 9739198767.
19. MOCANU, M., SCHUSTER, C., *Managementul proiectelor – cale spre creșterea competitivității*. București: ALLBECK, 2001. ISBN 973-655-107-5.
20. MINDER, M. *Didactica funcțională. Obiective, strategii, evaluare*. Chișinău: Cartier, 2003. 394 p. ISBN 973797395X.
21. NAISBITT, J. *Megatendințe. Zece noi direcții care ne transformă lumea*. București: Editura Politică, 1982. 368 p. ISBN 9732800283.

22. NICOLESCU, O. *Noutăți în managementul internațional*. București: Tehnică, 1993. ISBN 973-31-0454-X.
23. OPAN, C., STAN, S., NĂSTASĂ, S., ABAZA, B. *Managementul proiectelor*. București: Comuniare, 2002. ISBN 978-606-20-0356-2.
24. PĂUN, E. *Școala, abordare sociopedagogică*. Iași: Polirom, 1999. 232 p. ISBN:978-973-46-6820-5.
25. PETCA, I.C. *Managementul Resurselor Umane*. Sibiu: Editura Universitatii „Lucian Blaga”, 2004. ISBN 978-973-8209-34-3.
26. PITARIU, H.D., *Managementul resurselor umane: măsurarea performanțelor profesionale*. București: ALL, 1994. 260 p. ISBN 9739156398.
27. RĂDULESCU, C. et al. *Planificarea și conducerea proiectelor*. Cluj-Napoca: U.T. Press, 2017. 376p. ISBN:978-606-737-256-4.
28. ȘTEFAN, M.C. *Proiecte și acțiuni de dezvoltare la nivelul comunităților*. București: Economică, 2008, 158 p. ISBN 978-973-709-425-4.
29. ȚOCA, I. *Management educațional*. București: Editura Didactică și Pedagogică, 2008. 208 p. ISBN: 978-973-30-2352-4.
30. ULRICH, C. *Învățarea prin proiecte. Ghid pentru profesori*. Iași: Polirom, 2016, 280 p. ISBN: 978-973-46-6240-1.
31. ZLATE, M. *Tratat de psihologie organizațională managerială*, vol. I. Iași: Polirom, 2004, 568 p. ISBN: 973-681-681-8.
32. ARMSTRONG, M. *Human resource management practice*. London: Kogan Page, 2012. 376 p. ISBN: 978 0 7494 6964 1.
33. ARGYLE, M., *The psychology of interpersonal behaviour*. Harmondsworth, Penguin Books, 1968. ISSN 2152-7180.
34. BOYATZIS, R.E. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. Wiley and Sons, New York, 1982. ISBN 978-0471090311.
35. BOURGUIGNON, A. *Les multiples fonctions du vocabulaire comptable - l'exemple de la performance*. Paris: Comptabilité, contrôle, audit. mars 1997. ISBN 2711734048.
36. CHEVALIER, J. *Organisation*. Paris: Dunod. 1953. ISBN 2-7296-0192-9.
37. DEWEY, J. *Experience and Education*. McMillan, New York, 1938. 116 p. ISBN: 569675915.
38. DRUCKER, P.F. *The practice of management*. Routledge, New York, 2017. ISBN 978-1138454057.
39. IVANEVICH, J.M., GLUECK, W.F. *Foundation of personel /Human Resource management*, Business Publications Inc., Texas, 1986. ISBN 0256034257.
40. KANE R, H. *The Significance of Free Will*. New York: Oxford University Press, 1999. 276 p. ISBN: 9780195126563.
41. KERZNER, H. *Proiect: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Eighth Edition, John Wiley & Sons Inc, USA, 2003, 1122 p. ISBN: ISBN 978-0-470-27870-3.
42. LEBAS, M. *Oui, il faut définir la performance*. Paris: Revue Française de Comptabilité, 2005, p. 2019. HAL Id: halshs-00587791.
43. LORINO, P. *Méthodes et pratiques de la performance*. Paris, Les Editions d'Organisation, 2007. 536p. ISBN: 978-2-7081-2928-3.
44. MISSOUM, G. *Réussir sa vie aujourd'hui: dynamique, outils et stratégies*. Paris: InterÉd., 1999, 206 p. ISBN: 9782100044382.
45. RICHMAN, L. *Successful Project Management Step by Step*, 2002. ISBN: 0-8144-0727-7.

