

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

Cu titlu de manuscris
C. Z. U: 37.0(043.2)

MUȘENCO Anjela

**PROCESUALITATEA EVALUĂRII INTERNE LA NIVELUL INSTITUȚIEI ȘCOLARE
CA FACTOR DE CALITATE ÎN EDUCAȚIE**

Specialitatea 531.01 - Teoria generală a educației

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

CHIȘINĂU, 2026

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

Componenta Comisiei de susținere publică a tezei de doctorat:

PATRAȘCU Dumitru, doctor habilitat în științe pedagogice, profesor universitar -
președintele comisiei, Universitatea Pedagogică de Stat „I. Creangă” din Chișinău

BACIU Sergiu, doctor habilitat în pedagogie, conferențiar universitar, **conducător științific**,
Universitatea Pedagogică de Stat „I. Creangă” din Chișinău

ȘEVCIUC Maia, doctor în științe pedagogice, profesor universitar, **referent oficial**,
Universitatea de Stat din Moldova

GORAȘ-POSTICĂ Viorica, doctor habilitat în științe pedagogice, profesor universitar,
referent oficial, Universitatea de Stat din Moldova

AFANAS Aliona, doctor habilitat în științe ale educației, conferențiar universitar, **referent oficial**,
Universitatea Pedagogică de Stat „I. Creangă” din Chișinău

Susținerea publică a tezei va avea loc la 5 februarie 2026, ora 14:00, în cadrul Universității
Pedagogice de Stat „Ion Creangă”, blocul de studii nr. 2, Sala Senatului, Chișinău, str. Ion Creangă,
nr. 1. MD-2069.

Teza de doctor și rezumatul pot fi consultate la biblioteca Universității Pedagogice de Stat
„Ion Creangă” (www.upsc.md) și pe pagina web a ANACEC (www.anacec.md).

Rezumatul tezei a fost expediat la 02.01.2026

Președintele comisiei:

PATRAȘCU Dumitru, doctor habilitat în științe pedagogice, profesor universitar

Conducător științific:

BACIU Sergiu, doctor habilitat în pedagogie, conferențiar universitar

Autoare:

MUȘENCO Anjela

CUPRINS

Repere conceptuale ale cercetării	4
Conținutul tezei	8
Concluzii generale și recomandări.....	25
Bibliografie	28
Lista publicațiilor autoarei la tema tezei.....	31
Adnotare (în limbile română și engleză)	32

Lista abrevierilor:

MEC – Ministerul Educației și Cercetării

ANACEC – Agenția Națională de Asigurare a Calității în Educație și Cercetare

OLSDÎ – Organele Locale de Specialitate în Domeniul Învățământului

IET – Instituție de Educație Timpurie

PDI – Planul de Dezvoltare Instituțională

SIME – Sistemul Informațional de Management în Educație

UNESCO – Organizația Națiunilor Unite pentru Educație, Știință și Cultură

UNICEF – Fondul Națiunilor Unite pentru Copii

TM – Model tehnic

PM – Model participativ

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

STEM – Science, Technology, Engineering, Mathematics

REPERELE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII

Actualitatea și importanța temei de cercetare

În contextul tendințelor globale și naționale de modernizare a educației, asigurarea calității reprezintă un element central al dezvoltării durabile a societății și al consolidării capitalului uman. La nivel european, calitatea educației este privită tot mai mult ca rezultat al unor mecanisme interne de autoreglare instituțională, fundamentate pe autonomie, responsabilizare și învățare organizațională. În mod particular, procesul de integrare a Republicii Moldova în Uniunea Europeană impune alinierea sistemului educațional la standardele și valorile europene, ceea ce presupune reforme structurale în domeniul guvernancei educației și al managementului calității. În acest cadru, descentralizarea educației și introducerea evaluării interne ca proces de monitorizare și îmbunătățire continuă reflectă un interes crescând pentru dezvoltarea unor mecanisme instituționale capabile să susțină autonomia școlilor și asumarea responsabilității pentru rezultatele obținute.

Evaluarea internă, introdusă ca mecanism de autoreglare și sprijin pentru autonomia școlilor, se confruntă însă cu dificultăți persistente: aplicare formală, orientare predominant birocratică și o cultură evaluativă insuficient dezvoltată. Aceste provocări sunt semnalate atât de cadrele didactice, cât și de cercetări internaționale recente M. Brown [6], V. Faubert [15], I. Frumin [42], D. Meuret [24], care arată că tensiunea dintre responsabilizare și îmbunătățire afectează majoritatea sistemelor europene. Suspendarea evaluărilor externe de către ANACEC și inițiativele de debirocratizare confirmă necesitatea reconfigurării modelului actual de evaluare internă, orientat spre relevanță, reflecție profesională și învățare instituțională. În acest cadru, *Modelul procesual-participativ de evaluare internă a instituției de învățământ* general propus în cercetare oferă o alternativă capabilă să reconfigureze evaluarea internă ca proces colaborativ și formativ.

Descrierea situației în domeniul cercetării

Literatura de specialitate subliniază importanța implicării părților interesate în evaluarea internă, participarea profesorilor, elevilor și părinților fiind asociată cu creșterea relevanței rezultatelor și cu asumarea schimbărilor instituționale. Aceste idei sunt susținute de M. Brown [6], precum și de S. Kyriakides și B. Campbell [20]. În acest context, O'Brien [28] evidențiază rolul sprijinului extern și al „prietenilor critici”, care pot susține procesul evaluativ prin expertiză și feedback reflexiv. Literatura de referință evidențiază faptul că evaluarea internă constituie fundamentul asigurării calității, evaluarea externă având un rol complementar de validare și sprijin. Această abordare este susținută de D. Nevo [27], G. McNamara [23], A. Valdman [40]. Un aspect critic recurent îl constituie birocratizarea proceselor de evaluare internă care, potrivit lui M. Brown [6] și K. Ryan [35] pot transforma autoevaluarea într-o obligație formală, lipsită de valoare

formativă. L. Naccarella [25] propune soluții orientate spre consilierea procesului evaluativ. În același timp, cercetările recente evidențiază tensiunea dintre funcția de responsabilizare și cea de îmbunătățire a evaluării interne, generată de logici diferite de acțiune, ceea ce reclamă abordări echilibrate și contextuale. Această dihotomie este analizată de C. Chapman și P. Sammons [8]; G. McNamara [23] și D. Meuret [24].

În cercetările din Republica Moldova și România, studiile privind calitatea educației și evaluarea instituțională oferă repere conceptuale importante. Autori precum S. Cristea [10], C. Cucos [12], Ș. Iosifescu [19], V. Gh. Cojocaru [9] și V. Guțu [18] fundamentează teoretic managementul calității, definind principiile, funcțiile și structurile acestuia. Alte studii, realizate de D. Patrașcu și V. Crudu [30], abordează evaluarea performanței educaționale, în timp ce cercetările lui S. Baci [4], N. Bucun [7] subliniază rolul resurselor instituționale. Dimensiunea axiologică și umană a calității este reliefată de A. Paniș [29], V. Goraș-Postică [16] și R. Bezede [18], iar studiile privind politicile educaționale și evaluarea sistemică sunt analizate de L. Pogolșa [32], A. Afanas [1] și M. Șevciuc [36].

Importanța temei de cercetare constă în abordarea epistemologică a evaluării interne a instituției de învățământ general, valorificată din perspectiva asigurării calității educației și a dezvoltării instituționale, prin promovarea unei culturi evaluative reflexive și participative. Deși evaluarea internă este recunoscută, la nivel teoretic și normativ, ca un proces esențial pentru îmbunătățirea calității educației, în practica școlară aceasta este frecvent percepută ca un demers birocratic, formal și lipsit de impact real asupra proceselor educaționale, fapt care diminuează potențialul său formativ și transformativ. Valorificarea evaluării interne în sistemul educațional contemporan, în special la nivelul instituțiilor de învățământ general, generează adesea abordări deficitare, manifestate prin accentul excesiv pe conformitate, colectare extensivă de date și raportare formală, în detrimentul reflecției profesionale și al învățării instituționale. Aceste practici reflectă dificultăți în gestionarea evaluării interne, într-un context educațional aflat într-o continuă dinamică și supus unor presiuni crescânde de responsabilizare. Astfel, se conturează o contradicție majoră între rolul praxiologic al evaluării interne ca instrument de îmbunătățire a calității educației și modalitățile preponderent administrative de realizare a acesteia în practică. La această contradicție se adaugă tensiunea dintre autonomia declarată a instituțiilor de învățământ în organizarea evaluării interne și caracterul rigid al metodologiilor oficiale, care limitează adaptarea procesului evaluativ la specificul și nevoile reale ale școlilor. Aceste contradicții conduc la formularea problemei de cercetare: *Cum poate fi reconceptualizată evaluarea internă a instituțiilor de învățământ general din Republica Moldova astfel încât să răspundă simultan*

cerințelor de responsabilizare și nevoii reale de îmbunătățire a calității educației, promovând o cultură reflexivă și participativă?

Scopul cercetării: fundamentarea teoretică și metodologică a procesului de evaluare internă a instituției de învățământ general.

Obiectivele cercetării:

- Determinarea reperelor teoretice privind calitatea educației în învățământul general, prin integrarea dimensiunilor conceptuale, metodologice și normative care fundamentează procesul de asigurare a calității;
- Identificarea premiselor teoretico-aplicative ale evaluării interne în instituțiile de învățământ, din perspectivă procesuală;
- Analiza comparativă a cadrului normativ și a practicilor de evaluare internă din Republica Moldova în raport cu modelele internaționale relevante;
- Elaborarea Modelului procesual-participativ de evaluare internă a instituției de învățământ general, cu accent pe selecția indicatorilor relevanți, implicarea actorilor educaționali și orientarea formativă a procesului evaluativ;
- Validarea experimentală a *Programului de dezvoltare a competențelor manageriale privind aplicarea evaluării interne*, elaborat în baza Modelului procesual-participativ de evaluare internă a instituției de învățământ general.

Ipoteza cercetării constă în faptul că fundamentele teoretice și metodologice ale evaluării interne, determinate, elaborate și implementate în cadrul cercetării, pot contribui la eficientizarea procesului de evaluare internă a instituției de învățământ general și la sporirea impactului acesteia asupra calității educației, dacă este valorificat Modelul procesual-participativ de evaluare internă a instituției de învățământ general.

Metodologia cercetării s-a fundamentat pe următoarele metode:

- teoretice: documentarea științifică, analiza și sinteza teoretică, generalizarea și sistematizarea, inducția și deducția, hermeneutica teoretică;
- experimentale: chestionarea, observația, experimentul pedagogic, probele practice;
- de prelucrare a rezultatelor: metode statistico-matematice, reprezentarea grafică a rezultatelor cercetării.

Noutatea și originalitatea științifică a cercetării constau în delimitarea reperelor conceptuale ale evaluării interne a instituției de învățământ general din perspectivă procesual-participativă, precum și în conceptualizarea Modelului procesual-participativ de evaluare internă a instituției de învățământ general, care integrează fundamentele teoretice și applicative ale evaluării ca proces reflexiv, colaborativ și contextualizat.

Rezultatele obținute, care au contribuit la rezolvarea problemei științifice, constau în determinarea și elaborarea fundamentelor teoretice și metodologice ale evaluării interne a instituției de învățământ general din perspectivă procesual-participativă, structurate în *Modelul procesual-participativ de evaluare internă a instituției de învățământ general*, experimentat prin *Programul de dezvoltare a competențelor manageriale privind aplicarea evaluării interne*, elaborat în cadrul cercetării și implementat în instituții publice de învățământ general.

