

EVALUAREA DEZVOLTĂRII PROFESIONALE A CADRELOR DIDACTICE CA PROCES IMPORTANT AL MANAGEMENTULUI EDUCAȚIONAL

Tatiana GRIBINCEA

Doctor, conferențiar universitar, Universitatea de Studii Politice și Economice Europene "Constantin Stere", Chișinău, Republica Moldova

e-mail: tgribincea04@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-0460-3146>

Victoria TROFIMOV

Doctor, profesor universitar, Universitatea de Studii Politice și Economice Europene "Constantin Stere", Chișinău, Republica Moldova

e-mail: vtrofim@yahoo.com

<https://orcid.org/0000-0001-6360-511X>

Lumea modernă este în continuă schimbare. Domeniul educației nu face o excepție. El se confruntă cu multiple provocări și trebuie să facă față cerințelor contemporane. Una din aceste cerințe este calitatea actului de predare, care depinde în foarte mare măsură de calitatea personalului antrenat în domeniu. În prezentul articol analizăm procesul de evaluare a dezvoltării profesionale a resurselor umane din învățământ ca element important al managementului educațional. Evaluarea este analizată din punct de vedere al rolului său motivant pentru perfecționarea profesională continuă și posibilitatea de a contribui la creșterea performanței sistemului educațional în ansamblu. Aceasta deoarece reforma învățământului în Republica Moldova are ca scop asigurarea unei instruirii de calitate, care, la rândul său, depinde de un așa factor important cum este calitatea evaluării resursei umane implicate.

Cuvinte-cheie: management, sistem educațional, resursei umane antrenate profesională, cadre didactice, evaluare, managementul calității, motivație.

EVALUATION OF THE PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF TEACHERS AS AN IMPORTANT PROCESS OF EDUCATIONAL MANAGEMENT

The modern world is constantly changing. The field of education is no exception. It faces multiple challenges and has to meet contemporary requirements. One of these requirements is the quality of the teaching act, which depends to a large extent on the quality of the staff trained in this field. In this article we analyze the process of evaluating the professional development of human resources in education as an important element of educational management. The evaluation is analyzed in terms of its motivating role for continuous professional development and the possibility to contribute to increasing the performance of the education system as a whole. This is because the reform of education in the Republic of Moldova has the purpose to provide high quality education, which in turn depends on an important role of the quality of the evaluation of the human resource involved.

Keywords: management, educational system, professional development, teachers, evaluation, quality management, motivation.

ÉVALUATION DU DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DES ENSEIGNANTS EN TANT QUE PROCESSUS IMPORTANT DE GESTION DE L'ÉDUCATION

Le monde moderne est en constante évolution. Le domaine de l'éducation ne fait pas exception. Il fait face à de multiples défis et doit faire face aux exigences contemporaines. L'une de ces exigences est la qualité de l'acte d'enseignement, qui dépend en grande partie de la qualité du personnel formé sur le terrain. Dans cet article, nous analysons le processus d'évaluation du développement professionnel des ressources humaines dans l'éducation en tant qu'élément important de la gestion de l'éducation. L'évaluation est analysée en fonction de son rôle motivant pour le développement professionnel continu et de la possibilité de contribuer à l'augmentation de la performance du système éducatif dans son ensemble. En effet, la réforme de l'éducation en République de Moldova vise à garantir une éducation de qualité, qui à son tour dépend d'un facteur aussi important que la qualité de l'évaluation du personnel impliqué.

Mots-clés: gestion, système éducatif, développement professionnel, enseignants, évaluation, gestion de la qualité, motivation.

ОЦЕНКА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ КАДРОВ КАК ВАЖНЫЙ ПРОЦЕСС МЕНЕДЖМЕНТА ОБРАЗОВАНИЯ

Современный мир постоянно меняется. Сфера образования не исключение. Она сталкивается с многочисленными проблемами и должна справляться с современными требованиями. Одним из таких требований является качество преподавательского процесса, который в значительной степени зависит от качества подготовленного на местах персонала. В данной статье мы анализируем процесс оценки профессионального развития человеческих ресурсов в сфере образования как важный элемент управления образованием. Оценка анализируется с точки зрения ее мотивирующей роли для непрерывного профессионального развития и возможности способствовать повышению эффективности образовательной системы в целом. Это связано с тем, что реформа системы образования в Республике Молдова направлена на обеспечение качественного образования, которое, в свою очередь, зависит от такого важного фактора, как качество оценки задействованного персонала.

