

MINISTERUL EDUCAȚIEI, CERCETĂRII, TINERETULUI ȘI SPORTULUI
UNIVERSITATEA „BABEȘ-BOLYAI” CLUJ
FACULTATEA DE PSIHOLOGIE ȘI ȘTIINȚE ALE EDUCAȚIEI
Școala doctorală „Educație, Dezvoltare, Cogniție”

TEZĂ DE DOCTORAT

REZUMAT

COORDONATOR ȘTIINTIFIC:
PROFESOR UNIV. DR. MIRON IONESCU

DOCTORAND:
DELIA MARIANA ARDELEAN

2010

**MINISTERUL EDUCAȚIEI, CERCETĂRII, TINERETULUI ȘI SPORTULUI
UNIVERSITATEA „BABEȘ-BOLYAI” CLUJ
FACULTATEA DE PSIHOLOGIE ȘI ȘTIINȚE ALE EDUCAȚIEI
Școala doctorală „Educație, Dezvoltare, Cogniție”**

**TEZĂ DE DOCTORAT
STRATEGII MANAGERIALE
ALE DIRECTORULUI UNITĂȚII DE ÎNVĂȚĂMÂNT DIN MEDIUL RURAL**

REZUMAT

**COORDONATOR ȘTIINTIFIC:
PROFESOR UNIV. DR. MIRON IONESCU**

**DOCTORAND:
DELIA MARIANA ARDELEAN**

2010

CUPRINS

A.FUNDAMENTARE TEORETICĂ

CAPITOLUL I

POLITICI DE REFORMĂ - REPERE ALE ÎNVĂȚĂMÂNTULUI ÎN MEDIUL RURAL ROMÂNESC

<i>1.1. Școala și educația în România de azi</i>	1
<i>1.2. Reforma educației - teorie și practică. Repere ale reformei în cadrul școlii rurale maramureșene</i>	6
<i>1.3. Istorie și contemporaneitate, continuitate și schimbare în școlile rurale. Aplicație la școala maramureșeană</i>	46

CAPITOLUL II

ȘCOALA RURALĂ – TRADIȚIE ȘI MODERNITATE

<i>2.1. Mit și realitate în școlile rurale</i>	61
<i>2.2. Școala rurală ca organizație</i>	67
<i>2.3. Specificul activității directorului într-o școală rurală</i>	76

CAPITOLUL III

MANAGEMENTUL EDUCAȚIONAL - ARTĂ ȘI ȘTIINȚĂ A CONDUCERII

<i>3.1. Managementul - artă și știință</i>	84
<i>3.2. Școli de gândire managerială</i>	92
<i>3.3. Managementul educațional – artă și știință în educația contemporană</i>	98
<i>3.3.1. Conceptul de management educațional</i>	98
<i>3.3.2. Funcțiile managementului educațional</i>	110
<i>3.4. Strategii manageriale-căi pentru obținerea performanței. Managementul strategic în educație. Proiectul de dezvoltare instituțională al unităților școlare</i>	119
<i>3.5. Managementul ca profesie. Managerul unității de învățământ - status și rol, competențe și atribuții</i>	137

CAPITOLUL IV

CONCEPTUL DE CONDUCERE ÎN SISTEMUL DE ÎNVĂȚĂMÂNT

4.1. Accepțiunile psihologice ale noțiunii de „conducere”. Delimitări conceptuale	153
4.2. Teorii și modele ale conducerii	158
4.3. Management și leadership	170
4.4. Dificultăți în actul de conducere al învățământului	183

CAPITOLUL V

ÎNCREDEREA ÎN ORGANIZAȚIE ȘI ÎN MANAGERUL ȘCOLII RURALE

5.1. Studiarea și definirea încrederii	190
5.2. Modele ale încrederii	194
5.3. Consecințe ale încrederii în organizația școlară și în managerul școlii rurale. Încrederea ca determinant al performanțelor profesionale	202

B. DEMERSUL EXPERIMENTAL

CAPITOLUL VI

CERCETARE PRIVIND PERFORMANȚELE MANAGERIALE ALE DIRECTORILOR UNITĂȚILOR DE ÎNVĂȚĂMÂNT DIN MEDIUL RURAL, AREALUL MARAMUREȘ

6.1. Designul cercetării	206
6.1.1. Scopul cercetării. Obiective generale și specifice	206
6.2. Studiu pilot. Prezentarea și interpretarea rezultatelor	211
6.3. Ipoteza cercetării	238
6.4. Metodologia cercetării	239
6.4.1. Stabilirea eșantionului de subiecți. Eșantionarea conținutului cercetării	240
6.4.2. Variabilele implicate în cercetare	262
6.4.3. Metoda și instrumentele de cercetare	263
6.4.4. Coordonatele cercetării. Procedura de lucru	272

CAPITOLUL VII

ORGANIZAREA ȘI DESFĂȘURAREA CERCETĂRII PEDAGOGICE

7.1.Premise teoretice.....	277
7.2.Etapele și desfășurarea experimentului	279
7.2.1.Etapele experimentului.....	279
7.2.2. Pretestul. Prezentarea și interpretarea datelor obținute în perioada de pretest.....	282
7.3. Prezentarea intervenției formative: Programul de formare și dezvoltare profesională destinat directorilor unităților de învățământ din mediul rural	352
7.3.1.Structura programului de formare și dezvoltare profesională	352
7.3.2.Considerații calitative referitoare la conținutul și calitatea programului de formare și dezvoltare profesională destinat directorilor unităților de învățământ din mediul rural..	353
7.3.3.Prezentarea succintă a unor metode utilizate în cadrul programului de formare și dezvoltare profesională.....	357
7.4. Rezultatele aplicării intervenției formative	365

CAPITOLUL VIII

ANALIZA, PRELUCRAREA ȘI INTERPRETAREA DATELOR

8.1. Rezultate și analize comparative în interpretarea datelor obținute în etapa posttest.	
<i>Analiza comparativă a rezultatelor obținute în etapele pretest și posttest.....</i>	<i>367</i>
8.2.Retestul. Interpretări și analize comparative posttest-retest	373

CONCLUZII	409
------------------------	------------

VALORIFICAREA CERCETĂRII. INTRODUCEREA NOULUI ÎN PRACTICA

MANAGERIALĂ	425
BIBLIOGRAFIE	433
ANEXE	445

REZUMAT

CUVINTE CHEIE

Învățământ preuniversitar, școală, educație, reformă, mediul rural, școala ca organizație, conducere, management, leadership, management educațional, managerul unității de învățământ, status, rol, competențe, atribuții, strategii manageriale, încredere, performanță

Teza de doctorat cu titlul „**Strategii manageriale ale directorului unității de învățământ din mediul rural**”, rezultat al unei profunde investigații teoretice și practice, are calitatea de a trata problematica managementului educațional din cadrul unităților de învățământ din mediul rural românesc într-un spirit deschis, anticonservator, în consens cu mișcarea de idei contemporană. Cunoașterea veritabilă a literaturii de specialitate din domeniu, experiența și expertiza dobândită în timp, situarea în perspectiva „de interior” atât a cadrului didactic, cât și a managerului, a permis selectarea cu grijă și pertinent a punctelor de vedere ce se potrivesc abordării procesului de învățământ din România în etapa actuală.

În amplul proces al transformărilor ce au loc în cadrul societății contemporane, școala are un rol esențial, rol pe care îl atribuim, cu bună știință și școlilor din mediul rural românesc.

Structurată pe opt capitole, lucrarea de față cuplează experiența și practica din domeniu, cu datele teoretice și cele experimentale referitoare la atât de importanta problemă a managementului educațional practicat în cadrul școlilor noastre din mediul rural.

Capitolul I „**Politici de reformă – Repere ale învățământului în mediul rural românesc**” tratează transformările multiple prin care a trecut învățământul românesc, odată cu dezvoltarea economică, politică și culturală a societății.

Evidențiind faptul că România a resimțit nevoia schimbărilor eficiente în învățământ și educație, inițiind și desfășurând o amplă politică de reformă, care a prins contur abia după 1997 și care continuă și astăzi, capitolul de față subliniază politicile de reformă și semnificațiile acestora asupra sistemului de învățământ preuniversitar românesc.