#### Publicații de autor

46. NASTASĂ, A.-M. *Procesul managerial în domeniul proiectelor educaționale*. In: Management educațional la nivel european. Volum internațional de studii de specialitate în domeniul managementului educațional. Bacău: Smart Academic, 2020, pp. 43-48. ISBN 978-606-063-095-1.
47. NASTASĂ, A.-M. *Managerul de proiect – competențe și roluri specifice*. In: Acta et Commentationes (Științe ale Educației), 2021, nr. 2(24), pp. 69-75. ISSN 1857-0623.
48. NASTASĂ, A.-M. *Management of educational projects in school units*. In: Acta et Commentationes (Științe ale Educației). 2020, nr. 3(21), pp. 87-92. ISSN 1857-0623.

49. NASTASĂ, A.-M. *Proiectele de intervenție educațională – modalități eficiente de creștere a calității actului educativ*. In: Cadrul didactic – promotor al politicilor educaționale. 11-12 octombrie 2019, Chișinău, Republica Moldova: Institutul de Științe ale Educației, 2019, pp. 597-601. ISBN 978-9975-48-156-4.
50. NASTASĂ, A.-M. *Aspecte ale managementului proiectelor de intervenție educațională*. In: Probleme actuale ale științelor umanistice. Analele științifice ale doctoranzilor și competitorilor. Vol.18, Partea 2, 1 ianuarie 2019. Chișinău: Tipogr. UPS "Ion Creangă", 2019, pp. 140-147. ISBN 978-9975-46-235-8.
51. NASTASĂ, A.-M. *Dimensiuni manageriale ale proiectelor de intervenție educațională*. În: Didactica Pro... 2022, Nr. 5(135), pp. 25-29. ISSN 1810-6455.
52. NASTASĂ, A.-M., COJOCARU V. *Proiectele educaționale în sprijinul dezvoltării resurselor umane*. Simpozionul Științific Internațional dedicat aniversării a 40 ani a Facultății de Pedagogie – Tradiție și inovație. Chișinău, 2019, vol.2, pp. 67-74. ISBN 978-9975-76-289-2.
53. NASTASĂ, A.-M. *Rolul atestării cadrelor didactice în dezvoltarea lor profesională*. În: DASCALI EMERITI, Bacău: Smart Academic, 2020, pp. 89-90. ISSN – 2601-2030 ISSN L- 2601-2030.
54. NASTASĂ, A.-M. *Comunitatea și organizația școlară*. În: Educational challenges and opportunities. A collection of specialized studies, nr.9. Bacău: Smart Academic, 2022, pp. 103-104. ISSN 2821-5036, ISSN-L 2821-5036.
55. NASTASĂ, A.-M. *Tipuri de proiecte/programe educaționale*. În: Educația prezentului și perspective educaționale - volum internațional de studii de specialitate. Bacău: Smart Academic, 2021, pp. 53-55. ISBN 978-606-063-230-6.
56. NASTASĂ, A.-M. *Inițierea, planificarea și monitorizarea proiectelor în instituțiile școlare*. În: Aspecte, orientări și perspective ale științelor educației în societatea contemporană. Bacău: Smart Academic, 2020, pp. 192-200. ISBN 978 -606-063-003-6.
57. NASTASĂ, A.-M., ISTRATE-ȘTEFĂNESCU, A. , MOCĂNESCU, L. , GRAD, M., CIUCĂ, E.-C., *Proiectele educaționale- strategie de dezvoltare și promovare a unității de învățământ – suport de curs*. Bacău: Smart Academic, 2020, 47 p. ISBN 978-606-063-090-6.
58. NASTASĂ, A.-M. *School absenteeism*. În: Methods and good practices for preventing ESL in Europe, Bacău: Smart Academic, 2022, pp. 61-63, ISBN 978-606-8947-78-5.
59. NASTASĂ, A.-M. *Project management-methodological aspects*. În: Volumul Conferinței multidisciplinare internaționale „Perspectives in innovation, creativity and management in the 21st century”, octombrie 2019, Budapesta, pp. 121-125. ISBN 9 78-191-6 09-561-8.
60. NASTASĂ, A.-M. *Nevoia parteneriatelor cu familia în timpul preșcolarizării*. În: Challenges of transitions from a medical school to a future profession and career, 2019, pp. 142-146. ISBN 978-1-998738-9-9.
61. NASTASĂ, A.-M. *Modalități eficiente de abordare a educației prin derularea proiectelor educaționale - Ghid de bune practici*. Bacău: Smart Academic, 2019, 138 p. ISBN 978-606-8974-63-1.
62. NASTASĂ, A.-M. *Instruirea cadrelor didactice în dezvoltarea competențelor de planificare, concepere și derulare a proiectelor educaționale*. Bacău: Smart Academic, 2019, 41 p. ISBN 978-606-8947-64-8.
63. NASTASĂ, A.-M. *Abordări conceptuale în managementul proiectelor educaționale. Managementul prin proiecte educaționale*. Bacău: Smart Academic, 2020. 67 p. ISBN 978-606-063-096-8.
64. NASTASĂ, A.-M. *Repere pedagogice în managementul proiectelor de intervenție educațională în învățământul preuniversitar*. Bacău: Smart Academic, 2021, 45 p. ISBN 978-606-063-234-4.