Ключевые слова: менеджмент, система образования, повышение квалификации, педагогический коллектив, оценка, менеджмент качества, мотивация.

Introducere

Într-o lume contemporană în perpetuă schimbare domeniul educațional trece și el prin evoluții și metamorfoze, confruntându-se cu multiple provocări. Pentru sistemul educațional din Republica Moldova unele provocări sunt extrem de complexe și cu multiple consecințe nefaste. Careva din ele se manifestă la nivel de economie în ansamblu, cum ar fi emigrarea de proporții, depopularea țării, îmbătrânirea populației. Altele se referă nemijlocit la domeniul educației - coruptibilitatea sistemului, calitatea personalului antrenat în procesul educațional, calitatea actului educațional ș.a. Tendințele generale

nu le prea putem controla. Pe când cele care țin de calitatea sistemului educativ pot fi îmbunătățite prin creșterea calității și performanței managementului educațional.

Componenta de evaluare reprezintă un element important al managementului, inclusiv a managementului din domeniul educațional. Însăși procesul de evaluare în domeniul învățământului este unul complex, de comparare a rezultatelor activităților educative cu obiectivele planificate, cu resursele utilizate, cu rezultatele obținute anterior. Astfel, în funcție de scop, se conturează și problematica evaluării cadrului didactic, precum și tipul evaluării - formativă și normativă. *Evaluarea formativă* pre-

zintă interes pentru progresul obținut de profesor și permite acestuia să conștientizeze provocările cu care se confruntă, eforturile depuse, progresul înregistrat pe parcurs și realizările obținute. *Evaluarea normativă* are rol de selecție și promovare și permite atestarea unor competențe, atribuirea unor diplome/certificate și, drept consecință, influențează nivelul salarial [8].

Evaluarea în domeniul educației, în general și a învățământului, în special, deși este un proces deja istoric, rămâne, totodată, de o notorietate foarte actuală și de mare importanță, deoarece în urma lui se iau decizii cu privire la cariera profesională a personalului evaluat. Evaluarea este una din activitățile de bază ale managementului resurselor umane. Aceasta permite determinarea gradului în care angajații îndeplinesc eficient sarcinile și responsabilitățile care le-au fost delegate. Prin evaluare se stabilește în ce măsură activitatea și rezultatele cadrelor didactice corespund cu așteptările conducerii instituției. Dar, de asemenea, în ce măsură și în ce volum este indicată o perfecționare a abilităților, deseori realizată prin procesul de formare suplimentară, pe parcursul dezvoltării carierei profesionale. Pentru a afla care sunt nevoile de formare adițională și dezvoltare personală și profesională a resurselor umane din sfera educației, e necesară planificarea, programarea și desfășurarea unei evaluări, care tot mai mult îmbracă forma de procedură periodică.

În contextul enunțat, *scopul cercetării* noastre a constat în determinarea percepțiilor cadrelor didactice cu privire la procesul de evaluare și impactul acestuia asupra activității cadrelor didactice.

Metodologia de cercetare s-a axat pe utilizarea procedeelelor tradiționale de cercetare, cum ar fi studiul bibliografic, analiza și sinteza, analiza comparată, inducția și deducția, studiul empiric ș.a. Baza conceptuală a cercetării este reprezentată de ideile, conceptele și principiile managementului general și managementului educațional, reprezentate inclusiv în

lucrările autorilor C. Abrudan, A. Bîrcă, M. Constantinescu, C. Cucus, C. Petrovici, F. Voiculescu ș.a.

În cadrul cercetării au fost utilizate și unele informații, obținute prin studiul empiric, prin sondaj privind percepția procesului de evaluare de către cadrele didactice și cadrele manageriale din sistemul de învățământul universitar.

