

UNIVERSITATEA PEDAGOGICĂ DE STAT „ION CREANGĂ” DIN MUN. CHIȘINĂU

Cu titlu de manuscris

C.Z.U.: 37.0 (043.2)

DRAGU NOR

**MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI ÎN CONTEXTUL PEDAGOGIC
DE FORMARE UNIVERSITARĂ A CADRELOR**

Specialitatea: 531.01-Teoria generală a educației

AUTOREFERAT

al tezei de doctor în științe pedagogice

Chișinău-2016

Teza a fost elaborată în cadrul Catedrei *Științe ale Educației*
Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă”

Conducător științific:

COJOCARU Vasile Gh., dr. hab. în ped., prof. univ., UPS „Ion Creangă”

Referenți oficiali:

1. CRISTEA Sorin, dr. în ped., prof. univ.
2. GHICOV Adrian, dr. în ped., conf. univ.

Componenta Consiliului Științific Specializat:

1. COJOCARU-BOROZAN Maia – **președinte**, dr. hab. în ped., prof. univ.
2. ZAGAEVSCHI Corina - **secretar științific**, dr. în ped., conf. univ.
3. PATRAȘCU Dumitru, dr. hab. în ped., prof. univ.
4. COJOCARU Victoria, dr. hab. în ped., prof. univ.
5. ȘEVCIUC Maia, dr. în ped., conf. univ.
6. BACIU Sergiu, dr. hab. în ped., conf. univ.

Susținerea va avea loc **la 16 decembrie 2016, ora 14.00**,
în ședința Consiliului Științific Specializat D33 531.01-15
în cadrul Universității Pedagogice de Stat „Ion Creangă”,
Sala Senatului, bloc 2
mun Chișinău, str. Ion Creangă 1.

Teza de doctor și autoreferatul pot fi consultate
în Biblioteca Universității Pedagogice de Stat „Ion Creangă”
și pe pagina web a C.N.A.A (www.cnaa.acad.md)

Autoreferatul a fost expediat la noiembrie 2016

Secretar științific

al Consiliului Științific Specializat,

ZAGAEIVSCHI Corina dr. în ped., conf. univ.

Conducător științific

COJOCARU Vasile dr. hab. în ped., prof. univ.

Autor

Dragu Nor

@ Dragu Nor 2016

REPERE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII

Actualitatea temei. În noile condiții social-economice și pedagogice, ale globalizării, internalizării se impune formarea profesională universitară cu accent pe individualitatea specialistului, dezvoltarea trăsăturilor specifice deosebite, care îl individualizează, diferențiază, exteriorizează, îi permite să se manifeste din plin la nivel local, instituțional, comunitar, național, internațional. Identitatea personalității este marcată de destinul propriu, care poate fi unul de succes numai datorită eforturilor proprii, rezultatelor vizibile și tangibile în procesul de studii ca bază a reușitei în viață. Or, succesul, performanța în muncă, inclusiv în procesul de învățare, aparține celor care înțeleg și interpretează schimbările, educându-și propria persoană într-un spirit dinamic modern, orientat spre asigurarea reușitei, prin valorificarea propriului potențial unic de care dispune. *Abordarea performanței* este importantă nu doar în aspect individual, ci și organizațional. Omul lumii moderne este un om organizațional[46]. Autorealizarea acestuia, în mod definitiv, depinde de caracteristicile organizației, orientarea culturii organizaționale, rolurile și relațiile, modul de comunicare, designul organizațional, care luate în ansamblu facilitează autonomia, comportamentul eficient și pozitiv, asumarea liberă de responsabilități ceea ce apropie managementul resurselor umane mai mult de artă, decât de știință. Astfel, dezvoltarea organizațională are un impact direct asupra performanțelor organizației și, implicit, asupra performanței individuale. În această perspectivă, modernizarea metodologiei didactice, restructurarea conținuturilor, reconsiderarea relației educaționale, a performanțelor învățării în cadrul formării profesionale universitare sunt impuse atât de necesități obiective, de genul mutațiilor în contextul social, economic, științific, cât și de necesități de ordin pedagogic și psihologic ale procesului de învățământ. Aceasta reclamă o dezvoltare a managementului – cauză a competențelor către managementul-produs al performanței.

Descrierea situației în domeniul de cercetare și identificarea problemei de cercetare. Reflecții de valoare cu referință la performanță și managementul performanței se atestă în lucrările lui Claude Duval și Yves A. Michoud care, încă din 1970, pledează pentru *performanța personală*, iar J. F. Deckerin (1988-1989) apreciază drept resurse psihice necesare obținerii eficienței personale ca fiind temperamentul, motivația, convingerea, voința. De amintit este și concepția propusă de Guy Missoum (1999) care identifică 3 categorii de factori care determină *performanța individuală*: potențialul psihologic, training-ul mental, strategiile mentale. Performanța *interpersonală* susținută de relațiile de intercomunicare, intercunoaștere, relațiile afective, capacitatea de gestionare a abilităților și competențelor sociale și psiho-sociale sunt percepute de Argyle (1998) drept pattern-uri ale comportamentului social dezirabil. *Performanța*

grupală evidențiază, prin concepția lui McGregor (1969), gestionarea rațională a psihologiei colective, iar Cartwright (1968) consideră că una din atributele grupului și anume coezivitatea, dată de numărul și puterea atitudinilor mutual-pozitive dintre membrii grupului, au un rol semnificativ în explicarea performanței acestuia. Performanța *organizațională* este un rezultat al acțiunii unor resurse complexe, care presupun îmbinarea, mixtarea subiectivului cu obiectivul, a psihologicului cu materialul, considerarea simultană a caracteristicilor factorilor psiho-sociali și tehnici. Cel mai sintetic model potrivit acestei perspective aparține autorilor Locke și Latham (1990), care propun conceptul de *ciclu al înaltei performanțe* – ca o relație determinativă între cereri (scopuri, sarcini), moderatorii (abilități, activare, constrângeri), mediatorii (conducere, efort, strategii), performanță, recompensă, satisfacție. În context, rezultă faptul că interpretarea și conceperea criteriilor de evaluare a eficienței instituției de învățământ se poate face numai dintr-o perspectivă sistemică, în raport cu diverse modele teoretice și pragmatice. În raport cu aceste fundamente teoretice, proiectarea pedagogică, acțiunea de management al performanței, se impune ca o acțiune de analiză și administrare a resurselor, care au un caracter permanent limitat pentru obținerea unor rezultate maxime în condiții concrete, care să asigure satisfacerea cât mai deplină a nevoilor sociale și individuale în educație, aflate în continuă creștere și diversificare. Asigurarea unui raport optim între resurse și nevoi, în condițiile concrete ale procesului de învățământ, constituie o problemă centrală și mereu actuală pe care proiectarea pedagogică își propune să o rezolve. În acest sens, plasăm interesul nostru investigativ privind managementul performanței în contextul formării universitare a cadrelor. Astfel, **problema științifică de cercetare** este prefigurată de *nevoia schimbării de comportament individual într-o viziune a paradigmei cognitivist-constructiviste de asigurare a succesului, reușitei maxime, obținerii de rezultate înalte*, problemă, care nu este reflectată suficient în literatura de specialitate. Deși diverse aspecte ale performanței în contextul pedagogic se regăsesc în cercetările lui G.De Landshere [21], R.A.Kaufman [37] J.Campbell [12], F.L. Schmidt [3], B.M.Bass [4], A. H. Maslow [42], St.Covey [18], T.Kotarbinski [38], K. Lewin et.al [39], în lucrările savanților din România, M.Zlate [46], M. Miclea [41], S.Cristea [19], N.Albu, C. Albu[1] și R.Moldova, V.Andrișchi[2],S.Baciu[6],V. Gh. Cojocaru, V.Guțu, M.Șevciuc[13], A.Ghicov[20], M.Borozan-Cojocaru [17], O.Dandara[22], T. Callo [11], D. Patrașcu [42], Vl. Pâslaru et.al [43], Victoria Cojocaru [14], cercetări, care nu sînt integrate plener într-un sistem conceptual-metodologic și praxiologic, fapt care impune extinderea investigațiilor în domeniul vizat. Or, analizele și interpretările privind procesul de învățământ impun definirea și utilizarea conceptelor de *randament și eficiență*, în calitatea lor de indicatori în evaluarea proceselor educaționale, în raport cu un șir de factori pe care ne propunem să-i identificăm, precum: *calitatea instrumentelor*

și tehnicilor ce alcătuiesc „dispozitivul educativ”, calitatea cunoștințelor și capacităților de care dispun studenții la „intrare/ieșire” în/din proces, natura și intensitatea motivației, calitatea procesului de predare-învățare, eficiența în termeni de rezultate, eficiența în termeni de eforturi.

Scopul cercetării constă în conceptualizarea managementului performanței din perspectiva pedagogică de formare universitară a cadrelor și a Modelului de excelență al interacțiunii sinergice a factorilor interni ai instituției, integrat în Strategia managementului performanței.

Obiectivele cercetării:

- dezvoltarea conceptului de performanță și a managementului performanței;
- determinarea Strategiei acționale a managementului performanței
- dezvoltarea conceptului privind motivația performanței;
- elaborarea profilului modal al cadrului didactic;
- conceptualizarea și validarea Modelului de excelență al interacțiunii sinergice a factorilor interni ai instituției de formare universitară a cadrelor;
- determinarea factorilor de creștere a performanței activității didactice;
- dezvoltarea competențelor psiho-sociale la studenți.

Metodologia cercetării. Drept repere epistemologice ale cercetării sînt luate: modelul discrepanței, propus de R.A. Kaufman (1972), modelul alegerilor scopurilor, propus de D’Hainaut, modelul derivării obiectivelor în funcție de nevoi, propus de R.F. Mager, G. F. Madaus, G. De Landsheere etc., modelul centrat pe conținuturi curriculare, modelul centrat pe arhitectura sistemului cognitiv, M. Miclea (1999), modelul ACT – Adaptive Control of Thought, elaborat de J. R. Anderson (1983), modelul SOAR, elaborat de A. Newell (1991), modelul centrat pe intrări/ieșiri prin care se definește nevoia de educație drept rezultat al decalajului sau distanței dintre situația dorită și situația actuală, modelul centrat pe competențe. Referințe de bază au fost Legea Învățămîntului din România, Codul educației din R.Moldova, Strategia dezvoltării învățămîntului din R.Moldova ”Educația 2020”. Au fost aplicate ca **metode de cercetare și tehnici:** documentarea științifică analitico-sintetică, observația, experimentul pedagogic, teste psihologice, sondajul de opinii pe bază de chestionare, metodele de calcul și analiză statistică.

Noutatea și originalitatea științifică este obiectivată de • conceptualizarea performanței și a managementului performanței în contextul pedagogic de formare universitară a cadrelor, •fundamentarea Strategiei acționale a managementului performanței, • conceptualizarea Modelului de excelență al interacțiunii sinergice a factorilor interni ai instituției din perspectiva

pedagogică de formare universitară a cadrelor, •identificarea factorilor și condițiilor care influențează asupra randamentului și eficienței procesului de formare universitară.

Problema științifică importantă soluționată rezidă în fundamentarea științifică a Strategiei acționale a managementului performanței și a Modelului de excelență al interacțiunii sinergice a factorilor interni ai instituției din perspectiva pedagogică de formare universitară a cadrelor, condiționat de un management performant la nivel individual și organizațional .

Semnificația teoretică a cercetării constă în:

- fundamentarea conceptului de performanță și a managementului performanței;
- identificarea demersului proiectării pedagogice integrate în complexul procesului managerial de formare universitară;
- elaborarea profilului modal al cadrului didactic și specificarea dimensiunii conduitei didactice;
- identificarea și definirea rezultatelor învățării și a competențelor carierei didactice adaptate unui meta-cadru european al calificărilor;
- promovarea coaching-ului strategic ca un concept modern care determină stabilirea cu precizie a obiectivelor, analiza situațiilor concrete, a sistemului de forțe, reflexia asupra strategiei de urmat.