**ADNOTARE**  
**Nastasă Anca-Mihaela**  
**Managementul performanței în cadrul proiectelor de intervenție educațională**  
Teză de doctor în științe ale educației, Chișinău, 2023.

**Volumul și structura tezei.** Teza este structurată din introducere, trei capitole, concluzii și recomandări, bibliografie 148 surse, 11 anexe, 20 figuri, 8 tabele. Total 194 pagini.

**Cuvinte-cheie:** management, performanță, managementul performanței, proiect, managementul proiectului, proiect de intervenție educațională, proiectare managerială, relație integrativă, valori ale performanței, competența de management al performanței.

**Domeniul de studiu** se referă la teoria generală a educației.

**Scopul cercetării** constă în fundamentarea teoretică, elaborarea și validarea *Modelului managementului performanței proiectelor de intervenție educațională în învățământul general*.

**Obiectivele cercetării:** dezvăluirea esenței conceptuale a performanței (definire, caracteristici, criterii funcții, factori, interacțiune) și a managementului performanței (dimensiuni, trăsături specifice); desemnarea factorilor de influență a performanței; elucidarea metodologică a specificului proiectelor de intervenție educațională în contextul organizațiilor; determinarea valorilor de performanță în cadrul managementului performanței proiectelor de intervenție educațională; elaborarea și validarea experimentală a *Tehnologiei de formare a competenței de management al performanței PIE*.

**Noutatea și originalitatea științifică a rezultatelor obținute.** Noutatea și originalitatea științifică se configurează din abordarea interpretativă a conceptului de *proiect de intervenție educațională* într-o configurație relațională; stabilirea *relațiilor integrative* la nivel de (a) performanță (funcții strategice, caracteristici definitorii, factori de eficiență, structurare multifuncțională, interacțiune), (b) proiectare managerială (sfera de referință, funcție generală, structură de bază), (c) proiect de intervenție educațională (dimensiunile PIE, managementul transformator); conceperea *valorilor de performanță* (schimbarea inovativă, plusvaloarea, valori noi); reperarea teoretico-praxiologică a *Modelului Managementul performanței PIE*; elaborarea și validarea prin experiment pedagogic a *Tehnologiei de formare a competenței de management al performanței PIE*.

**Rezultatele obținute care au contribuit la soluționarea problemei științifice** constau în elaborarea *Modelului Managementul performanței PIE, fapt care a reperat* construirea și valorificarea *Tehnologiei de formare a competenței de management al performanței* în activități de valorizare performativă, în vederea formării competenței de management al performanței PIE a cadrelor didactice/masteranzilor.

**Semnificația teoretică** este relevantă de abordarea teoretică a unui ansamblu de noțiuni în domeniu, cum sunt cele de performanță, management, proiect educațional, managementul proiectelor, proiectare managerială, managementul performanței, proiect de intervenție educațională; elaborarea Modelului Managementul performanței PIE; fundamentarea epistemologică a demersului tehnologic de formare a competenței de management al performanței PIE.