Idei principale ale cercetării

În învățământul din Republica Moldova, aflat într-o perpetuă schimbare, datorată măsurilor de reformare a sistemului educațional, a schimbărilor sociale, politice, culturale și a progresului științific și tehnologic, evaluarea constituie o componentă de bază a politicilor educaționale, devenind un proces continuu și de durată, efectele cărui nu sunt evidente imediat.

Există mai multe opinii privind esența procesului evaluativ. De exemplu, unii autori văd în *evaluare* „un proces complex de comparare a rezultatelor instructiv-educative cu obiectivele planificate (evaluarea calității), cu resursele utilizate (evaluarea eficienței) sau cu rezultatele anterioare (evaluarea progresului)” [2, p. 48].

O altă definiție menționează că prin evaluare „se delimitează, se obțin și se furnizează informații utile, permițând luarea unor decizii ulterioare [6].”

Practica demonstrează că unele cadre didactice obțin rezultate mai bune decât altele în aceleași condiții, ceea ce ne face să optăm pentru o evaluare continuă a cadrelor didactice, cu scopul ameliorării și optimizării activității lor. În funcție de scop, se conturează și *obiectivul evaluării* cadrelor didactice, care poate fi extins (*activitatea generală a profesorului*) sau mai restrâns (*o anumită latură a activității lui*).

Pregătirea profesională a profesorului are un caracter bine definit sistemic și este organizată pe baza unor planuri și programe de învățământ logic structurate. Sistemul de pregătire a cadrelor didactice din țara noastră este determinat de obiectivele care

stau în fața instruirii, de nevoile creșterii permanente a culturii și nivelului de educație a populației în ansamblu.

Un sistem de învățământ doar atunci se poate acomoda la cerințele dezvoltării societății, la exigențele formării unei personalități multilaterale, când personalul său didactic este pregătit pentru aceasta și capabil să participe la activitatea de perfecționare și autoperfecționare continuă.

Privită din acest punct de vedere, perfecționarea continuă a profesorilor – de la toate nivelele educaționale - reprezintă o cerință esențială a educației moderne. Dacă o asemenea cerință este valabilă pentru orice sector de activitate, pentru învățământ ea devine o necesitate vitală, o condiție a existenței și progresului sistemului dat, dar și a societății în ansamblu. Susținem aceasta, împărtășind ideea că *”Fără o bună educație, o țară nu are viitor!”* [11] Iar perfecționarea personalului didactic, alături de activitatea de formare, inclusiv formare continuă, determină calitatea procesului educațional și calitatea produsului educațional. Adică, la vârsta de maturitate, vom avea oameni mai educați și mai instruiți. Tocmai de aceea, suntem de acord că *”întregul sistem de perfecționare a pregătirii profesionale a personalului didactic are ca scop însușirea temeinică a disciplinei de specialitate și a metodicii predării acesteia, a ideologiei și politicii statului, a realizărilor noi în domeniul specialității și pedagogiei, a metodelor de muncă cu preșcolarii, elevii și studenții”*[5, p. 23].

Sunt opinii că sistemele de pregătire profesională a cadrelor didactice au două caracteristici esențiale. *”Pe de o parte, cu cât viitorii profesori înaintează pe scara cunoștințelor de care au nevoie și pe care trebuie să le dobândească, cu atât formarea lor psihologică și pedagogică devine mai superficială. Și, pe de altă parte, se realizează adaptarea și îmbinarea sistemelor de pregătire generală, de pregătire tehnică și practică ...”* [5, p. 24].

În procesul de gestiune a resurselor umane din educație, trebuie definite clar standardele de competență profesională, prezentate în fișa postului, care e bine să fie privită ca un punct de reper pentru stabilirea obiectivelor activității managerilor educaționali și a cadrelor didactice.

Logica elaborării standardelor profesionale este determinată de *scopul principal* – formarea profilului de competență a cadrului didactic în conformitate cu necesitățile practicii educaționale contemporane.

Având în vedere că managementul educațional constituie știința și arta de a pregăti resurse umane performante și de a forma personalități, potrivit unor finalități acceptate de individ și societate, acesta cuprinde și un ansamblu de atribuții și funcții ale conducerii (generale și specifice), care asigură realizarea obiectivelor sistemului educațional [7, p. 409] – Figura 1.

