

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

Cu titlu de manuscris

C.Z.U :37.091.07(043.2)

**PLEȘCAN MONICA-VASILICA  
MANAGEMENTUL MOTIVĂRII CADRELOR DIDACTICE DIN  
PERSPECTIVA DEZVOLTĂRII PERFORMANTELOR  
ORGANIZAȚIONALE**

**Specialitatea: 531.02 - Management educațional**

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

**Chișinău, 2024**

**Teza a fost elaborată în cadrul Școlii Doctorale Științe ale Educației, Universitatea  
Pedagogică de Stat "Ion Creangă" din Chișinău**

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

**Președintele Comisiei:**

1. **SILISTRARU NICOLAE**, doctor habilitat în științe pedagogice, prof. universitar, Universitatea Pedagogică de Stat "Ion Creangă" din Chișinău
2. **Conducător Științific: PATRAȘCU DUMITRU**, doctor habilitat în științe pedagogice, profesor universitar, Universitatea Pedagogică de Stat "Ion Creangă" din Chișinău

**Referenți oficiali:**

3. **CARABET NATALIA**, doctor în științe pedagogice, conferențiar universitar, Universitatea Pedagogică de Stat "Ion Creangă" din Chișinău
4. **CREANGĂ ELENA**, doctor în științe ale educației, conferențiar universitar, Universitatea de Studii Europene din Moldova;
5. **VALENTIN CRUDU**, doctor în științe pedagogice, șef-direcție Management Instituțional, Direcția Generală Educație Tineret și Sport, mun. Chișinău.

Susținerea tezei va avea loc la **6 decembrie, 2024, ora 14.00**, în ședința Comisiei de susținere publică a tezei de doctor din cadrul Universității Pedagogice de Stat "Ion Creangă" din Chișinău, Sala Senatului, str. Ion Creangă, 1, bloc 2, MD-2069.

Rezumatul a fost expediat la **6 noiembrie, 2024**

**Președintele Comisiei de susținere publică**

**SILISTRARU NICOLAE**, dr. hab. ,prof. univ. -----

**Conducător de doctorat**

**PATRAȘCU DUMITRU**, dr. hab., prof.univ.-----

**Autor**

**PLEȘCAN Monica-Vasilica** .....

## CUPRINS

Repere conceptuale ale cercetării.....	4
Conținutul tezei.....	8
Capitolul 1. Repere epistemologice ale managementului motivării cadrelor didactice pentru dezvoltarea performanțelor organizaționale.....	8
Capitolul 2. Praxiologia leadership-ului educațional în contextul dezvoltării organizaționale.....	10
Capitolul 3. Validarea experimentală a modelului conceptual metodologic al leadership-ului educațional din perspectiva dezvoltării performanțelor organizaționale.....	13
Concluzii generale și recomandări.....	19
Bibliografie.....	22
Lista publicațiilor autoarei la tema tezei.....	24
Adnotare (în limba română) .....	26
Adnotare (în limba engleză ).....	27

### **Lista abrevierilor:**

**ME** - Management Educațional

**LE** - Leadership Educațional

**PNRR** - Planul Național de Redresare și Reziliență

**SWOT** - Strengths (Puncte tari), Weaknesses (Puncte slabe), Opportunities (Oportunități), Threats (Amenințări)

**RLMO** - Rolul Leadershipului în managementul educației

**CPÎ** - Comunități Profesionale de Învățare

**CD** - Cadre didactice

**CDL** - Cadre Didactice-Lideri

## REPERE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII

### Actualitatea și importanța temei

Evoluția și nevoia de adaptare a lumii contemporane la afluxul informațional, la impactul digitalizării învățământului, la politicile sistemului de învățământ, au dat naștere noilor provocări și probleme de actualitate, care se reflectă în sistemul managerial, ce necesită o actualizare modernă, constantă, în conformitate cu nevoile angajaților, pentru a-i menține motivați pentru realizarea obiectivelor organizației.

Actualmente, problemele de ordin educațional și de management în instituțiile de învățământ nu pot fi rezolvate doar pe cale birocratică, autoritar, fapt care mai persistă încă în sistemul educațional. În acest sens, apare necesitatea abordării motivate a managementului educațional pentru a crea mediul favorabil în școală elevilor, cadrelor didactice și întregului personal, pentru a-i inspira și mobiliza în obținerea performanțelor în sistemul educațional.

Spre aceasta orientează Ministerul Educației Naționale din România, prin documentul oficial „Repere pentru proiectarea, actualizarea și evaluarea Curriculumului Național - Document de politici educaționale” [28], cu respectarea prevederilor Legii Educației Naționale nr. 1/ 2011 [29] și a Codului Educației (2014) al Republicii Moldova [30], Ordinul Ministrului Educației Naționale și Cercetării Științifice nr. 6.158/22.12.2016, din România, pentru adoptarea Planului de acțiune pentru desegregare școlară și creșterea calității educaționale în unitățile de învățământ preuniversitar din România [31], Ordinul Ministrului Educației Naționale și Cercetării Științifice nr. 6.085/14.12.2016 privind constituirea Consiliului de Etică și Management Universitar și aprobarea Regulamentului de organizare și funcționare etc, privind importanța și actualitatea managementului motivării cadrelor didactice din perspectiva dezvoltării performanțelor organizaționale, în cadrul organizației educaționale [32].

Având în vedere contextul actual al managementului motivării cadrelor didactice din perspectiva dezvoltării performanțelor organizaționale și a caracteristicilor sale, cercetătorii și practicienii din domeniu au abordat diverse aspecte tangențiale cu managementul educațional.

**Gradul de cercetare a problemei.** Dialectica și retrospectiva investigațiilor ne indică că actualmente, există cercetări care vizează următoarele domenii și aspecte de referință ale investigației date.

*În primul rând*, cercetările emergente în domeniul educației, managementului educațional și leadershipului educațional care sunt integrate și actualizate periodic în Enciclopedia Internațională a Educației, care cuprinde 24 de ediții, problematica managementului motivării cadrelor didactice pentru dezvoltarea performanțelor organizaționale nu este acoperită. [25]

*În al doilea rând*, în cercetările efectuate de-a lungul timpului, domină ideea că aceste concepte nu au definiții acceptate la nivel universal, unanim, deoarece ele au diverse proveniențe. [1; 9; 14]

Astfel, Tony Bush menționează că managementul educațional trebuie să se concentreze pe scopul și obiectivele educației, astfel încât managementul să nu se axeze doar pe proceduri, ci și pe motivare, scopuri și valori educaționale. [1]

*În al treilea rând*, abordarea multidimensională a fenomenelor de management, management educațional, leadership și leadership educațional, care este preocuparea cercetătorilor: Tony Bush [1], Ray Bolam [3], Timothy R. Clark [5], Susan Fowles [6], Peter Senge [21] care confirmă că managementul educațional și leadershipul educațional diferă între ele prin conceptualizarea conducerii.[1] Managementul educațional și leadership educațional sunt la fel de importante în condițiile în care școlile doresc să fie eficiente și să-și atingă obiectivele la nivel performant.

*În al patrulea rând*, în elaborarea viziunilor de ansamblu a problematicii liderilor (ne referim

la România și Republica Moldova), care a fost subiect de interes sporit în cercetările lui M. Șleahitițchi [24], D. Patrașcu [13; 14 ] sunt abordate subiecte precum: găsirea notelor comune în multitudinea de noțiuni; extragerea nevoii de lideri din specificul nevoilor general-umane; examinarea modelelor de lideri; tipurile de lideri; modelul în care diferite grupuri sociale și-l închipuie pe liderul proactiv.

În România, de cercetarea leadershipului și a leadershipului educațional s-au preocupat: Ș. Iosifescu [8], care face referire la varietatea definițiilor leadershipului și complexității acestui tip de conducere; A. Prodan [19], ce pune la dispoziția managerilor o formulă a unui management de succes orientat spre creșterea motivației și a performanței, dar și M. Vlăsceanu [25], care justifică prin cercetările sale faptul că stilul de conducere este descris prin funcțiile pe care le realizează cel care conduce (planificare, decizie, organizare, motivare și control). [25]

Cercetări în domeniul leadershipului educațional, în R. Moldova, au întreprins V. Goraș-Postică și R. Bezede [2, p. 16-20], elaborând un model de formare și implicare a cadrelor didactice în calitate de profesori lideri; D. Patrașcu [14, p. 8] a analizat o retrospectivă a evoluției și tendințelor leadershipului, determinând nivelurile conducerii, bazele teoretice, teoriile și modelele leadershipului educațional.

În cercetările lui P. Lisievici [11], D. Patrașcu, V. Crudu [15], Horea D. Pitariu [16], C. Platon [17], I. T. Radu [20]; A. Stoica și S. Mustață [23] s-au elucidat diverse aspecte ale evaluării și măsurării performanței în instituțiile educaționale.

Prin analiza ideilor formulate de specialiștii în domeniile și aspectele vizate, s-a constatat că problematica și specificul managementului motivării cadrelor didactice din perspectiva dezvoltării performanțelor organizaționale nu este elucidată, iar lipsa unor idei fundamentale de referință la subiectul investigat evidențiază importanța temei cercetate.

În urma sintetizării diverselor opinii ale cercetătorilor, legate de fenomenul cercetat, a analizelor sarcinilor realizate și experienței personale în activitatea profesională, ca premise teoretico-practice, s-a conturat următoarea **contradicție dintre antrenarea tot mai activă a cadrelor didactice în trasarea perspectivelor de dezvoltare a performanțelor organizaționale în instituțiile școlare în contextul noilor cerințe educaționale și lipsa unui instrumentar managerial de motivare a cadrelor didactice pentru a obține performanțe organizaționale.**

**Problema cercetării:** *Care sunt bazele pedagogice ale managementului motivării cadrelor didactice în vederea dezvoltării performanțelor organizaționale în instituțiile de învățământ preuniversitar?*

**Scopul cercetării** constă în *fundamentarea bazei conceptual metodologice a managementului motivării cadrelor didactice și realizarea unei metodologii de motivare care contribuie la dezvoltarea performanțelor organizaționale.*

**Obiectivele cercetării:**

1. Analiza evoluției modelelor de management, a stilurilor de conducere în educație.
2. Evidențierea influenței stilului de conducere și a culturii organizaționale ca fundament pentru motivația cadrelor didactice și a obținerii performanțelor organizaționale.
3. Identificarea punctelor slabe în stilul managerial autoritar precum și accentuarea contribuției leadershipului educațional în exercitarea actului managerial motivant, prin prisma eficienței și eficacității cadrelor didactice.
4. Analiza importanței comunităților profesionale de învățare pentru motivarea cadrelor didactice și determinarea condițiilor optime pentru formarea cadrelor didactice-lideri capabile de a multiplica performanțele organizaționale ale școlii.