Capitolul II al lucrării, intitulat sugestiv „**Școala rurală – tradiție și modernitate**” face o prezentare a realității școlii rurale din satul românesc. Școala, văzută ca organizație, ca și grup

organizațional este prezentată ca un sistem cognitiv în cadrul căreia se iau decizii majore, cu implicații de durată, într-o măsură mult mai mare decât ar face-o indivizii izolați. Aceasta este un model de organizație care îndeplinește sarcini intelectuale și cognitive și care formează un model mental legat de particularitățile interacțiunilor dintre membri organizației școlare, procesând informația, atât la nivelul grupului, cât și în sistemele cognitive individuale.

Organizația școlară rurală reprezintă un tip de organizație socială caracterizată prin următoarele elemente distincte: structură de organizare formală, bazată pe norme de funcționare stabile; membrii săi sunt implicați atât la nivel primar (la nivelul relației educator-educat), cât și secundar (la nivelul relațiilor interpersonale, stabilite ierarhic, în sens birocratic și, de ce nu, uneori, chiar și în sens politic, „de la centru”); organizația școlară are o angajare limitată în raport cu alte organizații care pot fi integrate în sistem sau care sunt exterioare acestuia.

„Sănătatea organizațională” a instituției școlare rurale este o problemă la ordinea zilei. Aceasta depinde de capacitatea unității școlare respective de a-și forma și dezvolta cultura organizațională. Cultura organizațională a școlii poate fi definită ca o filosofie împărtășită de toți membrii colectivității școlare, în baza unei ideologii comune, bazată pe valori, convingeri, asumții și norme. O cultură organizațională se formează în interiorul organizației școlare, prin participarea în comun, la obiectivele ei și prin consultarea fiecărui membru, al organizației școlare, în parte.

Capitolul III **„Managementul educațional – artă și știință a educației”** evidențiază corelația indestructibilă dintre managementul văzut ca „artă” – care face referire la calitățile personale ale managerului grefate pe cunoștințe specifice de management și managementul văzut ca „știință”- care are la bază acumulări teoretice exprimate în legi, teorii, principii, metode, etc. Astăzi, tot mai mulți specialiști în domeniu vorbesc de aplicarea în practică a teoriei universalității managementului, teorie aplicabilă prin dubla profesionalizare a managerului, fapt posibil prin deținerea de cunoștințe din domeniul de activitate al managerului, de cunoștințe specifice de management și prin dezvoltarea capacității sale creative în cadrul activităților manageriale.

Privit din această perspectivă, managementul este o profesie specifică care are la bază o cultură managerială care deschide posibilitatea profesionalizării, abordării interdisciplinare a teoriei și practicii manageriale.

Teoria și arta managementului s-a conturat și la nivelul sistemului de învățământ. Înțelegerea corectă a conceptului de management educațional presupune cunoașterea acțiunilor pe

care managerii din domeniul educațional ar trebui să le întreprindă, în scopul finalizării obiectivelor propuse. Studiile de management arată, faptul, că nu putem vorbi de un inventar clar și exhaustiv al calităților manageriale, dar putem vorbi, însă, de funcțiile exercitate de manageri și de domeniile funcționale în care sunt exercitate aceste funcții și roluri manageriale.

Managerul școlar exercită funcții manageriale cu acțiune secvențială și consecutivă, centrate pe dimensiunea sarcină: analiza-diagnoza; organizarea; proiectarea (planificarea și programarea); implementarea programelor (conducerea operațională, controlul, evaluarea secvențială); evaluarea finală; centrate pe dimensiunea umană: organizarea grupurilor, formarea echipelor; funcții cu acțiune constantă pe parcursul ciclului managerial, centrate pe dimensiunea sarcină: decizia, circulația informațiilor; centrate pe dimensiunea umană: motivarea oamenilor; participarea, dezvoltarea personală a membrilor echipei; negocierea; prevenirea și rezolvarea conflictelor.

Competențele managerilor trebuie abordate din două ipostaze: competența atribuită (autoritatea postului) și competența intrinsecă, propriu-zisă, dată de cunoștințele de specialitate și de management, de calitățile, aptitudinile și deprinderile pe care managerul trebuie să le posede, în conformitate cu fișa postului respectiv. Dubla competență poate fi obținută în urma unui traseu de profesionalizare continuă și sistematică de dezvoltare a propriilor capacități, aptitudini, abilități și cunoștințe.

În zilele noastre asistăm la profesionalizarea managementului școlar. Managerul școlar devine o profesie reglementată, a cărei ocupare este condiționată de studii specializate care permit dobândirea unui *status și a unui rol* social. Rolurile pe care trebuie să le îndeplinească managerul școlii reclamă o suită de *competențe* (de comunicare și relaționare, psihosociale, de utilizare a tehnologiilor informaționale, de conducere și coordonare, de evaluare, de gestionare și de administrare a resurselor), care reclamă dezvoltarea emoțională, self-managementul, care la rândul lor au le *capacități* specifice.

În capitolul al V-lea “**Conceptul de conducere în sistemul de învățământ**” ne orientăm atenția asupra noțiunii de conducere și a particularităților conducerii sistemului de învățământ românesc prin evidențierea diferenței existente între manager și leader. Teoria „leadership”-ului la nivelul unității de învățământ vizează acea parte a activității unui manager școlar prin care acesta influențează comportamentul cadrelor didactice, elevilor, părinților, comunității și

grupurilor cu care vine în contact, în vederea creșterii prestigiului școlii și a obținerii rezultatelor dorite.

Capitolul al VI-lea „**Încrederea în organizația școlară și în managerul unității de învățământ din mediul rural**” aduce argumente în favoarea introducerii constructului „încredere” în literatura de specialitate din domeniul managementului educațional. Definită adesea ca o credință, expectanță sau sentiment puternic înrădăcinat în personalitatea fiecărui individ; ca un fenomen instituțional, ce se dezvoltă fie în cadrul unei instituții, fie între instituții diferite; ca o tranzacție interpersonală dintre indivizi, la nivel interpersonal și la nivel de grup, „încrederea” a intrat în literatura de specialitate din ultimii ani, prezentând implicațiile pe care le produce asupra organizației și angajaților. Acest lucru s-a întâmplat mai puțin în cercetările din domeniul științelor educației, unde studierea fenomenului încrederii și al încrederii în managerul școlii și în personalul acesteia, trebuie să devină un element important al performanței în muncă, realitate ce denotă extinderea acestor cercetări și în acest domeniu.

Încrederea organizațională este văzută ca un *mecanism de control organizațional, o alternativă la autoritate* (Bradach, J., L., & Eccles, R., G., 1989) sau un *punct de start în rezolvarea problemelor unui grup de muncă* (Malnight, T., W., 1989). Încrederea poate fi înțeleasă și ca o *modalitate de a supraviețui crizelor organizaționale* (Mishra, A., K., 1992) sau ca un *factor esențial care permite diverse forme de acceptare a riscului, în orice sistem social* (Luhman, N., 1988).

Încrederea stă la baza funcționării unei organizații (McAllister, D., 1995), fiind un prerechizit critic pentru dezvoltarea angajaților, dar și a instituțiilor, implicit. Un angajat al unității de învățământ care are încredere în managerul său, respectiv, în directorul școlii, va deveni mai întreprinzător în comportamentul său de muncă (Costigan R., et al., 2006). Acest lucru înseamnă o creștere a asertivității, a inițiativei în rezolvarea de probleme, a energiei pentru muncă sau a creativității. Încrederea interpersonală dezvoltată între managerul școlii și subordonat are drept consecințe: performanța angajaților, satisfacția acestora cu munca, atașamentul sau loialitatea acestora față de organizație (Caudron, S., 2002; Dirks K., T., & Ferrin, D., 2002; Staw, B., M., 1997). Atunci când managerul școlii dezvoltă cu angajații unității de învățământ (cadre didactice, personal nedidactic, personal auxiliar), un comportament bazat pe încredere, nu vor întârzia să apară performanțele, rezultate pozitive.

Încrederea este o trăsătură multifactorială, care include factori cognitivi, afectivi și comportamentali (modelul unidimensional). Încrederea și neîncrederea sunt două noțiuni distincte, care pot varia separat (Lewicki, R., J., et al., 1998), chiar dacă sunt compuse din aceleași dimensiuni: cognitivă, afectivă, comportamentală. Cele două sunt văzute ca un continuum, ce se întinde de la niveluri scăzute ale încrederii până la niveluri ridicate ale acesteia.