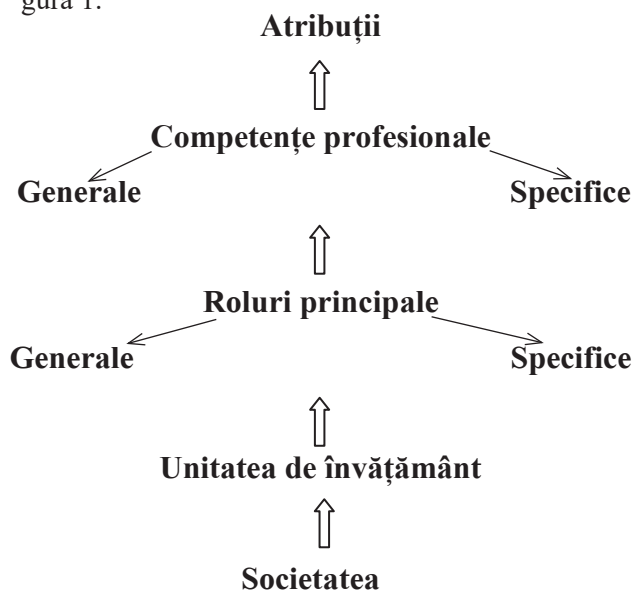


Figura 1. Formarea profilului de competență a cadrului didactic

Sursa: adaptat în baza sursei bibliografice [7]

Conform celor relatate, **dezvoltarea profesională** este un proces complex de formare, care presupune fie dobândirea de noi cunoștințe și abilități în calificarea pe care o persoană o posedă deja, fie o policalificare sau recalificare. Ea mai este denumită și **formare profesională continuă sau permanentă**.

Conform Codului Educației al Republicii Moldova, adoptat în 2014 și cu modificările ulterioare [3], prin **formare profesională continuă** se înțelege orice proces de instruire, în cadrul căruia un salariat, având deja o calificare ori o profesie, își completează competențele profesionale prin aprofundarea cunoștințelor în domeniul specialității de bază sau prin deprinderea unor noi metode sau procedee aplicate în cadrul specialității respective.

În realitate, acesta este un proces de învățare pe tot parcursul vieții, care include activitățile de învățare, realizate de o persoană pe parcursul vieții active, în scopul formării sau dezvoltării competențelor din perspectivă personală, civică, socială și profesională.

Mai mult decât atât. După cum stipulează art. 133 din Codul menționat, în Republica Moldova, dezvoltarea profesională a personalului din sistemul educațional **este obligatorie** pe parcursul întregii activități profesionale.

De asemenea, Codul Educației menționează că formarea profesională continuă se realizează în instituții de învățământ superior sau în alte instituții specializate, conform unor programe acreditate. Sunt descrise și formele, pe care le poate îmbrăca formarea profesională continuă, cum ar fi [3, p. 78]:

a) stagiile de formare profesională în instituții de învățământ și cercetare sau organizații acreditate din țară și de peste hotare;

b) participare, ca parteneri, la proiecte educaționale și/sau de cercetare naționale și internaționale;

c) participare cu comunicări și/sau lucrări la conferințe, seminare, simpozioane, expoziții internaționale.

Cursurile propriu-zise de formare continuă pot fi organizate în regim cu frecvență la zi, cu frecvență redusă sau chiar la distanță, prin utilizarea mijloacelor moderne de comunicare.

Astfel, din cele relatate în Codul Educației, reiese că formarea continuă se realizează în baza programelor speciale, elaborate și propuse de instituțiile cu activitate din domeniu, unde se utilizează diverse metode, inclusiv și tot mai mult interactive, cum ar fi instruire asistată de calculator, formare la distanță, conferințe, mese rotunde și altele.

De regulă, periodicitatea formării continue a angajaților este determinată de organizația care oferă locul de muncă, dar nu mai rar decât o dată la cinci ani. Totuși, sunt domenii care solicită expres perfecționare obligatorie, atestată la evaluările periodice. Acesta este și cazul sferei învățământului universitar, unde angajările titulare se fac exclusiv prin concurs, susținerea căruia presupune în mod indispensabil îndeplinirea anumitor criterii, inclusiv certificarea trainingurilor de formare continuă pe parcursul ultimilor cinci ani.