5. Fundamentarea științifică a aplicării unei metodologii a motivării cadrelor didactice.

6. Elaborarea și validarea experimentală a Modelului conceptual metodologic al managementului și leadershipului educațional pentru motivarea cadrelor didactice și dezvoltarea performanțelor organizaționale în comunitățile profesionale de învățare.

**Ipoteza cercetării:** Stilul de conducere poate crește motivația cadrelor didactice în perspectiva dezvoltării performanțelor organizaționale dacă:

a) se va actualiza stilul de conducere conform schimbărilor și nevoilor din contextul social modern, actual;

b) se va aplica stilul de conducere bazat pe leadership, în acord cu nevoile și obiectivele personale ale cadrelor didactice;

c) va avea loc valorizarea profesională a cadrelor didactice în cadrul comunităților profesionale prin formarea liderilor la toate nivelurile, prin dezvoltarea competențelor de leadership;

d) va fi promovat un management motivant, armonizat prin alinierea obiectivelor cadrelor didactice cu cele organizaționale;

e) va fi realizată o cultură organizațională adaptată caracteristicilor mediului intern din școală, axată pe performanțe organizaționale și personale.

**Metodologia cercetării științifice** s-a constituit din:

**La nivel teoretic:** documentarea științifică, analiza fenomenelor managerial-pedagogice și a documentelor reglatorii, sinteza, deducerea, corelarea, generalizarea, sistematizarea, compararea și modelarea teoretică.

**La nivel experimental:** observația, interviul, chestionarul, experimentul pedagogic, cu realizarea etapelor specifice: constatare, formare și control, colectarea de date prin aplicarea chestionarelor, studiul de caz.

**La nivel de analiză statistică și prelucrare a datelor:** analiza cantitativă și calitativă, reprezentarea grafică a rezultatelor cercetării.

**Noutatea și originalitatea științifică** constă în fundamentarea *Modelului conceptual metodologic al managementului și leadershipului educațional pentru motivarea cadrelor didactice și dezvoltarea performanțelor organizaționale în comunitățile profesionale de învățare*.

**Problema științifică soluționată în cercetare** constă în conceptualizarea și funcționalitatea *Modelului conceptual metodologic al managementului și leadershipului educațional pentru motivarea cadrelor didactice și dezvoltarea performanțelor organizaționale în comunitățile profesionale de învățare* și a programului de formare „*Rolul Leadershipului în Managementul Organizației*” care au contribuit la motivarea cadrelor didactice și dezvoltarea performanțelor organizaționale.

**Semnificația teoretică a cercetării** este susținută de argumentarea teoretică a *Modelului conceptual metodologic al managementului și leadershipului educațional pentru motivarea cadrelor didactice și dezvoltarea performanțelor organizaționale în comunitățile profesionale de învățare*, fundamentat în viziune postmodernă, integralistă, bazat pe un sistem de valori și principii autentice și relevante domeniului educațional.

**Valoarea aplicativă a lucrării** este conturată de următoarele: 1) configurarea praxiologică a leadershipului educațional; 2) identificarea nevoilor de formare și manifestare a echipelor de cadre didactice-lideri; 3) valorificarea experimentală în sistemul de învățământ a *Modelului conceptual metodologic al managementului și leadershipului educațional pentru motivarea cadrelor didactice și dezvoltarea performanțelor organizaționale în comunitățile profesionale de învățare*; 4) elaborarea și

implementarea Programului de formare continuă „*Rolul Leadershipului în managementul organizației*”.

**Implementarea rezultatelor științifice:** s-a realizat prin diseminarea rezultatelor experimentului pedagogic, valorificate prin aplicarea *Modelului conceptual metodologic al managementului și leadershipului educațional pentru motivarea cadrelor didactice și dezvoltarea performanțelor organizaționale în comunitățile profesionale de învățare* și a echipelor de profesori-lideri, prin schimb de bune practici, prin intermediul comunicărilor la conferințe, seminare și întruniri metodice cu directori ai instituțiilor educaționale din județul Iași, România și în cadrul publicațiilor științifice.

**Volumul și structura tezei:** introducere, 3 capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografia din 301 titluri, 6 anexe, 137 pagini de text științific, 22 figuri, 16 tabele, 13 diagrame. Rezultatele obținute sunt publicate în 12 publicații științifice.

**Cuvinte-cheie:** management, management educațional, motivare, managementul motivării, leadership, leadership educațional, cadre didactice, performanță, performanțe organizaționale, profesor-lider, comunitate profesională de învățare.

## CONȚINUTUL TEZEI

**Capitolul 1. ”Repere epistemologice ale managementului motivării cadrelor didactice pentru dezvoltarea performanțelor organizaționale”** se fac precizări conceptuale privind managementul și managementul educațional, organizația și dezvoltarea organizațională a școlii în perspectiva creșterii performanței, stilurile de conducere și tipologiile de leadership, principiile care asigură realizarea obiectivelor sistemului educațional; principiul esențial al managementului educațional - motivarea resursei umane și în special motivarea pentru cariera didactică, importanța desăvârșită a leadershipului educațional ca instrument de management în organizații, oferind cadrelor didactice sensuri și viziuni comune în conturarea cadrului organizațional - comunitățile profesionale de învățare, care să faciliteze obținerea performanței. Comunitățile profesionale de învățare și cultura organizațională sunt condiții determinante pentru promovarea leadershipului educațional și valorizării profesionale.

Prin analiza diversității conceptelor și a definițiilor acestora, s-a evidențiat vastitatea domeniului managementului, reprezentând punctul de plecare pentru cercetările și aplicabilitatea acestora în practica managerilor, s-au identificat diferite stiluri de conducere, diferențele dintre manager și lider și tipologiile de leadership, utilizate în comunitățile profesionale de învățare ale cadrelor didactice-lideri.

Din analiza literaturii de specialitate, s-a conturat ideea că dezvoltarea organizațională este un proces pe termen lung, în cadrul organizației/școlii, care vizează creșterea nivelului de performanță, ca rezultat al eforturilor membrilor săi, prin îmbunătățirea climatului organizațional, cooperare.

Din analiza conceptului de performanță, s-a fundamentat faptul că aceasta reprezintă unul dintre indicatorii valorici la nivelul instituției (organizației/școlii), având o semnificație aparte, pentru viitoarele acțiuni desfășurate.

M. Zlate consideră performanța ca fiind „un nivel foarte înalt, superior, de atingere a obiectivelor propuse”, conform definiției comune a performanței și posibilității de măsurare a rezultatelor.” [26, p.178].

**Performanța**, reprezintă modul în care acționează organizațiile, echipele și indivizii pentru a-și îndeplini sarcinile.

Pentru diferențierea performanțelor, M. Zlate [26] recurge la gruparea/clasificarea lor conform anumitor criterii taxonomice. Analizând diversitatea performanțelor, am reușit să elaborăm următoarea taxonomie a performanțelor, care în opinia noastră nu este exhaustivă, însă fiind deschisă pentru completare (Tabelul 1.1).

**Tabelul 1.1. Taxonomia performanțelor**

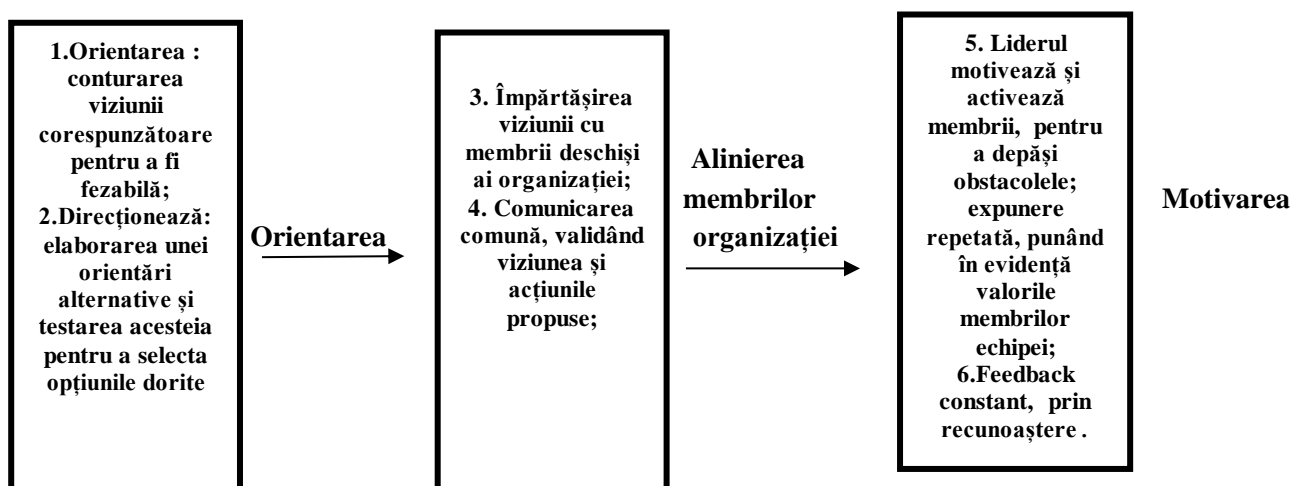
<b>Criteriul taxonomic</b>	<b>Grupe taxonomice și categorii de performanțe</b>
Apartenența la un sistem de referință: social; umană	Performanța socială. Performanța umană.
În raport cu rezultatul obținut	Performanța umană: - în posturile de lucru/muncă, - în grupul/echipa de muncă,



	- în întreaga instituție /organizație
Atașarea la individ și teritoriu	Performanța umană: - <i>individuală</i> , - <i>locală</i> , - <i>națională: absolută sau raportată la un anumit interval de timp.</i> - <i>continentală</i> , - <i>mondială</i>
Implicarea componentelor de bază ale personalității	Performanța umană: - psihică - performanța științifică (sub formă de descoperire), - performanța tehnică (sub forme: invenție, performanță literar artistică, economică, social-politică, educațională, - fizică cu principala formă sportivă.
Nivelul, după natura resurselor	Performanța: - personală, - interpersonală, - grupală, - organizațională.