Valoarea aplicativă a investigației constă în: determinarea Strategiei acționale a managementului performanței, tipurilor de comportament și a conduitei didactice; determinarea tipurilor de comportament și a conduitei didactice; consemnarea metodologiei analizei nevoilor de formare și a resurselor; abilitarea personalului specializat în aplicarea unor instrumente care să asigure măsurări cât mai obiective a eficienței/performanței actului educațional; crearea unor modele referențiale de funcții și activități pentru profesia didactică care să ghideze procesul de pregătire pentru carieră; organizarea unor faze de coaching, de instrucție vizînd formarea unor deprinderi (intelectuale), atitudini, aptitudini psiho-sociale necesare în exercitarea profesiei didactice.

Rezultatele științifice principale înaintate spre susținere:

- Managementul performanței ca un proces dinamic, evolutiv necesită focalizarea aprecierilor pe trei direcții distincte: *performanțe, competențe, carieră profesională* și este într-o interdependență reciprocă cu managementul competențelor, reconceptuate în contextul schimbării și a competitivității, criteriilor de evaluare a eficienței instituțiilor de învățămînt din perspectivă sistemică, utilizînd diverse modele teoretice și practice;
- Strategia acțională a managementului performanței pe dimensiunea individuală și organizațională implică schimbare de comportament și acțiuni complexe, integrative.

- Modelul de excelență al interacțiunii sinergice a factorilor interni ai instituției din perspectiva pedagogică de formare universitară a cadrelor este un model sistemic, integrativ, funcțional și deschis, respectarea și aplicarea componentelor cărui asigură performanța individuală și organizațională în termeni de eficiență și eficacitate;
- Performanța în pregătirea cadrelor universitare necesită un *referențial de funcții și activități*, care pot constitui indicatori în stabilirea obiectivelor și disciplinelor de specialitate, precum și pentru proiectarea programelor de formare, realizabile în condițiile asigurării *capacității instituționale a instituției furnizoare de educație, eficacității educaționale și a managementului calității*.

Implementarea rezultatelor științifice s-a realizat la Universitatea „Ovidius”, Constanța, România și UPS „I. Creangă”, precum și prin intermediul conferințelor și seminarelor, publicațiilor științifice..

Aprobarea și validarea rezultatelor cercetării este asigurată de prezentarea rezultatelor investigației în monografia individuală, în reviste științifice de specialitate, în cadrul forurilor științifice internaționale și naționale, în ședințele Catedrei Științe ale Educației și Seminarului Științific de Profil, UPS „I. Creangă”, Consiliului Departamentului de formare a cadrelor didactice, Universitatea „Ovidius” din Constanța, România.

Publicațiile la tema tezei. Rezultatele cercetării sînt reflectate în 11 publicații științifice, inclusiv 1 monografie, 4 articole de sinteză în reviste recenzate de circulație națională, 6 articole în materialele comunicărilor științifice.

Volumul și structura tezei include adnotări în limbile română, rusă și engleză, introducere, 3 capitole, concluzii generale și propuneri, bibliografie din 223 titluri, 145 pagini de text științific de bază, 53 figuri, 55 tabele, 15 anexe.

Concepte-cheie: comportament, performanță individuală, performanță organizațională, managementul performanței, motivație, proces, model, standarde, excelență, calitate.

CONȚINUTUL DE BAZĂ AL TEZEI

În **Introducere** se prezintă actualitatea și importanța temei de cercetare, se identifică problema cercetării și se formulează scopul, se operaționalizează obiectivele cercetării și se precizează noutatea științifică, se argumentează importanța teoretică și valoarea aplicativă a lucrării, sunt elucidate principalele rezultate științifice, se prezintă sumarul compartimentelor tezei.

Capitolul 1, “**Fundamente teoretice în contextul pedagogic al managementului performanței**”, prezintă **abordări conceptuale ale performanței**, termen folosit în sensul de *rezultat măsurat al unei prestații, activități, realizări*. Prin parcurgerea literaturii de specialitate se înregistrează o evoluție în timp a conținutului conceptului, performanța definindu-se în funcție

de (1) nivelul de realizare a obiectivelor (perioada 1950-1995), de (2) eficiența și eficacitatea entității economice (1995-2000), de (3) crearea de valori (2000-prezent) [45]. Majoritatea specialiștilor consacrați consideră că *performanța* poate fi definită atât prin *rezultate* cât și prin *comportament*. Kane (1996) arăta ca ”performanța este un lucru pe care persoana îl lasă în urmă” [36], iar Bernadin (1995) subliniază că ”performanța trebuie definită ca sumă a efectelor muncii” [apud 9], pe când Campbell (1990) consideră că ”performanța este un comportament și ar trebui deosebit de rezultate sau efecte”, că „*performanța este ceea ce organizația angajează pe un individ să facă și acesta face bine*” [12]. Cea mai generală definiție a *conceptului de performanță* reține, în conținutul său, un *sistem de comportamente observabile sau non-observabile care pot fi apreciate și evaluate* (C. Viswesvaran, D.S. Ones, F.L. Schmidt, 1996) [apud 9]. Astfel, diferiți autori în abordarea performanței pun accentul fie pe aspectele comportamentale, fie pe cele finale ale performanței. M. Zlate pledează pentru ultima variantă considerând *performanța* „*nivelul superior de realizare a obiectivelor propuse*” motivând că aceasta vine în concordanță cu definiția comună a performanței, rezultatele putând fi măsurate, în raport cu comportamentele [46]. În fond, aici apare problema critică întâmpinată de cercetători, în măsurarea comportamentelor și a rezultatelor performanței. Performanța poate fi privită, însă și ca un comportament - modul în care acționează organizațiile, echipele și indivizii pentru a-și îndeplini sarcinile. În context, *științele sociale* invocă dependența performanței de aptitudini, de talent, ca rezultat al învățării sau al experienței anterioare, se specifică *perspectiva antropologică, perspectiva filosofică și culturală, perspectiva teoriilor învățării și perspectiva sociologică asupra performanței*. În aceeași ordine de idei, menționăm că performanța poate fi identificată la patru nivele, diferențiate după natura resurselor: *personală, interpersonală, grupală, organizațională* și se impune a fi corelată cu termenii de *eficiență și eficacitate*, care fiind acțiuni extrem de complexe, pentru a fi obținute, este necesar a fi fundamentate pe o serie de principii: *Principiul definirii obiectivelor, Principiul stabilirii priorităților, Principiul fixării temelor, Principiul gestiunii timpului, Principiul sinergiei*. O puternică forță de a *influența comportamentul oamenilor în organizații, în scopul creșterii randamentului sau a performanțelor muncii este motivația*. Este semnificativă deviza lui A.H. Maslow, „ceea ce un om poate, el trebuie să fie... să devină ceea ce este capabil să fie” [40], ca și convingerea lui C. Rogers că „a fi plinar tu însuși în calitate de ființă umană este un proces pozitiv, constructiv, realist și demn de încredere” [44], precum și cunoscuta *paradigmă a celor opt deprinderi de reușită* a lui St. Covey în creșterea eficienței individuale sau postulatele celebrei lucrări a lui Tadeuș Kotarbinski „*Tratat despre lucrul bine făcut*”, care constituie o taxonomie de recomandări, principii și sugestii cu caracter general pe baza cărora se stabilesc norme ale

acțiunii eficiente [38]. Luată în ansamblu, aceste orientări vin să ghideze individul în obținerea de rezultate înalte, performante.

Instituțiile de învățământ sînt organizații de mentenanță, organizații care „învăț” și produc „învățare”. Succesul acestora, rezultatele învățării depind de tripla ipostază: *prestația, performanța și competența*. *Prestația* certifică ceea ce se face, oferta educațională a instituției din perspectiva unei evoluții relevante și edificatoare. *Performanța* învățării este un rezultat mai complex și mai semnificativ, reprezintă o suită logic-articulată de prestații compatibile și complementare, integrate organic în acțiuni orientate spre rezultate, comportamente reale, vizibile. Acestea sînt urmare a competențelor formate, a comportamentului posibil. *Competența* plasează performanța pe fundalul conduitei și al organizației. **Abordarea acestor entități de valoare permite a concepe altfel managementul competențelor și managementul performanțelor.** *Managementul competențelor este orientat spre relațiile umane* [27]. Restructurarea democrată a organizațiilor pe principii antropocentrice presupune aplicarea unor modele legate de negocierea (tranzacția) competențelor de tipul „a fi competent”, adică abilitatea de a te comporta adecvat situației și a acționa în această direcție [apud 15]. În acest fel, relațiile de piață (cerere-ofertă) se deplasează în interiorul organizației și devin o practică permanentă a managementului și a personalului (figura 1).

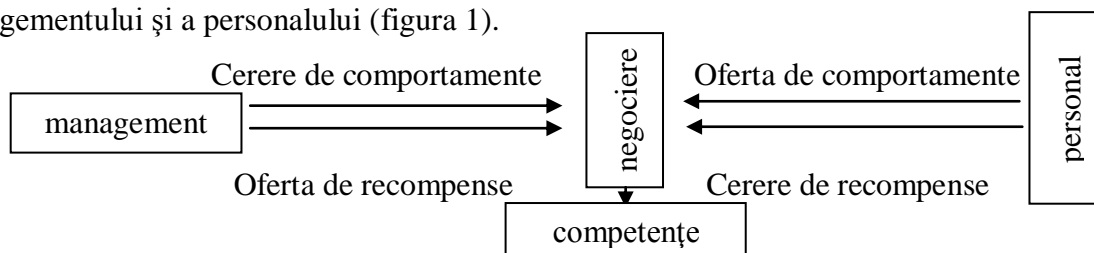


Fig. 1. Managementul bazat pe competențe [O.Hofman,apud 15]

În această perspectivă V. Cojocar argumentează nevoia unei noi paradigme de management educațional „*demers inovator, care converge către edificarea școlii inovative, ca moment al schimbării în evoluția învățământului cu deținerea elementelor caracteristice... oferind o perspectivă largă pentru procesul de valorizare a individului și a capacităților sale*” [15]. Astfel, modernizarea metodologiei didactice, restructurarea conținuturilor, performanțelor învățării sunt impuse de schimbările în contextul social, economic, științific, ca și de necesități interne, de ordin pedagogic, ale procesului de învățământ axat pe „produse” de calitate. Realizîndu-se o sinteză și o sistematizare a unor modele teoretice elaborate cu referire la competențele didactice, sînt prezentate cele mai reprezentative modele: modelul *profesorului reflexiv*, modelul *profesorului savant*, modelul *profesorului tehnician*, modelul *profesorului artisan*, modelul *profesorului actor social* și modelul *profesorului-persoană* [24]. **Managementul performanței** reprezintă suma intervențiilor strategice și integrate care

influențează pe termen lung activitatea organizației, ducând la îmbunătățirea rezultatelor [26]. **Managementul performanței** cuprinde: *definirea rolurilor fiecărui departament/individ, stabilirea indicilor de performanță; a standardelor de performanță, 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 organizații*, precum: *mediul organizațional, stilul de management practicat, mediul social-economic în care activează organizația, concurența directă și indirectă* [26]. *Managementul performanței* este conceput ca un proces continuu și flexibil în care performanța se îmbunătățește în timp și se concentrează pe performanțele individuale ca părți deosebit de importante ale sistemului, este centrat pe dezvoltare fiind de natură transformatoare. Scopul său este de a optimiza rezultatele. *Managementul performanței* vizează o abordare sistematică pe baza unor procese permanente de planificare, evaluare și măsurare a rezultatelor în concordanță cu obiectivele sale strategice. *Managementul performanței*, pentru a-și atinge obiective inovativ-competitive, are de urmărit pași necesari:

- edificarea unei culturi orientate spre performanță;
- definirea coparticipativă și comunicarea rolurilor;
- abordarea responsabilizantă, structurată și secvențială;
- stabilirea și comunicarea indicatorilor de performanță și a rezultatelor;
- evaluări periodice în raport cu țintele.