Semnificația teoretică a cercetării constă în delimitarea conceptuală a evaluării interne a instituției de învățământ general din perspectivă procesual-participativă și în identificarea trăsăturilor definitorii ale evaluării interne ca proces reflexiv, colaborativ și contextualizat.

Valoarea aplicativă a cercetării rezidă în faptul că *Modelul procesual-participativ de evaluare internă a instituției de învățământ general* poate consolida cultura evaluativă la nivel instituțional, iar *Programul de dezvoltare a competențelor manageriale privind aplicarea evaluării interne*, elaborat în cadrul cercetării, poate fi valorificat în practica managerială și în cadrul programelor de formare continuă a managerilor școlari, rezultatele experimentale servind drept repere pentru organizarea și optimizarea proceselor de evaluare internă și dezvoltare instituțională, precum și pentru formularea de recomandări privind politicile educaționale, în conformitate cu prevederile Strategiei Educației 2030.

Implementarea rezultatelor științifice ale cercetării s-a realizat în cadrul experimentului pedagogic, prin valorificarea *Modelului procesual-participativ de evaluare internă a instituției de învățământ general* și a *Programului de dezvoltare a competențelor manageriale privind aplicarea evaluării interne*, centrate pe organizarea procesului evaluativ din perspectivă procesuală și participativă și pe implicarea actorilor educaționali în selectarea indicatorilor relevanți.

Aprobarea rezultatelor științifice ale cercetării s-a realizat prin prezentarea și discutarea acestora în cadrul conferințelor și manifestărilor științifice naționale și internaționale, desfășurate în Republica Moldova și peste hotare. Rezultatele cercetării au fost comunicate la conferințe și manifestări științifice, dintre care se evidențiază: Conferința științifică internațională *Știință și educație: noi abordări și perspective* (Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă”, Chișinău, 2025); Conferința științifică internațională *Adaptarea sistemului educațional la noile abordări din societatea contemporană: provocări și soluții* (Universitatea de Stat „B. P. Hasdeu” din Cahul, 6 iunie 2025); Conferința Științifică Anuală a Doctoranzilor *Cercetare, Inovare, Dezvoltare* (Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă”, 4 aprilie 2025); Conferința Internațională de Științele Educației, ediția I (Universitatea „Titu Maiorescu”, București, 23 martie 2023); Conferința științifică internațională *Școala modernă: provocări și oportunități* (Institutul de Științe

ale Educației, Chișinău, 2015); Simpozionul Pedagogic Internațional *Tehnologii didactice moderne* (Institutul de Științe ale Educației, Chișinău, 2016), precum și alte manifestări științifice de profil.

Publicații la tema tezei: au fost publicate 4 articole științifice în reviste de specialitate incluse în Registrul Național al revistelor de profil, precum *Univers Pedagogic*, *Studia Universitatis Moldaviae* și *Didactica Pro*, precum și articole în volumele manifestărilor științifice naționale și internaționale.

Volumul și structura tezei: introducere, trei capitole, concluzii și recomandări. Bibliografia cuprinde 212 surse, adnotare în limbile română, engleză, iar textul de bază totalizează 144 de pagini, fiind completat de 34 de tabele, 25 de figuri și 3 anexe.

Cuvinte-cheie: evaluare internă, calitatea educației, model procesual-participativ, responsabilizare și îmbunătățire, cultură organizațională reflexivă, indicatori relevanți.

CONȚINUTUL TEZEI

În **Introducere** sunt argumentate actualitatea și importanța temei de cercetare, este formulată problema cercetării, precum și scopul, obiectivele și ipoteza cercetării; totodată, sunt prezentate metodologia de cercetare, noutatea și originalitatea științifică, precum și valoarea aplicativă a cercetării.

În **Capitolul I, „Calitatea educației – perspective paradigmatică și evaluative”**, se analizează conceptul de „calitate” dintr-o perspectivă istorică și multidimensională, evidențiindu-se transformarea acestuia dintr-o categorie filosofică abstractă într-un construct operațional, cu semnificații economice, manageriale și educaționale, în contextul științei moderne. Educația, ca fenomen social, este influențată de dinamica politică, economică și societală. Analiza arată că numeroase concepte referitoare la calitatea educației provin din sfera economică, educația fiind considerată un determinant major al dezvoltării economice prin formarea competențelor și calificarea forței de muncă. În acest sens, valorificarea unor modele economice poate facilita înțelegerea și evaluarea sistemului educațional și poate sprijini adaptarea lui la nevoi aflate în permanentă schimbare.

În literatura de specialitate și în discursul educațional contemporan, expresiile „*educație de calitate*” și „*calitatea educației*” sunt adesea utilizate interschimbabil. Totuși, acestea reflectă nuanțe conceptuale distincte, care necesită clarificare pentru o înțelegere adecvată a direcțiilor de reformă și a evaluării sistemelor educaționale. Conceptul de „*educație de calitate*” are o natură axiologică și normativă, exprimând idealurile fundamentale ale educației într-o societate democratică: echitate, relevanță, incluziune și dezvoltarea deplină a elevului. În viziunea lui S. Cristea [11], acesta reprezintă „un ideal proiectiv” orientat spre valorile și finalitățile educației și răspunde la întrebarea „Ce fel de educație ne dorim?”. Această perspectivă se regăsește și în documentele internaționale, precum Obiectivul 4 al Agendei Globale 2030, care promovează o educație incluzivă, echitabilă și de calitate pentru toți, dar și în Strategia „Educația 2030” din Republica Moldova, unde calitatea educației este legată de dezvoltarea economică.

În schimb, „*calitatea educației*” se referă la modul în care aceste idealuri sunt realizate în practică. Este o noțiune operațională, orientată spre evaluarea proceselor și rezultatelor educaționale prin indicatori concreți – eficiență, eficacitate, echitate, performanță, resurse și management școlar. Tot în viziunea lui S. Cristea [9], calitatea în educație este un „construct pedagogic” care reflectă gradul în care sistemul își îndeplinește finalitățile asumate. Această dimensiune este strâns legată de mecanismele de asigurare a calității: autoevaluare, evaluare externă, acreditare, monitorizare și audit educațional. Prin urmare, diferența dintre cele două concepte reflectă raportul dintre ideal și realitate: „educația de calitate” exprimă idealul valoric al

educației moderne, iar „calitatea educației” măsoară, prin indicatori și standarde, în ce măsură acest ideal este atins în unitățile de învățământ și la nivel de sistem.

Conceptul de *calitate a educației* este unul dinamic și contextual, fiind influențat de o varietate de factori, precum nivelurile de educație, tipurile de instituții de învățământ și perspectivele diferite ale actorilor implicați în procesul educațional. În acest sens, UNICEF și UNESCO propun un cadru analitic care identifică **cinci componente esențiale** ale calității educației: elevii, mediul educațional, conținuturile, procesele și rezultatele.

1. **Elevii** constituie fundamentul procesului de asigurare a calității educației, starea de sănătate, nutriția și nivelul de pregătire al acestora sunt factori esențiali pentru participarea activă și succesul educațional.
2. **Mediul educațional** presupune existența unui cadru sigur, echitabil și favorabil învățării, care să includă infrastructură adecvată, resurse materiale și condiții optime de desfășurare a activităților educaționale.
3. **Conținuturile educaționale** trebuie să fie relevante și adaptate nevoilor elevilor, orientate spre dezvoltarea competențelor de viață și facilitarea integrării sociale.
4. **Procesele educaționale** vizează calitatea activităților didactice, incluzând pregătirea profesională a cadrelor didactice, formarea continuă și aplicarea unor metodologii centrate pe elev.
5. **Rezultatele educaționale** se referă la competențele, valorile și cunoștințele dobândite de elevi, evaluate în raport cu obiectivele și prioritățile educaționale naționale și internaționale.

Calitatea educației reprezintă una dintre cele mai stringente probleme aflate pe agenda globală, fiind considerată un pilon al dezvoltării durabile a societății moderne. În contextul schimbărilor socio-economice accelerate, sistemele educaționale sunt supuse unor presiuni constante de adaptare la cerințele pieței muncii. Paradigmele postmoderne au influențat semnificativ modul de înțelegere a calității educației, iar *neoliberalismul* a redefinit educația în termeni economici, transformând-o dintr-un drept fundamental într-un bun de piață. În această logică, educația devine o investiție în capitalul uman, orientată spre competitivitate și performanță economică.

Astfel, sistemul școlar este tot mai frecvent chemat să răspundă criteriilor de competiție și rentabilitate. R. Allen și S. Burgess subliniază că „*părinții aleg școlile, iar școlile primesc finanțare pentru fiecare elev pe care îl atrag*”, ceea ce conduce la dezvoltarea școlilor „populare” și la marginalizarea celor „nepopulare”, imitând mecanismele competiției reale [2, p. 1]. În același sens, F. Rizvi avertizează că „*atunci când educația este transformată într-o marfă, ea servește inevitabil interese individuale înaintea celor comunitare*” [34, p. 9]. În acest context, responsabilitatea pentru succesul educațional este transferată progresiv de la stat către individ, care

este încurajat să-și gestioneze educația ca pe o investiție personală. Privatizarea educației este strâns legată de procesul de descentralizare, ambele fiind componente centrale ale neoliberalismului educațional. Școlile sunt tratate ca unități autonome aflate în competiție pentru resurse, finanțarea fiind condiționată de numărul de elevi („banii urmează elevul”), iar performanța este evaluată prin indicatori cantitativi. Curriculumul este adaptat cerințelor economiei globale, cu accent pe competențele STEM. În paralel, *managerialismul* educațional presupune transferul logicii corporative în școală, prin standardizare, monitorizare și control al performanței. A. Tuzikov [41] identifică două trăsături definitorii ale managerialismului în educație: economismul, care privilegiază rezultatele financiare în detrimentul valorii sociale a educației, și accentul pe criterii „obiective”, măsurabile, utilizate pentru evaluarea performanței instituționale. Această abordare favorizează clasamentele, indicatorii metrici și o viziune tehnicistă asupra calității.

Pentru a înțelege modul în care calitatea educației este conceptualizată și evaluată, este relevant cadrul evolutiv al evaluării educaționale. E. Guba și Y. Lincoln [17] disting patru generații ale evaluării, ultima dintre acestea fiind caracterizată prin implicarea activă a părților interesate. Aceștia definesc părțile interesate ca „orice individ sau grup afectat de evaluare sau care poate influența evaluarea”, incluzând agenți, beneficiari și victime ale programelor evaluate. În evaluarea de a patra generație, procesul evaluativ devine unul de negociere între perspective diferite, uneori aflate în conflict. Scopul evaluării nu mai este emiterea unor judecăți unilaterale, ci facilitarea dialogului și construirea unei înțelegeri comune. După cum subliniază E. Guba și Y. Lincoln, evaluarea este construită în jurul „*revendicărilor, îngrijorărilor și problemelor exprimate de părțile interesate*” [17, p. 41]. Totuși, această abordare rămâne insuficient valorizată în practică. M. Lay observă că evaluarea de a patra generație nu este încă pe deplin acceptată în mainstream-ul metodologic [21].