Capitolul VI „**Cercetare privind performanțele manageriale ale directorilor unităților de învățământ din mediul rural – arealul Maramureș**” pune în valoare scopul demersului nostru constatativ - acela de a investiga și contura situația existentă la nivelul realității educaționale din județul Maramureș, în ce privește competențele profesionale și manageriale ale directorilor unităților de învățământ din mediul rural și performanța obținută de aceștia în funcție de nevoile și specificul școlii rurale, pentru a veni în sprijinul acestei nevoi, paralel cu procesul de selecție și recrutare a directorilor unităților de învățământ.

Investigațiile noastre constatative realizate au urmărit culegerea datelor esențiale pentru configurarea premiselor care stau la baza proiectării intervenției cvasiexperimentale. Demersul realizat a contribuit la conturarea unor date de start în scopul delimitării eșantioanelor de conținut și de subiecți, precum și la posibilitatea de a realiza radiografierea la nivelul grupului țintă a unor aspecte cu grad ridicat de predictibilitate pentru reușita programului nostru experimental.

Investigațiile realizate în etapa constatativă gravitează în jurul a trei obiective generale:

➤ **O 1:** identificarea dimensiunilor participante la performanța muncii de conducere a directorilor unităților de învățământ din mediul rural, arealul județului Maramureș; definirea conceptului de ”manager eficient” în scopul identificării particularităților specifice acestui tip de manager.

➤ **O 2:** identificarea nivelului actual al performanței în muncă a directorilor unităților de învățământ din mediul rural, în scopul delimitării aspectelor funcționale și disfuncționale ale demersurilor manageriale realizate și stabilirea, respectiv, parcurgerea de către directorii din mediul rural a unui program de intervenție printr-o activitate de formare și dezvoltare profesională, fapt ce va duce la creșterea performanțelor manageriale a acestora.

➤ **O 3:** corelația dintre satisfacția în muncă și performanța în activitatea managerială a directorilor din școlile rurale, arealul Maramureș, în scopul identificării unei noi modalități de evaluare a performanței manageriale cu ajutorul căreia să se obțină un comportament organizațional motivat, fapt ce va ușura și procedura de selecție și recrutare a directorilor

unităților de învățământ din mediul rural.(în scopul delimitării aspectelor funcționale și disfuncționale ale demersurilor manageriale realizate).

Analiza celor trei obiective investigate permite sesizarea concordanței care există între o școală rurală bună, eficientă și un management eficient, obținut în baza unui comportament organizațional motivat și a unui stil managerial eficient.

Investigațiile realizate în etapa constatativă au fost organizate pe trei coordonate principale, în concordanță cu obiectivele generale propuse de noi:

1. identificarea și analiza dimensiunilor participante la performanța muncii de conducere a directorilor unităților de învățământ din mediul rural, din arealul Maramureș;
2. identificarea nivelului actual al performanței în muncă prin stabilirea corelației între cunoștințele la intrarea în post și cele obținute în urma unui program de pregătire/formare și dezvoltare profesională vizând un sistem de evaluare complex, care cuprinde patru nivele diferite de investigație (în care fiecare director cuprins în eșantion este evaluat de mai multe persoane: experți din cadrul Inspectoratului Școlar Județean Maramureș, reprezentantul Sindicatului Liber din Învățământul Preuniversitar, reprezentantul ARACIP, reprezentanții cadrelor didactice, reprezentanții elevilor, reprezentanții părinților, reprezentanții primăriei);
3. analiza corelației între satisfacție și performanța în activitatea managerială a directorilor din școlile rurale, arealul Maramureș.

I. Atingerea primului obiectiv de cercetare a pornit de la operaționalizarea celor mai relevante *aspecte conceptuale* care au permis furnizarea unei imagini pertinente asupra *dimensiunilor participante la performanța muncii de conducere a directorilor unităților de învățământ din mediul rural, arealul Maramureș*. Această operaționalizare a avut la bază analiza aspectelor considerate ca relevante în literatura de specialitate și a fost completată cu *dimensiuni* considerate ca definitorii și care au fost obținute în urma discuțiilor noastre informale cu directorii din grupul țintă, cu grupul de experți, cu ceilalți factori cuprinși în eșantionul nostru.

Am ținut să culegem aceste informații pentru a adapta grila de competențe generale ale managerului eficient la competențele specifice directorului de școală rurală, cu scopul adaptării conținutului programului nostru de formare și dezvoltare profesională la cerințele politicii educaționale, la realități și expectanțe specifice zonei, localității, cadrelor didactice, elevilor, părinților, comunității, și nu în ultimul rând, nevoilor proprii de dezvoltare ale fiecărui director de școală rurală.

Sintetizând aspectele operaționalizate mai sus, au fost identificate următoarele obiective specifice urmărite în analiza nevoilor grupului țintă format din directorii școlilor rurale:

I. 1. diagnosticarea stilului și a strategiei manageriale, respectiv aprecierea managementului real, așa cum îl percep și îl practică directorii școlilor din mediul rural, în intenția de a oferi posibilitatea aprecierii managementului real existent în școlile rurale maramureșene, respectiv: ce fac? ce și cum gândesc directorii școlilor rurale? în diverse situații manageriale;

2. identificarea principalelor tipuri de dificultăți intervenite în activitatea de conducere a școlilor rurale;

3. definirea conceptului de „manager eficient” la nivelul școlii rurale;

4. evaluarea status-ului decizional al directorilor în cadrul activității de conducere a unității de învățământ;

5. analiza opiniilor, convingerilor, percepțiilor și așteptărilor experților, cadrelor didactice, elevilor, părinților, sindicatului, comunității, față de importanța activității de management școlar pe care o desfășoară directorii școlilor rurale și importanța acestui act pentru educație și societate.

II: Atingerea celei de-a doua coordonate pe care s-a axat cercetarea noastră, în etapa constatativă a permis culegerea de informații privind modul teoretic în care este concepută activitatea de management școlar și evaluare instituțională și modul practic, concret în care se realizează activitatea de management școlar la nivelul învățământului din mediul rural, din județul Maramureș. Din această perspectivă au fost vizate atât *aspectele subiective*, opinii ale experților, cadrelor didactice, elevilor, părinților, sindicatului, comunității, față de activitatea de management școlar desfășurată de directorii acestor școli, cât și *informațiile factuale*, constituite în indici obiectivi de evaluare a nivelului performanței în muncă a acestora.

Sintetizând astfel, aspectele operaționalizate, realizarea celui de-al doilea obiectiv general, a permis identificate următoarele obiective specifice:

1. analiza calității strategiilor manageriale utilizate de directorii unităților de învățământ din mediul rural în parcurgerea sarcinilor specifice fișei postului și contractului de management încheiat cu ISJ;

2. progresul realizat de directori în urma activităților de dezvoltare profesională și managerială la care au participat (diferența de punctaj obținută între T1 și T2, în urma aplicării

unui test general de cunoștințe, asemănător cu cel aplicat la T1, din punct de vedere al nivelului de dificultate).

III: A treia etapă a cercetării noastre a vizat stabilirea unei corelații între satisfacție și performanță în activitatea managerială a directorilor din școlile rurale, arealul Maramureș, în scopul delimitării aspectelor funcționale și disfuncționale ale demersurilor manageriale realizate. Pentru realizarea acestui obiectiv general, au fost identificate următoarele obiective specifice:

1. definirea competenței profesionale și performanței profesionale referitoare la directorul școlii rurale și elaborarea unui profil de competență pentru director și director adjunct de unitate de învățământ, valabil și pentru directorul școlii rurale;

2. conturarea unor standarde profesionale pentru funcția de director al unității de învățământ din mediul rural în scopul obținerii unui comportament managerial și organizațional adecvat;

3. conturarea unui sistem de selecție a personalului cu funcții de conducere în școlile din învățământul rural din România, cu extindere la nivelul întregului sistem de învățământ preuniversitar, în scopul îmbunătățirii performanței în muncă a managerilor, a creșterii calității actului decizional și implicit, a creșterii calității în educație.

Vom prezenta sintetic, în cele ce urmează, ipoteza generală și ipotezele specifice ale cercetării, precum și rezultatele demersului nostru experimental.