Managementul performanței se constituie ca un proces dinamic, evolutiv care își stabilește punctul de plecare în identificarea *nevoilor de schimbare*, ceea ce impune o nouă paradigmă, paradigma prospectivă, ce presupune elaborări conștiente, anticipative și participative, ținând cont de decalajul dintre schimbările lente la nivelul personalității și cele rapide din societate, resursele și nevoile umane.

Managementul performanței presupune focalizarea aprecierilor pe trei direcții distincte: *Competențe; Performanțe; Carieră profesională*. și este într-o interdependență reciprocă cu managementul competențelor, care urmează a fi reconceptuate în perspectiva schimbării și a competitivității, calității educației, conceperii criteriilor de evaluare a eficienței instituțiilor de învățământ din perspectivă sistemică, utilizând diverse modele teoretice și practice.

Abordările teoretice și praxiologice ne-au permis să elaborăm, într-o viziune sintetică **Strategia acțională a managementului performanței**, care vizează complexitatea și integralitatea acestui proces, interconexiunea competenței și a performanței, factorii de intervenție, rezultatele schimbărilor de comportament, și rezultatele așteptate (figura 2).

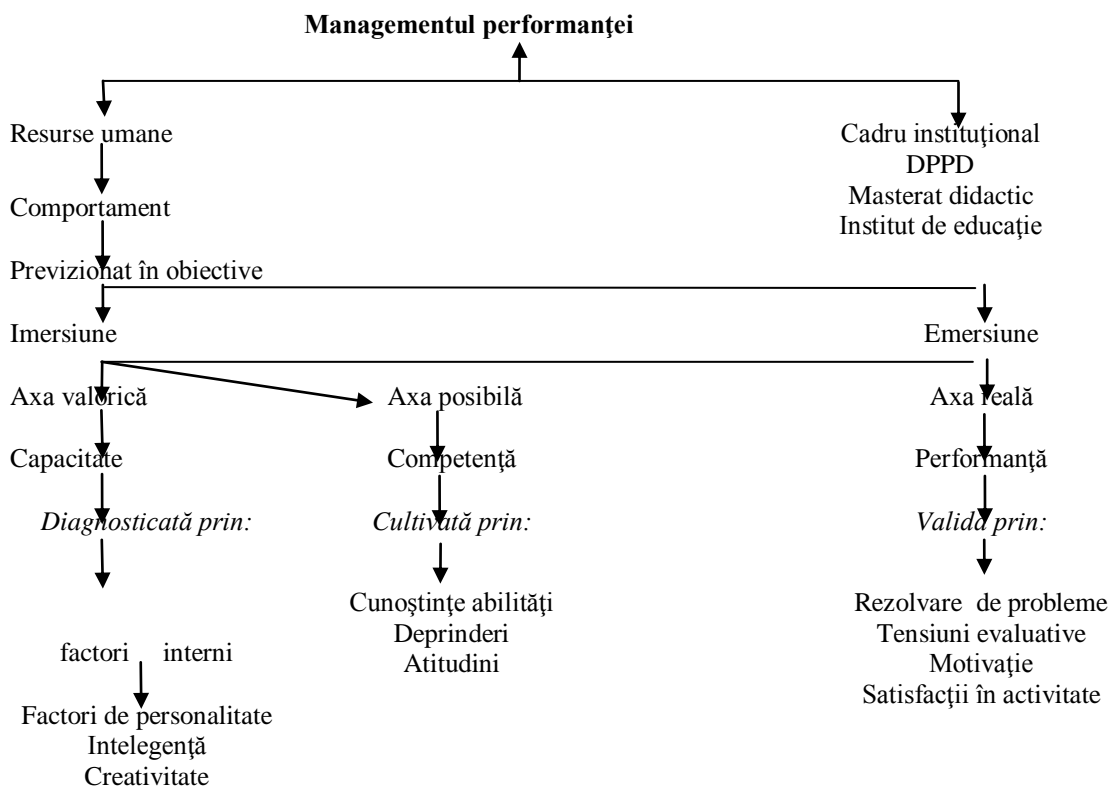


Fig. 2. Strategia acțională a managementului performanței [Dragu Nor, 26]

Strategia acțională a managementului performanței evidențiază traiectorii posibile ale demersului managerial, ce urmează a se dezvolta în două direcții: acela *al cunoașterii, cultivării comportamentului individual* și, corelativ, acela *al formării și dezvoltării organizaționale* (cultură și instituții). Ne-am centrat studiul nostru pe comportamentul individual ce urmează a fi diagnosticat la nivel de *capacități*, identificate în factori de personalitate și previzionat în obiective educaționale. Odată atinse aceste obiective se poate face transferul de la *Axa Valorică* la *Axa Posibilă*-reprezentată de *competențe*. Această transformare este produsul *Procesului*, al conducerii activității de învățare ca învățare activă, învățare autoreglată, precum și asigurarea dezvoltării personale prin cultivarea Stimei de Sine și formarea de abilități acționale (figura 2). Nivelul de *performanță*, transformarea previzionată a comportamentului, reprezentată de *Axa Reală*, se proiectează obiectiv, în rezultatele profesionale, în capacitatea de restructurare a informației și descoperirea de noi soluții în rezolvarea de probleme, prin diminuarea tensiunilor evaluative ca urmare a reglării Stimei de Sine și a obținerii satisfacției academice și a satisfacției profesionale. Considerăm *Axa Valorică- Axa Posibilă – Axa Reală* ca reprezentând un sistem coerent, integrativ care poate susține Strategia unui management eficient de pregătire a cadrelor.

Capitolul 2, “**Repere conceptual-metodologice ale bazei performării**”, descrie și dezvoltă aspectele-cheie care favorizează formarea personalității performante dezvoltându-se din perspectiva managementului performanței, *misiunea și rolul profesional* al viitorului cadru didactic, care se poate identifica într-un sistem de dimensiuni corelative:

- *dimensiunea psihologică* care își propune să identifice, să respecte și să valorifice capacitățile individului implicate în procesul de învățare, prioritar fiind capacitățile intelectuale și nivelul motivațional;
- *dimensiunea operațională și creativă*, concepută ca o rezultată a componentei stereotipe și a celei inovative a viitorului cadru didactic;
- *dimensiunea normativă*, ca expresie a interacțiunii membrilor procesului instructiv în funcție de asimilarea normelor prescriptive și aplicarea lor din perspectiva eficienței;
- *dimensiunea ergonomică* evidențiată de abilitatea creerii și utilizării tuturor elementelor materiale ce asigură susținerea atmosferei mobilizatoare, optimizatoare de lucru.

Performanța studentului, viitor cadru didactic, se definește și devine observabilă prin competențele dobândite în procesul formării. Dintre acestea, competența intelectuală alcătuiește structura de bază care conduce și organizează procesele de receptare, prelucrare, evaluare a informației, generează anumite atitudini (motivaționale, valorice) ce se proiectează într-un anumit nivel al performanței (al rezultatelor acțiunii). Analizând sistemul de idei ale lui G. și V.Landsheere, M. Zlate, S. Cristea, V.Andrițchi, M. Cojocaru-Borozan, A. Ghicov, Victoria Cojocaru, S. Baciș și a., în contextul vizat, au fost elucidate **Bazele performării** care reprezintă o corelație sinergică între[26]:

- *informațiile receptate ca un proces de descoperire de semnificații, într-o relație dinamică conștient-inconștient;*
- *operativitatea gândirii - ca instrument de rezolvare de probleme, de adoptare a comportamentelor antischemă;*
- *sistemul de personalitate- ca premiză, dar și ca expresie a performanței;*
- *factori externi - ce pot acționa stimulator sau inhibitor în procesul de formare și valorificare a capacităților individuale.*

În această perspectivă, prin studiul efectuat privind **relația dinamică conștient-inconștient ca mecanism de dezvoltare a personalității**, s-a verificat capacitatea individului de a iniția și conduce conștient forme de comportament *adaptiv*, în raport cu alte persoane, în procesul comunicării, precum și forme de *comportament expresiv* produs din nevoia de exteriorizare a individului în funcție de rolurile prescrise și preluate. Prin utilizarea unor

instrumente și metodologii specifice, sînt identificați factori interni (conștiința identității; acceptarea/ neacceptarea de sine; prestigiul social; restructurarea conduitei (eficiență/realizare); funcția primară/secundară) și interacțiunea dintre aceștia, precum și rolul lor în integrarea personalității în raport cu rolul asumat. Prin investigația realizată se adevărește ipoteza că *activitatea conștientă și inconștientă acționează complementar, asigurînd unitatea sistemului psihic și, în același timp, echilibrul individului în raport cu ambianța*. În contextul examinat se constată că **motivația performanței este considerată a fi cea mai importantă sursă a variației performanței profesionale alături de pregătirea de specialitate și deprinderile practice**, cultivarea acesteia constituindu-se ca unul din principalele principii manageriale. Dacă ne asumăm ideea că performanța reprezintă rezultatul produsului dintre abilități, motivație și rolul individului într-o organizație, $P = A \times M \times R$, motivația reprezintă procesul care-i stimulează pe oameni și îi incită să-și îmbunătățească randamentul, grație satisfacției. Motivația pentru realizarea unui nivel ridicat al performanței este influențată de o multitudine de factori interni, reprezentați, în principal, de competențele individului, ca și de factori organizaționali [29]. Teoreticieni renumiți-McClelland, Atkinson, Heckhausen consideră motivația performanței ca o tendință rezultantă a unui conflict emoțional între un set de tendințe fundamentale care exprimă apropierea- *Speranța de succes* și evitarea-*Frica de insucces* [3]. Concepția asupra motivației performanței este îmbogățită de orientările cognitiviste social-psihologice (Kuhl, 1983, Weiner, 1985) cu un set de variabile precum *Concepția despre Sine, Imaginea de Sine, Atribuțiile* referitoare la rezultatele propriilor acțiuni [ibidem]. De o semnificație deosebită este teoria trebuințelor enunțată de Murray care postulează conceptul *Nevoii de performanță* care se remarcă în calitate de indicator al activismului, prin stimularea perseverenței și a maximizării efortului [5]. Se recunoaște, astfel, funcția motivației performanței de *orientare spre competiție*, precum și de cristalizare a dorinței de argumentare a *sentimentului propriei valori* și trăirea unei *mândrii* privind performanța obținută prin valorificarea propriilor capacități. Ideile teoretice emise converg spre considerarea motivației performanței ca o orientare globală a comportamentului la care participă multiple aspecte ale personalității. Prin determinarea aspectelor motivației performanței în profesia didactică [29], stabilirea indicatorilor de personalitate pentru subiecții investigați, măsurarea coeficientului inteligenței emoționale, a ciclului corelațiilor valorilor motivației performanței cu valorile variabilelor de personalitate, s-a confirmat ipoteza că motivația performanței se află într-o corelație pozitivă semnificativă cu anumite variabile ale personalității pe care le potențează energetic. Pe baza cunoașterii valorii individuale a motivației performanței se pot elabora programe specifice de educare a motivației optime, dar și aprecia gradul de compatibilizare a subiecților cu cerințele specifice profesiei

didactice. În această ordine de idei sunt determinați **factorii de creștere a performanței în domeniul activităților didactice din învățământul universitar**, urmare a unui studiu interdisciplinar în domeniul ergonomiei, concepută prin prisma activităților didactice, care poate fi definită ca o știință cu caracter federativ care integrează aportul tehnicii, fiziologiei, psihopedagogiei, sociologiei, economiei, managementului și altor științe sociale într-o perspectivă interdisciplinară, avînd ca finalitate orientarea tehnologiilor didactice la posibilitățile psiho-fiziologice normale ale celui care învață și utilizarea rațională a acestor posibilități pentru a realiza randamentul ergonomic, adică reproducerea capacității de muncă intelectuală și fizică ale studentului. *Chestionarul ergonomic* ce a fost administrat studenților din două grupe, din cadrul Universității "Ovidius", Constanța și Academia Navală „Mircea Cel Batrân, Constanța, România a fost aplicat pe un număr de 200 de subiecți, întrebările fiind structurate în cadrul unei liste ergonomice pe patru domenii: *solicitările ambianței fizice; solicitările fizice; solicitările mentale; solicitările determinate de relațiile psihosociologice*. Analiza rezultatelor studiului efectuat denotă dependența satisfacției de învățare de condițiile ergonomice și climatul psihosocial din grupele academice, de crearea condițiilor de învățare[26].