**Valoarea aplicativă a lucrării** este reprezentată de potențialitatea, demonstrată experimental, de valorificare în sistemul național de învățământ a Modelului Managementul performanței PIE și a Tehnologiei de formare a competenței de management al performanței PIE; structurarea acțiunilor de implementare a proiectelor de intervenție educațională elaborate în procesul formativ din instituțiile de învățământ preuniversitar.

**Implementarea rezultatelor științifice** s-a realizat prin valorificarea *Tehnologiei de formare a competenței de management al performanței PIE*, prin implicarea cadrelor didactice din instituțiile de învățământ general din Bacău, România și a masteranzilor de la Universitatea de Stat din Tiraspol, orașul Chișinău, Republica Moldova.

## ANNOTATION

Nastasă Anca-Mihaela

### **Performance management in educational intervention projects**

PhD thesis in education sciences, Chisinau, 2023.

**The volume and structure of the thesis.** The thesis is structured from the introduction, three chapters, conclusions and recommendations, bibliography 148 sources, 11 appendices, 21 figures, 9 tables. Total 194 pages.

**Keywords:** management, performance, performance management, project, project management, educational intervention project, managerial design, integrative relationship, performance values, performance management competency.

**The field of study** refers to the general theory of education.

**The purpose of the research** consists in the theoretical substantiation, development and validation of the Management Model of educational intervention projects in general education.

**Research objectives:** Revealing the conceptual essence of performance (definition, characteristics, function criteria, factors, interaction) and performance management (dimensions, specific features); designation of performance influencing factors; the methodological elucidation of the specifics of educational intervention projects in the context of organizations; determining performance values within the performance management of educational intervention projects; development and experimental validation of the PIE Technology of Training the Performance Management Competence.

**The novelty and scientific originality of the results** obtained. Scientific novelty and originality are configured from the interpretive approach of the concept of an educational intervention project in a relational configuration; establishing integrative relationships at the level of (a) performance (strategic functions, defining characteristics, efficiency factors, multifunctional structuring, interaction), (b) managerial design (reference scope, general function, basic structure), (c) project of educational intervention (PIE dimensions, transformative management); designing performance values (innovative exchange, added value, new values); the theoretical-praxiological identification of the PIE Performance Management Model; the development and validation by the pedagogical experiment of the PIE Technology of Training the Performance Management Competence.

**The results obtained that contributed to the solution of the scientific problem** consist in the development of the PIE Performance Management Model, a fact that identified the construction and valorization of the Technology of Training the Performance Management Competence in performance evaluation activities, in order to train the PIE Performance Management Competence of the teaching staff/master's students.

**The theoretical significance** is revealed by the theoretical approach of a set of notions in the field, such as those of performance, management, educational project, project management, managerial design, performance management, educational intervention project; development of the PIE Performance Management Model; the epistemological foundation of the technological approach to training the PIE performance management competence.

**The applicative value of the paper** is represented by the potential, experimentally demonstrated, of valorizing the national education system of the PIE Performance Management Model and the PIE Technology of Training the Performance Management Competence; structuring the implementation actions of educational intervention projects developed in the training process in pre-university education institutions.

**The implementation of the scientific results** was achieved by valorizing the PIE Technology of Training the Performance Management Competence, by involving the teaching staff from general education institutions in Bacau, Romania and master's students from Tiraspol State University, Chisinau, Republic of Moldova.

**NASTASĂ ANCA-MIHAELA**

**MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI ÎN CADRUL  
PROIECTELOR DE INTERVENȚIE EDUCAȚIONALĂ**

**531.01. - Teoria generală a educației**

**Rezumatul tezei de doctor în științe ale educației**

---

Aprobat spre tipar:

Formatul hârtiei 60x84 1/16

Hârtie ofset. Tipar ofset.

Tiraj.50 ex..

Coli de tipar : 2,0

Comanda nr.128

---

Tipografia Universității Pedagogice de Stat  
„Ion Creangă” din Chișinău