Ipoteza generală: *Performanța în muncă este influențată de contextul macro și micro în care subiectul evaluat își desfășoară activitatea.*

Ipoteza generală permite decriptarea ei în următoarele ipoteze secundare:

Ipoteza 1. *Percepția unui stil de conducere eficient se relaționează cu o performanță managerială ridicată și invers.*

Ipoteza 2: *Performanțele în muncă diferă în funcție de zonele istorico – geografice.*

Ipoteza 3: *În urma implementării programului de formare și dezvoltare profesională, performanțele în muncă ale directorilor școlilor rurale vor fi mai bune decât rezultatele inițiale obținute de către aceștia, în absența oricărei intervenții.*

Ipoteza 4: *Un nivel ridicat de încredere al cadrelor didactice în managerul școlii se asociază cu un nivel mai ridicat al performanței în muncă și invers.*

Ipoteza 5: *Un nivel ridicat de satisfacție cu munca la directorii școlilor rurale se asociază cu o performanță mai bună în muncă și invers.*

Din punctul de vedere al metodologiei cercetării, studiul de față este un studiu cantitativ având un plan mixt, în care variabila dependentă este pusă în relație cu unul sau mai mulți factori manipulați și cu o variabilă clasificatorie.

Tabelul nr. 1 : Designul cercetării

Variabila Clasificatorie	Zone istorico-geografice						Statutul juridic	
	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	PJ	STR
Variabila Manipulată								
Performanța în muncă								
Încrederea în manager								
Satisfacția cu munca								
Stilul managerial								

Avantajul acestui tip de design sporește sensibilitatea, constatabilă experimental, a variabilei dependente față de factorul manipulat și oferă informații despre gradul de generalitate a rezultatelor obținute.

Subiecții acestei cercetări sunt împărțiți în mai multe categorii: directori (N=60), experți (N=5), profesori (N=222), elevi (N=222), părinți (N=222), autorități publice locale (N=60) și provin din mediul rural al județului Maramureș, care a fost împărțit în 6 zone istorico-geografice.

Tabelul nr. 2 : Distribuția pe zone a unităților de învățământ participante

NR	Zona	Tipul unității de învățământ	Nr. unități de învățământ	Procent din nr. Total	
				PJ/STR	PJ + STR
1	Z 1	PJ	10	9%	16,2%
		STR	8	7,2%	
2	Z 2	PJ	10	9%	15,3%
		STR	7	6,3%	
3	Z 3	PJ	10	9%	18%
		STR	10	9%	

4	Z 4	PJ	10	9%	16,2%
		STR	8	7,2%	
5	Z 5	PJ	10	9%	17,1%
		STR	9	8,1%	
6	Z 6	PJ	10	9%	17,1%
		STR	9	8,1%	
TOTAL		PJ	120	54%	100%
		STR	102	46%	

Legenda: PJ=școală cu personalitate juridică, STR=școală tip structură, fără personalitate juridică și subordonată PJ-ului

În prima parte a cercetării, designul de studiu a presupun mai multe variabile, pe care le-am clasificat în:

- Variabile clasificatorii: zone istorico-geografice, statut juridic al unităților de învățământ, vârsta directorilor, sexul directorilor, gradul didactic, vechimea în muncă.
- *Variabile independente*: încrederea în manager, satisfacția în muncă.
- *Variabile dependente*: performanța în muncă a directorilor unităților de învățământ din mediul rural.

În partea a doua a cercetării, când a fost implementată intervenția noastră, variabilele asupra cărora s-a intervenit prin programe de formare și dezvoltare profesională au fost: *performanța în muncă și competența managerială, respectiv, stilul managerial și strategia managerială folosită de directorii școlilor din mediul rural, județul Maramureș.*

Metoda principală de cercetare folosită în cadrul acestui studiu a fost metoda testelor. Testele folosite au fost: Scala de evaluare cu ancore comportamentale (SEAC), Chestionarul pentru autoritățile publice locale, Chestionarul pentru părinți - act managerial, Chestionarul pentru elevi, Chestionarul pentru experți, Chestionarul pentru diagnosticarea stilului managerial, Chestionarul de evaluare a caracterului demn de încredere al managerului școlii rurale, Job Descriptive Index (JDI), Ghidul de interviu pentru cadre didactice - satisfacția cu munca.

În capitolul VII „**Organizarea și desfășurarea cercetării pedagogice**” am realizat un studiu constatativ pentru evidențierea percepției experților, cadrelor didactice, elevilor, părinților, reprezentanților comunității locale asupra organizării și desfășurării activității manageriale în cadrul unităților de învățământ din mediul rural și identificarea nivelului cunoștințelor și competențelor manageriale necesare actului de conducere a unității de învățământ. Studiul a fost

urmat de un experiment formativ, însoțit de posttest și retest, cu scopul măsurării persistenței în timp a rezultatelor obținute. În etapa pretest s-au constatat următoarele:

Testarea Ipotezei 1. *Percepția unui stil de conducere eficient se relaționează cu o performanță managerială ridicată și invers* a condus la următoarele concluzii:

1. La nivelul județului Maramureș nu există un stil managerial ideal, ci o îmbinare a opt stiluri manageriale folosite mai mult sau mai puțin de către fiecare director, într-un mod mai mult sau mai puțin coerent și perceptibil.

2. *Gradul de eficacitate managerială* reprezintă un dozaș științific al celor patru stiluri eficiente (întreprinzător, realist, participativ, organizator - stiluri atribuite celor care pun în practică regula celor patru C - coerență, claritate, curaj, considerație). Un manager este eficient dacă a obținut scoruri mari, peste 22, la toate cele patru stiluri eficiente, iar diferențele dintre ele nu depășesc 10 puncte.

3. *Eficiența managerială bazată pe un stil clar identificat* presupune un scor ridicat (între 22 și 36 de puncte) și diferențiat (o distanță de cel puțin 5 puncte față de stilul următor).

4. *Gradul de "estompare managerială"* este dat de prezența a cel puțin unui stil ineficient (autoritar, oportunist, demagog, birocratic - stiluri atribuite celor care constituie surse de ambiguitate și de neînțelegere în interiorul echipei sau celor care sunt constrânși să folosească aceste. Comparând două câte două stiluri manageriale (Organizator (I) – Autoritar (V), Participativ (II) – Demagog (VI), Întreprinzător (III) – Birocratic (VII), Realist (IV) – Oportunist (VIII)) am constatat că un manager este cu atât mai puțin ambiguu cu cât diferența dintre cele două stiluri comparate este mai mare.

Tabelul nr. 9.VII. : Stilul managerial ca întreg în zonele participante

Zona	Stiluri eficiente S(+)				Σ S(+)	Σ S(+) - Σ S(-)	Σ S(-)	Stiluri ineficiente S(-)			
	I	II	III	IV				V	VI	VII	VIII
Z1	35	31	34	28,1	128,1	78,9	49,2	28	6,6	7,8	6,8
Z2	17,4	20	19,2	16,5	73,1	6,7	66,4	16,2	31,4	5,8	13
Z3	11,6	8,6	8,6	9,2	38	-72,9	110,9	27,3	28,6	25	30
Z4	17,2	15	14,1	14,8	61,1	-38,2	99,3	31,1	12,2	33,4	22,6
Z5	30,9	29,8	30,4	21	112,1	59,5	52,6	32,4	6,2	6,8	7,2
Z6	21,2	27,6	22,8	32,4	104	16,2	87,8	21	22,6	22,6	21,6
Total	22,22	22,00	21,52	20,20	85,94	13,94	72	20,27	17,93	16,90	16,90

Eficiența managerială a fost testată cu ajutorul Scalei de evaluare cu ancore comportamentale (SEAC) elaborat de noi pentru a evalua și diagnostica performanțele manageriale ale directorilor școlilor din mediul rural, respectiv, nivelul de competențe și de pregătire managerială a directorilor din școlile rurale, de pe teritoriul județului Maramureș, precum și pentru a surprinde principalele dificultăți cu care aceștia se confruntă în activitatea de management școlar. SEAC a fost construit pe 8 scale: cunoștințe la zi în domeniu, comunicare eficientă, atenție la detalii, cunoștințe profesionale, realizări, managementul relațiilor cu colegii și cu șefii ierarhici, colaborarea cu partenerii școlii, organizare și planificare, rezolvare de probleme și perseverență. Ele au fost obținute prin însumarea tuturor activităților menționate de către cei implicați (elevi, profesori, părinți, autorități locale), după cum reiese din Tabelul 3. Această sumă de așteptări definește practic conceptul de ”manager eficient” a unei unități școlare, din arealul Maramureș. Cele șapte componente vor fi completate de competența profesională și de către stilul managerial, obținându-se astfel, portretul complet al unui manager școlar.