Managementul motivării în școală este un determinant al comportamentului cadrelor didactice, orientat spre obținerea performanțelor, deoarece componenta motivațională este demnă de luat în considerare în domeniul managementului.

În teză am abordat managementul și leadershipul, din perspectiva raportului de interdependență și instrumentare, abordare care a condus la modelul de conducere ideal, adaptat la contextul social și educațional actual (Figura 1.1).



**Figura 1.1. Dimensiunea socială a leadershipului în organizații (Sursa: adaptare[14])**

Analizând influența comunităților profesionale de învățare, precizăm că acestea asigură contextul în care cadrul didactic se poate forma, dezvolta optim, personal și profesional, implicându-se în luarea deciziilor la nivelul școlii, în mod asumat. Comunitățile profesionale de învățare permit tuturor membrilor, să dețină controlul și să învețe, să participe la procesul de luare a deciziilor, la schimbul de bune practici, conduși de un scop comun într-o atmosferă democratică, cu efecte constructive atât la nivelul elevilor, cât și la nivelul organizației.

Din analiza stilurilor de conducere, s-a reliefat faptul că în managementul educațional valorificarea competențelor de leadership oferă posibilitatea managerilor și cadrelor didactice să pună baza comunităților profesionale de învățare.

**Capitolul 2. ” Praxiologia leadershipului educațional în contextul dezvoltării performanțelor organizaționale”** vizează eficiența și eficacitatea ca dimensiuni ale performanței, atât pentru profesori cât și pentru elevi, vizează condițiile organizaționale de formare și manifestare a echipelor de profesori lideri din școli - fundament pentru motivație și performanță organizațională.

Prin praxiologia leadershipului educațional înțelegem ramură a științei leadershipului educațional care studiază structura generală a acțiunilor educaționale și a condițiilor eficacității acestora.

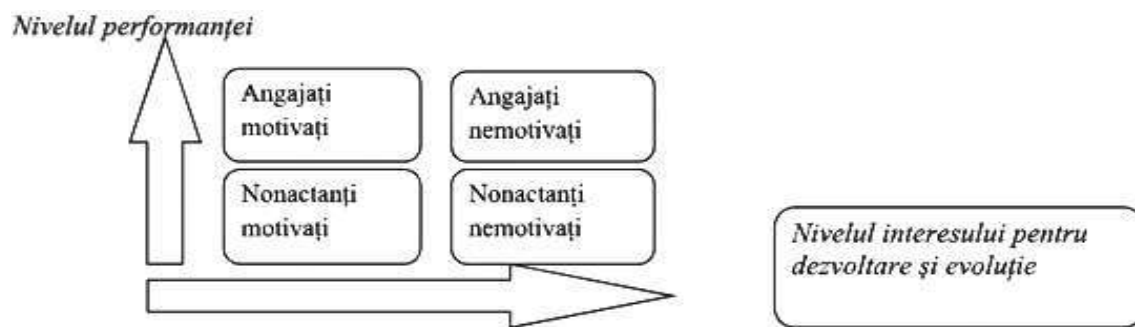
Cercetările lui A. Neculau evidențiază că performanța în management are ca atribute eficacitatea și eficiența. Eficacitatea presupune alegerea corectă a obiectivelor și atingerea lor, iar eficiența se referă la puterea de a utiliza în cel mai optim mod a resurselor avute la dispoziție pentru îndeplinirea obiectivelor. [12] În cadrul organizațiilor, pentru obținerea performanței, este necesară atingerea ambelor dimensiuni: eficacitatea (activități educaționale de înaltă calitate) și eficiență (modalități corecte de desfășurare a activităților). Asigurarea echilibrului între eficiență și eficacitate este responsabilitatea managerului lider.

Performanțele manageriale sunt obținute de manageri în urma previzionării, organizării, coordonării, antrenării, controlului și evaluării activității. Iar performanțele organizaționale se obțin prin implicarea afectivă și activă atât a managerilor, cât și a personalului din organizație. Managementul bazat pe leadership asigură coerența dintre performanțele manageriale și cele ale organizației.

Managementul performanței este un proces dinamic, evolutiv care, imaginat pe o axă a valorilor are punctul de plecare în identificarea nevoilor de schimbare, continuând firesc cu stabilirea obiectivelor (în termeni comportamentali), urmată de selectarea metodelor de cultivare a comportamentului performant, congruent cu obiectivele stabilite.

Formula succesului/permanenței vizează produsul a trei factori definitorii:  $S/P = A \times M \times Oc$  [10], unde: **S** – succes; **P** – performanță; **A**- abilități; **M** – motivație; **Oc** - oportunități în conducere.

Calea strategică de aplicare a managementului prin instrumentarea leadershipului în scopul eficientizării activității și obținerii performanțelor organizaționale în instituția educațională, necesită dezvoltarea și optimizarea transformărilor și dezvoltarea convingerilor proprii cu privire la abilități și automotivare, realizând funcții și roluri de *conducere* a cadrelor didactice, manifestând inspirație, motivație, mobilizare, realizare a sinergiei echipelor de profesori. Această cale produce corelarea motivației și performanței cu schimbarea (Figura 2.1.).



**Figura 2.1. Corelarea performanței/motivației cu schimbarea**

Comunitatea profesională de învățare reprezintă una dintre condițiile principale de formare a cadrului didactic-lider.

O comunitate puternică, în cadrul organizației școlare, care învață este formată din cadre didactice cu o viziune comună, îndreptată spre cunoaștere, motivare și eforturi în manieră colaborativă, vizând îmbunătățirea performanțelor fiecărui elev, profesor și în ansamblu performanțele organizaționale ale școlii.

Comunitatea de învățare ca mod de dezvoltare profesională pentru profesori, propune cadrul în care aceștia își pot co-construi cunoștințele, dezvoltându-se profesional. În studiile de dezvoltare profesională a cadrelor didactice, cercetătorii subliniază importanța furnizării practicienilor a multiplelor oportunități de a explora și de a deveni conștienți de ei înșiși, de opiniile, valorile și practicile proprii, precum și de cele ale colegilor lor, cu privire la predare și învățare. [7]

Implicarea cadrelor didactice în procesul de dezvoltare ca lider are un impact mare, până la nivel de sistem. Desfășurarea activităților specifice leadershipului educațional, manifestarea comportamentelor specifice și promovarea valorilor, implicarea în procesul decizional asigură dezvoltarea cadrelor didactice interesate de schimbare și inovare, motivându-le pentru a-și pune în aplicare viziunea, cu o atitudine proactivă.

Analiza teoretică a fenomenelor specifice leadershipului educațional pentru motivarea cadrelor didactice și dezvoltarea performanțelor organizaționale în comunitățile profesionale de învățare și raportarea acestora la situația reală în învățământul preuniversitar ne-a permis să elaborăm *Modelul conceptual metodologic al managementului și leadershipului educațional pentru motivarea cadrelor didactice și dezvoltarea performanțelor organizaționale în comunitățile profesionale de învățare* (Figura 2.2.).

Modelul conceput demonstrează:

- perspectivă complexă asupra leadershipului educațional în învățământul preuniversitar;
- impact asupra procesului de motivare a cadrelor didactice;
- dimensiunea analitică, în raport cu direcțiile de dezvoltare a performanțelor organizaționale;
- flexibilitate și particularizare la specificul fiecărei instituții școlare;
- diversitatea motivației, astfel încât să cuprindă formele care și-au dovedit eficiența în raport cu dezvoltarea profesională și obținerea performanțelor individuale și organizaționale.

Modelul definește viziunea complexă, sistemică a leadershipului educațional pentru motivarea cadrelor didactice și dezvoltarea performanțelor organizaționale, prin redimensionarea profesională pentru cariera didactică și prin implicarea activă și efectivă a cadrelor didactice în acest proces, prin redimensionarea rolurilor cadrelor didactice, prin dobândirea statutului de cadru didactic-lider.