În logica temei de cercetare, se examinează **profilul modal al cadrului didactic ca demers necesar al managementului performanței**, elaborat în baza unor studii complexe [31], specificîndu-se, în temeiul rezultatelor investigaționale efectuate, că o condiție a succesului academic cu referință la profesia didactică, o constituie aceea că opțiunea pentru această profesie se impune să fie efectuată în virtutea unor motive care țin de conținutul profesiei însăși, de specificul ei, de frumusețea marilor teme teoretice și aplicative pe care ea și le asumă. Cunoașterea personalității modale a cadrului didactic oferă posibilitatea identificării trăsăturilor personalității studentului care-i alimentează și îi susțin opțiunea, performanța academică, cât și valoarea activității profesionale ulterioare. Investigațiile făcute au depistat că aceasta implică proiectarea unui model de selecție al candidaților pentru profesia didactică. Diagnosticarea *capacității* individuale se situează pe **axa valorică**, previzionată în obiectivele de ordin formativ a managementului performanței (determinarea variabilelor de personalitate cu implicații majore în alegerea profesiei didactice; realizarea unei ecuații de predicție a reușitei în activitatea academică; conturarea unei strategii de selecție a candidaților pentru profesia didactică).

Capitolul 3, "**Integralitatea implicațiilor pedagogico-manageriale în procesul de formare universitară a cadrelor didactice**", prezintă *formarea universitară a cadrelor din perspectiva integratoare a calității, dimensiunile conduitei didactice, Modelul de excelență al interacțiunii sinergice a factorilor interni ai instituției de formare, managementul dezvoltării competențelor psiho-sociale la nivelul cadrelor didactice, precum și criteriile de validare a*

Modelului nominalizat. Asumându-ne concepția cercetătorului T. Callo care valorifică ideile unei pleiade de teoreticieni în domeniu (A. Auchlin, A. Zenone, F. Recanati, C. Sayward, R. Carston, L. Karttunen, S. Peters, J. Sadock, R. Stalnaker, S. Tobias etc) din perspectiva elaborării unui model al integralității implicațiilor pedagogice, structurând într-o viziune unitară abordările teoretice, se specifică *integralitatea ca o totalitate de entități pedagogice, constituită în baza unor factori comuni, care are ca produs nou, performanța.* În acest sens, *integralitatea implicațiilor pedagogico-manageriale în procesul de formare universitară a cadrelor* ne orientează spre anumite probleme de ordin pragmatic: identificarea elementelor cu funcție factorială care servesc ca bază în realizarea performanței; stabilirea relației necesare între aceste elemente ce vizează produsul (performanța); conceperea intercorelației elementelor ca integralitate organică care prefigurează imaginea produsului așteptat - personalitatea modală a studentului, viitor cadru didactic. În România, **formarea universitară se realizează din perspectiva evoluției problematicii calității la nivel internațional**, precum și a *pedagogiei competențelor*, utilizând Standardul cel mai frecvent aplicat pe plan mondial ca referențial pentru certificarea unui sistem de management al calității implementat într-o universitate - ISO 9001: 2000, în România SR EN ISO 9001: 2001. Pentru ca axa politicii manageriale *calitate-eficiență- performanță* să constituie fundamentul pentru actul de formare, precum și de dezvoltare individuală și profesională a tinerilor, *Universitatea "Ovidius" din Constanța* se angajează în exercitarea unei misiuni științifice și culturale consecvente. În acest sens, promovează, cu responsabilitate și transparență, satisfacerea nevoilor de cunoaștere științifică, inovare tehnologică, de educație și specializare a tinerilor pentru a face față unui mediu competitiv. Atât competența cât și performanța sunt indicatori valorici care capătă o anumită semnificație în funcție de modul în care este organizat și condus procesul de formare. Este rațiunea pentru care se impune *managementul performanței* care să sistematizeze și să generalizeze experiențe pozitive sub forma de principii și mecanisme, inclusiv și cele din R.Moldova, prezentate în cercetările realizate de S. Baci [6], Victoria Cojocaru [14], V.Gh. Cojocaru [13, 15], M. Cojocaru-Borozan [17] etc. Problema centrală a formării cadrelor didactice o reprezintă aspectele terminologice și conceptuale ale *referențialelor de formare* - înțelese ca proiectare și evaluare a programelor de formare și a componentelor acestora (obiective, conținuturi, metode, rezultate) în relație directă cu o destinație exactă (finalitate sau funcție socială a programului de formare) și pe baza unor criterii care urmăresc validare socială (externă) a rezultatelor activității educative. Finalitățile acestora se concretizează într-un *referențial de funcții și activități* pentru *profesia didactică*, fiind identificate 7 funcții specifice: *proiectare, realizare, evaluare, cunoașterea studenților, perfecționare/cercetare, relaționare cu*

mediul social și profesional, autocunoaștere. Aceste funcții și activități derivate pot constitui indicatori în stabilirea obiectivelor și disciplinelor de specialitate (psihologie educatională, pedagogie, didactica specialității), precum și pentru proiectarea programelor de formare continuă. În context sunt definite *domeniile fundamentale* ale organizării și funcționării instituției furnizoare de educație [26]:

- *capacitatea instituțională:* structura, baza materială, resursele umane;
- *eficacitatea educațională:* programele de studii, rezultatele învățării, activitatea de cercetare științifică, resursele financiare;
- *managementul calității:* strategii, proceduri, structuri de evaluare și asigurare a calității.

Metodologia evaluării și asigurării calității educației la nivel organizațional are în vedere relația între următoarele componente: *criterii • standarde • indicatori de performanță • calificări.*

Standardele de performanță pentru funcțiile didactice sunt raportate, pe baza unor indicatori concreți, în raport cu următoarele criterii: *proiectarea didactică; conținutul științific; strategia predare-învățare; comportamentul didactic.*

Pentru realizarea obiectivelor cercetării se analizează fenomenul **dimensiuni ale conduitei didactice** pornind de la convingerea potrivit căreia *competența reprezintă posibilul comportamental, în timp ce performanța dezvăluie realul comportamental* (S. Marcus, 1999). Analiza conduitei didactice prezintă o însemnătate deosebită în activitatea de formare pentru profesia didactică și managementul performanței în instituțiile de învățământ. În această perspectivă prin investigația realizată, utilizând chestionare, teste și metode specifice, am surprins: diferențele calitative care apar între două tipuri de conduită didactică: *stereotipă și creatoare; modalitățile de explorare a nivelului de inteligență și a nivelului de creativitate; identificarea trăsăturilor de personalitate cu impact în manifestările comportamentului creativ.* Asemenea comportamente ce conduc la performanță au ca fundament însușirea și dezvoltarea *competentelor psiho-sociale.* Structura acestei competențe este dinamică, evolutivă, efect al exersării, al cultivării sistematice, ea reprezentând **axa posibilă** a managementului performanței.

Aspectele abordate, precum și rezultatele cercetărilor lui S.Baciu privind sistemul de management al calității în învățământul superior [6], Victoria Cojocaru [14], M.Cojocaru-Borozan [17], A.Ghicov [20], D.Patrașcu [42], reprezintă un fundament pentru elaborarea **Modelului de excelență al interacțiunii sinergice a factorilor interni ai instituției**, integrat în sistemul metodologic al managementului performanței, model conceptual, dar și operațional vizând complexitatea și integralitatea acestui proces având ca finalitate **excelența**, concepută ca rezultat valoric adecvat **standardelor de formare**, obținut în **condiții eficiente de activitate și cu resurse optime** prin promovarea unor **politici și strategii inovatoare** de către **leadershipul**

autentic, acțiuni integrate în cele 4 componente: **axa valorică, competențe, cultura organizațională, procesul** (figura 3). Modelul este corelat cu Modelul de asigurare a calității[6].

(I) **Axa valorică** constituie pilonul de bază în funcționarea strategică a **Modelului de excelență al interacțiunii sinergice a factorilor interni ai instituției**. Sistemul de valori orientează conduita personală, favorizează cunoașterea, orientările și opțiunile individuale, comportamentul organizațional, premise importante în realizarea intențiilor personale și organizaționale.

	Comportament	Rezultate
Performanță individuală	I. Axa valorică Personalitatea/individualitatea autentică, idei, valori, principii	II. Competențe Cunoștințe, abilități, atitudini
	Resurse și condiții	Leadership
Performanță organizațională	III. Cultura organizațională Valori, credințe, modele de gândire, reprezentări, înțelesuri	IV. Procese Dezvoltarea capacității de performare, monitorizarea continuă

Fig. 3. Modelul de excelență al interacțiunii sinergice a factorilor interni ai instituției

(II) **Competența vizează schimbarea de comportament**. Modernizarea învățământului din România și Republica Moldova are drept obiectiv fundamental formarea specialistului-profesionist pe bază de competențe. Capacitatea concepută ca aptitudinea de a face ceva este în acest caz instrumentul de cunoaștere, operațiunea de a pune în mișcare competența, componentă intelectuală, care are rol de mobilizare a tuturor resurselor în exercitarea acțiunii.

(III) **Cultura organizațională** reprezintă o componentă-cheie în obținerea performanței, este ansamblul de valori, credințe, înțelesuri, modele de gândire, sloganuri, simboluri, ritualuri, care direcționează comportamentul indivizilor organizației. Cultura organizațională semnifică identitatea organizației, este codul genetic al acesteia, desemnează vectorul *dezvoltării organizaționale* concepută drept „strategie educativă care utilizează, prin toate mijloacele comportamentul bazat pe experiență, pentru a oferi cel mai bun avantaj de opțiuni organizaționale într-o lume în efervescență” [apud 15]. Concepția lui W. Bennis de *strategie educațională* vizează capacitatea organizațiilor de „a învăța” și „a produce învățare”, capacitate proprie universităților, îndeosebi, în contemporanietate. Această strategie este consolidată de caracteristici, precum: schimbarea planificată ce focalizează valorile, atitudinile, relațiile interumane din cadrul organizației/instituției; problemele ce țin de destin (de creștere, identitate), probleme de dezvoltare a resurselor umane, probleme de eficacitate; accentul pe comportamentul experimentat, ce devine sursa pentru planuri ulterioare de acțiune; acceptarea setului de valori de

către agenții schimbării și realizarea unor scopuri comune - creșterea competențelor interpersonale, producerea unor schimbări în planul valorilor, generarea unor comprehensiuni la nivel intra- sau intergrup, dezvoltarea unor echipe de gestiune și a unor sisteme organice și nu mecanice. Cultura este dimensiunea vitală în dezvoltarea organizației/instituției de învățământ.