Tabelul nr. 3. : Componentele caracteristice eficienței manageriale

Comunicare	Comunicare Informare
Atenția la detalii	Disciplina
	Protejarea bunurilor
	Recompensarea
	Reprezentarea
Orientarea spre realizări	Promovarea
	Administrare (asigurarea și îmbunătățirea condițiilor materiale)
	Inițiere proiecte, activități școlare și extrașcolare
Managementul relațiilor	Eficiența actului educațional
	Îndrumare
	Susținere
	Mediere

Colaborare cu partenerii școlii	Consultare și implicare în decizii; Inițiere parteneriate
Organizare și planificare	Organizare
	Planificare
Rezolvarea de probleme și perseverență	Finanțarea

Identificarea nivelului actual al performanței în muncă a managerilor s-a realizat, din prisma celor patru nivele de investigație. Cu ajutorul statisticii descriptive am obținut o imagine de ansamblu a actului managerial din perspectiva părților implicate (profesori, părinți, elevi și autorități locale), a evaluatorilor specializați (cei cinci experți) și din autoevaluarea realizată de directori, implicit din analiza documentelor manageriale și a fișelor de autoevaluare ale directorilor cuprinși în eșantion. În urma interpretării datelor am obținut următoarele:

Tabelul nr. 4. : Indicatori statistici

Numărul de valori	Media	Abatere standard	Mediana	Modulul	Coeficient de variație	Indice de oblicitate	Indice de boltire	Minim	Maxim
2400	7,5792	1,01365	8	8	13,30%	-0,276	-0,749	5	9

În ceea ce privește performanța managerială, media obținută încadrează județul Maramureș, din punctul de vedere al experților, în zona superioară a intervalului de performanță medie: $(7,57 \in [7 ; 7,9])$. Evaluarea experților (Nivelul I) înregistrează un minim în notare, egal cu cinci și un maxim, egal cu nouă. Din punct de vedere al frecvenței notelor, cea mai acordată notă este nota 8, cu o pondere de 36,4% din total, iar nota cu cea mai mică frecvență este nota 5, cu o pondere de 1,25%. Numărul total de note acordate de către experți în cadrul chestionarului cu ancore comportamentale (SEAC) folosit este de 2400.

Tabelul nr. 5 : Indicatori statistici

Numărul de valori	Media	Abatere standard	Mediana	Modulul	Coeficient de variație	Indice de boltire	Indice de oblicitate	Minim	Maxim
1182	7,0338	1,38441	7	7	19,6%	-0,077	0,116	2	9

Valoarea mediei județului Maramureș pentru evaluarea de către profesori a nivelului de performanță a directorilor este situată de asemenea în intervalul rezultatelor medii: $7,03 \in [7;7,9]$. Nivelul II (profesori, părinți, elevi și autorități locale) înregistrează un interval de notare care pornește de la un minim egal cu doi și se încheie cu un maxim egal cu nouă. Cea mai frecventă

dintre note este nota 7 cu un procentaj de 28,04%, iar nota cu cea mai redusă frecvență fiind nota 2, cu un procentaj de 0,11%. Răspunsurile elevilor cu privire la activitatea și rolul directorului sunt asemănătoare cu cele ale profesorilor.

Tabelul nr. 6 : Indicatori statistici

Numărul de valori	Media	Abatere standard	Mediana	Modulul	Coefficient de variație	Indice de oblicitate	Indice de boltire	Minim	Maxim
2214	7,178	1,15884	7	8	16,1%	-0,46	-0,305	3	9

Părerile părinților înregistrează un interval de notare care începe cu nota minimă trei având o frecvență a notelor de 0,09%, această notă fiind acordată de două ori și nota maximă nouă, cu o frecvență 10,48. Valoarea mediei județului Maramureș pentru evaluarea de către părinți a directorilor este situată, de asemenea, în intervalul rezultatelor medii: $7,17 \in [7 ; 7,9]$.

Tabelul nr. 7 : Indicatori statistici

Numărul de valori	Media	Abatere standard	Mediana	Modulul	Coefficient de variație	Indice de oblicitate	Indice de boltire	Minim	Maxim
480	7,3292	1,1613	7	8	15,8%	-0,384	-0,52	4	9

Reprezentanții autorităților locale înregistrează un interval de notare între patru și nouă, patru reprezintă nota minimă, având o frecvență de 0,42% (această notă fiind acordată de două ori) și nouă nota maximă acordată de 78 de ori, cu o frecvență de 16,25%. Valoarea mediei județului Maramureș pentru evaluarea de către un reprezentant al autorităților locale a directorilor este situată, de asemenea, în intervalul rezultatelor medii: $7,32 \in [7 ; 7,9]$.

Tabelul nr. 8 : Indicatori statistici

Numărul de valori	Media	Abatere standard	Mediana	Modulul	Coefficient de variație	Indice de oblicitate	Indice de boltire	Minim	Maxim
960	7,7708	1,05411	8	8	15,8%	-,432	-,890	5	9

Nivelul III (autoevaluare directori) înregistrează un interval de notare care pornește de la un minim egal cu 5 și se încheie cu un maxim egal cu 9. Cea mai frecventă dintre note este nota 8, cu un procentaj de 33,75%, iar nota cu cea mai redusă frecvență fiind nota 5, cu un procentaj de 0,62%. Valoarea mediei județului Maramureș pentru autoevaluarea directorilor este situată în jumătatea superioară a intervalului rezultatelor medii: $7,77 \in [7 ; 7,9]$.

Rezultatele cercetării confirmă această ipoteză.

Identificarea nivelului actual al performanței în muncă al directorilor unităților de învățământ, în funcție de statutul juridic al unităților de învățământ a pus în evidență faptul că activitatea managerială este mult mai eficientă în școlile cu personalitate juridică comparativ cu cele tip structură.

Acest aspect a fost pus în evidență prin **Ipoteza 2: Performanțele în muncă diferă în funcție de zonele istorico – geografice.**

Tabelul nr. 9 : Analiza de varianță unifactorială

	Suma pătratelor	Grade de libertate	Media pătratelor	F	Sig.
Intergrupuri	4,555	5	,911	6,527	,000
Intragrup	7,538	54	,140		
Total	12,093	59			

Analiza de varianță unifactorială a relevat o diferență semnificativă între mediile celor șase zone istorico-geografice. Tabelul Anova conține rezultatul testului F a cărui valoare este 6,527 pentru un prag de semnificație $p= 0,00$, ceea ce denotă faptul că eficiența managementului este cu atât mai scăzută cu cât unitatea de învățământ se situează la o distanță mai mare de centrul administrativ al județului, conform notelor acordate de către experți.

Rezultatele cercetării confirmă ipoteza de mai sus.

Ipoteza 3: În urma implementării programului de formare și dezvoltare profesională, performanțele în muncă ale directorilor școlilor rurale vor fi mai bune decât rezultatele inițiale obținute de către aceștia, în absența oricărei intervenții.

Analiza frecvențelor de apariție ca deficitare a laturilor activității de conducere a unităților de învățământ din mediul rural a permis identificarea celor mai frecvente probleme pe care le întâlnim în cadrul activității manageriale: colaborarea cu partenerii, managementul, comunicarea, rezolvarea de probleme și organizarea. Pe aceste aspecte s-a construit programul de intervenție conceput cu scopul îmbunătățirii acestor aspecte.

După aplicarea programului de intervenție printr-o activitate de formare și dezvoltare profesională, evaluarea rezultatelor a fost realizată de către experți și profesori. Analiza datelor relevă diferențe pozitive între valorilor obținute la *pretest* și cele obținute la *posttest*.

Evaluare de către Experți

Tabelul nr. 10. : Indicatori statistici

	Media	Număr subiecți	Abaterea standard	Coeфициent de variație	Eroarea standard a mediei
Pretest (profesori)	7,5792	222	,45273	5,94%	,06147
Posttest (profesori)	7,9312	222	,38540	4,79%	,05960

Creșterea performanței manageriale, în urma programului de intervenție printr-o activitate de formare și dezvoltare profesională este redată de figura de mai jos.

În urma intervenției formative, directorii unităților de învățământ preuniversitar din mediul rural cuprinși în program au obținut rezultate ridicate în următoarele domenii de competență managerială: cunoștințe profesionale, organizare, atenție la detalii-8,3; rezolvare de probleme, realizări-8,2; comunicare-7,8; colaborare-7,2; management -7,1.