Astfel, împărtășim opinia că formarea profesională continuă se referă la *competența „specialistului”*, încadrată într-un fond de cultură generală, mobilizată și sprijinită de o temeinică pregătire psihologică, pedagogică și metodică, deopotrivă teoretică și practică [4, p. 28]. Modelul formării profesorului modern ar putea fi sintetizat într-o schemă de tipul celei prezentate în Figura 2.

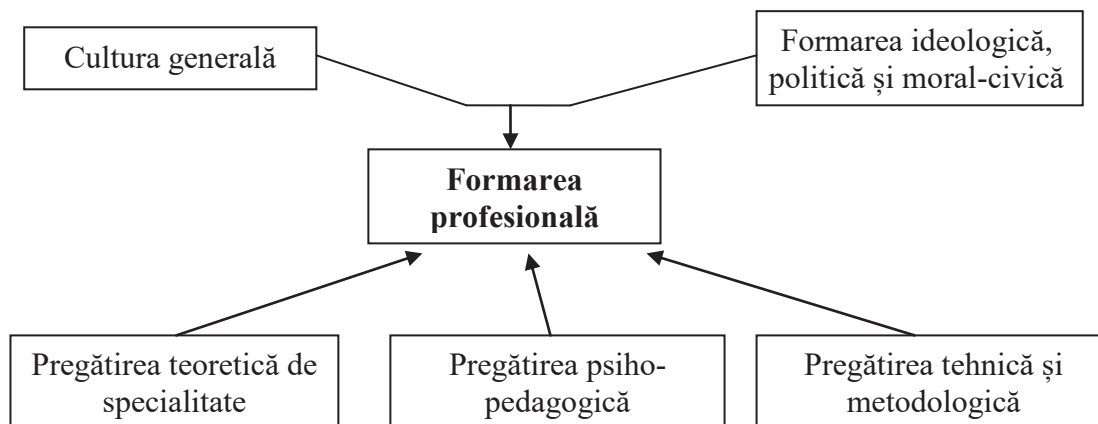


Figura 2. Modelul formării profesionale a profesorului

Sursa: adaptat în baza sursei bibliografice [5].

Formarea continuă se face prin diverse metode:

- *Calificare* – dobândirea unui ansamblu de competențe profesionale care permit persoanei interesate să desfășoare activități specifice unei ocupații sau profesii;
- *Specializare* – obținerea de cunoștințe și deprinderi într-o arie restrânsă din sfera de cuprindere a unei ocupații;
- *Perfecționare* – dezvoltarea competențelor profesionale în cadrul aceleiași calificări,
- *Recalificare* – obținerea de competențe necesare unei noi ocupații sau profesii, definită de cea dobândită anterior.

Prin urmare, *sistemul de formare profesională continuă* reprezintă totalitatea organizațiilor, instituțiilor a căror activitate este orientată spre formare profesională pe parcursul întregii cariere, adică continuu și permanent. Pentru a realiza obiectivele formării continue, subiecții sistemului conlucrează între ei, în limitele competențelor fiecăruia și exercită anumite funcții ce țin de instruirea permanentă.

Dar eficiența, rezultativitatea, implicabilitatea practică a procesului de formare profesională – inițială și continuă – poate fi evidențiată și apreciată doar printr-o procedură corectă și obiectivă de evaluare, ca parte integrantă a managementului educațional.

În prezenta cercetare, ne-am propus să evidențiem impactul procesului de evaluare asupra personalului antrenat în învățământ și am formulat ipoteza că există diferențe de percepție între cadrele didactice privind procesul de evaluare externă a activității lor și cu privire la procesul de evaluare internă. Eșantionul de cercetare a constat din 42 de cadre didactice și 9 cadre manageriale din domeniul educației universitare. Respondenții au fost repartizați în 4 grupe conform vechimii în muncă în funcția ocupată: 0-4 ani, 5-10 ani, 10- 20 ani, peste 20 de ani. Pentru testarea ipotezei înaintate au fost elaborate și repartizate chestionare. În urma analizei acestora, au fost obținute un șir de rezultate interesante, pe care le prezentăm în continuare.