(IV) Procesul devine componenta hotărâtoare în realizarea schimbării de comportament, obținerea de noi performanțe individuale și organizaționale. Educația universitară trebuie să structureze procesul educativ pe învățarea experiențială semnificativă și să se bazeze pe o anumită *libertate de a învăța* și pe condiții ce facilitează învățarea, ca factor determinant al reușitei. *Scopul învățării umaniste este personalitatea complet performantă.* Procesul de învățământ este conceput ca un act specific de cunoaștere, proces interactiv, bazat pe un tip specific de comunicare, proces cibernetic *cu autoreglare*. Sistemele actuale ale formării universitare se bazează pe două dimensiuni distincte:

- *Dimensiunea acțională*, care se fundamentează pe ideile operaționale ale învățării ca sistem procesual-euristic (creativitatea), procesual-operațional (dezvoltarea), praxiologic (prin obiective), tehnologic (procesarea informativă).
- *Dimensiunea interacțională*, care vizează structurarea situațiilor de învățare, a experiențelor de învățare în interacțiunea învățare-mediu.

Analizele și interpretările privind procesul de învățământ impun definirea și utilizarea conceptelor de *randament și eficiență* în calitatea lor de indicatori în evaluarea proceselor educaționale în raport cu un șir de factori, care au fost identificați în cadrul cercetării, precum: calitatea instrumentelor și tehnicilor ce alcătuiesc „dispozitivul educativ”, calitatea cunoștințelor și capacităților de care dispun studenții la „intrare/ieșire” în/din proces, natura și intensitatea motivației, calitatea procesului de predare-învățare, eficiența în termeni de rezultate, eficiență în termeni de eforturi (temporale, financiare). Reprezentînd obiectivul central al studiului nostru în elaborarea *Modelului de excelență al interacțiunii sinergice a factorilor interni ai instituției în formarea universitară* [26], ne-am orientat pe *Axa Posibilă*, reprezentată de *competențele dobândite în contextul procesului*, consecință a dirijării actului învățării participative (joc de rol/gîndire critică), a învățării autoreglate și asigurarea dezvoltării personale (prin cultivarea Stimei de Sine și Formarea de abilități practice), apreciind achizițiile/rezultatele profesionale în dinamica anilor de studii și a finalizării prin licență, constatîndu-se creșteri semnificative a calificaiivelor maxime. Orientîndu-ne pe *Axa Reală*, reprezentată de *performanță*, am purces la validarea *Modelului de excelență* conceput, printr-o abordare parametrică ce vizează: adaptivitatea strategică a individului concretizată în *rezolvarea de probleme* prin mobilizarea resurselor intrasubiective; *dinamica tensiunilor evaluative* în raport cu nivelul Stimei de Sine;

gradul satisfacției academice generate de stilul de lucru. Analiza noastră se orientează spre definirea rolului factorilor subiectivi în stabilirea nivelului așteptat al aprecierii rezultatului activității. Acceptând teoria lui K. Lewin și Tolman [39], referitor la premiza că oamenii sunt motivați în funcție de intensitatea dorinței de a obține o anumită performanță în activitate, ne-am stabilit ca *obiective*: identificarea nivelului satisfacției academice, raportat la pregătirea pentru cariera didactică; determinarea componentelor fundamentale ale motivației performanței; evaluarea stilului individual de lucru.

Răspunsurile subiecților investigați pe baza *Chestionarului Satisfacției Academice*, conceput din perspectiva cognitivă ce condiționează performanța (stilul de predare, conținutul programei școlare, cultivarea capacităților intelectuale, sistem de evaluare), precum și din cea socio-afectivă de integrare (atmosfera academică, relațiile cu colegii, atitudinea familiei), bunăstarea subiectivă fiind, astfel, definită ca mod de evaluare a procesului formativ ca întreg a permis decelarea a 4 nivele de satisfacție academică (Figura 4).

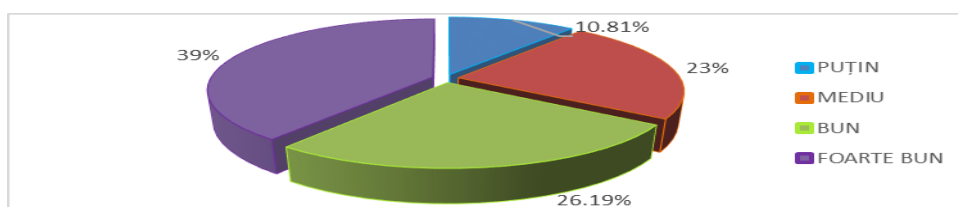


Fig. 4. Histograma distribuției CSA

Rezultatele obținute la *Testul SWS (Survey of Work Styles)* care măsorează gradul în care persoana manifestă intoleranța față de obstacole, piedici sau amânări în activitatea profesională sunt reprezentate în Figura 5. Calculând coeficientul de corelație Bravais-Pearson pentru subiecții cu nivel de satisfacție academică *foarte bun* s-a obținut pentru $r = -0,10$ la $p = 0,05$.

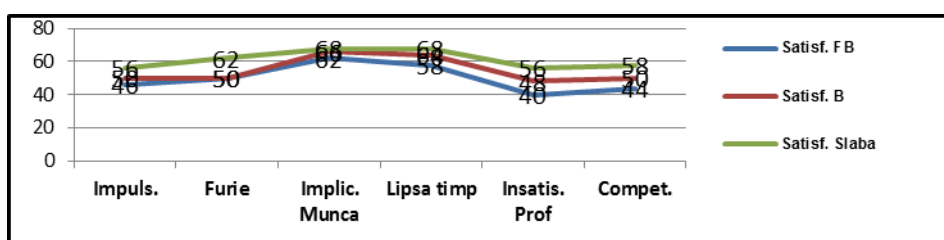


Fig. 5. Scale structurale SWS

Corelația negativă corespunde comportamentului eficient pentru situații educaționale, conform scalelor specifice testului SWS:

- Scala *Impulsivitate* – Scorul 46 corespunde persoanelor tolerante și răbdătoare, care pot gestiona eficient, la nivel cognitiv, amânările sau întârzierile, au mecanisme eficiente de coping emoțional și comportamental;

- Scala *Furie* – Scorul 50, de valoare medie, descrie persoane capabile să se cenzureze, calme, care evită situații conflictuale, preferă să se interiorizeze decât să-și exprime sentimente distructive;
- Scala *Implicare în Muncă* - Scorul 62 este ridicat, descriind persoane dedicate profesiei, ambițioase, responsabile, exigente, tenace, cu siguranță de sine, care se definesc prin realizările personale;
- Scala *Lipsei de Timp* - Scorul 58 ,de valoare ridicată, corespunde unui comportament cu nevoia de acceptare și recunoaștere socială, care își asumă un volum mare de proiecte, nu tolerează întreruperile sau amânările, sunt excitabile, precipitate, curajoase, chiar nerealiste, cu un simț exacerbât al responsabilității, al datoriei;
- Scala *Insatisfacție Profesională* - Scorul 40 are valori mici care corespund unui comportament eficace, implicat, mulțumit, optimist, loial, perseverent. Persoanele au o stima de sine ridicată, o bună percepție a autoeficacității sale, nu se simt amenințate sau marginalizate;
- Scala *Competitivității* evidențiază persoanele caracterizate de tendința de a-i depăși pe ceilalți, de a fi recunoscute, de a achiziționa prestigiul. Valoarea scorului obținut (44) este de nivel mediu, ceea ce corespunde unui comportament înclinat spre realizare, cu inițiativă, participativ, altruist, agreabil mai mult decât ambițios și doritor de succes cu orice preț.

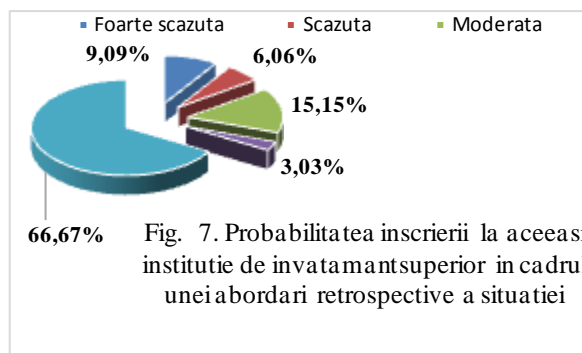
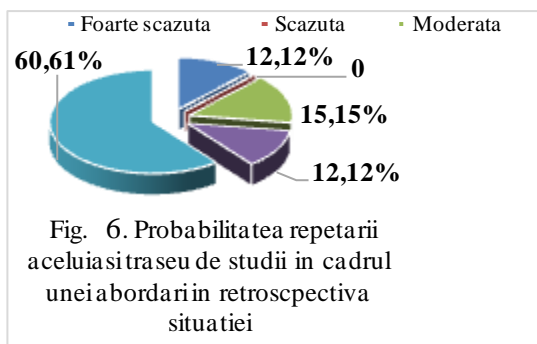
Testul AMI (Achievement Motivation Inventory) identifică 17 dimensiuni ale motivației performanței. Din analiza rezultatelor obținute de subiecții cu *satisfacție academică foarte bună* s-au obținut valori medii (între 39,35 – 57,61). Putem identifica o serie de factori: *Mândria performanței, Orientarea spre status, Siguranța succesului, Orientarea spre competiție, Internalitatea* care structurează surse energetice de performanță ce urmăresc obținerea prestigiului, autorității.

Satisfacția academică se afirmă ca o sinteză a dimensiunilor care compun motivația performanței cu dimensiuni ale variabilelor personalității; variabilele motivaționale sunt în măsură a prescrie satisfacții profesionale; aspectele teoretice rezultate reprezintă un fundament necesar realizării unei orientări eficiente pentru profesia didactică, precum și un instrument oportun managementului performanței în contextul universitar de formare a cadrelor.

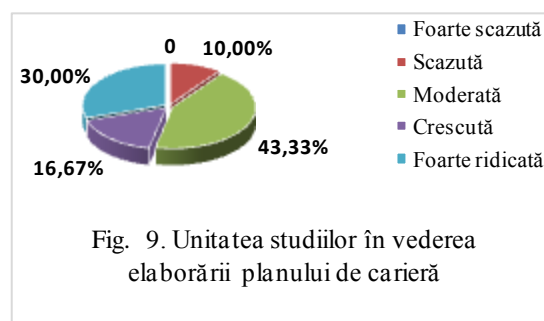
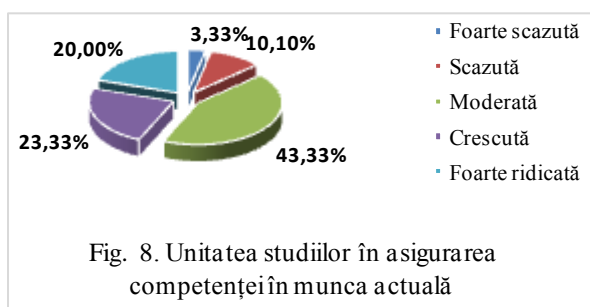
În context este determinat gradul în care *Modelul de excelență al interacțiunii sinergice a factorilor interni ai instituției de învățământ superior* din perspectiva pedagogică de formare universitară a cadrelor, prin cunoștințele, deprinderile, aptitudinile și alte caracteristici dobândite sau dezvoltate pe durata pregătirii. Lotului de subiecți (586 de participanți, absolvenți ai

Universității Ovidius din Constanța), li s-a aplicat un Chestionar de satisfacție profesională pe baza căruia s-au identificat următoarele conținuturi pe care le considerăm relevante pentru validarea *Modelului de excelență al interacțiunii sinergice a factorilor interni ai instituției*.

- **Stabilirea gradului de satisfacție perceput de către absolvenți, referitor la traseul urmat,** s-a realizat prin itemi (Figurile 6-7). Din datele obținute, privind probabilitatea repetării aceluiași traseu de studii de către absolvenți, rezultă un grad de satisfacție înalt privind studiile urmate.