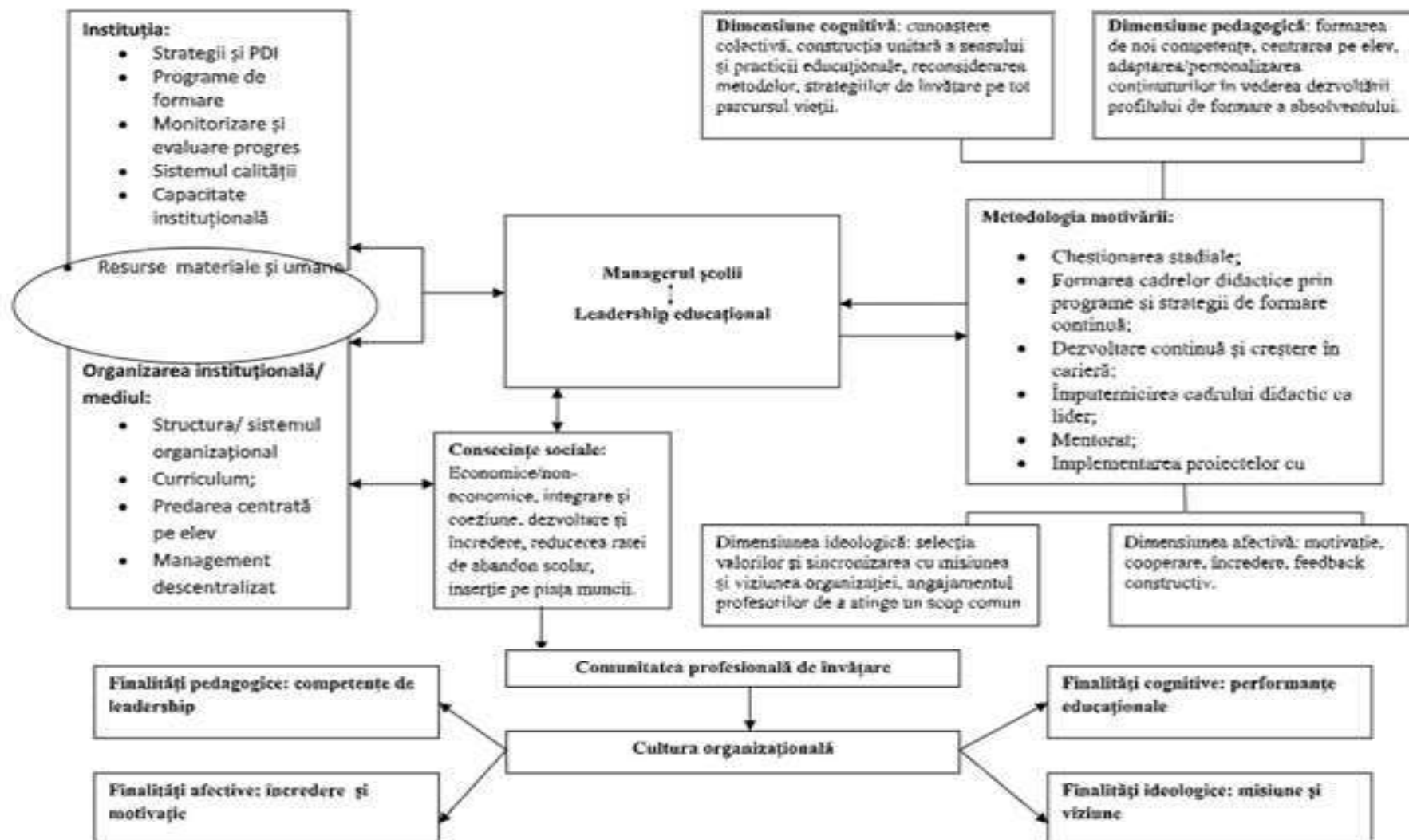


Figura 2.2 Modelul conceptual metodologic al managementului și leadershipului educațional pentru motivarea cadrelor didactice și dezvoltarea performanțelor organizaționale în comunitățile profesionale de învățare

Modelul conceptual metodologic aplicat în cadrul managementului motivării cadrelor didactice, instrumentat prin leadership educațional, din perspectiva dezvoltării performanței organizaționale conceput de noi, integrează armonios 4 finalități: pedagogice, afective, cognitive și ideologice și este funcțional, sistemic, metodologic-managerial, de motivare, coerent, orientat spre performanță organizațională.

În contextul temei de cercetare, se remarcă faptul că atingerea performanței organizaționale depinde de motivarea cadrelor didactice și utilizarea eficientă a resurselor, prin urmare, acesta trebuie să fie prioritatea managerului școlar.

Performanța se cuvine a fi abordată la nivelul școlii, care generează și performanță individuală, un aspect ilustrat prin identificarea și măsurarea schimbărilor înregistrate în dezvoltarea școlii. Performanțele școlare pot varia de la an la an, în funcție de diferiți factori (sociali, economici, demografici, educaționali) și având diverse „consecințe”. Factorii care influențează în mod direct performanța organizațională la nivelul rezultatelor școlii și la nivel de proces țin de nivelul de motivare a cadrelor didactice (formare, recompensă, promovare).

În contextul actual, leadershipul educațional eficientizează activitatea managerială și contribuie la dezvoltarea profesională, fiind promovat și implementat într-un sistem bine definit - comunitatea profesională - în baza unei metodologii concrete, orientat spre atingerea unor finalități clare (cognitive, pedagogice, ideologice și afective), care reflectă performanțele organizaționale.

Modelul conceptual metodologic are la bază reperatele psihopedagogice ale leadershipului educațional, inclusiv comunitățile profesionale și cultura organizațională, dar și formarea continuă în calitate de instrument metodologic relevant, orientat spre obținerea performanței organizaționale, ce depinde de motivarea cadrelor didactice și utilizarea eficientă a resurselor materiale.

**În Capitolul 3. ”Validarea experimentală a Modelului conceptual metodologic al managementului și leadershipului educațional pentru motivarea cadrelor didactice și dezvoltarea performanțelor organizaționale în comunitățile profesionale de învățare”** se prezintă: etapele în formarea și manifestarea profesorului lider în contextul comunităților profesionale de la diferite niveluri și o extindere a profesionalismului acestuia, inclusiv prin împuternicirea de a-și valorifica, în mod continuu, potențialul său de lider în procesul activității pedagogice; procesul de formare și dezvoltare a competențelor cadrului didactic-lider în cadrul comunităților profesionale de învățare, pe mai multe niveluri, prin contribuția la evoluția profesionalismului acestuia, asigurându-i împuternicirea și contextul de a-și valorifica în mod constant competențele de leadership în derularea activității pedagogice, care este un proces de motivare constantă, de sprijin autentic în direcția desăvârșirii profesionale și obținerii performanțelor organizaționale.

Cercetarea experimentală a avut ca scop validarea metodologică a *Modelului conceptual metodologic al managementului și leadershipului educațional pentru motivarea cadrelor didactice și dezvoltarea performanțelor organizaționale în comunitățile profesionale de învățare* prin practicarea diferitelor tipuri de leadership și dezvoltarea competențelor de leadership, având drept criteriu de bază *competența de management și leadership educațional*, demonstrată de managerii școlari, motivând cadrele didactice în cadrul activităților de formare, pentru a îmbunătăți performanțele organizaționale ale școlii.

Competența managerială se evidențiază prin capacitatea conducătorilor de a-și îndeplini activitățile specifice la standardele de calitate adoptate de organizație.

Succesul demersului managerial este condiționat de deținerea de către cadrele didactice a competențelor de comunicare și relaționare, a competențelor psiho-sociale, a competențelor TIC, a

competențelor de conducere, coordonare și organizare, a competențelor de evaluare, a celor de gestionare și administrare a resurselor și patrimoniului, competențe care vizează dezvoltarea instituțională și competențe care vizează managementul propriei persoane.

Pentru aplicarea Leadershipului Educațional ca metodă și instrument de management al dezvoltării profesionale și instituționale, am elaborat un design experimental, pe baza modelului elaborat în cadrul cercetării realizând următoarele obiective:

1. Identificarea nivelului competențelor cadrelor didactice în domeniul leadershipului educațional.
2. Îmbogățirea competențelor de leadership prin programul de formare „Rolul Leadershipului în managementul organizației școlare”.
3. Conceperea unui plan de dezvoltare și implementarea acestuia la nivelul școlii în perspectiva dezvoltării performanțelor organizaționale.
4. Analiza impactului comportamentului de leadership în comunitatea de învățare.

În cadrul programului de formare, am abordat următoarele unități de conținut/teme: 1) prezentarea conceptului de leadership/leadershipul educațional; 2) niveluri manageriale ale leadershipului; 3) importanța viziunii, misiunii și scopurilor în leadership; 4) condiții psihopedagogice de formare a profesorului-liderului; 5) comunitatea profesională de învățare; 6) cultura organizațională – condiție managerial-valorică în formarea profesorului lider; 7) esența strategiei leadershipului educațional; 8) managementul comunicării în leadership; 9) stiluri de leadership, conducerea bazată pe principii și valori; 10) evaluarea programului de formare.

În experimentul de formare au fost incluse 60 de cadre didactice-managementul de mijloc : nivelul comisiilor, catedrelor, departamentelor.

Pentru valorificarea conținuturilor *Leadershipului educațional*, în vederea dezvoltării competențelor specifice au fost repartizate 10 ore webinar sincron, în format on-line, (8 ore - prelegeri și 2 ore – seminar de evaluare) și 30 ore webinar asincron.

În experimentul constatativ am determinat nivelul competențelor specifice ale managerilor și cadrelor didactice, în domeniul leadershipului educațional ( Tabelul 3.1)

**Tabel 3.1 Referențialul de evaluare a nivelului inițial al competențelor specifice ale managerilor și cadrelor didactice în domeniul leadershipului educațional**

<b>Criteriile de evaluare</b>	<b>Indicatori de evaluare participanții în experiment:</b>	<b>Descriptori de evaluare</b>
1. Identificarea și recunoașterea terminologiei, ideilor generale și a caracteristicilor specifice leadership-ului educațional	1. dețin competențe cu privire la definirea ideilor generale, ce țin de managementul motivării și domeniul leadership-ului educațional ca instrument de management; 2. dețin capacitatea de a contura și justifica viziunea proprie cu privire la valorile, principiile și funcționalitatea managementului motivării și leadership-ului educațional ca instrument de management;	1.Folosirea terminologiei corespunzătoare 2.Elaborarea răspunsurilor corespunzătoare, cu exactitate (unde a fost posibil) 3.Exprimarea viziunilor complexe

<p>2. Circumstanțele psihopedagogice în formarea și dezvoltarea profesorului lider, printr-un management al motivării instrumentat prin leadership</p>	<p>3. identifică și utilizează metodele specifice diagnozei în domeniul leadership-ului educațional, specific profesorului lider;  4. dețin abilități de elaborare a unui tabel în care sunt prezentate valorile reale incluse în profilul profesorului lider;  5. au capacitatea de a justifica modalitatea de elaborare a unui astfel de tabel al valorilor, specifice profesorului lider;  6. elaborează un plan de dezvoltare și îmbunătățire continuă a valorilor specifice profilului profesorului lider, în urma programului de management al motivării, instrumentat prin leadership, orientat spre dezvoltarea competențelor de leadership și a performanțelor organizaționale;</p>	<p>1. Logica și ordonarea ideilor</p> <p>2. Calitatea</p>
<p>3. Conceperea unei strategii specifice comunității profesionale de învățare, orientată spre dezvoltarea performanțelor organizaționale, printr-un management instrumentat prin leadership</p>	<p>7. au capacitatea de a formula obiective strategice, ce țin de comunitățile profesionale de învățare, cu scopul de a motiva cadrele didactice și de a dezvolta performanțele instituției;  8. pot operaționaliza obiectivele ce țin de comunitățile profesionale de învățare, corelate atent cu PDI (Planul de Dezvoltare Instituțională);  9. concep și dețin abilități pentru a desfășura activități relevante, de impact la nivelul comunităților profesionale de învățare, prin schimbul de bune practici;  10. au capacitatea de a formula indicatorii de performanță în mod corespunzător standardelor de referință stabilite prin legislație;</p>	<p>1. Logica și aplicabilitatea răspunsurilor</p> <p>2. Indicatori de evaluare cantitativă și calitativă corespunzători standardelor de referință ai calității</p>
<p>4. Implementarea strategiei specifice comunităților</p>	<p>11. au capacitatea de a concepe și de a identifica metodele</p>	<p>1. Complexitatea și adaptarea răspunsurilor</p>