Capitolul II. Evaluarea internă în contextul asigurării calității educației

În ultimele decenii, evaluarea internă a devenit un element central al politicilor educaționale internaționale. Numeroase cercetări [26], [31], [23], [24] demonstrează că evaluarea internă contribuie decisiv la îmbunătățirea durabilă a instituțiilor de învățământ, având efecte raportate asupra rezultatelor elevilor și asupra calității practicii pedagogice. Atunci când este centrată pe procesele din sala de clasă – și nu pe acumularea de documente – evaluarea internă sprijină reflecția profesională, colaborarea și dezvoltarea continuă a cadrelor didactice. Printre beneficiile evidențiate în literatura de specialitate se numără: îmbunătățirea rezultatelor elevilor; valorizarea reflecției profesorilor asupra propriei practici; implicarea comunității școlare în procesul de analiză și luare a deciziilor; consolidarea identității instituționale prin comunicarea punctelor forte; îmbogățirea vieții profesionale a cadrelor didactice prin schimbul de bune practici.

Evaluarea internă este legitimată prin trei logici complementare: *logica economică*, *logica responsabilității* și *logica îmbunătățirii*.

Logica economică: evaluarea internă este promovată ca o alternativă gratuită sau mai ieftină a inspecției școlare, care este considerată o investiție costisitoare și, în același timp, negarantată în îmbunătățirea calității educației. „*Evaluarea internă este cea mai rentabilă formă de asigurare a calității*” [23, p. 161]. Multe țări încearcă să reducă costul inspecției prin reducerea numărului de școli inspectate și/sau a inspectorilor, a duratei și frecvenței și a aspectelor/domeniilor evaluate. Schimbarea accentului de la inspecțiile externe costisitoare la evaluarea internă este văzută ca o soluție mai economică.

Logica responsabilității: școlile trebuie să fie responsabile pentru modul în care utilizează resursele și pentru calitatea educației oferite, raportând rezultatele comunității, părinților și autorităților. Aspecte cheie: școlile trebuie să demonstreze că gestionează eficient resursele publice; elevii, părinții și comunitatea trebuie să fie informați asupra calității educației; se impune utilizarea unor metode clare, transparente și fiabile de măsurare a performanței; responsabilitatea se extinde la îmbunătățirea continuă a calității actului educațional.

Logica îmbunătățirii: evaluarea internă este un proces continuu care permite școlilor să își îmbunătățească activitatea, adaptându-se la schimbările sociale și economice. Aspecte cheie: identificarea punctelor forte și a aspectelor ce necesită îmbunătățire, stabilirea de obiective clare pentru dezvoltarea școlii, implementarea unor strategii bazate pe dovezi pentru progres educațional, adaptarea la schimbările sociale, economice și tehnologice.

Literatura de specialitate evidențiază o tensiune structurală între cele două finalități majore ale evaluării: *responsabilizarea* și *îmbunătățirea* [14]. Evaluarea axată pe responsabilitate verifică performanța curentă, folosind indicatori cantitativi standardizați și punând accent pe conformitate. În schimb, evaluarea orientată spre îmbunătățire explorează procesele din școală, valorifică reflecția și sprijinul profesional și promovează schimbarea progresivă. Analizele comparative (*tabelul 1*) arată că cele două modele pot deveni complementare doar dacă sunt integrate într-un cadru coerent, capabil să valorifice punctele forte ale fiecăruia și să diminueze riscurile lor. Pe baza informațiilor din tabel, se poate concluziona că evaluarea axată pe *responsabilitate* se concentrează pe școală ca unitate, analizând organizarea și performanța acesteia. Este bazată pe date cantitative și măsurători precum rezultatele elevilor la teste sau respectarea standardelor naționale. Acest tip de evaluare are o orientare statică, evaluând școala așa cum este în prezent, fără a oferi neapărat ghidaj pentru implementarea schimbărilor necesare. Este utilizată în principal în școlile care sunt deja eficiente, punând accent pe rezultate și utilizând cunoștințe derivate din

cercetare. În schimb, evaluarea axată pe *îmbunătățire* se concentrează pe procesele din cadrul școlii.

Tabelul 1. Evaluarea internă între responsabilizare și îmbunătățire: o analiză comparativă

Criterii de comparație	Evaluarea orientată spre responsabilizare (accountability)	Evaluarea orientată spre îmbunătățire (improvement)
Focalizare	Se concentrează asupra funcționării generale a instituției și a respectării cerințelor stabilite la nivel de sistem.	Se focalizează asupra proceselor educaționale interne (predare, învățare, leadership, colaborare) și a modului în care acestea pot fi îmbunătățite.
Abordare bazată pe date	Utilizează preponderent date cantitative standardizate (rezultate la evaluări, indicatori statistici, clasamente).	Integrează date calitative și cantitative, punând accent pe interpretarea contextului și a efectelor schimbărilor implementate.
Tip de orientare	Orientare normativă și comparativă, raportată la standarde.	Orientare reflexivă și formativă, centrată pe înțelegerea practicilor și pe învățarea organizațională.
Modul de aplicare a schimbărilor	Identifică puncte slabe, dar nu oferă orientări explicite privind strategiile concrete de intervenție.	Analizează cauzele problemelor și sprijină planificarea, implementarea și monitorizarea schimbărilor.
Obiectiv principal	Demonstrarea nivelului de performanță și a conformității instituției față de cerințele externe.	Îmbunătățirea sustenabilă a proceselor educaționale care generează rezultate mai bune pentru elevi.
Surse de cunoaștere utilizate	Cunoaștere provenită din rapoarte, statistici oficiale și cercetări externe.	Cunoaștere contextuală, bazată pe experiența profesională, reflecția cadrelor didactice și leadershipul școlar.

Analiza literaturii [24] arată corespondența directă dintre aceste două finalități și cele două modele conceptuale dominante: *modelul tehnic* și *modelul participativ*. Evaluarea orientată spre responsabilizare a stat la baza modelului tehnic, bazat pe indicatori standardizați, grile și proceduri formale, preferat de autorități pentru transparență și comparabilitate. Evaluarea orientată spre îmbunătățire stă la baza modelului participativ, centrat pe reflecție, dialog, perspectivă colectivă și adaptare la context, fiind apropiat de paradigmele constructiviste și evaluării de generația a IV-a. D. Meuret sintetizează diferența dintre cele două abordări afirmând că modelul tehnic se sprijină pe indicatori cantitativi impuși, în timp ce modelul participativ se bazează pe judecățile și experiențele părților interesate. Exemplele Angliei și Scoției ilustrează concret consecințele acestor orientări: sistemul centralizat și sancționator (Anglia) generează presiune, anxietate și comportamente defensive, în timp ce modelul axat pe sprijin și autoevaluare calitativă (Scoția) încurajează reflecția profesională, colaborarea și dezvoltarea instituțională [42].

În acest context, este legitimă întrebarea: ***ce model de evaluare stă la baza cadrului normativ din Republica Moldova?*** Pentru a răspunde, este necesară o analiză atentă a *Metodologiei de evaluare a instituțiilor de învățământ general*, elaborată de Agenția Națională de Asigurare a Calității în Educație și Cercetare (ANACEC). Acest document a reglementat atât evaluarea externă, cât și autoevaluarea internă a instituțiilor școlare din Republica Moldova, având la bază un set de standarde naționale de calitate și un sistem de indicatori de performanță detaliați. Prin examinarea principiilor directoare, a structurilor implicate și a procedurilor prevăzute, putem stabili în ce măsură această metodologie reflectă *modelul tehnic* – centrat pe standardizare, indicatori cantitativi și control extern – sau *modelul participativ*, axat pe reflecție internă, implicare colectivă și învățare organizațională. Analiza următoare va arăta că, deși metodologia actuală prevede o anumită autonomie procedurală a școlilor în autoevaluare, orientarea generală rămâne puternic influențată de logica modelului tehnic, cu accente clare pe responsabilizare, validare externă și raportare standardizată.

Tabelul 2 oferă o analiză comparativă între modelul tehnic (TM), modelul participativ (PM) și prevederile actuale ale metodologiei de evaluare a instituțiilor de învățământ general din Republica Moldova. Constatarea că metodologia de evaluare a instituțiilor din Republica Moldova reflectă o viziune tehnică și standardizată nu este doar o observație teoretică, ci are implicații concrete în viața profesională a cadrelor didactice.

Tabelul 2. Analiza comparativă a metodologiei de evaluare a instituțiilor de învățământ general din Republica Moldova în raport cu modelele de evaluare internă

Dimensiune de analiză	Model tehnic (TM)	Model participativ (PM)	Metodologia de evaluare (R. Moldova)
Scopul dominant al evaluării interne	Control, responsabilizare	Învățare instituțională, dezvoltare colaborativă	Responsabilizare prin raportare la standard
Tipul de indicatori	Standardizați, impuși de autorități	Adaptați local, selectați de școală	Indicatori centrali, detaliați, impuși
Structura evaluării	Domenii, criterii fixe, punctaje	Deschidere spre procese calitative	Structură ierarhizată, grile și descriptori
Documentarea datelor	Forme scrise, date cantitative	Reflecție narativă, dialog	Bază documentară administrativă
Gradul de autonomie a școlii	Redus	Ridicat	Limitat la aplicarea grilei de autoevaluare
Raportul rezultat-proces	Accent pe rezultate	Accent pe proces	Accent pe produsul final și conformitate
Finalitatea evaluării	Clasificare, decizii administrative	Dezvoltare profesională, coeziune	Încadrare în standarde și validare externă

În ultimii ani, tot mai multe cadre didactice din Republica Moldova au semnalat autorităților că munca lor devine excesiv de birocratică, fiind nevoite să completeze numeroase rapoarte, formulare și documente administrative. Aceste cerințe reduc semnificativ timpul și

energia dedicate procesului educațional propriu-zis, afectând autonomia profesională a profesorului și eficiența activităților didactice. Birocrația a devenit, astfel, un obstacol sistemic în calea dezvoltării reale a școlii.

Primele răspunsuri instituționale la presiunea birocratică au apărut în anul 2017, când Ministerul Educației și Cercetării (MEC) a propus un prim pachet de măsuri de debirocratizare, vizând simplificarea raportării administrative în învățământul general. În anul 2023, MEC a revenit cu o inițiativă mai amplă, ce includea măsuri precum: instituirea unui moratoriu asupra controalelor externe; limitarea numărului de documente obligatorii pentru instituțiile de învățământ; eliminarea unor rapoarte elaborate de cadrele didactice și manageriale. Inclusiv procesul de evaluare externă realizat de ANACEC a fost suspendat temporar. Potrivit declarațiilor oficiale: *„De la 1 ianuarie, ANACEC nu va mai desfășura controale externe în instituțiile de învățământ. Agenția va avea jumătate de an la dispoziție pentru a schimba modul în care evaluează școlile și pentru a propune o nouă variantă a metodologiei de evaluare, una mai simplă, mai clară și care să evalueze într-adevăr calitatea procesului educațional și nu doar niște hârtii”*. Este important de menționat că evaluarea externă se bazează pe datele furnizate de autoevaluarea internă, ceea ce subliniază și mai mult necesitatea revizuirii și simplificării acestui proces intern. De altfel, **Strategia Educației 2030** include în mod explicit obiectivul *„simplificării procedurilor de documentare și raportare a activității organelor locale de specialitate în domeniul învățământului (OLSDÎ) și instituțiilor de învățământ prin utilizarea eficientă a Sistemului Informațional de Management în Educație”*.