Capitolul „**Analiza, prelucrarea și interpretarea datelor**” a permis compararea datelor între posttest și retest. Diferențele înregistrate în baza acestor comparații sunt semnificative pentru fiecare componentă în parte (oricare dintre pragurile de semnificație se situează sub valoarea de 0,05). Semnul minus din dreptul fiecărui indice *t* sugerează că în cazul celei de a doua testări s-au înregistrat scoruri mai ridicate, deci o creștere a performanței manageriale. Din perspectiva experților (Tabelul11) creșterile cele mai semnificative s-au înregistrat pentru comunicare (o creștere cu 7,6%) și colaborare cu partenerii (o creștere cu 6,9%).

Tabelul nr. 11. : Diferențele dintre mediile pretestului și posttestului din perspectiva experților

Trăsături	Valori posttest	Nivelul performanței	Valori pretest	Nivelul performanței	Diferența	Diferența în procente
Comunicare	7,8	Medie	7,2	Medie	0,6	7,6%
Colaborare	7,2	Medie	6,7	Slabă	0,5	6,9%
Atenție la detalii	8,3	Ridicată	8	Ridicată	0,3	3,6%
Realizări	8,2	Ridicată	7,9	Medie	0,3	3,6%
Management	7,1	Medie	6,8	Slabă	0,3	3,6%
Rezolvare de probleme	8,2	Ridicată	7,9	Medie	0,3	3,6%
Cunoștințe profesionale	8,3	Ridicată	8,1	Ridicată	0,2	2,4%
Organizare	8,3	Ridicată	8,1	Ridicată	0,2	2,4%
Total	7,9	Medie	7,6	Medie	0,3	3,6%

Creșteri se înregistrează pentru toate dimensiunile actului managerial cu un maxim al creșterii de 7,6% pentru comunicare și un minim de 2,4% pentru cunoștințe profesionale și organizare. Creșterea înregistrată de performanță managerială, în urma planului de intervenție este de 3,6%. Aceeași tendință de creștere este observabilă și în cazul evaluării actului managerial de către profesori, fapt dovedit prin compararea mediilor pretest-posttest pentru fiecare componentă a performanței. Evaluarea efectuată de către experți relevă o creștere semnificativă a performanței manageriale a directorilor decât creșterea înregistrată în urma evaluării efectuate prin intermediul chestionarelor aplicate profesorilor.

Faptul că prin programul de intervenție s-a urmărit îmbunătățirea a doar 4 dintre cele 8 componente, iar ca efect, au fost observate creșteri la toate cele 8 componente, sugerează existența unei interdependențe între componentele performanței manageriale.

Pentru a măsura eficiența programului de intervenție formativă, rezultatele evoluției dimensiunilor managementului înregistrate la posttest, au fost verificate în **retest**, de către profesori și experți, după o perioadă de 3 luni de la aplicarea posttestului.

Redăm, spre exemplificare, evaluarea experților:

Tabelul nr. 12. : Diferență în procente între dimensiunile managementului înregistrate în posttest comparativ cu retestul

Trăsături	Valori posttest	Nivelul performanței	Valori retest	Nivelul performanței	Diferența	Diferența în procente
Comunicare	7,8	Medie	8,1	Medie	0,3	3,7%
Colaborare cu partenerii scolii	7,1	Medie	7,3	Medie	0,2	2,73%
Organizare si planificare	7,2	Medie	7,4	Medie	0,2	2,7%
Managementul	8,2	Medie	8,4	Medie	0,02	2,38%
Cunoștințe profesionale	8,2	Medie	8,3	Medie	0,1	1,2%
Atenția la detalii	8,3	Slabă	6,83	Slabă	8,4	1,19%
Orientarea spre realizări	8,3	Medie	7,45	Medie	8,4	1,19%
Rezolvarea de probleme	8,3	Medie	8,3	Medie	0	0%
Total	7,9	Medie	8,1	Medie	0,2	2,46%

Creșterea înregistrată în procente persistă și după 3 luni de la încheierea programului de formare, cu valori ridicate pentru comunicare și colaborarea cu partenerii dar, cu valori care se apropie de zero pentru orientarea spre realizări și rezolvarea de probleme. Aceeași creștere se observă și în cazul evaluării profesorilor.

Tabelul nr. 13. : Indicatori statistici

	Media	Număr subiecți	Abaterea standard	Coefficient de variație	Eroarea standard a mediei
Posttest (profesori)	7,2359	222	,91595	12,6%	,06147
Retest (profesori)	7,3508	222	,88798	12,06%	,05960

Pentru fiecare dimensiune în parte se înregistrează o ușoară creștere cu valori începând de la 0,04.

Rezultatele cercetării confirmă această ipoteză.

Ipoteza 4: *Un nivel ridicat de încredere al cadrelor didactice în managerul școlii se asociază cu un nivel mai ridicat al performanței în muncă și invers.*

Pentru măsurarea nivelului încrederii în directorul unității de învățământ din mediul rural, am folosit “Chestionarul de evaluare al caracterului demn de încredere al managerului”. Pentru a evalua performanța în muncă a directorilor, am recurs, pe lângă studierea calificativelor anuale acordate de director, la evaluarea performanței în muncă a profesorilor. În felul acesta am apelat și la metoda evaluării încrucișate. Astfel, pentru a evalua performanța profesorilor am folosit 4 întrebări din „Chestionarul pentru elevi”, întrebări care privesc sprijinul, claritatea explicațiilor și atenția acordată elevilor.

Tabelul nr. 12. : Corelație Spearman între performanța profesorilor și cea a directorilor

			Performanta profesori	Performanta directori
Testul Spearman	Performanța profesori	Coeficient de corelație	1,000	,372**
		Prag de semnificație	.	,000
		Număr de subiecți	222	222
	Performanța directori	Coeficient de corelație	,372**	1,000
		Prag de semnificație	,000	.
		Număr de subiecți	222	222
** . Corelație semnificativă la pragul de 0,01				

Tabelul nr. 13. : Corelație Spearman între performanța și competența directorilor

			Performanta directori	Competenta
Testul Spearman	Performanta directori	Coeficient de corelație	1,000	,290**
		Prag de semnificație	.	,000

		Număr de subiecți	222	222
	Competenta	Coeficient de corelație	,290**	1,000
		Prag de semnificație	,000	.
		Număr de subiecți	222	222
**. Corelație semnificativă la pragul de 0,01				

În acest mod, rezultatele cercetării au confirmat ipoteza 4.

Ipoteza 5: *Un nivel ridicat de satisfacție cu munca la directorii de școli rurale se asociază cu o performanță mai bună în muncă și invers.*

Rezultatele performanței în muncă a directorilor s-au obținut în urma analizei experților prin intermediul „Chestionarului SEAC”.

Tabelul nr. 14. : Corelație Spearman între scalele chestionarului de satisfacție cu munca și performanța în muncă a directorilor

			Performanța în munca	Munca în general	Munca actuala	Salariul prezent	Posibilități de promovare	Oamenii cu care lucrez
Spearman's rho	Performanța în munca	Correlation Coefficient	1,000	,751**	,263*	,123	,619**	,728**
		Sig. (2- tailed)	.	,000	,042	,348	,000	,000
		N	60	60	60	60	60	60

Coeficienții de corelație calculați pentru muncă în general, munca actuală, posibilitățile de promovare și oamenii cu care lucrează directorii sunt semnificative pentru un prag de semnificație mai mic decât 0,01. Putem afirma că aceste variabile covariază. Nivele ridicate de satisfacție cu munca în general, satisfacție cu munca actuală, cu colegii de muncă sau posibilități de promovare motivante vor antrena performanțe în muncă, de asemenea, ridicate.

În faza de retest, la nivelul grupului experimental, s-a constatat o creștere semnificativă a rezultatelor din posttest, fapt dovedit prin eficiența intervenției formative și prin aplicarea cunoștințelor teoretice și practice în activitatea managerială. Rezultatele cercetării au confirmat și această ipoteză. Validarea ipotezelor secundare a dus, implicit la validarea ipotezei principale.