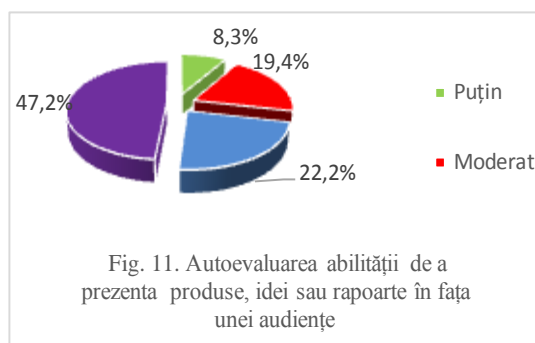
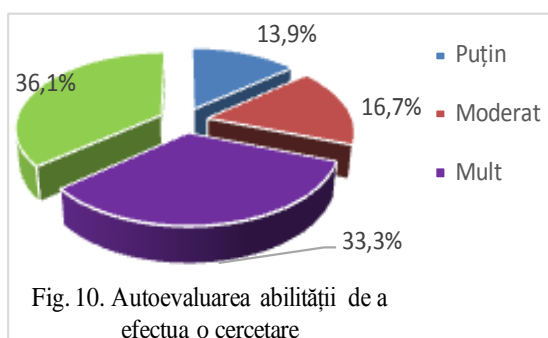


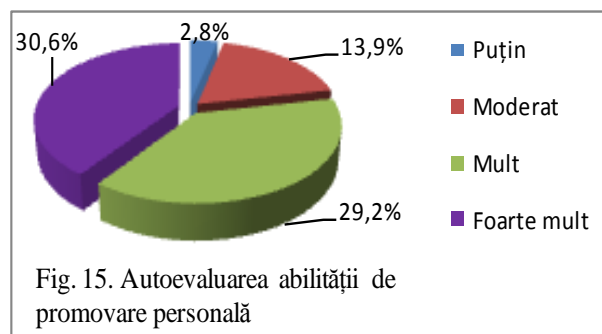
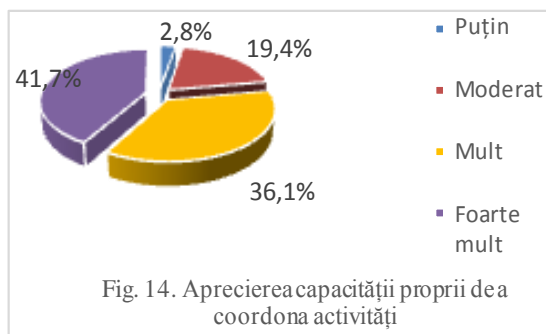
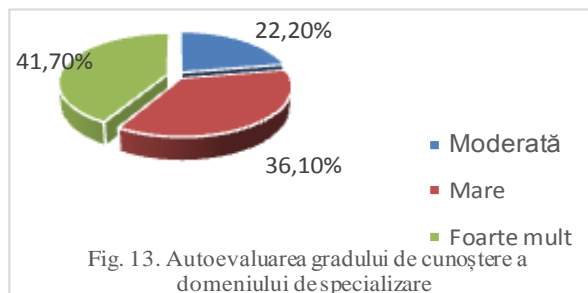
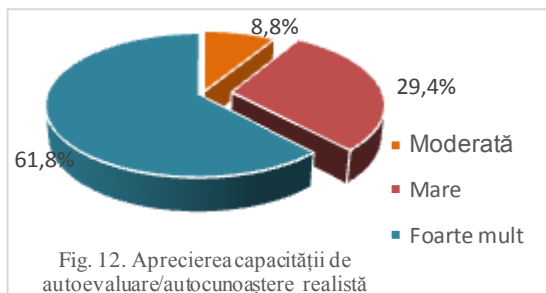
- **Stabilirea modalităților de percepere de către absolvenți a utilității cunoștințelor și competențelor dobândite pe parcursul studiilor universitare** (Figurile 8- 9).



Absolvenții percep existența unei utilități moderat - ridicate a studiilor absolvite în ceea ce privește competența în domeniul profesional; Gradul de utilitate perceput al studiilor în ceea ce privește elaborarea planului de carieră și asigurarea competenței în domeniul vieții private (viața socială, dezvoltarea personală etc.) este ridicat.

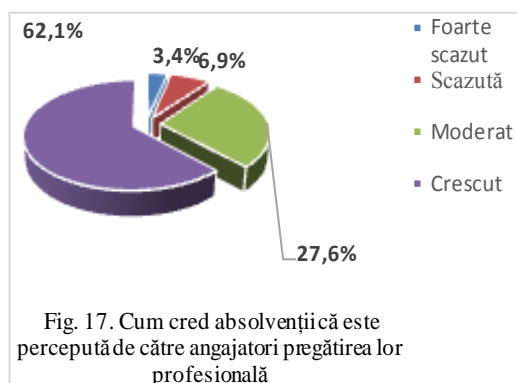
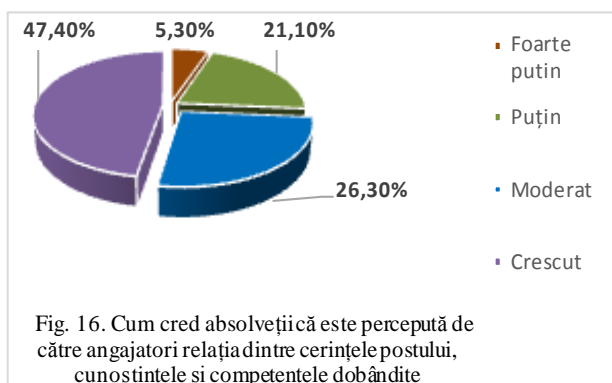
- **Autoevaluare competențelor dobândite pe parcursul studiilor** (Figurile 10-15).





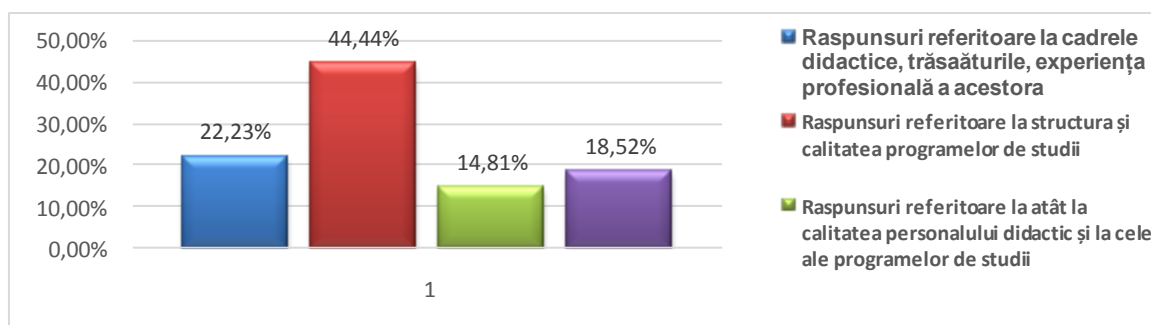
Absolvenții percep ca un grad ridicat dobândirea acestor competențe.

- **Stabilirea măsurii în care competențele dobândite în cursul pregătirii universitare îl ajută pe absolvent să dea și să obțină satisfacție la locul de muncă (Figurile 16-17).**



Rezultatele indică percepția absolvenților privind un grad înalt de satisfacție al angajatorilor în ceea ce privește competențele și cunoștințele lor.

Furnizarea unui feed-back facultății, privind punctele tari și punctele slabe ale managementului performanței în formarea universitară. (Figurile 18-20).



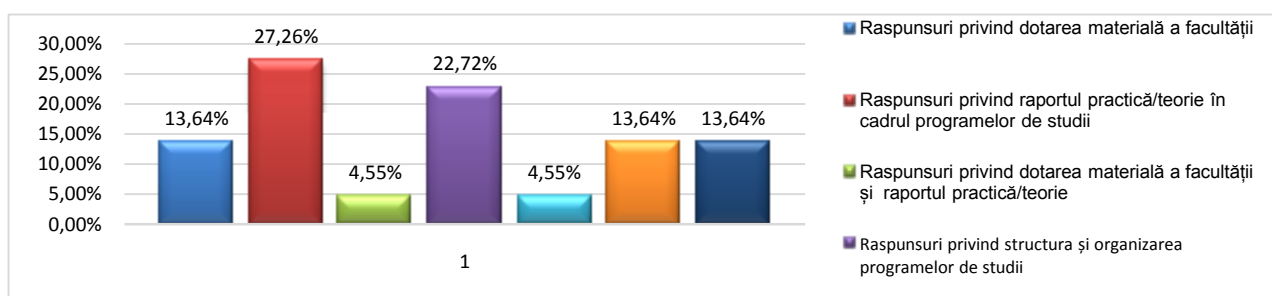


Fig. 19. Referitor la *punctele slabe* ale programelor de studii

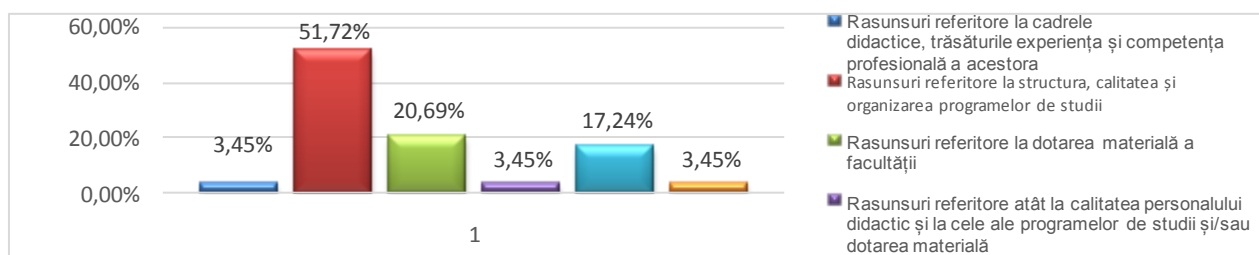


Fig. 20. Răspunsuri privind posibile îmbunătățiri managementului performanței în sistemul universitar

Astfel, există un grad înalt de satisfacție și apreciere în ceea ce privește gradul de competență al cadrelor didactice și structura generală a organizării studiilor, în principal suportul teoretic al acestora; Există nemulțumiri privind raportul teorie/ practică, conținutul activităților de practică, precum și insuficiența informațiilor privind traseul profesional după absolvire. Din analiza sistemelor de învățământ europene și a propriului sistem s-a constatat că în problematica formării pentru profesia didactică sunt prezente asemănări esențiale, independent de contextul național sau de filosofia educațională, elucidându-se câteva probleme fundamentale comune care impun o nouă strategie, precum:

- *redefinirea obiectivelor formării;*
- *un nou echilibru între formarea științifică, psihopedagogică și cea practică;*
- *flexibilizarea comportamentului în vederea unei adaptări rapide la schimbări sociale și culturale;*
- *cultivarea factorilor personalității din perspectiva formării valorilor și a spiritului inovator.*

CONCLUZII GENERALE

Cercetarea realizată a scos în evidență semnificațiile fenomenului performanței și a managementului performanței în procesul de pregătire universitară a cadrelor, fundamentate pedagogic, psihologic, social, epistemologic. Abordările teoretice și metodologice întreprinse în contextul investigațiilor făcute din perspectiva sistemică, procesuală, praxiologică și situațională au contribuit la crearea de noi valori ale cunoașterii în domeniul vizat, puțin explorat științific

anterior. **Problema științifică importantă soluționată** rezidă în fundamentarea științifică a *Strategiei acționale a managementului performanței și a Modelului de excelență al interacțiunii sinergice a factorilor interni ai instituției* din perspectiva pedagogică de formare universitară a cadrelor, condiționat de un management performant la nivel individual și organizațional.