Pe fundalul acestui impas instituțional și profesional, în care evaluarea a fost percepută de cadrele didactice ca o activitate birocratică, lipsită de relevanță pedagogică și împovărătoare, cercetarea noastră vine ca răspuns și propunere de soluție. *Modelul procesual-participativ de evaluare internă a instituției de învățământ general*, elaborat în cadrul acestei cercetări, își propune să ofere o alternativă viabilă și contextualizată la abordările dominante de tip tehnic. El urmărește să reorienteze evaluarea internă de la validarea externă spre valorizarea internă, de la rezultatele cuantificabile spre procesele educaționale și relaționale.

Într-un context educațional în care se reclamă tot mai frecvent necesitatea debirocratizării, flexibilizării și umanizării proceselor educaționale, acest model propune o schimbare de paradigmă: evaluarea devine un cadru de reflecție colectivă și de construire a sensului, un instrument de dezvoltare instituțională și profesională, nu doar de raportare formală. În sprijinul acestei propuneri, cercetarea noastră se bazează pe o abordare constructivistă a evaluării educaționale. Din această perspectivă, evaluarea internă nu mai poate fi concepută ca un act punctual de constatare sau ca o procedură standardizată de verificare a conformității, ci ca un proces social dinamic, construit prin

interacțiune, reflecție și negociere a sensurilor. Accentul se deplasează de la controlul extern asupra performanței către înțelegerea internă a proceselor educaționale și asumarea colectivă a responsabilității pentru calitate. Evaluarea devine astfel un demers reflexiv, integrat în viața instituției, care contribuie la dezvoltarea profesională a cadrelor didactice, la consolidarea coeziunii comunității școlare și la orientarea strategică a instituției în raport cu propriile nevoi și resurse. Această reconceptualizare creează premisele necesare pentru proiectarea unui model de evaluare internă centrat pe proces, participare și învățare instituțională. Conceptele formulate de P. Berger și T. Luckmann privind construirea socială a realității [5], completate de viziunea lui J. Dewey asupra educației ca proces democratic de învățare [13], consolidează ideea că evaluarea trebuie să reflecte diversitatea contextelor școlare și vocea celor implicați. A patra generație de evaluare, conceptualizată de E. Guba și Y. Lincoln, promovează tocmai această abordare: evaluarea ca negociere de sens între părțile interesate, nu ca judecată externă unilaterală [17]. Integrarea ideilor lui B. G. Ușakov [43] aduce o argumentare suplimentară necesității participării actorilor educaționali la definirea și evaluarea calității. Autorul subliniază faptul că *„calitatea educației este un fenomen convențional, rezultat al acordului dintre diferiții subiecți ai procesului educațional”* și că normele de calitate nu pot fi predefinite tehnic, ci trebuie construite împreună cu cei care trăiesc și influențează viața instituției.

Modelul procesual-participativ de evaluare internă a instituției de învățământ general se înscrie în paradigma constructivistă prin: (1) accentul pus pe contextualizare, fiecare școală își definește propriile priorități și selectează indicatori relevanți; (2) implicarea activă a actorilor educaționali în toate etapele procesului evaluativ; (3) reflecția colectivă și documentarea narativă ca forme de valorizare a experiențelor din școală; (4) dezvoltarea unei culturi organizaționale reflexive și participative. Modelul propus nu doar că răspunde limitărilor birocratice ale abordărilor tehnice, dar oferă și un cadru coerent cu teoriile educației contemporane, în care evaluarea este privită ca o practică socială de construcție a sensului și de dezvoltare instituțională.

În rândurile următoare, vom detalia structura, principiile și mecanismele *Modelului procesual-participativ de evaluare internă a instituției de învățământ general* și vom justifica aplicabilitatea sa în contextul sistemului educațional din Republica Moldova.

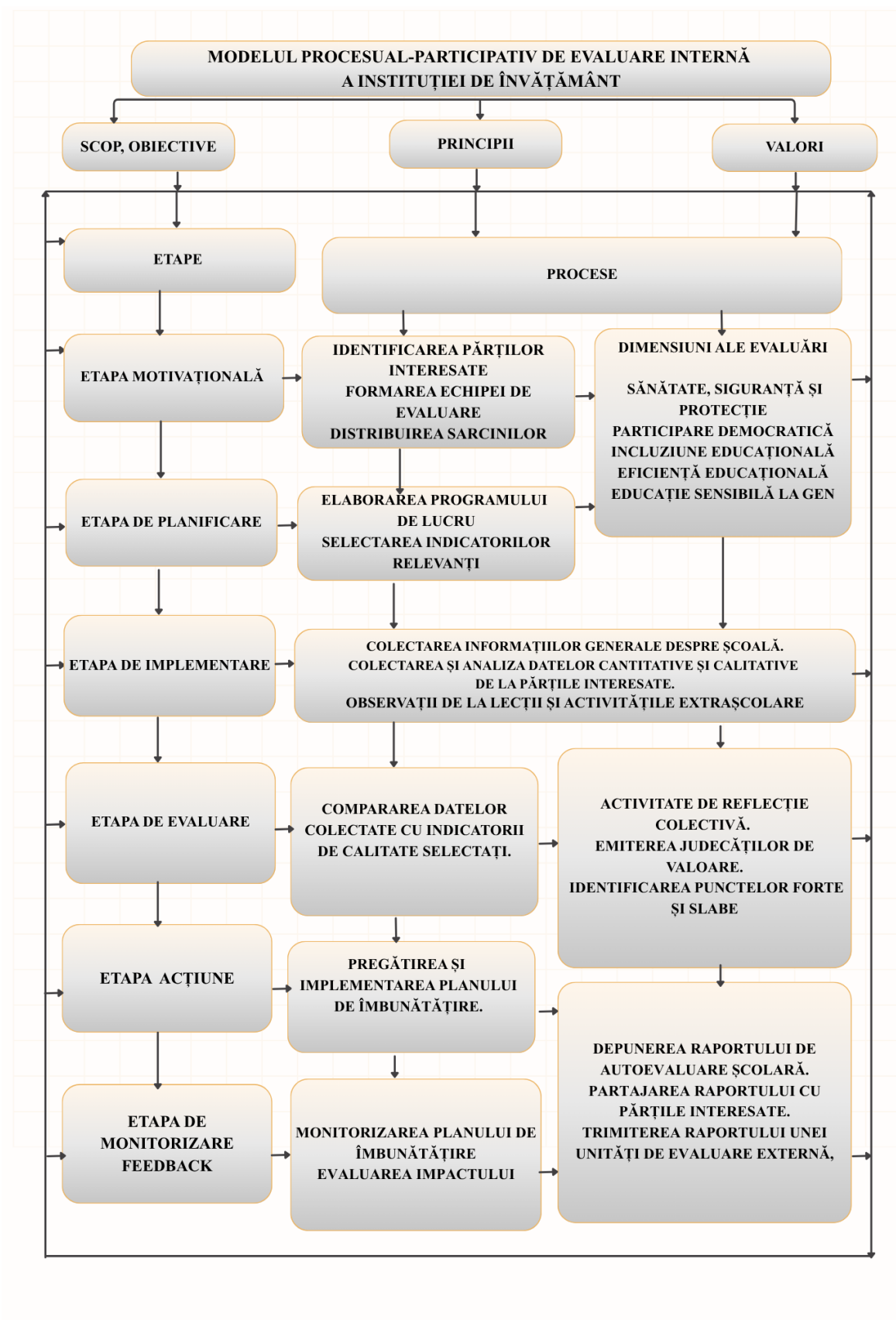


Figura 1. Modelul procesual-participativ de evaluare internă a instituției de învățământ general

Pentru a fi aplicat eficient, Modelul procesual-participativ de evaluare internă a instituției de învățământ general necesită o metodologie de implementare structurată, care să asigure coerența procesului evaluativ, implicarea actorilor educaționali și relevanța demersului pentru îmbunătățirea calității educației. Aceasta presupune definirea clară a etapelor și responsabilităților, utilizarea unor instrumente evaluative adaptate contextului instituțional și orientarea procesului spre reflecție profesională și învățare organizațională.

Tabelul 3. Metodologia de aplicare a Modelului procesual-participativ al evaluării interne a instituției

Etapă	Activitate principală	Actori/ responsabili	Instrumente/metode recomandate	Rezultate așteptate
Motivațională	Identificarea părților interesate	Director, echipa de evaluare	Fișe de analiză	Implicarea actorilor relevanți
Planificare	Selectarea indicatorilor	Echipa de evaluare, coordonator	Matrice de corelare indicatori vs. obiective	Relevanță și focalizare
Implementare	Observații la lecții, analiza documentelor, aplicarea chestionarelor	Echipa, profesori, elevi, părinți	Foaie de observație, interviuri	Date calitative utile
Evaluare	Emiterea de judecăți de valoare	Toți actorii	Analiza SWOT, reflecție colectivă	Identificarea punctelor forte/slabe
Acțiune	Elaborarea Planului de îmbunătățire	Echipa managerială	Model plan îmbunătățire	Strategii direcționate
Monitorizare	Evaluarea impactului	Echipa, responsabili de domenii	Chestionare, grafice radar, tabele comparative	Ajustări bazate pe evidențe

Această metodologie vine în sprijinul echipelor manageriale și colectivelor pedagogice din instituțiile de învățământ general, oferindu-le un cadru operațional structurat pe etape, principii și instrumente concrete. Metodologia propusă are la bază un *model în șase etape*, fiecare etapă fiind însoțită de activități, instrumente și procese specifice. Prima etapă, denumită motivațională, urmărește mobilizarea și angajarea comunității școlare în procesul de evaluare. În această fază sunt identificate părțile interesate, se formează echipa de evaluare internă și se distribuie sarcinile de lucru. Participarea cadrelor didactice, a elevilor, părinților și altor parteneri ai școlii este încurajată prin asumarea rolurilor și prin crearea unui climat de deschidere și încredere.

Etapă de planificare presupune elaborarea calendarului activităților și *selectarea indicatorilor relevanți* pentru evaluare, în funcție de prioritățile formulate în Planul de Dezvoltare Instituțională. Se recomandă utilizarea unor matrici de analiză care să permită alegerea indicatorilor cu impact major asupra calității educației și fezabili din punctul de vedere al colectării datelor.

La etapa de implementare, accentul cade pe colectarea și analiza datelor atât din perspectivă cantitativă, cât și calitativă. Se folosesc chestionare, interviuri, observații la lecții și fișe de activitate curriculară și extracurriculară. Importanța acestei etape constă în caracterul participativ și reflexiv al demersului, care valorifică percepțiile și experiențele tuturor actorilor educaționali.

Etapă de evaluare propriu-zisă presupune analiza comparativă a datelor colectate cu indicatorii selectați și formularea unor judecăți de valoare. Aceasta se realizează prin activități de reflecție colectivă, în cadrul cărora se identifică punctele forte și aspectele care necesită îmbunătățiri.

Pe baza acestor concluzii se trece la *etapa de acțiune*, care constă în redactarea și implementarea unui Plan de îmbunătățire instituțională. Acest plan trebuie să fie realist, monitorizabil și corelat cu resursele disponibile și cu obiectivele asumate de instituție.

Ultima etapă, *monitorizarea și feedback-ul*, vizează urmărirea implementării măsurilor stabilite și evaluarea impactului acestora asupra calității procesului educațional. În această fază se validează raportul final de evaluare internă și se publică concluziile, asigurând transparența și responsabilizarea instituțională.