Concluzii

Cercetarea de față, prin intermediul rezultatelor obținute și-a atins scopul precizat. Acest fapt ne oferă posibilitatea să acționăm conștient pentru eficientizarea activității și obținerea performanțelor manageriale în activitatea directorilor unităților de învățământ din mediul rural, prin profesionalizarea funcției manageriale. Potrivit acestui deziderat directorul unității de învățământ trebuie să parcurgă un traseu de formare și dezvoltare managerială, în baza căruia să dobândească o serie de competențe care să-i permită atingerea standardelor profesionale prin îndeplinirea în condiții optime a actului managerial. Totodată, se cuvine să precizăm faptul că aceste standarde vor putea fi atinse numai dacă în sistemul managerial românesc se va pleca de la ideea potrivit căreia managerii trebuie formați înainte de a fi numiți în funcție.

În acest sens, se impune să oferim soluții pentru îmbunătățirea organizării și desfășurării formării managerilor unităților de învățământ prin conceperea unei grile de competențe manageriale ale directorilor unităților de învățământ din sistemul preuniversitar, prin propunerea noastră de introducere și valideze în teoria și practica managerială românească a cadrului internațional al competențelor necesare directorilor de unități școlare, respectiv a standardelor de excelență, necesare eficientizării activității de conducere în sistemul educațional românesc.

Propunem, de asemenea, prin intermediul lucrării de față eficientizarea sistemului de selecție și recrutare a directorilor de unități de învățământ, stabilind, etapele unui program de selecție și recrutare pe bază științifică, care să prevadă: stabilirea cerințelor funcției de manager (specifice și comune în funcție de tipul unității de învățământ: grădiniță, școală generală, liceu); stabilirea unei liste de însușiri și aptitudini psihice; alegerea probelor, tehnicilor, testelor sau aparatelor adecvate; alcătuirea unei baterii de teste și examinarea unui lot de manageri cu această baterie; stabilirea criteriilor specifice de reușită și performanță managerială; diagnosticarea experimentală a aptitudinilor legate de procesul decizional; stabilirea gradului de corespondență teste, probe, realizările managerilor examinați; alcătuirea bateriei de teste și omologarea ei la nivel național; standardizarea metodologiei de aplicare; organizarea examinărilor propriu-zise.

În felul acesta s-ar elimina discuțiile privind “criteriile tradiționale” folosite în selecția managerilor din sistemul de învățământ preuniversitar, cele referitoare la “cumpărarea postului”, la oportunitism (decât X mai bine eu), la contraselecție (incompetenți, slabi, cu defecte, cu “trecut”=șantaj etc.), iar în funcția de manager, respectiv de director al unității de învățământ ar ajunge oameni bine pregătiți, atât din punct de vedere managerial, profesional, cât și socio-moral.

BIBLIOGRAFIE

1. *** *Dicționar de psihologie socială*, (1981) – București, Editura Științifică și Enciclopedică.
2. *** *Dicționar de psihologie*, (2004) – București, Editura Tehnică.
3. *** *Legea Învățământului nr. 84/1995, cu modificările și completările ulterioare*.
4. *** *Legea nr. 128/1997 privind Statutul personalului didactic cu modificările și completările ulterioare*.
5. *** *Legea nr. 87/2006 cu privire la OUG nr. 75/2005, privind asigurarea calității Educației*.
6. *** *Legea Educației Naționale-Proiect (2010)–Ministerul Educației, Cercetării, Tineretului și Sportului*.
7. *** *Metodologia de organizare și desfășurare a concursului pentru ocuparea funcțiilor de director și director adjunct din unitățile de învățământ preuniversitar*.
8. *** *Regulamentul de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar*.
9. Antonesei, L., (coord), (2000), - *Managementul universitar de la viziunea conducerii la managementul de succes*, Iași, Editura Polirom.
10. Achim, M., (1973) - *A.B.C.-ul investigației sociologice*, Cluj-Napoca, Editura Dacia;
11. Adair, J., (1973) - *Effective Leadership*, Aldershot, Gower.
12. Aldag, R., Fuller, S., Bezound, Fiasco, (1993) - *A Reappraisal of the Groupthink Phenomenon*, Psychological Bulletin, nr. 3.
13. Allaire, Y., (1998) - *Management strategic*, București, Editura Economică.
14. Allen, L., A., (1958) - *Management and Organization*, New York, McGraw-Hill Book Company, Inc.
15. Andrei, N., Dumitrescu, I., (1983) - *Conducerea științifică a unităților școlare*, București, Editura Didactică și Pedagogică.

16. Andrews, K., Ansoff, I., (1965) - *Modern strategic management: Balancing strategic thinking and strategic plan*, Singapore Management Review; 2003; 25, 1; ABI/INFORM Global, pg. 53.
17. Atkinson, N., J., (1990) - *The Management Profile: Assesor's Manual*, Texas A&M University.
18. Axelrod, R., (1984) - "*The evolution of cooperation*", New York: Basic Books, în "*Straining for Shared Meaning în Organizational Science: Problems of Trust and Distrust*", Academy of Management Review, Vol. 23, nr. 3., pp. 405-421, (1998).
19. Bandura, A., (1986) - "*Social Foundation of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*", New Jersey, Prentice-Hall.
20. Barlett, C., A., Ghoshal, S., (1991) - *Le management sans frontieres*, Paris, Les Editions d'Organization.
21. Baron, R., Byrne, D., (1991) - *Social Psychology*, Sixth edition, Boston, Allyn and Bacon.
22. Bass, B., M., (1985) - "*Leadership and Performance Beyond Expectations*", New York, Free Press.
23. Băban, A., (1998) – *Stres și personalitate*, Cluj-Napoca, Editura Universitară Clujeană.
24. Bennis, W., (1992) - *Câteva adevăruri despre conducere*, în "Sinteza", nr. 90.
25. Bennis, W., Nanus, B., (2000) - *Liderii: strategii pentru preluarea conducerii*, București, Business Tech International Press.
26. Bîrzea, C., (1995) - *Arta și știința educației*, București, Editura Didactică și Pedagogică.
27. Bogathy, Z., (2004) - *Manual de psihologia muncii și organizațională*, Iași, Editura Polirom.
28. Bocoș, M., Jucan, D., (2008) – *Fundamentele pedagogiei. Teoria și metodologia curriculum-ului, Repere și instrumente didactice pentru formarea profesorilor*, Pitești, Editura Paralela 45.
29. Bocoș, M., (2008), - *Didactica disciplinelor pedagogice, Un cadru constructivist*, Pitești, Editura Paralela 45.
30. Bocoș, M., (2007) - *Teoria și practica cercetării pedagogice*, Cluj-Napoca, Editura Casa Cărții de Știință.

31. Bocoș, M., (2007), - *Teoria și metodologia instruirii. Teoria și metodologia evaluării. Repere și instrumente didactice pentru formarea profesorilor*, Pitești, Editura Paralela 45.
32. Bogathy, Z., (2004) – *Manual de psihologia muncii și organizațională*, București, Editura Polirom.
33. Bradach, J., L., & Eccles, R., G., (1989) - “*Price, authority and trust: From ideal types to plural forms*”, Annual Review of Sociology, Vol. 15, pp. 97-118.
34. Cascio, W., (1978), *Applied Psychology in Personnel Management*, Reston, Reston Publishing Comp.
35. Cerchez, M., Mateescu, E., (1995) - *Elemente de management școlar. Ghidul directorului de școală*, Iași, Editura Spiru Haret.
36. Cerghit, I., Vlăsceanu, I., (coord), (1998) - *Curs de pedagogie*, București, CMUB.
37. Cerghit, L., (1989) – *Etapele unei cercetări științifico-pedagogice*, în Revista de pedagogie, nr. 2/1989.
38. Chandler, A., (2003) – *Strategy and Structure*, New York, Oxford University Press.
39. Chelcea, S., (2002), – *Un secol de cercetări psihosociologice*, Iași, Editura Polirom.
40. Chelcea, S., (1982) - *Experimentul psihologic*, București, Editura Științifică și Enciclopedică.
41. Chelcea, S., (1975) – *Chestionarul în investigația sociologică*, București, Editura Științifică și Enciclopedică.
42. Cherrington, D., J., (1994) - “*Organizational Behavior – The management of Individual an Organizational Performance*”, Boston, Allyn & Bacon.
43. Chiș, V., Stan, C., (2005), - *Teoria și metodologia curriculum-ului*, Suport de curs, Universitatea Babeș-Bolyai, Facultatea de Psihologie și Științe ale Educației.
44. Chiș, V., (2001) - *Activitatea profesorului între curriculum și evaluare*, Editura Presa Universitară Clujeană.
45. Coleman, J., S., (1990) - “*Relations of trust. În Foundations of Social Theory.*”, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, London, pp. 91-116, în Rosenhkrantz, S. & Wetzell, U. “*Is it Trust We Model? An Attempt to Calculate the Non-calculative*”.