<p>profesionale de învățare, prin managementul instrumentat prin leadership, ce vizează motivarea cadrelor didactice și dezvoltarea performanțelor în învățământ</p>	<p>corespunzătoare de implementare a strategiei;</p> <p>12. au capacitatea de a corela indicatorii de monitorizare a implementării strategiei cu realitatea și mediul de activitate al instituției;</p> <p>13. au capacitatea de a stabili și identifica resursele (fizice și umane) necesare pentru implementarea strategiei;</p>	<p>la contextual specific</p>
<p>5. Monitorizarea și actualizarea nivelului de motivație și satisfacție, înregistrat la nivelul comunității profesionale de învățare</p>	<p>14. dețin abilități de definire a pașilor necesari de urmat în procesul de monitorizare a nivelului de motivație și satisfacție la nivelul comunităților profesionale de învățare;</p>	<p>1. Logica răspunsurilor</p> <p>2. Relevanța răspunsurilor</p>
<p>6. Monitorizarea stadiului inițiativelor voluntare de contribuție la dezvoltarea performanțelor educaționale și evaluarea performanțelor obținute în urma implementării strategiei de funcționare a comunităților profesionale de învățare, formate prin aplicarea comportamentului de leadership în scopul motivării cadrelor didactice, prin raportare la standardele de referință</p>	<p>15. au capacitatea de a identifica corect criteriile și indicatorii, conform standardelor, criteriilor și indicatorilor de referință (managementul calității actului educațional);</p> <p>16. dețin competențe de evaluare a eficienței metodelor de monitorizare și de colectare a informațiilor, de analiză și interpretare;</p>	<p>1. Coerența prin raportare la context</p> <p>2. Noutatea și originalitatea răspunsului (creativitatea și inovația)</p>
<p>7. Extinderea și îmbunătățirea constantă a strategiei de funcționare a comunităților profesionale de învățare, prin raportare la nivelul motivației și al indicatorilor de performanță vizați și atinși, în decursul procesului de dezvoltare a performanțelor organizaționale</p>	<p>17. dețin abilități de elaborare a metodelor și tehnicilor de îmbunătățire a strategiei de funcționare a comunităților profesionale de învățare, prin competențe de leadership și menținerea unui raport de interdependență între manager și profesorul lider, pentru a motiva cadrele didactice și a dezvolta performanțele organizaționale;</p>	<p>1. Corectitudinea și complexitatea răspunsurilor</p>



	18. au capacitatea de a identifica corect măsurile de îmbunătățire, aplicabile la nivelul comunităților profesionale de învățare din școli, prin competențe de leadership și un management al motivării instrumentat prin leadership.	
--	---	--

Eșantionul experimental a fost format din 100 de subiecți, din care 40 - manageri școlari și 60 - cadre didactice: La debutul experimentului de constatare, 37% dintre subiecți identifică și recunosc terminologia, ideile generale și caracteristicile specifice leadershipului educațional; 29% - identifică circumstanțele psihopedagogice în formarea și dezvoltarea profesorului lider, printr-un management al motivării instrumentat prin leadership; 27,84% - au capacitatea de a formula obiective strategice, ce țin de comunitățile profesionale de învățare, cu scopul de a motiva cadrele didactice și de a dezvolta performanțele instituției; 26,38% - au capacitatea de a concepe și de a identifica metodele corespunzătoare de implementare a strategiei; 28,15% - dețin abilități de definire a pașilor necesari de urmat în procesul de monitorizare a nivelului de motivație și satisfacție la nivelul comunităților profesionale de învățare; 26,81% - au competențe de evaluare a performanțelor obținute în urma implementării strategiei de funcționare a comunităților profesionale de învățare; doar 24,16% dintre subiecți dețin abilități de elaborare a metodelor și tehnicilor de îmbunătățire a strategiei de funcționare a comunităților profesionale de învățare, prin competențe de leadership și menținerea unui raport de interdependență între manager și profesorul lider, pentru a motiva cadrele didactice și a dezvolta performanțele organizaționale.

Așadar, în urma realizării experimentului de constatare s-au obținut următoarele finalități: determinarea și cuantificarea nivelului de cunoștințe conceptuale și metodice, specifice leadershipului educațional; determinarea gradului de nevoie a cadrelor de dezvoltare a competențelor de leadership; evaluarea potențialului de leadership și al motivării; evaluarea corectă și realistă a nivelului progresului înregistrat la nivelul comunității de învățare prin raportare la obiectivele prestabilite și propriile convingeri.

În cadrul experimentului formativ au fost implicați 40 de directori, cărora s-a aplicat chestionarul "Profilul liderului educațional". După efectuarea experimentului am obținut următoarele valori cantitative : La secțiunea I, la afirmația "*Asumarea poziției de lider*" - 72,5% - acord total; la afirmația "*Împărtășirea viziunii comune în organizația școlară*" - 92,5% - acord total; la afirmația "*Reunirea susținătorilor în jurul viziunii organizaționale*" - 62,5% - acord total. La secțiunea II - afirmația "*Exercitarea puterii de recompensare și motivare*" - 52,5% - acord total; afirmația "*Forme de influență/influență directă prin participarea colaboratorilor și recunoașterea competențelor acestora*" - 72,15% - acord total. Așadar, chestionarul "Profilul liderului educațional", din perspectiva motivării, este validat și s-a concretizat în crearea încrederii și susținerii manifestărilor profesorilor-lideri în comunitățile profesionale de învățare.

În urma comparației rezultatelor cantitative și calitative ale experimentului constatativ și cel formativ concluzionăm că, obiectivele experimentului pedagogic, stabilite în concordanță cu scopul cercetării, s-au validat în procent de 68%, iar rezultatele experimentului formativ s-au majorat în mediu față de cele ale experimentului constatativ cu 28%, ceea ce denotă că grupa experimentală, dintre cele 60 de cadre didactice implicate în experimentul de formare 68,11% demonstrează competențe specifice

managementului și leadershipului educațional din perspectiva motivării și dezvoltării performanțelor organizaționale în domeniile: cultura organizațională, managementul strategic, incluziune școlară, curriculum, proces de învățământ, mediu de învățare, rezultatele elevilor, managementul calității, etc.

Constituirea grupului de formare s-a realizat plecând de la o interogare privind nevoile de formare profesională a fiecărui subiect, dorința de a-și dezvolta competențele manageriale și de leadership, motivația individuală de a se manifesta la nivelul școlii ca un lider autentic, un manager cu viziune, calitățile de succes pentru un profesor lider care urmărește obținerea de performanțe în activitatea didactică, atât în plan personal cât și cu elevii. Formarea s-a realizat în format online, pe platforma Google Meet, participarea acestora a fost deosebit de activă, implicarea pe măsură, reușind să genereze, pentru evaluare, strategii complete, viziunare, cu aplicabilitate în școala de proveniență.

Programul de formare „*Rolul Leadershipului în Managementul Organizației*” a avut ca scop îmbunătățirea și formarea unor calități precum: cunoștințe de leadership și de leadership educațional, cunoașterea nivelurilor manageriale ale leadershipului, importanța cunoașterii viziunii, misiunii și scopurilor în leadership, calitățile psihopedagogice de formare a profesorului-lider, calitățile unui cadru didactic în comunitatea profesională de învățare, însușirea culturii organizaționale - condiție managerial- valorică în formarea profesorului lider , cunoștințe despre managementul comunicării în leadership. La finalul programului de formare a fost aplicat ”Chestionarul de evaluare finală” și am înregistrat următoarele rezultate: profesor cu viziune - 85,57%; profesor care organizează activități școlare și extrașcolare de calitate, cu impact - 76,4%; profesor care sprijină și colaborează cu colegii - 82,9%; profesor care participă la luarea deciziei - 86,5%; profesor care reunește colegii în jurul viziunii organizației - 86,95%; abilități de lider ale profesorilor prin valorificarea culturii organizaționale - 89,37%; crearea ambientului instituțional de susținere din partea colectivului - 91,63%; motivația intrinsecă - 87%.

În concluzie, în urma desfășurării programului de formare, plus valoarea adăugată în teză, la cei 60 de subiecți s-au dezvoltat următoarele calități: cunoștințe vaste despre conceptele de management educațional și management instrumentat prin leadership; înțelegerea și implementarea rolurilor multiple de către cadrele didactice, familiarizarea, exersarea și implementarea în școală a tehnicilor specifice de diagnoză și prognoză a managementului motivării cadrelor didactice, capacitatea acestora de a formula și urmări ținte strategice în comunitățile profesionale de învățare, competențe de operaționalizare a obiectivelor privind funcționarea eficientă a comunităților, competențe de stabilire corectă a indicatorilor de performanță în comunitățile profesionale de învățare, competențe de descriere a conceptului de optimizare a schimbării la nivelul școlii, abilități de identificare a rezistențelor din interiorul școlii la implementarea strategiei de motivare.

Pentru a ilustra și a demonstra validitatea modelului conceptual metodologic *Modelul conceptual metodologic al managementului și leadershipului educațional pentru motivarea cadrelor didactice și dezvoltarea performanțelor organizaționale în comunitățile profesionale de învățare* s-a aplicat metoda studiului de caz. Studiul de caz s-a realizat la nivelul unității de învățământ, Școala Gimnazială Gâștești, Municipiu Pașcani, județul Iași.

Subiectul studiului de caz: *Aplicarea leadership-ului în cadrul raportului manager - profesor lider, ca formă de management al motivației cadrelor didactice din perspectiva dezvoltării performanțelor organizaționale, la nivelul unei școli dintr-o zonă defavorizată a României* .

Studiul de caz s-a realizat în anul școlar 2021-2022 , fiind un exemplu de bună practică, o concretizare a competențelor de management instrumentate prin leadership educațional, pentru dezvoltarea performanțelor educaționale și organizaționale, școala beneficiind de finanțare, pe perioada anilor 2022 - 2025, prin PNRR .

În cadrul studiului de caz s-au propus și realizat următoarele obiective: implicarea cadrelor didactice în procesul decizional, derularea proiectelor cu finanțare nerambursabilă - având obiective performante raportate la mediul în care se află școala, corelarea nevoilor și obiectivelor individuale cu cele organizaționale, efectuarea evaluărilor interne și externe pe baza criteriilor și standardelor de performanță și recunoașterea performanțelor reale din școală. Pentru a realiza aceste obiective am parcurs următoarele etape: selectarea cadrelor didactice-lider și implicarea lor în elaborarea proiectului cu finanțare nerambursabilă, destinat reducerii abandonului școlar la nivelul unității de învățământ, formarea noilor lideri din rândul cadrelor didactice și a elevilor, derularea activităților de formare destinate dezvoltării competențelor de leadership pentru dezvoltarea performanțelor organizaționale.