Pe parcursul tuturor etapelor, metodologia promovează un set de *valori fundamentale*: echitatea, participarea democratică, incluziunea educațională, educația sensibilă la gen, sănătatea și siguranța elevilor. Totodată, aplicarea *modelului* este ghidată de *principii de transparență, colaborare și reflexivitate*, menite să contribuie la consolidarea unei culturi instituționale orientate spre învățare și dezvoltare.

Astfel, metodologia propusă transformă evaluarea internă dintr-un exercițiu birocratic într-un proces autentic de *autorefecție instituțională*, care permite nu doar identificarea disfuncționalităților, ci și construirea unor direcții clare de progres. Ea devine un instrument-cheie pentru școală, în efortul de a asigura o educație de calitate, centrată pe nevoile reale ale elevilor și ale comunității.

Trecerea la *Modelul procesual-participativ de evaluare internă a instituției de învățământ general* nu presupune excluderea sau ignorarea evaluării externe, ci o redefinire a raportului dintre cele două. În această viziune, evaluarea externă nu mai funcționează ca un cadru constrângător care impune școlii un set fix de indicatori, ci ca un sistem de sprijin și validare a proceselor reflexive interne. Rezultatele evaluării interne pot și trebuie să fie valorificate în cadrul evaluării externe, cu condiția ca acestea să fie riguros documentate, fundamentate pe criterii transparente și ancorate în realitatea instituțională. În acest sens, evaluarea externă trebuie să devină mai receptivă la diversitate, acceptând că performanța instituțională poate fi definită nu doar prin standarde uniforme, ci și prin obiective relevante, asumate local, în mod participativ. Astfel,

complementaritatea dintre evaluarea internă și cea externă capătă un caracter constructiv, permițând o mai bună articulare între responsabilizare și dezvoltare instituțională.

Modelul procesual-participativ de evaluare internă a instituției de învățământ general, propus ca alternativă la formele tradiționale și birocratice de evaluare internă, aduce o serie de beneficii semnificative, dar implică și anumite provocări. Evaluarea echilibrată a acestor aspecte este esențială pentru înțelegerea potențialului său transformator, precum și a condițiilor necesare pentru implementarea sa eficientă.

Printre *avantajele* majore ale acestui model se numără, în primul rând, *relevanța locală*. Indicatorii nu sunt impuși din exterior, ci selectați în funcție de prioritățile și nevoile reale ale instituției, ceea ce conferă procesului evaluativ un caracter autentic și aplicabil în contextul specific al fiecărei școli. Un al doilea avantaj important este *motivarea profesională* a cadrelor didactice. Implicarea activă în definirea indicatorilor, în interpretarea rezultatelor și în formularea direcțiilor de dezvoltare contribuie la consolidarea sentimentului de apartenență și la creșterea responsabilității profesionale. Evaluarea încetează astfel să mai fie percepută ca o obligație impusă și devine un exercițiu de reflecție și valorizare internă. De asemenea, modelul favorizează *construirea unui climat de încredere* în cadrul comunității școlare. Prin validarea internă a rezultatelor și implicarea colectivă în procesul evaluativ, relațiile dintre actori se bazează pe colaborare și transparență, iar percepția de control extern este înlocuită cu un sentiment de responsabilitate partajată.

Un argument suplimentar în favoarea *Modelului procesual-participativ de evaluare internă a instituției de învățământ general* derivă din experiența Scoției, unde evaluarea instituțională este concepută ca proces de sprijin și învățare, nu ca mecanism sancționator. Unul dintre arhitecții acestui sistem afirmă: „*Nu ne interesează ce rezultate obțin elevii acestei școli în momentul de față, ci modul în care școala evaluează aceste rezultate și cum își construiește strategiile de îmbunătățire. Cu alte cuvinte, trebuie să sprijinim o autoevaluare calitativă a acestei școli, împreună cu comunitatea părinților*” [42, p. 3]. Evaluarea este ghidată de instrumente precum „How Good Is Our School?”, care facilitează analiza proceselor, identificarea punctelor tari și dezvoltarea unor strategii adaptate fiecărei instituții.

Cu toate acestea, *Modelul procesual-participativ de evaluare internă a instituției de învățământ general* presupune și anumite limite, care trebuie asumate și gestionate realist. În primul rând, el *necesită formare specifică*. Participanții au nevoie de sprijin teoretic și practic pentru a înțelege și aplica corect principiile evaluării reflexive, instrumentele calitative și procesele participative.

Totodată, **în fazele inițiale**, consumul de timp poate fi mai mare comparativ cu abordările standardizate, întrucât procesele de consultare, reflecție colectivă și analiză contextuală presupun o implicare mai profundă a actorilor educaționali. Pe termen mediu și lung, însă, această investiție de timp este compensată prin reducerea formalismului, clarificarea priorităților și eficientizarea ciclurilor ulterioare de evaluare internă. Nu în ultimul rând, succesul implementării depinde în mare măsură de *sprijinul instituțional*. Este necesară implicarea activă a conducerii școlii și existența unui cadru de politici educaționale care să susțină autonomia instituțională, participarea colectivă și debirocratizarea proceselor evaluative.

În **Capitolul III, Validarea experimentală a Modelului procesual-participativ de evaluare internă a instituției de învățământ**, se prezintă demersul experimental conceput pentru validarea *Modelului procesual-participativ de evaluare internă a instituției de învățământ general*, elaborat în cadrul tezei. Scopul experimentului a fost verificarea aplicabilității practice, a eficienței și a impactului modelului asupra reducerii birocrăției, creșterii clarității procesului evaluativ și orientării evaluării interne spre priorități reale ale instituției. Pe fundalul analizelor teoretice și al modelelor internaționale studiate, cercetarea a evidențiat necesitatea testării unui model adaptat la realitățile din Republica Moldova, întrucât sunt limitate studiile empirice asupra eficienței unei evaluări participative bazate pe indicatori relevanți. Experimentul a fost construit în paradigma cercetării-acțiune, având caracter participativ, aplicativ și transformator, implicând cadre manageriale în toate etapele procesului.

Ipotezele cercetării

Experimentul a fost ghidat de câteva ipoteze, principalele dintre acestea afirmând că: utilizarea unui set restrâns de indicatori relevanți reduce sarcina birocratică și timpul necesar evaluării; *Modelul procesual-participativ de evaluare internă a instituției de învățământ general* crește claritatea, accesibilitatea și relevanța evaluării interne; modelul permite identificarea mai eficientă a priorităților și are potențial de implementare sustenabilă în ciclurile viitoare de autoevaluare.

Designul experimentului

Experimentul s-a desfășurat în cinci etape succesive (pre-experiment, etapă inițială, constatare, formare, control), derulate între 2023–2025. În fazele de diagnoză au fost identificate dificultățile evaluării interne (exces de birocrăție, număr mare de indicatori, lipsa resurselor, complexitatea procesului). În etapa formativă a fost implementat un program structurat de formare privind selectarea indicatorilor relevanți și aplicarea *Modelului procesual-participativ de evaluare internă a instituției de învățământ general*.

Eșantionul cercetării

La experiment au participat 90 de cadre manageriale din instituții de învățământ general (licee, gimnazii, IET, școli primare), provenind din mediul urban (58,8%) și rural (41,2%). Majoritatea respondenților sunt femei (88,2%), cu vârsta peste 40 de ani, iar 52,9% au sub 5 ani de experiență managerială, ceea ce indică o generație de directori aflată în formare profesională managerială.

Metode și instrumente

Metodele de cercetare au inclus chestionare pre și post-experiment, interviuri, analize SWOT, focus-grupuri și analiza corelațiilor statistice. Chestionarele au vizat utilitatea evaluării interne, relevanța indicatorilor utilizați, dificultățile percepute și impactul modelului.

Rezultate principale ale etapei de constatare

Rezultatele pre-experiment au indicat: evaluarea internă este percepută drept utilă de 82,4%. Doar 11,8% dintre manageri au încercat anterior să utilizeze un set redus de indicatori; Principalele dificultăți sunt: colectarea dovezilor (52,9%), complexitatea procesului (47,1%), numărul mare de indicatori (41,2%) și lipsa resurselor; școlile din mediul rural și IET întâmpină dificultăți accentuate legate de resurse, iar gimnaziile întâmpină dificultăți la colectarea dovezilor. Aceste rezultate au confirmat necesitatea unei evaluări interne simplificate și focalizate pe indicatori relevanți.

Pentru validarea modelului procesual-participativ de evaluare internă, a fost elaborat și aplicat *Programul de formare „Eficientizarea procesului de evaluare internă în instituțiile de învățământ”*, destinat dezvoltării competențelor manageriale necesare implementării unei autoevaluări coerente, adaptate contextului instituțional și orientate spre îmbunătățirea continuă.

Programul a urmărit formarea unor competențe esențiale: înțelegerea conceptelor de evaluare internă, identificarea participativă a indicatorilor relevanți, elaborarea și aplicarea instrumentelor de colectare a datelor, analiza și interpretarea informațiilor obținute și formularea unor rapoarte și planuri de acțiune bine structurate. Activitățile de formare au inclus prezentări interactive, studii de caz, ateliere practice, exerciții de rol și simulări aplicative, toate concepute pentru a asigura aplicabilitatea imediată a cunoștințelor dobândite. Programul a fost implementat în rândul managerilor participanți la formarea continuă în „Management educațional” organizată la Universitatea de Stat din Moldova, oferind un cadru real pentru testarea modelului propus. Întregul proces s-a bazat pe principiile educației adulților, în special pe învățarea experiențială, relevanța conținuturilor, valorificarea experienței profesionale și metode interactive adaptate nevoilor participanților. Rezultatele așteptate vizau capacitatea managerilor de a selecta indicatori relevanți, de a elabora și utiliza instrumente valide, de a interpreta datele colectate și de a redacta rapoarte clare, însoțite de planuri de acțiune operaționale. Implementarea programului în cadrul

experimentului a demonstrat aplicabilitatea și relevanța modelului procesual-participativ, constituind o etapă-cheie în analiza eficienței acestuia pentru simplificarea, focalizarea și îmbunătățirea procesului de evaluare internă din instituțiile de învățământ.

În baza analizei datelor colectate și a metodologiei de conversie a răspunsurilor procentuale în valori numerice medii ponderate, a fost elaborat următorul tabel, care sintetizează rezultatele obținute în etapele pre- și post-experiment pentru fiecare categorie tematică de analiză. Această sistematizare permite o vizualizare clară a modificărilor survenite în percepțiile participanților în urma implementării modelului participativ de evaluare internă.

Tabelul 5. Corelația valorilor pre- și post-experiment

Categorie tematică	Valoare pre-experiment	Valoare post-experiment
Percepția utilității evaluării interne	2,85	3,15
Capacitatea de a prioritiza și gestiona resursele	2,25	3,0
Reducerea birocrăției și a încărcării administrative	2,0	2,77
Simplificarea și focalizarea evaluării	2,0	3,05
Economisirea timpului în procesul de evaluare	2,0	3,0

Aceste date evidențiază o creștere semnificativă a percepțiilor pozitive post-experiment în toate dimensiunile investigate, cu îmbunătățiri notabile în ceea ce privește utilitatea procesului, simplificare și focalizarea pe priorități strategice. Diferențele dintre cele două serii de date confirmă impactul pozitiv al modelului experimental aplicat.