Astfel, primul aspect investigat a fost să identificăm **De ce calități trebuie să dispună un cadru didactic performant**. Pentru a răspunde la această

întrebare, subiecților li s-a propus să numească acele caracteristici, care, în opinia lor, definesc un cadru didactic exemplar (Figura 3).

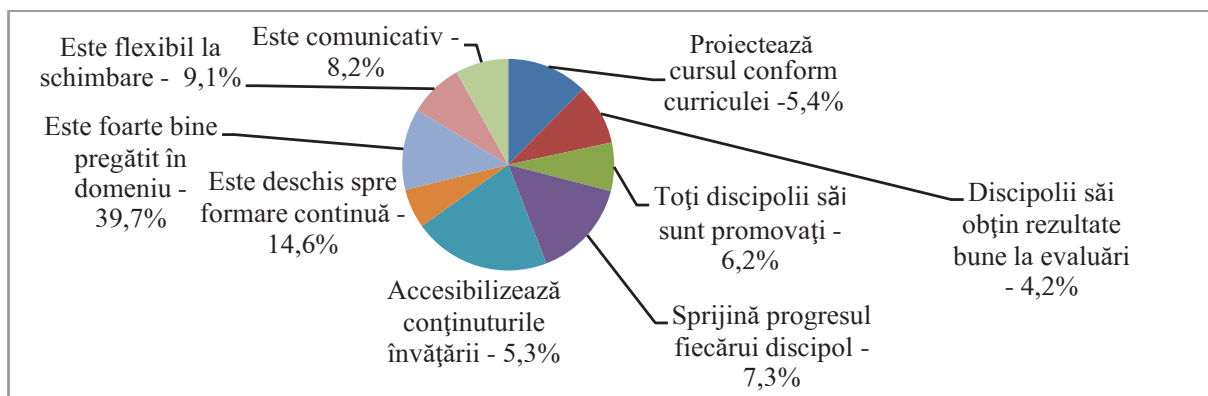


Figura 3. Calitățile unui cadru didactic performant

Sursa: datele cercetărilor promovate.

Datele Figurii 3 arată că ponderile aprecierilor oferite de respondenți au fost următoarele: doi dintre cinci subiecți consideră că principalul atribut al unui profesor modern trebuie să fie o foarte bună pregătire în domeniu. Circa 5 procente susțin că un cadru didactic performant accesibilizează conținuturile învățării, iar alte 5 procente sunt de părere că un bun profesor își proiectează cursul la nivel adecvat. Câteva aprecieri se referă la relația profesor-audient, astfel că 7,3% consideră că sprijinul progresului fiecărui discipol este foarte impor-

tant, 4,2% cred că discipolii săi trebuie să obțină rezultate bune la evaluări, iar toți discipolii să fie promovați (6,2%). Alte caracteristici sunt că profesorul trebuie să fie comunicativ (8,2%), să fie adaptabil la schimbare (9,1%) și dornic de perfecționare/formare continuă (14,6%).

Un alt aspect cercetat (vezi Fig. 4) a fost calitatea condițiilor de muncă a cadrelor didactice, reflectată prin răspunsurile la întrebarea: **De ce depinde buna desfășurare a activității profesorului?**

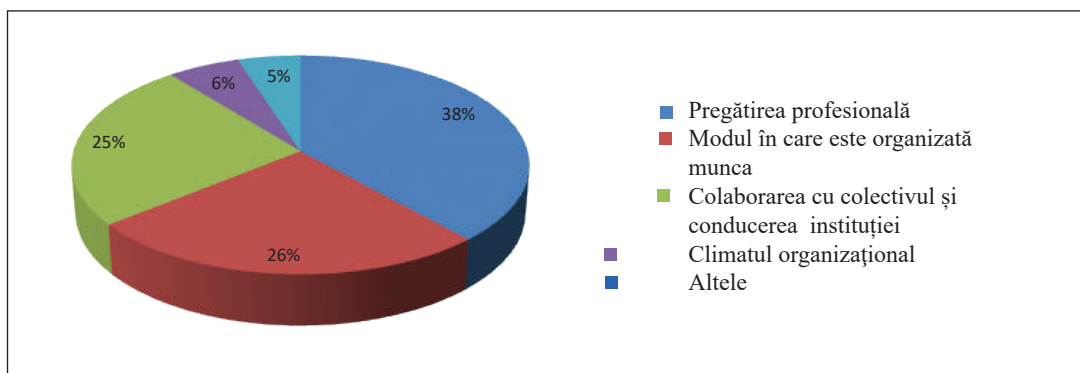


Figura 4. Determinanții activității cadrului didactic

Sursa: datele cercetărilor promovate.