Generalizate, rezultatele cercetării sunt sintetizate de următoarele concluzii:

- Pornind de la faptul că *instituțiile de învățământ sunt organizații de mentenanță*, organizații care „învață” și produc „învățare” s-a argumentat conceptual-metodologic că succesul acestora, rezultatele învățării, depind de tripla ipostază: *prestația, performanța și competența, performanța învățării* („a ști să faci”) fiind un rezultat mai complex și mai semnificativ, reprezintă practic o suită logic-articulată de prestații compatibile și complementare, integrate organic în *acțiuni/activități orientate spre rezultate, comportamente reale, vizibile, acestea sunt urmare a competențelor formate, a comportamentului posibil în diverse situații*.
- Prin investigațiile făcute cu referință la determinarea aspectelor **motivației performanței în profesia didactică** [29], *stabilirea indicatorilor de personalitate* pentru subiecții investigați, *măsurarea coeficientului inteligenței emoționale, a ciclului corelațiilor valorilor motivației performanței cu valorile variabilelor de personalitate* s-a confirmat ipoteza că motivația performanței se află într-o corelație pozitivă semnificativă cu anumite variabile ale personalității pe care le potențează energetic. Se recunoaște, astfel, funcția motivației performanței de *orientare spre competiție*, precum și de cristalizare a dorinței de argumentare a *sentimentului propriei valori* și trăirea unei *mândrii* privind performanța obținută prin valorificarea propriilor capacități.
- Cercetarea a demonstrat că **managementul performanței** reprezintă suma intervențiilor strategice care influențează pe termen lung activitatea organizației, ducând la îmbunătățirea rezultatelor individuale și organizaționale, argumentându-se faptul că *managementul performanței este centrat* pe dezvoltare, este de natură transformatoare și cuprinde [26]:
 - *definierea și comunicarea rolurilor, stabilirea indicilor și standardelor de performanță;*
 - *asigurarea unui mediu propice reușitei, și presupune, cu obligativitate: ocalizarea aprecierilor pe trei direcții distincte:*
 - (1) **performanțe, (2) competențe, (3) carieră profesională.**
- Prin studiul efectuat s-a verificat capacitatea individului de a *iniția și conduce conștient* forme de comportament *adaptiv*, în raport cu alte persoane, în procesul comunicării, precum și forme de *comportamente expresiv* produs din nevoia de exteriorizare a individului în funcție de rolurile prescrise și preluate prin utilizarea unor instrumente și metodologii specifice. Au

fost identificați factorii: conștiința identității; acceptarea/neacceptarea de sine; prestigiul social; restructurarea conduitei, eficiență/realizare; funcția primară/secundară și interacțiunea dintre aceștia, precum și rolul lor în integrarea personalității în raport cu rolul asumat.

- **Profilul modal al cadrului didactic ca demers necesar al managementului performanței**, elaborat în baza unor studii complexe [31], a fost stabilit ca o condiție a succesului academic cu referință la profesia didactică, evidențiindu-se că opțiunea pentru această profesie se impune să fie efectuată în virtutea unor motive care țin de conținutul profesiei însăși. S-a confirmat, astfel, teoria că motivația, îndeosebi interesele, joacă un rol important în alegerea carierei și în predicția performanței.
- Urmare a unui studiu interdisciplinar în domeniul ergonomiei [26] s-a identificat **factorii de creștere a performanței în domeniul activităților didactice din învățământul universitar**, având ca finalitate orientarea tehnologiilor didactice la posibilitățile psiho-fiziologice ale celui care învață și utilizarea rațională a acestor posibilități pentru a realiza randamentul ergonomic, adică reproducerea capacității de muncă intelectuală și fizică ale studentului, constatându-se că, cu cât nivelul de inteligență și de creativitate este mai înalt, cu atât acestea influențează pozitiv rezolvarea de probleme; stilul de gândire diferă în funcție de factori de personalitate.
- Prin cercetările efectuate s-a constatat că **competența didactică** centrată pe aptitudinea pedagogică joacă rol de *instrument de unificare, codificare și obiectivare* sub forma comportamentelor educaționale, fapt care necesită integrarea pregătirii culturale și științifice de specialitate a profesorului cu aria capacității sale pentru probleme socio-epistemice, interpersonale și socio-afective ale activității sale, care conferă o anumită coloratură stilului său, dimensiunii sale didactice [30, 32].
- **Modelului de excelență a interacțiunii sinergice a factorilor interni ai organizației/instituției** integrat integrat în sistemul metodologic al managementului performanței, elaborat în cadrul cercetării [26], reliefează *schimbarea de comportament individual și organizațional într-o viziune a paradigmei cognitivist-constructiviste de asigurare a succesului, reușitei maxime, obținerii de rezultate excelente*, fundamentează științific strategia și metodologia de creștere a performanțelor de învățare a studenților în cadrul universitar de formare, iar componentele-cheie integrate în complexul procesului managerial sunt concepute din perspectiva calității.
- **Modelului de excelență a interacțiunii sinergice a factorilor interni ai organizației/instituției**, este un model conceptual, dar și operațional vizând complexitatea și

integralitatea acestui amplu proces de obținere a performanței, având ca finalitate **exelența**, concepută ca rezultat valoric adecvat **standardelor de formare**, obținut *în condiții eficiente de activitate și cu resurse optime* prin promovarea unor **politici și strategii inovatoare** de către **leadershipul autentic**, acțiuni integrate în cele 4 componente: **axa valorică, competențe, cultura organizațională, procesul** [26].

- **Validarea Modelului sinergetic de creștere individuală și organizațională a performanțelor în contextul pedagogic de formare universitară a cadrelor** a demonstrat [26, 33, 34] și faptul că performanțele organizaționale trebuie examinate în funcție de domeniile *fundamentale* ale organizării și funcționării instituției furnizoare de educație:
 - *capacitatea instituțională*: structura, baza materială, resurse umane;
 - *eficacitatea educațională*: programe de studii, rezultatele învățării, activitatea de cercetare științifică, resurse financiare;
 - *managementul calității*: strategii, proceduri, structuri de evaluare și asigurare a calității.
 - *metodologia evaluării și asigurării calității educației* la nivel organizațional (criterii, standarde, indicatori de performanță, calificări).
- **Standardele de performanță** pentru funcțiile didactice sunt raportate, pe baza unor indicatori concreți, în raport cu următoarele criterii: proiectarea didactică; *conținutul științific; strategia predare-învățare; comportamentul didactic.*

PROPUNERI:

- Realizarea unei selecții din perspectiva carierei, utilizându-se criterii riguros fundamentate științific, drept condiție a evitării pierderilor academice sau a insuccesului în profesie (Anexa 14A, 14B);
- Conceperea unor forme active de dezvoltare personală, urmărindu-se dezvoltarea la studenți a unor capacități de autocunoaștere și de autoreglare pe parcursul formării, implementarea generalizată a tehnicilor didactice de învățare activă, autocondusă și din perspectiva formării continue, pe tot parcursul vieții;
- Este necesară identificarea și conștientizarea la studenți a nevoii de formare a competențelor psiho-sociale, ca o condiție necesară succesului profesional;
- Lărgirea și diversificarea contextelor oferite practicii de specialitate pentru asigurarea contactului nemijlocit cu situații specifice viitorului rol profesional (Anexa 11, Anexa 12, Anexa 13).

BIBLIOGRAFIE

1. Albu N., Albu C. Instrumente de management al performanței. București: Ed. Economică vol. I, 288 p., vol. II, 2003. 272 p.
2. Andrițchi V. Teoria și metodologia managementului resurselor umane în învățământ. Chișinău: PRINT-Caro SRL, 2012. 288 p.
3. Atkinson R., Smith E., Bem D. Introducere în psihologie. București: Tehnică, 2002, 512 p.
4. Avolio B.J., Bass B.M. Transformational leadership, charisma and beyond. Emerging leadership vistas, Pergamon Press, Emsford, New York: 2008. 217 p.
5. Bar-On R., Byrne D. Social Psychology. Understanding Human interaction, Allyn and Bacon Inc., Boston: 1996. 539 p.
6. Baciuc S. Paradigma managementului calității în învățământul superior. Chișinău: CEP ASEM, 2014. 437 p.
7. Beal G. Leadership and dynamic group action, Ames, the Iowa State, University Press, Iowa, 1962. 36 p.
8. Bennis W., Schein W.G., Steele E.N., Berlew F.I. Interpersonal dynamics, Homewood, The Dorsey Prss, Illinois, 1968, 766 p.
9. Bogatty Z. Manual de psihologia muncii organizaționale. Iași: Polirom, 2004. 392 p.
10. Xxx Codul educației. Monitorul oficial al Republicii Moldova, nr. 319-324, art. 634, Chișinău: 2014. pp. 17-52.
11. Callo T. O pedagogie a integralității. Teorie și practică. Chișinău: CEP USM, 2007. 171 p.
12. Campbell J. Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. în Dunnette, M. D. & Hough, L. M. (1990). Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Palo Alto, CA, USA, 1990. pp. 313-575.
13. Cojocaru V. Gh. Calitatea in educație. Managementul calității. Chișinău: Universitatea Pedagogica de Stat "Ion Creangă", 2007. 268 p.
14. Cojocaru V. Formarea competențelor pedagogice pentru cadrele didactice din învățământul universitar. Chișinău: Cartea Moldovei, 2007. 160 p.
15. Cojocaru V. Gh. Schimbarea în educație și Schimbarea managerială. Chișinău: Lumina, 2004. 336 p.
16. Cojocaru V. Gh., Guțu V., Șevciuc M. Management educațional: Referențial științific și metodologic. Chișinău: CEP USM, 2014. 112 p.
17. Cojocaru-Borozan M. Teoria culturii emoționale. Chișinău: CEP UPS „I. Creangă”, 2010. 239 p.
18. Covey St. Etica liderului eficient sau Conducerea bazată pe principii. București: ALLFA, 2001. 117 p.
19. Cristea S. Fundamentele Pedagogiei. Iași: Polirom, 2010. 396 p.
20. Ghicov A. Pedagogia aplicativă a performanței. Chișinău: Pontos, 2011. 208 p.
21. De Landsheere G. Le education et la formation. Paris: Presse Universitaires de France, 1992. 340 p.
22. Dandara O. Ghidarea și proiectarea carierei în contextul educației permanente. Chișinău: USM, 2012. 227 p.
23. Dragu A. Strategiile învățării de tip universitar corelate cu performanțe școlare. București: Rev. FORUM, nr. 7-8-9, 1994. pp. 13-24.
24. Dragu A. Structura personalității profesorului. București: EDP-RA, 1996. 285 p.