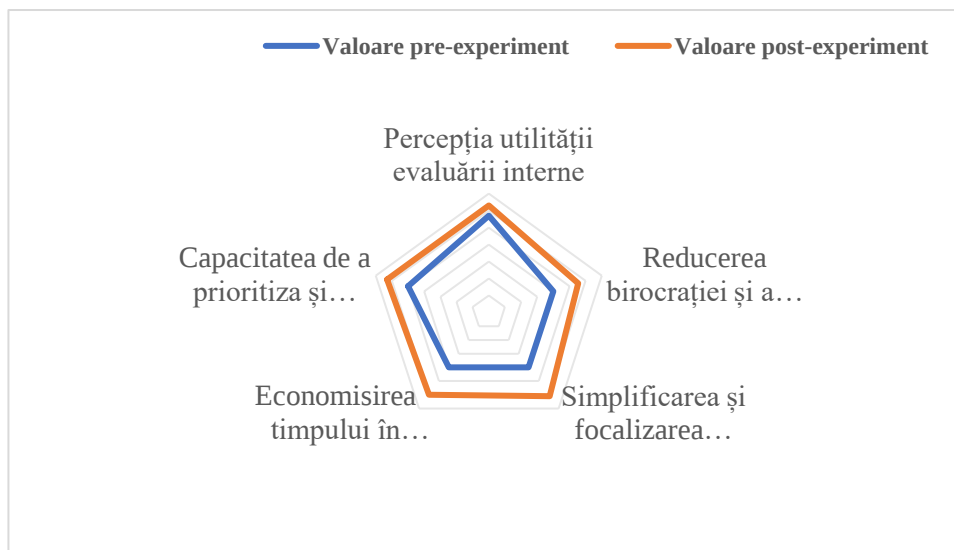


Figura 2. Percepții comparative privind evaluarea internă: înainte și după aplicarea Modelului procesual-participativ de evaluare internă a instituției de învățământ general

Cea mai semnificativă creștere se observă în categoria „simplificarea evaluării prin reducerea indicatorilor”, unde valorile post-experiment depășesc cu mult nivelul inițial, indicând

un impact semnificativ al măsurii de focalizare pe un număr restrâns de indicatori relevanți. De asemenea, „*reducerea birocrăției*” și „*identificarea domeniilor critice*” prezintă ameliorări considerabile, semnalând o eficientizare reală a procesului evaluativ în percepția participanților. O creștere moderată, dar semnificativă, se observă și în categoriile „*percepția utilității evaluării interne*” și „*focalizarea pe priorități strategice*”, ceea ce indică o consolidare a rolului autoevaluării ca instrument de management educațional. Categoria „*economisirea timpului*” înregistrează, de asemenea, o îmbunătățire post-experiment, însă de amplitudine mai redusă comparativ cu celelalte dimensiuni, sugerând că, deși modelul propus optimizează procesul, percepția privind economia de timp necesită consolidare prin măsuri suplimentare.

În cadrul cercetării au fost formulate câteva ipoteze, care au fost concepute pentru a analiza în profunzime percepțiile, opiniile și experiențele utilizatorilor în raport cu modelul propus de evaluare internă.

Tabelul 4. Analiza ipotezelor privind eficiența Modelului procesual-participativ de evaluare internă a instituției de învățământ

Aspect evaluat	Ipoteză	Justificare
Reducerea volumului de muncă birocratică	Modelul propus va contribui la reducerea semnificativă a muncii birocratice asociate evaluării interne.	40% dintre respondenți consideră că modelul poate reduce mult volumul birocratic, iar 30% indică impact moderat.
Claritate și accesibilitate	Utilizarea unui set redus de indicatori relevanți va face procesul mai clar și mai accesibil.	80% dintre respondenți au afirmat că indicatorii relevanți cresc claritatea procesului de evaluare.
Eficiența în analiza proceselor educaționale	Modelul este eficient pentru analiza proceselor educaționale, contribuind la o înțelegere mai profundă.	60% dintre respondenți consideră modelul foarte eficient, iar 30% îl evaluează ca moderat eficient.
Economisirea timpului	Modelul propus va contribui la economisirea timpului în comparație cu evaluarea tradițională.	50% dintre respondenți au indicat o economisire moderată, iar 40% o reducere semnificativă a timpului.
Concentrarea pe priorități strategice	Modelul permite concentrarea pe acțiuni prioritare definite în planul strategic al instituției.	70% dintre respondenți susțin că modelul permite concentrarea mult pe priorități, iar 30% moderat.
Identificarea domeniilor ce necesită îmbunătățiri	Aplicarea modelului facilitează identificarea rapidă a domeniilor critice care necesită îmbunătățiri.	50% dintre respondenți consideră că modelul permite mult această identificare, iar 40% afirmă că este foarte eficient.
Implementarea cu succes	Modelul poate fi implementat cu succes în viitoarele cicluri de evaluare internă.	Majoritatea respondenților au exprimat o percepție pozitivă asupra aplicabilității și sustenabilității modelului.
Exemple de standarde analizate	Modelul este versatil și poate fi utilizat pentru analiza diverselor standarde educaționale.	Respondenții au oferit exemple concrete de standarde analizate eficient prin model (ex.: Incluziune educațională).

Analiza rezultatelor obținute în urma experimentului a confirmat, în mare măsură, ipotezele formulate, demonstrând că modelul propus contribuie semnificativ la eficientizarea și debirocratizarea procesului de evaluare internă.

- **Reducerea sarcinilor birocratice** – Datele post-experiment indică faptul că majoritatea respondenților consideră că modelul reduce volumul de muncă birocratic, eliminând procesele administrative redundante și oferind o abordare mai clară și mai direcționată.
- **Claritate și accesibilitate** – Utilizarea unui număr redus de indicatori relevanți a fost percepută de participanți drept un avantaj major, facilitând înțelegerea și aplicabilitatea evaluării interne. Răspunsurile obținute din chestionar susțin această ipoteză, evidențiind o preferință clară pentru simplificarea procesului.
- **Analiza aprofundată a proceselor educaționale** – Participanții au raportat o mai bună înțelegere a impactului factorilor educaționali asupra performanței instituționale, ceea ce validează eficiența modelului în identificarea punctelor forte și a celor care necesită îmbunătățiri.
- **Eficiența timpului de evaluare** – Comparativ cu metodele tradiționale, modelul propus a fost perceput ca mai eficient din punct de vedere al timpului, permițând o desfășurare mai rapidă a procesului de evaluare fără a compromite calitatea acestuia.
- **Identificarea domeniilor critice** – Răspunsurile participanților au demonstrat că modelul facilitează identificarea rapidă a domeniilor problematice și sprijină instituțiile în luarea deciziilor bazate pe date concrete.
- **Sustenabilitatea modelului** – Majoritatea respondenților au considerat că modelul este viabil și poate fi implementat cu succes în viitoarele cicluri de evaluare internă, ceea ce indică un grad ridicat de acceptare și aplicabilitate.

În concluzie, experimentul a justificat validitatea ipotezelor formulate, demonstrând că modelul propus nu doar că simplifică și optimizează procesul de evaluare internă, ci și contribuie la o mai bună organizare și orientare strategică a instituțiilor de învățământ. Aceste constatări sugerează că modelul poate deveni un instrument sustenabil pentru evaluarea internă, oferind instituțiilor educaționale un cadru mai clar și mai eficient pentru îmbunătățirea continuă a calității educației.

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

Cercetarea realizată a evidențiat complexitatea și dinamica procesului de evaluare internă a instituțiilor de învățământ, relevând atât punctele forte, cât și dificultățile cu care se confruntă școlile în aplicarea coerentă și eficientă a acestui proces. Analiza teoretică, coroborată cu datele empirice, a permis conturarea unui cadru interpretativ relevant pentru înțelegerea mecanismelor care influențează calitatea evaluării interne și rolul acesteia în asigurarea calității educației. În lumina acestor constatări, se impun o serie de concluzii și recomandări menite să sprijine actorii educaționali în îmbunătățirea continuă a practicilor de autoevaluare instituțională.

Abordările teoretice și metodologice întreprinse în cadrul cercetării au contribuit la consolidarea cunoașterii într-un domeniu încă puțin explorat științific în spațiul autohton și anume cel al evaluării interne centrate pe participare, relevanță contextuală și impact real asupra procesului educațional.

Problema științifică importantă abordată și soluționată în această lucrare constă în fundamentarea științifică a cadrului conceptual și metodologic care stă la *baza Modelului procesual-participativ de evaluare internă a instituției de învățământ*. Acest model, elaborat și validat pe parcursul cercetării, oferă o alternativă viabilă la modelele predominant birocratice, contribuind la creșterea eficienței și relevanței evaluării interne în raport cu nevoile reale ale școlii.

Prin analiza aprofundată a literaturii de specialitate s-a evidențiat evoluția conceptului de calitate în educație, dintr-o perspectivă istorică și multidimensională. A fost reliefată tranziția de la înțelesurile filosofice și umaniste ale calității, către abordările tehnice, economice și manageriale promovate în contextul paradigmei neoliberal-managerialiste. Această delimitare conceptuală a permis o înțelegere mai nuanțată a modului în care este formulată și implementată politica de asigurare a calității în educație, atât în plan național, cât și internațional.

Studiul realizat a adus dovezi concludente privind influența paradigmelor educaționale și de guvernare asupra formelor și funcțiilor evaluării interne. Astfel, evaluarea internă este analizată nu doar ca instrument tehnic de măsurare și monitorizare, ci și ca practică socială, supusă tensiunilor dintre control și îmbunătățire, centralizare și autonomie, responsabilizare și sprijin. Această abordare critică a evidențiat riscurile unei evaluări birocratice și formale, propunând trecerea către un model mai reflexiv și contextualizat.

Pornind de la analiza celor patru generații de evaluare propuse de Guba și Lincoln, a fost argumentată necesitatea implicării autentice a actorilor educaționali (profesori, elevi, părinți, comunitate) în procesele de autoevaluare instituțională. Această viziune participativă, susținută și

de cercetările lui J. Greene, oferă legitimitate demersului evaluativ, asigură incluziunea vocilor diverse și contribuie la construirea unei culturi a dialogului și reflecției în școală.

Dezvoltând noțiunea de procesualitate în evaluare și având ca reper principiile participării și reflexivității, a fost elaborat un **Model procesual-participativ de evaluare internă a instituției de învățământ**, care întrunește cele trei dimensiuni esențiale: tehnică (selecția și măsurarea indicatorilor relevanți), pedagogică (implicarea cadrelor didactice și învățarea organizațională) și democratică (transparență, dialog, asumare comună a calității). Caracteristicile definitorii ale Modelului procesual-participativ pot fi sintetizate astfel:

Modelul propune o desfășurare etapizată și ciclică a evaluării, reflectând o logică a învățării organizaționale continue. Acesta include cinci etape esențiale: etapa motivațională (care creează angajament și sens), etapa pregătitoare (în care sunt stabilite obiectivele și indicatorii), etapa de implementare (aplicarea efectivă a instrumentelor), etapa de analiză (interpretarea datelor colectate), și etapa de îmbunătățire (formularea deciziilor și planurilor de acțiune). Această structurare susține dezvoltarea unei rutine reflexive la nivel instituțional.