Astfel, persoanele intervievate au opinat că cel mai important criteriu pentru buna desfășurare a activității îl reprezintă pregătirea profesională 38% (Figura 4). Circa 26% dintre subiecți sunt de părere că eficiența activității este determinată de modul în care este organizată munca, iar fiecare al treilea consideră că eficiența activității este strâns legată de starea psihologică în colectiv.

A fost analizată și deschiderea cadrelor didactice pentru formare continuă, reflectată prin răspunsurile la întrebarea: ***Ce sunteți dispuși să faceți pentru a vă dezvolta pe plan profesional?***

La această întrebare, majoritatea dintre cei chestionați au optat pozitiv pentru formare profesională continuă, deopotrivă personalul didactic și cel de conducere. Din sondaj a reieșit, că majoritatea dintre respondenți sunt dispuși să investească timp pentru a se autoperfecționa (71,6%), vor să participe la diverse cursuri de formare (66,2%), acceptă să se adapteze schimbărilor (71,6%). Totodată, doar 16% dintre intervievați sunt gata pentru schimbarea locului de muncă pentru a se adapta la schimbarea condițiilor de activitate, iar fiecare al doilea preferă să se adapteze schimbărilor prin

adaptarea competențelor profesionale, și nu prin schimbarea locului de muncă. Totuși, fiecare al treilea este indecis referitor la un nou loc de muncă și nu exclude o astfel de decizie privind cariera profesională.

Ne-am propus să evidențiem și un aspect mai sensibil, legat de personalitatea evaluatorului, care, în procesul evaluării, ocupă un loc central, deoarece calitatea datelor și a informațiilor obținute pot fi influențate de el. Faptul că un evaluator este de aceeași vârstă cu cel evaluat, sau că este mult mai tânăr / sau mult mai în vârstă, că este bărbat sau femeie, că are sau nu anumite calități de personalitate și profesionale similare, etc., toate acestea sunt considerate că pot reprezenta surse ale denaturării procesului și rezultatelor de evaluare. La subiectul ***Cine trebuie să fie responsabil de evaluarea performanțelor profesionale?***, răspunsurile cadrelor didactice cuprinse în studiul nostru au variat în funcție de vechimea în muncă.

Astfel, persoanelor cu o vechime de 0-4 ani în post le este indiferent cine face evaluarea (conducerea, organele superioare, colegii sau discipolii). Cei cu vechime de 5-10 ani și 10-20 de ani preferă

evaluarea realizată de către conducerea instituției, astfel ei simțindu-se mai în siguranță, deoarece deja cunosc cerințele interne și, activând împreună cu evaluatorii, consideră că evaluarea poate fi mai obiectivă. Cele menționate își găsesc confirmarea și în literatura de specialitate, potrivit căreia calitatea evaluării crește pe măsură ce evaluatorul are un contact mai bun cu persoana evaluată și cu munca acesteia [9]. Anume din atare considerent, circa 92-95% din evaluările performanței realizate în cadrul diferitor organizații sunt efectuate de către șefii sau conducătorii direcți. Răspunsurile cadrelor didactice cu o vechime în muncă ce depășește 20 de ani au fost similare cu cele ale tinerilor. Dar, în cazul lor, considerăm că sunt și alte motive ale unei oarecare "indiferențe" față de personalitatea evaluatorilor - experiența mare, vechimea în postul de muncă ocupat, cunoștințele, siguranța angajării. De asemenea, ei consideră că cea mai adecvată apreciere a performanțelor unui cadru didactic o pot oferi anume discipolii săi.