Studiul de caz a fost realizat de echipa managerială a școlii, efectuând următoarele activități: identificarea nevoilor prin aplicarea metodei SWOT la nivelul școlii, folosind metoda brainstorming în scrierea proiectului.

După realizarea studiului de caz, echipa managerială și cadrele didactice-lideri, fiind membri în diverse grupuri de lucru, au dezvoltat competențe de leadership prin formare și implicare activă în procesul de luare a deciziilor, au aplicat măsuri de îmbunătățire menite să crească performanța organizațională, prin raportare la standardele de referință oficiale.

În contextul managementului motivării cadrelor didactice instrumentat prin diferite tipologii de leadership (transformațional, participativ, distribuit etc.) s-au creat comunitățile profesionale de învățare care facilitează orientarea în carieră, mentoratul didactic și schimbul de bune practici, prin instrucțiuni și sarcini clare, pentru a obține performanțe organizaționale care sunt recunoscute și reflectate în cultura organizațională a școlii.

## **CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI**

Cercetarea efectuată a confirmat faptul că managementul motivării cadrelor didactice în perspectiva dezvoltării performanțelor organizaționale instrumentat prin diferitele tipuri de leadership și-a dovedit validitatea. Perspectivele teoretice și metodologice, analizate în contextul investigațiilor realizate au condus la identificarea noilor valori și strategii în domeniu, care reprezintă un subiect de actualitate, atât în România cât și în Republica Moldova.

1. Prin analiza literaturii de specialitate și a diferitelor tipuri de management, s-a reliefat detalierea conceptului de leadership educațional ca instrument al managementului educațional, pentru motivarea cadrelor didactice în perspectiva dezvoltării performanțelor organizaționale, din perspectivă conceptual-metodologică, sistemică, adaptată la contextul organizațional, s-a evidențiat contribuția leadershipului educațional în exercitarea actului managerial, prin prisma eficienței și eficacității cadrelor didactice. S-a evidențiat importanța comunităților profesionale de învățare în dezvoltarea competențelor de lideri pentru cadrele didactice, s-au determinat condițiile organizaționale optime pentru cadrele didactice-lideri, capabile de a multiplica performanțele organizaționale ale școlii.[14]

2. Prin studiul efectuat, s-a dovedit faptul că managerul lider motivează membrii colectivului prin promovarea diferitelor comportamente de leadership, prin raportare la teoriile comportamentale individuale, corelând cu atenție obiectivele personale cu cele ale organizației, vizând dezvoltarea performanțelor educaționale, iar managementul instrumentat prin leadership educațional este un stil de conducere eficient, întrucât este bidirecțional (manager - cadru didactic-lider), constituit dintr-un ansamblu de acțiuni, bazate pe un proces de comparație cognitivă a performanței vizate și o evaluare realistă. Leadershipul transformațional este o abordare de conducere care creează schimbări valoroase și pozitive, de valoare față de cei conduși. Liderul dezvoltă motivația, moralul și performanța grupului

pe care îl coordonează. La nivel organizațional, liderul identifică nevoia de schimbare, creează o viziune pentru a orienta schimbarea prin inspirație și efectuează schimbarea prin intermediul devotamentului membrilor grupului.[18]

3. Sinteza diferitelor tipuri de management subliniază preocupările cercetătorilor în domeniu, pentru a identifica baza constituirii comunităților profesionale de învățare, ce funcționează prin schimbul de bune practici și mentorat, activități de dezvoltare și de formare, care facilitează adaptarea, colaborarea, sprijinul reciproc, confortul psihic și motivarea cadrelor didactice. S-a dovedit că managementul instrumentat prin leadership, orientat spre eficientizarea și motivarea continuă a cadrelor didactice, este un stil de conducere inovator, de succes.

4. Pornind de la teoria unidimensională privind diferitele tipuri de comportamente și stilurile de leadership (R. Glatter) [7], s-a justificat importanța comunităților profesionale de învățare, în cadrul cărora cadrele didactice-lideri își dezvoltă competențele de leadership și sunt motivate, contribuind la dezvoltarea organizațională, concretizată prin finalități cognitive, ideologice, pedagogice și afective, valorificate în *Modelul conceptual metodologic al managementului și leadershipului educațional pentru motivarea cadrelor didactice și dezvoltarea performanțelor organizaționale în comunitățile profesionale de învățare*. În baza standardelor și criteriilor de performanță în sistemul de învățământ preuniversitar, evaluarea performanțelor se desfășoară continuu, valorifică rezultatele monitorizării, pe baza cărora managerul stabilește traseul de dezvoltare continuă, acordă recompensă pe baza dovezilor de performanță, reflectate de indicatori. Nivelul performanței este determinat de competențele membrilor și de programele de dezvoltare continuă, îmbogățite prin diferite activități în cadrul comunității profesionale de învățare, direcționate spre atingerea finalităților educaționale.

5. Având în vedere, schimbările și cercetările în cadrul organizațiilor școlare, accentul strategic trece de la management spre leadership în scopul eficientizării activității, de la dezvoltare și optimizare spre transformarea și dezvoltarea convingerilor proprii cu privire la abilități și autoeficacitate, de la realizarea unor funcții la interpretarea unor roluri, de la dirijarea oamenilor la inspirație, motivație, mobilizare, realizarea sinergiei echipelor de profesori.

6. Cercetarea a demonstrat că eficientizarea actului managerial și obținerea performanțelor organizaționale sunt obiective manageriale tangibile prin motivarea cadrelor didactice cu competențe de leadership în perspectiva dezvoltării performanțelor organizaționale.

7. Cercetarea a demonstrat că realizarea unei culturi organizaționale solide, adaptată caracteristicilor mediului intern din școală, asigură obținerea performanțelor organizaționale și personale.

8. Problema științifică soluționată în cercetare constă în conceptualizarea și funcționalitatea *Modelului conceptual metodologic al managementului și leadershipului educațional pentru motivarea cadrelor didactice și dezvoltarea performanțelor organizaționale în comunitățile profesionale de învățare* și a programului de formare „*Rolul leadershipului în managementul organizației*”, care au contribuit la motivarea cadrelor didactice și dezvoltarea performanțelor organizaționale.

### **Recomandări pentru directori:**

1. Să implementeze în școli un sistem de management modern, utilizând instrumente inovatoare și în mod creativ, prin adaptarea stilului de conducere la modificările ce au intervenit la nivelul sistemului educațional și în contextul socio-educational actual, corelând nevoile și obiectivele personale ale membrilor colectivului cu cele organizaționale, prin fructificarea și valorificarea la maximum în cadrul școlii a Modelului conceptual metodologic al managementului și leadershipului educațional pentru motivarea cadrelor didactice și dezvoltarea performanțelor organizaționale în comunitățile profesionale de învățare.

2. Să se raporteze la metodologia motivării cadrelor didactice, valorificând relația manager-profesor lider și instrumentarea managementului prin leadership educațional, utilizând resursele fizice și umane în mod eficient pentru a dezvolta competențele de leadership la nivelul membrilor comunităților profesionale, contribuind activ la dezvoltarea culturii organizaționale ținând cont de dezvoltarea performanțelor organizaționale.

3. Să promoveze programe de formare și dezvoltare a competențelor profesionale și de leadership, stabilind o bună colaborare bazată pe schimbul de bune practici și dezvoltarea unei culturi organizaționale autentice, prin echilibrarea nevoilor și obiectivelor personale și organizaționale în perspectiva dezvoltării performanțelor, evaluate obiectiv prin aplicarea standardelor, indicatorilor și criteriilor, în conformitate cu legislația în vigoare.

#### **Recomandări pentru cadrele didactice:**

1. Să participe la programe de dezvoltare care să vină în sprijinul dezvoltării lor profesionale și a competențelor de leadership, în scopul aplicării comportamentelor eficiente de leadership și obținerea performanțelor.

2. Să se implice activ în comunitățile profesionale de învățare în școlile unde sunt încadrate pentru a dezvolta cultura organizațională.

3. Să stabilească cu managerii instituțiilor, relații constructive, de sprijin și colaborare care conduc la progres și obținerea performanțelor.

#### **Recomandări pentru factorii de decizie la nivel de minister și inspectorate școlare:**

1. Să definitiveze noile reforme educaționale prin sistematizarea stilului de conducere, adaptat la nevoile existente în contextul socio-educational actual.

2. Să personalizeze criteriile și indicatorii de performanță în educație în funcție de mediul socio-educational al școlilor din sistemul de învățământ preuniversitar.

#### **Cercetarea realizată își definește identitatea științifică prin:**

- Demersurile conceptuale deduse din analiza abordărilor teoriilor și practicilor cu privire la conceptualizarea managementului motivării și instrumentării acestuia prin leadership educațional.

- Elaborarea și validarea Modelului conceptual metodologic al managementului și leadershipului educațional pentru motivarea cadrelor didactice și dezvoltarea performanțelor organizaționale în comunitățile profesionale de învățare.

- Cadrul conceptual și metodologic de formare și dezvoltare a performanțelor organizaționale la cadrele didactice – lideri.

- Dezvoltarea la cadrele didactice a competențelor de leadership în vederea dezvoltării performanțelor organizaționale.

-Programul de formare a cadrelor didactice-lideri „*Rolul leadershipului în managementul organizației*”.