25. Dragu A., Dragu N. Cognitive and noncognitive factors involved in problem solving, în Anals of Ovidius Univerdity of Constanța, series Psychology, Educational Sciences, Social Work, vol. I, București: 2013. pp. 40-57.
26. **Dragu N. Valorile performanței în pedagogia universitară. Chișinău: CEP USM, 2015. 246 p.**
27. **Dragu N. Managementul calității totale și dezvoltarea competențelor psihosociale ale viitoarelor cadre didactice. În Materialele Conferinței Științifice Intenaționale Priorități actuale în procesul educațional. Chișinău: 2011. pp. 254 – 266.**
28. **Dragu N. Perspectives conceptuelles et methodologiques sur le management de la performance. În: Analele Universității Ovidius din Constanța, seria Psihologie, Stiințele Educației, Asistență Socială. Nr.1, 2012. pp. 52- 62.**
29. **Dragu N. Motivația performanței ca factor dinamizator al personalității. Chișinău:DidacticaPro, nr.4(68), 2013. pp. 15 – 19.**
30. **Dragu N. Dimensiuni ale conduitei didactice. Chișinău: Revista de științe socioumane, 2012. Nr. 1, pp. 49-62.**
31. **Dragu N. Elaborarea profilului modal al cadrului didactic - demers necesar al managementului performanței. Chișinău: Univers Pedagogic. 2011. Nr. 4, pp. 41-47.**
32. **Dragu N. Competența didactică din perspectivă integratoare. în: Analele științifice ale doctoranzilor și competitorilor "Probleme actuale ale științelor umanistice". Volumul X, Partea II, Ch: S.n., CEP UPS "Ion Creangă", 2011. pp. 267-277.**
33. **Dragu N. Rezolvarea de probleme - dimensiune a managementului performanței. Chișinău: Analele științifice ale doctoranzilor și competitorilor "Probleme actuale ale științelor umanistice". Vol. XI, Partea I, CEP UPS "Ion Creangă", 2012. pp. 92-101.**
34. **Dragu N. Satisfacția academică din perspectiva motivației performanței. In: Analele științifice ale doctoranzilor și competitorilor "Probleme actuale ale științelor umanistice". Volumul XI, Partea I, Ch: S.n, UPS "Ion Creangă" din mun. Chișinău, 2013. pp. 184-191.**
35. Eysnck H.J.,Eysenck B.G. Scalele Eysenck pentru adulți:manual tehnic și interpretativ. Cluj Napoca: Sinapsis, 2008. 227 p.
36. Kane R.H. The Significance of Free Will, Oxford University Press, New York: 1996. 224 p.
37. Kaufman R.A. Educational system planning Englewood Cliffs, Prentice- Hall, New York: 1972. 165 p.
38. Kotarbinschi T.Tratat despre lucrul bine făcut. București: EDP, 1998. 134 p.
39. Lewin K., Lippitt R., White R. Patterns of Behaviour in Experimentally Created Social Climates, în Lewin Journal of Social Psychology, nr.10. 43-48 p.
40. Maslow A.H. Motivație și personalitate. București: Trei, 2009, 567 p.
41. Miclea M. Psihologia cognitive. Iași: Polirom, 2000, 344 p.
42. Patrașcu D., Garștea R. Fantasma mentalității. Chișinău: Î.S.F.E. -P, 2011. 382 p.
43. Pâslaru Vl., Callo T., Silistraru N. Perspectiva axiologică asupra educației în schimbare. Chișinău: „Printo-Caro”, SRL, 2011. 180 p.
44. Rogers C. Le developement de la personne. Paris: Dunod, 1996. 424 p.
45. Taylor S., Peplau L., Sears D. Social Psychology, Prentice Hall Inc., New York: 1994. 576 p.
46. Zlate M. Leaderchip și management. Iași: Polirom, 2004. 188 p.

ADNOTARE

DRAGU Nor

Managementul performanței în contextul pedagogic de formare universitară a cadrelor.

Teză de doctor în științe pedagogice, Chișinău, 2016.

Structura tezei: introducere, 3 capitole, concluzii generale și propuneri, bibliografie din 223 titluri, 145 pagini de text științific de bază, 53 figuri, 55 tabele, 15 anexe.

Publicații la tema tezei: 11 lucrări științifice.

Cuvinte-cheie: comportament, competență didactică, performanță individuală, performanță organizațională, managementul performanței, proces, standarde, model, excelență, calitate.

Domeniul de studiu se referă la pedagogia generală, cu referință la managementul performanței în contextul pedagogic de formare universitară a cadrelor, din perspectiva calității.

Scopul cercetării constă în conceptualizarea managementului performanței din perspectiva pedagogică de formare universitară a cadrelor și a Modelului de excelență al interacțiunii sinergice a factorilor interni ai instituției, integrat în Strategia managementului performanței.

Obiectivele cercetării: dezvoltarea conceptului de performanță și a managementului performanței; determinarea Strategiei acționale a managementului performanței și a conceptului privind motivația performanței; elaborarea profilului modal al cadrului didactic, identificarea factorilor de creștere a performanței activității didactice; conceptualizarea Modelului de excelență al interacțiunii sinergice a factorilor interni ai instituției de formare universitară a cadrelor; exemplificarea procesului de dezvoltare a competențelor psiho-sociale la studenți.

Noutatea și originalitatea științifică a investigației este obiectivată de conceptualizarea performanței și a managementului performanței în contextul pedagogic de formare universitară a cadrelor, fundamentarea Strategiei acționale a managementului performanței, conceptualizarea Modelului de excelență al interacțiunii sinergice a factorilor interni ai instituției din perspectiva pedagogică de formare universitară a cadrelor, identificarea factorilor și condițiilor care influențează asupra randamentului și eficienței procesului de formare universitară.

Problema științifică importantă soluționată în cercetare rezidă în fundamentarea științifică a Strategiei acționale a managementului performanței și a Modelului de excelență al interacțiunii sinergice a factorilor interni ai instituției din perspectiva pedagogică de formare universitară a cadrelor, condiționat de un management performant la nivel individual și organizațional.

Semnificația teoretică a cercetării constă în: fundamentarea conceptului de performanță și a managementului performanței; identificarea demersului proiectării pedagogice integrate în complexul procesului managerial de formare universitară; elaborarea profilului modal al cadrului didactic și specificarea dimensiunii conduitei didactice; identificarea și definirea rezultatelor învățării și a competențelor carierei didactice adaptate unui meta-cadru european al calificărilor; promovarea coaching-ului strategic ca un concept modern care determină stabilirea cu precizie a obiectivelor, analiza situațiilor concrete, a sistemului de forțe, reflexia asupra strategiei de urmat.

Valoarea aplicativă a investigației constă în: determinarea Strategiei acționale a managementului performanței, a tipurilor de comportament și a conduitei didactice, consemnarea metodologiei analizei nevoilor de formare și resurse, abilitarea personalului specializat în aplicarea unor instrumente care să asigure măsurări cât mai obiective a performanței actului educațional; crearea unor modele referențiale de funcții și activități pentru profesia didactică care să ghideze procesul de pregătire pentru carieră; organizarea unor faze de coaching vizând formarea unor deprinderi, atitudini psiho-sociale necesare în exercitarea profesiei didactice.

Implementarea rezultatelor științifice s-a realizat la Universitatea „Ovidius”, Constanța, România și UPS „I. Creangă”, precum și prin intermediul conferințelor și seminarelor, publicațiilor științifice.

АННОТАЦИЯ

ДРАГУ Нор

Менеджмент достижений в педагогическом контексте формирования университетских кадров. Диссертация на соискание учёной степени кандидата педагогических наук, Кишинёв, 2016.

Структура диссертации: введение, 3 главы, общие выводы, рекомендации, список литературы из 223 источников, 145 страниц основного текста, 53 рисунка, 55 таблиц и 15 приложений.

Результаты исследования были изложены в 11 научных публикациях.

Ключевые слова: дидактические компетентности, индивидуальные достижения, достижения организации, менеджмент достижений, процесс, модель, наивысшие достижения, качество.

Область исследования: относится к общей педагогике, в частности- менеджмент достижений в педагогическом контексте формирования университетских кадров в перспективе качества.

Цель работы состоит в концептуализации менеджмента достижений из перспективы педагогической подготовки университетских кадров и разработке Модели наивысших достижений взаимодействия внутренних факторов, интегрированных в Стратегию менеджмента достижений.

Задачи исследования: развитие концепции достижений и менеджмента достижений; определение стратегии действия менеджмента достижений; развитие концепции мотивации достижений; разработка модального профиля педагогических кадров; определение факторов роста достижений педагогической деятельности; концептуализация Модели наивысших достижений синергических взаимодействий внутренних факторов университетского формирования кадров; процесс формирования психосоциальных компетенций у студентов.

Научная новизна и оригинальность работы определена развитием концепций достижения и менеджмента достижений в педагогическом контексте формирования кадров, фундаментацией Стратегии действия менеджмента достижений, концептуализацией Модели наивысших достижений синергических взаимодействий внутренних факторов университетского формирования кадров, идентификацией факторов и условий, которые влияют на эффективность процесса формирования университетских кадров.

Научная проблема решённая в исследовании состоит в научном обосновании Стратегии действия менеджмента достижений, концептуализации Модели наивысших достижений синергических взаимодействия внутренних факторов университетского формирования кадров, возможного в условиях проведения образовательного менеджмента наивысших достижений на индивидуальном и организационном уровнях.

Теоретическая значимость исследования состоит в научном обосновании концепции достижений и менеджмента достижений, идентификации процесса педагогического проектирования интегрированного в комплексном процессе управления формирования кадров, разработке модального профиля педагогических кадров и спецификация направлений дидактических воздействий, идентификации и определение результатов обучения и компетентности дидактической карьеры адаптированная европейской квалификации, проведения стратегического coaching-а как современного концепта определения целей, анализа конкретных ситуаций и взаимодействия системных сил и рефлексии относительно последующей стратегии.

Практическая ценность работы состоит в определении Стратегии действия менеджмента достижений, поведенческих типов и характера дидактического воздействия, анализе образовательных потребностей и ресурсов, развитие у персонала способностей использования инструментов, обеспечивающих реализацию образовательных целей достижения наилучших результатов, создании функциональных моделей по развитию педагогической карьеры.

Внедрение научных результатов осуществлялось в Университете «Овидиус», г. Констанца, Румыния, в Кишинёвском Государственном Педагогическом Университете им. И. Крянгэ, а также путём сообщений на научных конференциях и посредством научных публикаций.

ANNOTATION

DRAGU Nor

Performance management in the context of university training of teachers.

Doctoral dissertation in pedagogical sciences, Chisinau, 2016.

Thesis structure: Introduction, three chapters, general conclusions and recommendations, 223 bibliography sources, 145 basic text pages, 53 figures, 55 charts, 15 annexes.

The results are published in 11 scientific papers.

Key words: behavior, motivation, individual performance, organization performance, performance management, leadership, quality, efficiency, improvement, organization culture.

The research field: refers to general pedagogy with reference to performance management in the pedagogic context of university training of teachers in education quality perspective.

The purpose of the research is to conceptualize an excellence model from the pedagogic perspective of university training of teachers conditioned by an efficient management at individual and organization level.

The objectives of the investigation: specification of the concept of performance and performance management; the analysis of educational resources taxonomies and educational resources conditions; the elaboration of modal profile of the teacher in the perspective of performance concept; determination of development/increase factors of didactic activity performance; the development of psycho-social competences in students and of the learning self-regulation competence; the praxiologic substantiation of Synergic model of individual and organization performance increase.

The scientific novelty and originality of the scientific research is objectified by by the conceptualization of performance and performance management in the pedagogic context of university training of teachers, theoretical-methodological substantiation of the Synergic model of individual and organisation performance increase integrated within methodological and management system, the identification of the factors and conditions that influence the performance and efficiency of the educational process.

The major scientific problem solved in the research consists in the scientific substantiation of the methodological-managerial system of assuring students' learning performance and of Synergetic model functionality validation in the perspective of optimization of university educational process of teacher training.

The theoretical significance of the research consists in: scientific substantiation of the concept, dimensions and approaches to pedagogic design/projecting integrated in the complex of managerial process of university teacher training; identification and definition of learning results and of didactic/teaching career competences adapted to a European qualifications meta-framework; promoting strategic coaching as a modern concept which determines the precise establishment of the objectives, the analysis of concrete situations, of force system, reflexion on the strategies to follow, subtle and effective action; the application of SWOT analysis in the elaboration of a strategic educational plan.

The practical value of the investigation consists in the empowerment of the specialized staff in the application of certain instruments that will assure the most objective measurements of the efficiency/performance of the educational act; the creation of function referential and activities models for the teaching profession which would guide career training process; the organization of some coaching and instructional phases referring to the development of (intellectual) skills, attitudes, psycho-social skills necessary for the teaching profession.

Implementation of the scientific results was realized on the basis of the course of the professional training of the managerial staff and teachers, the course of training Masters in Educational Management, held at Chisinau "Ion Creanga" State Pedagogical University, through conferences and seminars, scientific publications.

DRAGU NOR

**MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI ÎN CONTEXTUL PEDAGOGIC
DE FORMARE UNIVERSITARĂ A CADRELOR**

Specialitatea: 531.01-Teoria generală a educației

AUTOREFERAT

al tezei de doctor în științe pedagogice

Aprobat spre tipar: 4.11.2016

Coli de tipar: 2,1

Tipar RISO

Formatul hârtiei: 60x84 1/16

Tiraj: 40 ex.

Comanda nr.: 51/8/07/13

Tipografia UPS "Ion Creangă", str. I. Creangă, 1, Chișinău, MD 2069