Totodată, menționăm că tradițional evaluarea reprezintă o procedură destul de stresantă, fiind percepută ca un control ce poate avea inclusiv consecințe nefaste pentru cel evaluat. Considerăm că această percepție începe să se schimbe, procesul de evaluare devenind tot mai explicit și mai transparent, iar procedura, deși periodică și inevitabilă, tot mai clară și sistematizată. Aceasta se referă deopotrivă la evaluarea internă, cât și la cea externă. În viziunea noastră, avem de a face cu o tendință pozitivă, deoarece doar astfel evaluarea poate depăși elementul său stresant și deveni un element motivant pentru perfecționare continuă a personalului din sistemul educațional.

Concluzii

În încheiere, generalizăm opinia că sistemul de învățământ este un organism complex, cu specificul său concret și cu tendințele lui de dezvoltare.

Evaluarea reprezintă un element indispensabil al managementului, inclusiv a celui educațional. Este foarte important ca acest proces să fie perceput de către cadrele din învățământ drept unul natural și logic, iar însăși procesul să fie obiectiv și echidistant. Considerăm că acesta trebuie să reprezinte unul din obiectivele reformei educaționale din țara noastră, doar astfel fiind posibil ca evaluarea să contribuie la dezvoltarea personalului din sfera educației și să reprezinte un element motivant pentru perfecționare continuă și creștere permanentă a performanței domeniului educațional, spre binele comun al societății în ansamblu.

Bibliografie

1. ABRUDAN, C. *Psihopedagogie pentru formarea profesorilor*. București: Editura Universitatea din Oradea. 2003. 278 p. ISBN 978-973-759-284-2
2. BÎRCĂ, A. *Managementul resurselor umane*. Chișinău: Editura ASEM. 2005. 522 p. ISBN 9975-75-295-0
3. *Codul Educației al Republicii Moldova*, aprobat prin Legea nr. 152 din 17.07.2014
4. CONSTANTINESCU, M. *Competență socială și competență profesională*. București: Editura Economică, 2004. 352 p. ISBN 973-709-053-5.
5. CUCOȘ, C. *Pedagogie*. București: Editura Polirom. 2002. 464 p. ISBN 973-681-063-1
6. GLICA, L. *Standarde profesionale pentru profesia didactică*. București: Editura didactică și pedagogică. 2002. 75 p. ISBN: 973-98-401-6-7
7. JINGA, I. *Structuri, strategii și performanțe în învățământ*. București: Editura All, 2001. 480 p. ISBN 954-8329-35-2
8. LISIEVICI, P. *Calitatea învățământului. Cadru conceptual, proiectare și evaluare*. București: Editura didactică și pedagogică, 1997. 159 p. ISBN 9733054992
9. PETROVICI, C. *Principii și criterii de evaluare a performanțelor profesorilor debutanți*. Iași: Editura PIM. 2006. 204 p. ISBN 9975-9885-4-6
10. RAILEAN, E., TROFIMOV, V., and AKTAS, D. *Learning Resource Management from Investigating*

Intrinsic Motivation in Various Learning Environments.
/ In: Proceedings of the 14th International Conference on Management Science and Engineering Management. Vol. 2: Advances in Intelligent Systems and Computing. Editor: Jiuping Xu. - Chisinau, Republic of Moldova, July 31 – August 1, 2020. – Indexed in: ISI Proceedings, EI-Compendex, DBLP, SCOPUS, Google Scholar and Springerlink. – Edited by Springer. - P. 131-142. - ISBN 978-3-030-49888-7; ISBN 978-3-030-49889-4 (eBook). - <https://doi.org/10.1007/978-3-030-49889-4>

11. SANDU, M. *Fără o bună educație o țară nu are viitor.* Discurs în fața absolvenților de la Harvard University, 25 mai 2022. - <https://capitala.md/maia-sandu-discurs-ovationat-de-absolventii-de-la-harvard-fara-o-buna-educatie-o-tara-nu-are-viitor-iar-realizarile-educationale-trebuie-castigate-nu-cumparate-altfel-predam-coruptia-i/>

12. VOICULESCU, F. *Analiza resurse-nevoi și managementul strategic în învățământ.* București: ARAMIS, 2004. 414 p. ISBN 973-679-039-8