## BIBLIOGRAFIE

1. BUSH, T., *Leadership și management educațional*, Editura Polirom, Iași, 2015. 248 p. ISBN / ISSN 9789734642908.
2. BEZEDE, R., GORAȘ-POSTICĂ, V., *Leadership educațional: o provocare pentru dezvoltarea profesională a cadrelor didactice*. Chișinău: Centrul Educațional PRO DIDACTICA, 2011. 92 p.
3. BOLAM, R., *Management Developers of headteachers, educational management and administration*, 25(3)265-83, 1997.
4. CARABET, N., *Reflecții asupra autoeficienței personale și profesionale ale cadrelor didactice (partea I)*. În : Univers Pedagogic nr. 13 (755) din 21 aprilie 2021, pp. 3- 4.
5. CLARK, T.R., *EPIC Change: How to Lead Change in the Global Age*, First Edition, 2007. Library of Congress Cataloging-in-Publication-Data, John Wiley & Sons, Inc. ISSN 978-0-470-18255-0.
6. FOWLES, S., CLARK W., *Strategy&Leadership, 2005*, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
7. GLATTER, R., *Governance and Educational Innovation*. In: B. Davies & J. West Burnham editions, *Handbook of Educational Leadership and Management*, Londra: Pearson, 2003.
8. IOSIFESCU, Ș., *Managementul educațional*. Partea I, Editura Universitară, București, 2001. 363p. ISBN 973-857-03-2-8.
9. IVANCEVICH J.M., GLUECK W.F., *Foundations of Personnel / human Resource Management*, Business Publications, 1986. 826 p. ISBN-13:978-0256066708; ISBN-10:0256066701.
10. LANDSBERG, M., *Leadership. Viziune, motivare, elan*, Ediția a II-a. București, Editura Curtea Veche, 2008, 46 p. ISBN 978-973-669-406-6.
11. LISIEVICI, P., *Evaluarea în învățământ. Teorie, practică, instrumente*. București: Ed. Aramis Print, 2002. 304 p.
12. NECULAU, A., *Educația adulților*. Iași: Editura Polirom, 2004. 224 p. ISBN: 973-681-745-8.
13. PATRAȘCU, D., *Modelul competențelor managerului educațional*. În: Probleme ale științelor socio-umanistice și modernizării învățământului: 75 de ani de la fondare: conf. șt. anuală a profesorilor și cercetătorilor UPS „Ion Creangă”. Univ. Ped. de Stat „Ion Creangă”; Chișinău: S. n., 2015, vol. 1, seria 17, pp. 349 - 352.
14. PATRAȘCU D., PLEȘCAN M., *Leadership Educațional. Vol.1*. Iași: Editura Spiru Haret, 2020. 454 p. ISBN 978-973-579-335-7.
15. PATRAȘCU, D., CRUDU, V., *Calitatea învățământului în instituțiile educaționale: management, tehnologii, metodologii, evaluare*. Chișinău: Gunivas, 2007. 378 p. ISBN 978-9975-908-66-5.
16. PITARIU, H. D., *Managementul resurselor umane: măsurarea performanțelor profesionale*. București: Ed. ALL, 1994. 259p.
17. PLATON, C., *Evaluarea calității în învățământul universitar*. Chișinău: USM, 2005. 276 p.
18. PLEȘCAN, M., *Influența leadershipului transformațional asupra motivării cadrelor didactice și obținerea performanței organizaționale*. În: Probleme actuale ale științelor umanistice: Analele științifice ale doctoranzilor și competitorilor, Editura a 18-cea, 1 ianuarie 2019, Chișinău: CEP UPS „I. Creangă”, 2019, Vol.18, Partea 2, pp. 190-197. ISBN 978-9975-46-422-2. ISSN 1857-0267.
19. PRODAN, A., *Managementul de succes. Motivație și comportament*. Iași: Polirom, 1999. 148 p. ISBN: 973-683-338-0.
20. RADU, I.T., *Teorie și practică în evaluarea eficienței învățământului*. București: Editura Didactică și Pedagogică, 1981. 134 p.

21. SENGE, P.M., *Sarcina nouă a liderului: formarea organizațiilor care învață*. În: Revista de management Sloan, 1990, pp. 7 - 23.
22. SILISTRARU, N., *Oportunitățile metodologice ale învățământului superior. Studiu teoretico-practic*. Chișinău: UST, 2010. 142 p. ISBN 978-9975-3327-5-0.
23. STOICA, A., MUSTAȚĂ, S., *Evaluarea rezultatelor școlare. Ghid metodologic*. Chișinău: Editura. Liceum, 1997. 187p.
24. ȘLEAHTIȚCHI, M., *Liderii*. Chișinău: Editura Știința, 1998. 231 p. ISBN 9975-67-075-3.
25. VLĂSCEANU, M., *Psihologia organizațiilor și a conducerii*. București: Editura Paideia, 2011. 219 p. ISBN 973-9131-00-X.
26. ZLATE, M., *Tratat de psihologie organizațională managerială*. Vol. I. Iași: Editura Polirom, 2004. 568 p.
27. <https://www.elsevier.com/books/intemational-encvclopedia-of-education/tiemev/978-0-12-818629-9>

#### **Documente legislative:**

28. Ordinul nr. 3239 din 5 februarie 2021 privind aprobarea documentului de politici educaționale Repere pentru proiectarea, actualizarea și evaluarea Curriculumului național. Cadrul de referință al Curriculumului național - Document de politici educaționale, publicat în M. Of. al României 151 din 15-feb-2021.
29. Legea Educației Naționale, nr. 1/ 2011, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 18 din 10 ianuarie 2011.
30. Codul Educației din Republica Moldova, 24-10-2014 în Monitorul Oficial Nr. 319-324 art. 634, Versiune în vigoare din 14.01.19 în baza modificărilor prin LP269 din 23.11.18 MO 467-479 din 14.12.18 art. 794.
31. Ordinul Ministrului Educației Naționale și Cercetării Științifice nr. 6.158/22.12.2016, din România pentru adoptarea Planului de acțiune pentru desegregare școlară și creșterea calității educaționale în unitățile de învățământ preuniversitar din România, publicat în Monitorul Oficial al României, Partea I.
32. Ordinul Ministrului Educației Naționale și Cercetării Științifice nr. 6.085/14.12.2016 privind constituirea Consiliului de Etică și Management Universitar și aprobarea Regulamentului de organizare și funcționare, publicat în Monitorul Oficial al României, nr. 1036 din 22 decembrie 2016.

## LISTA PUBLICAȚIILOR AUTOAREI LA TEMA TEZEI

1. PATRAȘCU, D., PLEȘCAN, M., *Leadership Educațional*. Vol.1. Iași: Editura Spiru Haret, 2020. 454 p. ISBN 978-973-579-335-7. Disponibil: <https://www.bibnat.ro/dyn-doc/publicatii/CIP/CIP octombrie 2020 site.pdf>
2. PATRAȘCU, D., PLEȘCAN, M., *Leadership Educațional.Evoluție și tendințe*. Vol. 2. Iași: Editura Spiru Haret, 2020. 160 p. ISBN 978-973-579-336-4. Disponibil: <https://www.bibnat.ro/dyndoc/publicatii/CIP/CIP octombrie 2020 site.pdf>
3. PATRAȘCU, D., PLEȘCAN, M., *Leadership Educațional.Teorii și modele*. Vol. 3. Iași: Editura Spiru Haret, 2020. 254 p. ISBN 978-973-579-337-1. Disponibil: <https://www.bibnat.ro/dyn-doc/publicatii/CIP/CIP octombrie 2020 site.pdf>
4. PATRAȘCU, D., PLEȘCAN, M., *Leadership Educațional. Niveluri ale conducerii și baze teoretice*. Vol. 4. Iași: Editura Spiru Haret, 2020. 159 p. ISBN 978-973-579-338-8. Disponibil: <https://www.bibnat.ro/dyndoc/publicatii/CIP/CIP octombrie 2020 site.pdf>
6. PATRAȘCU, D., PLEȘCAN, M., *Leadership Educațional. Ecosistemul E-leadership*. Vol. 5. Iași: Editura Spiru Haret, 2020. p. 97, ISBN 978-973-579-339-5. Disponibil: <https://www.bibnat.ro/dyn-doc/publicatii/CIP/CIP octombrie 2020 site.pdf>.
6. PLEȘCAN, M., *Managementul motivării cadrelor didactice prin leadership transformațional*. În: Acta et Commentationes, Sciences of Education, nr. 1(31), 2023, pp. 192 – 198. ISSN 1857-0623. E-ISSN2587-3636 [https://ibn.idsi.md/sites/default/files/j\\_nr\\_file/ACTA Nr.1% 2831%29 2023.pdf](https://ibn.idsi.md/sites/default/files/j_nr_file/ACTA_Nr.1%202831%29_2023.pdf). Disponibil: <https://orcid.org/0009-0001-0928-9088>, DOI: 10.36120/2587-3636.v31i1.192-198
7. PLEȘCAN, M., *Motivarea cadrelor didactice și adaptarea actului managerial prin leadership*. În: Acta et Commentationes, Sciences of Education, nr. 2(32), 2023, pp.177 – 182. ISSN 1857-0623. E-ISSN 2587-3636 Disponibil: [https://ibn.idsi.md/sites/default/files/j\\_nr\\_file/ACTA 2 32 2023.pdf](https://ibn.idsi.md/sites/default/files/j_nr_file/ACTA_2_32_2023.pdf), <https://orcid.org/0009-0001-0928-9088>, DOI: 10.36120/2587-3636.v32i2.177-182.
8. PLEȘCAN, M., *Necesitatea formării liderilor și dezvoltării competențelor de leadership în managementul motivării*. În: Univers Pedagogic Nr.2(78), 2023, p. 68 – 72. Disponibil: [https://up.upsc.md/wp-content/uploads/2023/11/Revista nr-2 78 – 2023 fin1. pdf](https://up.upsc.md/wp-content/uploads/2023/11/Revista_nr-2_78_-_2023_fin1.pdf) <https://doi.org/10.52387/1811-5470.2023.2.11>
9. PLEȘCAN, **Monica-Vasilica**, PATRAȘCU, D. *Leadershipul educațional – premisă a dezvoltării performanțelor organizaționale*. În: *Curriculumul școlar: :provocări și oportunități de dezvoltare*, Ed. 1, 7-8 decembrie 2018, Chișinău. Chisinau, Republica Moldova: Institutul de Științe ale Educației, 2018, pp. 405-410. ISBN 978-9975-48.
10. PLEȘCAN, **Monica-Vasilica**, PATRAȘCU, D. *Leadershipul educațional – premisă a dezvoltării performanțelor organizaționale*. In: *Curriculumul școlar: :provocări și oportunități de dezvoltare*, Ed.



1, 7-8 decembrie 2018, Chișinău. Chisinau, Republica Moldova: Institutul de Științe ale Educației, 2018, pp. 405-410. ISBN 978-9975-48.