Modelul valorifică participarea activă a tuturor părților interesate – cadre didactice, elevi, părinți, reprezentanți ai comunității – în toate etapele evaluării interne. Inspirat din evaluarea de a patra generație (Guba & Lincoln), acesta promovează dialogul, co-construcția sensurilor și includerea perspectivelor multiple în procesul decizional, cu scopul de a spori relevanța și legitimitatea rezultatelor.

Un alt element definitoriu este adaptabilitatea modelului. Instituțiile nu sunt constrânse să urmeze o listă fixă de indicatori, ci pot selecta acei indicatori care reflectă specificul propriu, prioritățile strategice și nevoile reale ale beneficiarilor. Astfel, modelul devine un instrument de ajustare fină la realitatea locală, și nu un cadru rigid de conformare.

Scopul fundamental al modelului nu este verificarea conformității, ci sprijinirea dezvoltării instituționale. Evaluarea devine un mecanism de identificare a punctelor forte și a zonelor ce necesită intervenție, oferind o bază solidă pentru luarea deciziilor informate privind evoluția școlii.

Modelul pune accent pe dimensiunea formativă a evaluării, încurajând autoanaliza profesională și reflecția colectivă asupra practicilor curente. Acest aspect favorizează formarea unei culturi instituționale bazate pe învățare continuă, asumare și colaborare, depășind paradigma evaluării ca simplu control.

Deși promovează autonomia instituțională, modelul menține o corelare funcțională cu cerințele cadrului normativ național (ex. respectarea Standardelor de calitate pentru școlile prietenoase copiilor). Prin raportare publică, diseminarea rezultatelor și monitorizarea impactului, modelul susține responsabilizarea etică și profesională, fără a cădea în formalism birocratic.

Evaluarea se bazează pe o paletă diversificată de metode și instrumente – chestionare, focus-grupuri, grile de observare, analize SWOT, interviuri, jurnale reflexive etc. Alegerea acestora se face în funcție de scopurile etapei și de specificul grupurilor implicate, sporind calitatea și relevanța datelor obținute. Modelul poate fi utilizat ca mecanism integrat în politicile de asigurare a calității educației, în evaluarea internă periodică, în fundamentarea planificării strategice, dar și în dezvoltarea profesională a cadrelor didactice. Astfel, evaluarea internă nu rămâne un exercițiu izolat, ci devine parte integrantă a proceselor decizionale și formative ale instituției.

RECOMANDĂRI:

1. Pentru Ministerul Educației și Cercetării

- Să susțină și să reglementeze posibilitatea implementării unui model de evaluare internă flexibil, procesual și participativ, care să permită instituțiilor de învățământ selectarea unui set de indicatori relevanți pentru contextul propriu, în corelație cu planul strategic de dezvoltare instituțională și politicile naționale de asigurare a calității educației.
- Să inițieze programe-pilot în instituții de învățământ reprezentative (urban/rural, gimnazial/liceal), în vederea testării modelului procesual-participativ de evaluare internă și a colectării de date privind impactul acestuia asupra culturii evaluative, implicării actorilor educaționali și îmbunătățirii proceselor didactice.
- Să elaboreze și să promoveze un Ghid metodologic privind evaluarea internă procesual-participativă, care să includă exemple de bune practici, modele flexibile de indicatori, instrumente de colectare a datelor și sugestii concrete pentru implicarea părților interesate (elevi, părinți, comunitate).

2. Pentru instituțiile de învățământ general și echipele manageriale

- Modelul procesual-participativ de evaluare internă a instituției de învățământ, elaborat în cadrul cercetării, poate constitui baza pentru reorganizarea proceselor de autoevaluare instituțională, prin trecerea de la o abordare birocratică la una reflexivă, colaborativă și orientată spre îmbunătățire continuă.
- Metodologia de aplicare a evaluării interne, propusă în cercetare, poate fi valorificată în activitatea curentă a echipelor manageriale și a comisiilor de calitate, facilitând utilizarea rezultatelor evaluării în procesul decizional și în planificarea strategică a dezvoltării instituției.

3. Pentru instituțiile care prestează servicii de formare continuă

- Programul de dezvoltare a competențelor manageriale privind aplicarea evaluării interne, elaborat și validat experimental în cadrul cercetării, poate sta la baza elaborării curriculumului, suporturilor de curs și materialelor metodologice destinate formării continue a directorilor, directorilor adjuncți și coordonatorilor de calitate.

BIBLIOGRAFIE

1. AFANAS, A., Teoria și praxiologia formării profesionale continue a cadrelor didactice. Teză de doctor habilitat în științe ale educației. Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă”, Chișinău, 2022. Cu titlu de manuscris.
2. ALLEN, R., BURGESS, S. *How should we treat under-performing schools? A regression discontinuity analysis of school inspections in England*. Working Paper, Centre for Market and Public Organisation (CMPO), University of Bristol, 2011
3. ANDRIȚCHI, V. Managementul resurselor umane – garant al calității educației oferite de instituția școlară. În: Calitatea educației: teorii, principii, realizări: Materialele Conf. Șt. Intern., 30-31 octombrie 2008. Coord. șt.: L. Pogolșa, N. Bucun. Partea I. Chișinău: CEP USM, 2008, p. 145-148. ISBN 978-9975- 9685-6-0.
4. BACIU, S., Managementul instituției școlare. Ghid de formare profesională a cadrelor didactice. Chișinău: Știința, 2007. 55 p. ISBN 978-9975-67-276-4.
5. BERGER, P. L., LUCKMANN T., *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Penguin Books, 1966.
6. BROWN, M., School self-evaluation: An international or country-specific imperative for school improvement? *International Journal of Educational Research Open*, 2, 100063. DOI: 10.1016/j.ijedro.2021.100063.
7. BUCUN N., Resursele umane, fundament al calitatii educatiei. În: Calitatea educației: teorii, principii, realizări: Materialele Conf. Șt. Intern., 30-31 octombrie 2008. Coord. șt.: L. Pogolșa, N. Bucun. Partea I. Chișinău: CEP USM, 2008, p. 145-148. ISBN 978-9975-9685-6-0.
8. CHAPMAN, C., P. SAMMONS., 2013. *School Self-Evaluation for School Improvement: What Works and Why?* Reading: CfBT Education Trust.
9. COJOCARU, V. Competență. Performanță. Calitate. Concepte și aplicații în educație. Chișinău, 2016. 162 p. ISBN 978-9975-46-281-5
10. CRISTEA, S. Calitatea în educație. <https://tribunainvatamantului.ro/2015/08/28 /calitatea-in-educatie/>.
11. CRISTEA, S. Calitatea în educație / Educația de calitate. Chișinău: Instrumentul Bibliometric Național, 2008. 6 p. Disponibil la: <https://ibn.idsi.md>
12. CUCOȘ, C. , Teoria și metodologia evaluării. București: Polirom, 2008. 272 p. ISBN 978-9734-60-936-9.
13. DEWEY, J., *Democracy and Education: An Introduction to the Philosophy of Education*. Simon and Schuster, 1997, 378 pages.
14. FADDAR J; VANHOOF J; DE MAEYER S. School self-evaluation: self-perception or self-deception? The impact of motivation and socially desirable responding on self-evaluation results. *Educational Studies*, 2018, vol. 44, nr. 5, p. 624–637. DOI: 10.1080/09243453.2018.1504802.
15. FAUBERT, V. School Evaluation: Current Practices in OECD Countries and a Literature Review, OECD. 2009. Education Working Papers, No. 42, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/218816547156>
16. GORAȘ-POSTICĂ, V., VARTIC A., Starea de bine a cadrelor didactice – condiție pentru calitatea activității pedagogice. În: Materialele Conferinței Republicane a Cadrelor

- Didactice „Managementul educațional. Pedagogia școlii superioare”, vol. 6, Chișinău, 2022. Universitatea de Stat din Moldova. ISBN 978-9975-76-382-0
17. GUBA, E. G., LINCOLN, Y. S., *Fourth Generation Evaluation*. First Printing, 1989. ISBN 0-8039-3235-9.
 18. GUȚU, V. Concepția managementului calității în învățământul general. https://ibn.idsi.md/ro/vizualizare_articol/30003
 19. IOSIFESCU, Șerban. *Calitatea educației: concept, principii, metodologii*. București, Educația 2000+, 2008.
 20. KYRIAKIDES, L., CAMPBELL, R. J. (2004). School self-evaluation and school improvement: A critique of values and procedures. *Studies in Educational Evaluation*, 30(1), 23-36.
 21. Lay, M., & Papadopoulos, I. *An Exploration of Fourth Generation Evaluation in Practice*. Evaluation, 2007, vol. 13, nr. 4, pp. 486–495. DOI: 10.1177/1356389007082135.
 22. MacBEATH, J., A new relationship with schools: Inspection and self-evaluation. inFORM, (5). Leadership for Learning, The Cambridge Network.
 23. MCNAMARA, G., SKERRITT, C., O'HARA, J., O'BRIEN, S., & BROWN, M. (2021). For improvement, accountability, or the economy? Reflecting on the purpose(s) of school self-evaluation in Ireland. *Journal of Educational Administration and History*, 53(3-4), 158–173.
 24. MEURET, D., & MORLAIX, S. Conditions of success of a school's self-evaluation: Some lessons of an European Experience. Université de Bourgogne, IREDU.
 25. NACCARELLA, L., PIRKIS, J., KOHN, F. Building evaluation capacity: Definitional and practical implications from an Australian case study. *Evaluation and Program Planning* 30: p. 231–6.
 26. NELSON, R., EHREN, M. C. M., & GODFREY, D. (2015). Literature Review on Internal Evaluation. Institute of Education, University College London
 27. NEVO, D., School evaluation: internal or external? *Studies in Educational Evaluation*, 2001. p. 27, 95-106.
 28. O'BRIEN, S., MCNAMARA, G., O'HARA, J., BROWN, M., & SKERRITT, C. (2024). Teacher leadership in school self-evaluation: an approach to professional development. *Irish Educational Studies*, 43(4), 703-718. <https://doi.org/10.1080/03323315.2022.2135568>
 29. PANIȘ, A. *Reconstrucția pedagogică a eticii în instituția educației*. Rezumat teză de doctor habilitat. Chișinău: UPS „Ion Creangă”, 2023.
 30. PATRAȘCU, D., CRUDU, V., *Calitatea învățământului în instituțiile educaționale: management, tehnologii, metodologii, evaluare*. Chișinău: Gunivas, 2007. 378 p. ISBN 978-9975-908-66-5
 31. PETEGEM, P. Matching internal and external evaluation in an era of accountability and school development: Lessons from a Flemish perspective.
 32. POGOLȘA, L., Dimensiunea umană a calității învățământului – cadrele didactice. În *Școala modernă: provocări și oportunități* (pp. 5-16). Chișinău, Moldova: Conferința „Școala modernă: provocări și oportunități”, 5-7 noiembrie 2015. Institutul de Științe ale Educației.