11. PLEȘCAN, M., *Leadership-ul și cultura organizațională - surse de inovare și motivare a cadrelor didactice*. În: Conferința "Managementul educațional: realizări și perspective de dezvoltare", Ediția a III-a Bălți, Moldova, 8 mai 2020 , Manifestare științifică internațională, Organizatori: Universitatea de Stat „Alecă Russo” din Bălți, pp. 492–497. ISBN 978-9975-3422-5-4. [https://ibn.idsi.md/ro/vizualizare\\_articol/117939](https://ibn.idsi.md/ro/vizualizare_articol/117939)

12. PLEȘCAN, M., Formarea în context curricular a competențelor specifice ale managerilor școlari și ale cadrelor didactice în domeniul leadershipului educațional, În: Probleme actuale ale științelor umanistice: Analele științifice ale doctoranzilor și competitorilor, Ed. 19, 1 ianuarie 2021. Chișinău: CEP UPS „I.Creangă”, 2021, Vol.19, Partea 2, pp. 27-32. ISBN 978-9975-46-296-9. ISSN 1857-0267, [https://ibn.idsi.md/ro/vizualizare\\_articol/155905](https://ibn.idsi.md/ro/vizualizare_articol/155905).

13. PLEȘCAN, M., Rolul managerilor în motivarea personalului pentru dezvoltarea performanțelor organizaționale, În: Probleme actuale ale științelor umanistice: Anale științifice ale doctoranzilor și postdoctoranzilor, Chișinău: CEP UPS „I.Creangă”, 2018, Vol. 17, Partea 1, pp. 311-319. ISBN 978-9975-46-393-5, <https://ibn.idsi.md/ro/vizualizarearticol/166300>.

14. PLEȘCAN, M., Influența leadershipului transformațional asupra motivării cadrelor didactice și obținerea performanței organizaționale, În: Probleme actuale ale științelor umanistice: Analele științifice ale doctoranzilor și competitorilor, Chișinău: CEP UPS „I.Creangă”, 2019, Vol.18, Partea 2, pp. 190-197. ISBN 978-9975-46-422-2. ISSN 1857 - 0267. [https://ibn.idsi.md/ro/vizualizare\\_articol/131623](https://ibn.idsi.md/ro/vizualizare_articol/131623).

15. PLEȘCAN, M., Motivarea cadrelor didactice din învățământul preuniversitar. În: Revista de științe socioumane Nr.1 (38) 2018, Universitatea Pedagogică de Stat ”Ion Creangă”, Chișinău: CEP UPS „I.Creangă”, pp.76 - 84, <http://dir.upsc.md:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2473>.

## ADNOTARE

**Pleșcan Monica-Vasilica, "Managementul motivării cadrelor didactice din perspectiva dezvoltării performanțelor organizaționale" teză de doctor în științe ale educației, specialitatea: 531.02 Management Educațional, Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă” Chișinău, 2024**

**Structura tezei:** introducere, 3 capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografia din 301 titluri, 6 anexe, 137 pagini de text științific, 22 figuri, 16 tabele, 13 diagrame. Rezultatele obținute sunt publicate în 12 publicații științifice, co-autor la 5 cărți.

**Cuvinte-cheie:** management, management educațional, motivare, managementul motivării, leadership, leadership educațional, cadre didactice, performanță, performanțe organizaționale, profesor-lider, comunitate profesională de învățare.

**Domeniul de studiu:** managementul educațional.

**Scopul cercetării:** constă în fundamentarea bazei conceptual metodologice a managementului motivării cadrelor didactice și realizarea unei metodologii de motivare care contribuie la dezvoltarea performanțelor organizaționale.

**Obiectivele cercetării:** Analiza evoluției modelelor de management, a stilurilor de conducere în educație; evidențierea influenței stilului de conducere și a culturii organizaționale ca fundament pentru motivația cadrelor didactice și a obținerii performanțelor organizaționale; identificarea punctelor slabe în stilul managerial autoritar precum și accentuarea contribuției leadershipului educațional în exercitarea actului managerial motivant, prin prisma eficienței și eficacității cadrelor didactice; analiza importanței comunităților profesionale de învățare pentru motivarea cadrelor didactice și determinarea condițiilor optime pentru formarea cadrelor didactice-lideri capabile de a multiplica performanțele organizaționale ale școlii; fundamentarea științifică a aplicării unei metodologii a motivării cadrelor didactice; elaborarea și validarea experimentală a Modelului conceptual metodologic al managementului și leadershipului educațional pentru motivarea cadrelor didactice și dezvoltarea performanțelor organizaționale în comunitățile profesionale de învățare.

**Noutatea și originalitatea științifică:** rezidă din fundamentarea *Modelului conceptual metodologic al managementului și leadershipului educațional pentru motivarea cadrelor didactice și dezvoltarea performanțelor educaționale în comunitățile profesionale de învățare*.

**Problema științifică soluționată în cercetare** constă în conceptualizarea și funcționalitatea *Modelului conceptual metodologic al managementului și leadershipului educațional pentru motivarea cadrelor didactice și dezvoltarea performanțelor organizaționale în comunitățile profesionale de învățare* și a programului de formare RLMO, care au contribuit la motivarea cadrelor didactice și dezvoltarea performanțelor organizaționale.

**Semnificația teoretică** este susținută de argumentarea teoretică a Modelului conceptual metodologic al managementului și leadershipului educațional pentru motivarea cadrelor didactice și dezvoltarea performanțelor organizaționale în comunitățile profesionale de învățare, fundamentat în viziune postmodernă, integralistă, bazat pe un sistem de valori și principii autentice și relevante domeniului educațional.

**Valoarea aplicativă** este conturată de următoarele: configurarea praxiologică a leadershipului educațional; identificarea nevoilor de formare și manifestare a echipelor de cadre didactice-lideri; valorificarea experimentală în sistemul de învățământ a Modelului conceptual metodologic al managementului și leadershipului educațional pentru motivarea cadrelor didactice și dezvoltarea performanțelor organizaționale în comunitățile profesionale de învățare; elaborarea și implementarea Programului de formare continuă „Rolul Leadershipului în managementul organizației”.

**Implementarea rezultatelor științifice:** s-a realizat diseminarea rezultatelor experimentului pedagogic, valorificate prin aplicarea *Modelului pedagogic aplicat în cadrul managementului motivării cadrelor didactice, instrumentat prin leadership educațional din perspectiva dezvoltării performanței educaționale în cadrul CPÎ* și a echipelor de CDL, prin schimb de bune practici, prin intermediul comunicărilor la conferințe (6), publicații științifice (5), seminarelor și întrunirilor metodice cu managerii școlari din județul Iași, România.

## ANNOTATION

*Plescan Monica-Vasilica, "The Management of Teacher Motivation from the Perspective of Organizational Performance Development" doctoral thesis in Educational Sciences, specialty 531.02, Educational Management, "Ion Creanga" State Pedagogical University Chisinau, 2024.*

**Structure of the thesis:** introduction, 3 chapters, general conclusions and recommendations, bibliography of 301 titles, 6 appendices, 137 pages of scientific text, 22 figures, 16 tables, 13 diagrams. The results are published in 12 scientific papers, co-authored 5 books.

**Keywords:** management, educational management, motivation, motivation management, leadership, educational leadership, teaching staff, performance, organizational performance, teacher-leader, professional learning community.

**Area of study:** educational management.

The purpose of the research is to substantiate the theoretical-methodological basis of the pedagogical model applied in the management of teacher motivation, instrumented by educational leadership from the perspective of educational performance development.

**The objectives of the research:** Analysis of the evolution of management models, leadership styles in education; highlighting the influence of leadership style and organizational culture as a foundation for teacher motivation and achieving organizational performance; identifying the weak points in the authoritarian managerial style as well as emphasizing the contribution of educational leadership in exercising the motivating managerial act, through the prism of the efficiency and effectiveness of teaching staff; analysis of the importance of professional learning communities for motivating teachers and determining the optimal conditions for training teacher-leaders capable of multiplying the school's organizational performance; the scientific substantiation of the application of a methodology of teacher motivation; development and experimental validation of the methodological conceptual model of educational management and leadership for motivating teachers and developing organizational performance in professional learning communities.

**The novelty and scientific originality** resides in the substantiation of *the Pedagogical model applied within the management of teacher motivation, implemented through educational leadership from the perspective of developing educational performance*, conceived in a modern, integralist vision, based on a realistic evaluation, relevant to the field of activity.

**Important scientific issue solved in the research:** scientific substantiation of management and motivational leadership style, instrumented by leadership, for motivating teachers in the perspective of organizational performance development in the current context.

**Theoretical Significance:** 1) The model of educational leadership, in a postmodern vision, based on a system of authentic values and principles relevant to the field of reference; 2) The managerial mechanism of the development of professional learning communities; 3) The system of specific competences of school managers in the field of leadership; 4) The managerial procedures and tools for institutionalizing professional learning communities; 5) The essence of professional learning communities as the purpose of educational leadership at the institutional level.

**Applicative value:** praxiological design of the concept of educational leadership; establishing the possibilities of optimizing the process of teachers' professional development, by involving them in a complex continuous training program leading to the development of leadership skills and promotion, as an important concept in expanding the teachers' professionalism; experimental validation in the national education system of *the Pedagogical model applied within the management of teacher motivation, implemented through educational leadership from the perspective of developing educational performance*; development and implementation of the continuous training program "The role of leadership in organizational management".

**The results of the experiment were disseminated**, capitalized through the application of *the Pedagogical model applied within the management of teacher motivation, implemented through educational leadership from the perspective of developing educational performance within professional learning communities and teams of teachers-leaders*, through the exchange of best practices, through conference papers (6), scientific publications (5), seminars and methodical meetings with school managers from Iasi, Romania.

**PLEȘCAN Monica-Vasilica**

**MANAGEMENTUL MOTIVĂRII CADRELOR DIDACTICE DIN  
PERSPECTIVA DEZVOLTĂRII PERFORMANȚELOR  
ORGANIZAȚIONALE**

**Specialitatea: 531.02 - Management educațional**

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

---

**Aprobat spre tipar: 30.10.2024**

**Hârtie ofset. Tipar ofset.**

**Coli de tipar:2.0**

**Formatul hârtiei 60x84 1/16**

**Tiraj 30 ex.**

**Comanda nr.**

---

**Centrul Editorial -Poligrafic, UPSC, str. I. Creangă 1,  
Chișinău, MD-2069**