33. POȘTAN L., Calitatea educației în Republica Moldova din perspectiva indexului european pentru învățare permanentă ELLI. Conferința „Reconceptualizarea formării inițiale și continue a cadrelor didactice”, 27-28 octombrie 2017.
34. RIVZI, F., La mondialisation et l’imaginaire néolibéral de la réforme de l’éducation. Réflexions thématiques (20). Département des études globales en éducation, Université de Melbourne. Février 2017.
35. RYAN, K. E., GANDHA, T., & AHN, J. (2013). School self-evaluation and inspection for improving U.S. schools? National Education Policy Center, University of Illinois at Urbana-Champaign. nepc.colorado.edu.
36. ȘEVCIUC M., Conceptul de evaluare a gradului de manifestare a competenței. In: Integrare prin cercetare și inovare: conferință științifică națională cu participarea internațională. Științe Sociale, Chișinău, 7-8 noiembrie, 2024. Chișinău: CEP USM, 2024, pp.456-465. ISBN 978-9975-62-687-3;
37. TARSILLA, M., Theorists’ Theories of Evaluation: A Conversation with Jennifer Greene. Journal of MultiDisciplinary Evaluation, vol. 6, no. 13, February 2010. DOI: 10.56645/jmde.v6i13.258.
38. UNICEF, Manual. Child Friendly Schools. New York: UNICEF Division of communication, 2009. 244 p. ISBN: 978-92-806-4376-3.
39. VANHOOF, J., PETEGEM, P. V. ,(2007). How to match internal and external evaluation? Conceptual reflections from a Flemish perspective. Studies in Educational Evaluation, 33(2), 101-119.
40. ВАЛДМАН, И. А., Самооценка школы: Основные понятия [School Self-Evaluation: Main Concepts]. Институт управления образованием РАО
41. ТУЗИКОВ, А., Актуальные проблемы высшего образования. <https://cyberleninka.ru/article/n/vysshee-obrazovanie-i-skrytoe-obayanie-menedzherizma>.
42. ФРУМИН, И. Д. Оценка качества образования: между контролем и поддержкой Первое сентября. — № 92, 2000. — С. 6–16
43. УШАКОВ, Б. Г. Качество образования и / или образование качества (проблемы методологии, практики и оценки). *Науки об образовании*, 2017, № 1, pp. 6–14.

LISTA PUBLICAȚIILOR AUTOAREI LA TEMA TEZEI

ARTICOLE ÎN REVISTE ȘTIINȚIFICE

1. **BACIU, S., MUȘENCO, A.** Tendințe actuale privind evaluarea calității educației în instituția de învățământ. *Univers Pedagogic*, 2025, nr. 1 (85), pp. 72–80. ISSN 1811-5470. Categoria: B. DOI: 10.52387/1811-5470.2025.1.02.
2. **MUȘENCO, A.** *Evaluarea educațională ca construct social*. Studia Universitatis Moldaviae. Revista științifică a Universității de Stat din Moldova, 2025, nr. 5(185), p. 102–105. ISSN 1857-2103. Categoria B. DOI: [https://doi.org/10.59295/sum5\(185\)2025_11](https://doi.org/10.59295/sum5(185)2025_11)
3. **MUȘENCO, A.** *Evaluarea internă a școlii: între retorică și realitate*. În: Didactica Pro. Revistă de teorie și practică educațională, 2025, nr. 3(151), iunie. ISSN 1810-6455. CZU 37.091. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16945061>
4. **MUȘENCO, A.** O abordare critică a rolului Consiliului de Administrație în autoconducerea școlii. În: Revista Didactica Pro..., revistă de teorie și practică educațională, nr. 3(97), 2016, p. 37–40. ISSN 1810-6455. Disponibil online la: https://ibn.idsi.md/vizualizare_articol/60285

ARTICOLE ÎN LUCRĂRILE CONFERINȚELOR ȘI ALTOR MANIFESTĂRI ȘTIINȚIFICE

5. **BACIU, S., MUȘENCO, A.** *Procesualitatea evaluării interne a instituției școlare*. În: **Știință și educație: noi abordări și perspective**. Materialele conferinței științifice internaționale jubiliare, Seria 27, 27–28 martie 2025. Vol. 1: Științe ale educației. Chișinău: CEP UPSC, 2025, p. 369–377. ISBN 978-9975-48-268-4. Disponibil la: <https://dir.upsc.md/handle/123456789/7862>
6. **BACIU, S., MUȘENCO, A.** *Calitatea educației – perspective paradigmatică și evaluative*. **Acta Universitatis Cahulensis**, Volumul XII, Partea 1. Cahul: Universitatea de Stat „Bogdan Petriceicu Hasdeu” din Cahul, 2025, p. 70–76. ISSN 2587-3563; E-ISSN 2587-3571.

ADNOTARE

Muşenco, Anjela. *Procesualitatea evaluării interne la nivelul instituției școlare ca factor de calitate în educație.* Teză de doctor în științe ale educației. Chișinău, 2025.

Teza este structurată în: introducere, trei capitole, concluzii și recomandări. Bibliografia cuprinde 212 surse, iar textul de bază totalizează 146 de pagini, fiind completat de 34 de tabele și 25 de figuri. Rezultatele științifice au fost diseminate prin 3 articole publicate și prin participarea la 2 conferințe științifice naționale și internaționale.

Cuvinte-cheie: evaluare internă, calitatea educației, model procesual-participativ, debirocratizare, responsabilizare și îmbunătățire, cultură organizațională reflexivă, indicatori relevanți.

Scopul cercetării constă în fundamentarea teoretică și metodologică a procesului de evaluare internă a instituției de învățământ general.

Obiectivele cercetării: determinarea reperelor teoretice privind calitatea educației în învățământul general, prin integrarea dimensiunilor conceptuale, metodologice și normative care fundamentează procesul de asigurare a calității; identificarea premiselor teoretico-aplicative ale evaluării interne în instituțiile de învățământ, din perspectivă procesuală; analiza comparativă a cadrului normativ și a practicilor de evaluare internă din Republica Moldova, în raport cu modelele internaționale relevante; elaborarea Modelului procesual-participativ de evaluare internă a instituției de învățământ general, cu accent pe selecția indicatorilor relevanți, implicarea actorilor educaționali și orientarea formativă a procesului evaluativ; validarea experimentală a Programului de dezvoltare a competențelor manageriale privind aplicarea evaluării interne, elaborat în baza Modelului procesual-participativ de evaluare internă a instituției de învățământ general.

Noutatea și originalitatea științifică constau în delimitarea reperelor conceptuale ale evaluării interne a instituției de învățământ general din perspectivă procesual-participativă, precum și în conceptualizarea Modelului procesual-participativ de evaluare internă a instituției de învățământ general, care integrează fundamentele teoretice și applicative ale evaluării ca proces reflexiv, colaborativ și contextualizat.

Rezultatele obținute, care au contribuit la rezolvarea problemei științifice, constau în determinarea și elaborarea fundamentelor teoretice și metodologice ale evaluării interne a instituției de învățământ general din perspectivă procesual-participativă, structurate în Modelul procesual-participativ de evaluare internă a instituției de învățământ general, experimentat prin Programul de dezvoltare a competențelor manageriale privind aplicarea evaluării interne, elaborat în cadrul cercetării și implementat în instituții publice de învățământ general.

Semnificația teoretică constă în delimitarea conceptuală a evaluării interne a instituției de învățământ general din perspectivă procesual-participativă și în identificarea trăsăturilor definitorii ale evaluării interne ca proces reflexiv, colaborativ și contextualizat.

Valoarea aplicativă rezidă în faptul că Modelul procesual-participativ de evaluare internă a instituției de învățământ general poate consolida cultura evaluativă la nivel instituțional, iar Programul de dezvoltare a competențelor manageriale privind aplicarea evaluării interne, elaborat în cadrul cercetării, poate fi valorificat în practica managerială și în cadrul programelor de formare continuă a managerilor școlari, rezultatele experimentale servind drept repere pentru organizarea și optimizarea proceselor de evaluare internă și de dezvoltare instituțională, precum și pentru formularea de recomandări privind politicile educaționale, în conformitate cu prevederile Strategiei Educației 2030.

Implementarea rezultatelor. Rezultatele cercetării au fost valorificate în cadrul cursurilor de formare profesională continuă ale Universității de Stat din Moldova, în contextul diverselor conferințe științifice, fiind reflectate în reviste de specialitate din țară și din străinătate.

ANNOTATION

Muşenco, Anjela. *The Processual Nature of Internal Evaluation at the School Level as a Factor of Educational Quality*. Doctoral Thesis in Educational Sciences. Chişinău, 2025.

The dissertation is structured into an introduction, three chapters, conclusions, and recommendations. The bibliography comprises 212 sources, and the main text totals 146 pages, supplemented by 34 tables and 25 figures. The scientific results were disseminated through three published articles and participation in two national and international scientific conferences.

Keywords: internal evaluation, quality of education, processual-participatory model, accountability and improvement, reflexive organizational culture, relevant indicators.

The purpose of the research is the theoretical and methodological substantiation of the internal evaluation process in general education institutions.

Research objectives: to determine the theoretical benchmarks regarding the quality of education in general education by integrating the conceptual, methodological, and normative dimensions underlying the quality assurance process; to identify the theoretical and applied premises of internal evaluation in educational institutions from a processual perspective; to conduct a comparative analysis of the regulatory framework and internal evaluation practices in the Republic of Moldova in relation to relevant international models; to elaborate the Processual-Participatory Model of Internal Evaluation of General Education Institutions, with an emphasis on the selection of relevant indicators, the involvement of educational stakeholders, and the formative orientation of the evaluation process; to experimentally validate the Programme for the Development of Managerial Competencies in Applying Internal Evaluation, developed on the basis of the Processual-Participatory Model of Internal Evaluation of General Education Institutions.

The scientific novelty and originality consist in delineating the conceptual benchmarks of internal evaluation in general education institutions from a processual-participatory perspective, as well as in conceptualizing the Processual-Participatory Model of Internal Evaluation of General Education Institutions, which integrates the theoretical and applied foundations of evaluation as a reflexive, collaborative, and contextualized process.

The obtained results, which contributed to solving the scientific problem, consist in determining and elaborating the theoretical and methodological foundations of internal evaluation in general education institutions from a processual-participatory perspective, structured within the Processual-Participatory Model of Internal Evaluation of General Education Institutions. This model was tested through the Programme for the Development of Managerial Competencies in Applying Internal Evaluation, developed within the research framework and implemented in public general education institutions.

The theoretical significance lies in the conceptual delineation of internal evaluation in general education institutions from a processual-participatory perspective and in identifying the defining characteristics of internal evaluation as a reflexive, collaborative, and contextualized process.

The practical value resides in the fact that the Processual-Participatory Model of Internal Evaluation of General Education Institutions can strengthen the evaluative culture at the institutional level, while the Programme for the Development of Managerial Competencies in Applying Internal Evaluation, developed within the research, can be applied in managerial practice and in continuous professional development programmes for school managers. The experimental results serve as reference points for organizing and optimizing internal evaluation and institutional development processes, as well as for formulating recommendations on educational policies, in accordance with the provisions of the Education Strategy 2030.

Implementation of results. The research results were applied within continuous professional training courses at the State University of Moldova and reflected in specialized journals.

MUȘENCO ANJELA

**PROCESUALITATEA EVALUĂRII INTERNE LA NIVELUL INSTITUȚIEI ȘCOLARE
CA FACTOR DE CALITATE ÎN EDUCAȚIE**

SPECIALITATEA 531.01 - TEORIA GENERALĂ A EDUCAȚIEI

Rezumatul tezei de doctor în științe ale educației

Tipografia UPSC „Ion Creangă”, str. I. Creangă, 1, Chișinău, MD-2069

Aprobat spre tipar:

Hârtie offset. Tipar offset.

Coli de tipar: 1.2

Formatul hârtiei 60x84 1/16

Tiraj 50ex.

Comanda nr.