46. Coleman, J., S., (1981) - *Longitudinal Data Analysis*, New York, Basic Book Inc., Publishers.
47. Conger, J., A., Kanungo, N., R., Menon, S., T., (2000) - “*Charismatic Leadership and Follower Effects*”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, pp. 747-767.
48. Conger, J., A., Kanungo, N., R., (1994) - “*Charismatic Leadership în Organizations: Perceived Behavioral Attributes and their Measurement*”, *Journal of Organizational Behavior*, 15, 439-452.
49. Cornescu, V., Mihăilescu, I., Stanciu, S., (2001) - *Management general*, București, Editura Actami.
50. Cosmovici, A., Iacob, L., (coord), (1998) - *Psihologie școlară*, Iași, Editura Polirom.
51. Craiovan, M., P., (2006) – *Introducere în psihologia resurselor umane*, București, Editura Universitară.
52. Crețu, C., (1998) - *Psihopedagogia succesului*, Iași, Editura Polirom.
53. Cristea, S., (1996) - *Pedagogie generală. Managementul educației*, București, Editura Didactică și Pedagogică.
54. Cristea, S., (1996) - *Managementul organizației școlare*, București, Editura Didactică și Pedagogică.
55. Cristea, S., (2000)- *Dicționar de termeni pedagogici*, Chișinău-București, Editura Litera Internațional.
56. Cristea, S., Constantinescu, C., (1998)- *Sociologia educației*, Pitești, Editura Hardiscom.
57. Crișan, Al., (coord.), (2003) - *Reforma la firul ierbii*, București, Editura Humanitas Educational.
58. Crișan, Al., (1994) - *Curriculum și dezvoltare curriculară: un posibil parcurs strategic*, *Revista de Pedagogie* nr. 3-4.
59. CNFPA, (2001), *Asigurarea calității formării profesionale a adulților în România*, Anexa IV, p. IX.
60. Cucuș, C., (2000) - *Educația. Dimensiuni culturale și interculturale*, Iași, Editura Polirom.
61. Cucuș, C., (1996) - *Pedagogie*, Iași, Editura Polirom.
62. Culda, L., (2005), - *Liderii în organizații*, București, Centrul de Studii Sociale Procesual-Organice.

63. Cummings, W., K., (2007)–*Instituții de învățământ*, București, Editura Comunicare.ro, SNSPA.
64. Curșeu, L., P., (2007) – *Grupurile în organizații*, București, Editura Polirom.
65. Daft, R., L., (1994) - *Management*, Londra, Hancourt Brace College Publishers.
66. De Landsheere, V., (1992) - *L'éducation et la formation*, Paris, PUF.
67. De Vries, R., (2000) - “*Need for Leadership: A Solution to Empirical Problems in Situational Theories of Leadership*”, Tilburg, FEBO druk, Enschede.
68. Delors, J., (2000)- *Comoara launtrica. Raportul pentru UNESCO al Comisiei Internationale pentru educatie in sec. XXI*, București, Editura Polirom.
69. Dewey, J., (1992) - *Fundamente pentru o știință a educației. Raportul către UNESCO al Comisiei Internaționale pentru Educație*, Iași, Editura Polirom.
70. Dewey, J., (1900) - *The child and the curriculum / The school and the society*, University of Cicago Press.
71. Dozol, F., (1972) - *Le diagnostique du potentiel individuel: Les cadres*, în “*Traité de Psychologie appliquée*”, 4 (M. Reuchlin, edit.), Paris, Presses Univ. de France.
72. Drucker, P., (2010) – *Despre profesia de manager*, București, Editura Meteor Press.
73. Ekvall, G., (1991) - “*Change Centred Leaders: Empiricals evidence of a Third Dimension of Leadership*”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 12, pp. 18-23.
74. Emerson, R., M., (1962) - “*Power-dependence relations*”, *American Sociological Review*, Vol. 27, pp. 31-41.
75. Faverge, J., M., (1972) - *L'examen du personnel et l'emploi des tests*, Paris, Presses Univ. de France.
76. Faverge, J., M., (1976) - *Introduction a la Psychologie professionnelle*, Bruxelles, Presses Univ. de Bruxelles.
77. Fayol, H., (1964) - *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod.
78. Festinger, L., Katz, D., (ed.), (1964) - *Research method in the behavioral science*, London, Stagles Press.
79. Fowler, Fl., Jr., (1988) - *Survey research methods*, California, Sage Publication, Inc.
80. Gagné, R., M., Briggs, L., (1977) – *Principii de design a instruirii*, București, Editura Didactică și Pedagogică.

81. Gardner, H., (2005), - *Mintea disciplinată*, București, Editura Sigma.
82. Gherguț, A., (2007) – *Management general și strategic în educație: ghid practic*, Iași, Editura Polirom.
83. Gherghuț, A., Ceobanu, C., (2009) –*Elaborarea și managementul proiectelor în serviciile educaționale*, Iași, Editura Polirom.
84. Gibb, A., C., (1969) - *Leadership*, în “*Handbook of Social Psychology*” t.IV, (edit. G. Lindzey, E. Aronson) - Second edition, Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Comp.
85. Ginsberg, L., (1988) – *New Management in Human Services*, NASW Press, Maryland, Silver Spring.
86. Golu, P., (1998) - *Orientări și tendințe în psihologia socială contemporană*, București, Editura Politică.
87. Harper&RowMoscovici, S., (1997) - *Psihologia socială sau mașina de fabricat zei*, Iași, Editura Polirom.
88. Herseni, Tr., (1969) - *Psihosociologia organizării întreprinderilor industriale*, București, Editura Academiei.
89. Huberman, A., M., (1978) - *Cum se produc schimbările în educație: contribuție la studiul inovației*, București, Editura Didactică și Pedagogică.
90. Institutul de Științe ale Educației, (2000) – *Manual de management educațional pentru directorii de unități școlare*, București, Editura ProGnosis.
91. Institutul de Științe ale Educației, (2001) – *Management Educațional pentru Instituțiile de Învățământ*, București, Editura ProGnosis.
92. Ionescu, M., (coord.), (1998), - *Educația și dinamica ei*, București, Editura Tribuna Învățământului.
93. Ionescu, M., Bocoș, M., (coord.), (2009), - *Tratat de didactică modernă*, Pitești, Editura Paralela 45.
94. Ionescu, M., (2007) - *Instrucție și educație*, Arad, Editura “Vasile Goldiș” University Press.
95. Ionescu, M., (2005) - *Instrucție și educație*, Arad, Editura “Vasile Goldiș” University Press.

96. Ionescu, M., Chiș, V., (2001) - *Pedagogie. Suporturi pentru formarea profesorilor*, Cluj-Napoca, Editura Presa Universitară Clujeană.
97. Ionescu, M., Radu, I., (2001) - *Didactica modernă*, Cluj-Napoca, Editura Dacia.
98. Iosifescu, Șt., (2000) – *Elemente de management strategic și proiectare*, București, Editura Corint.
99. Iosifescu, Șt., (1997) – *Introducere în management educațional – monitorizare de curriculum și managementul clasei*, Chișinău, ProDidactica.
100. Iosifescu, Șt., (2000) – *Managementul educațional la zi*, în „*Info Educațional*”, Anul I, Nr.1.
101. Iosifescu, Șt., (2000) – *Proiectul instituțional al unității școlare între viziune, cultură și misiune*, în Buletinul informativ al Proiectului de Reformă a învățământului preuniversitar Nr. 9, ianuarie 2000.
102. Iucu, R., M., Pânișoară, I., O., (1999) - *Formarea personalului didactic, Raport de cercetare*, 1-1, C.N.I.- București, Editura Coresi.
103. Iucu, R., B., (2000) – *Managementul și gestiunea clasei de elevi. Fundamente teoretico-metodologice*, Iași, Editura Polirom.
104. Iucu, R., M., (1999) - *Managementul clasei de elevi. Gestionarea situațiilor de criză educațională în clasa de elevi*, București, Editura Fundației Culturale “Dimitrie Bolintineanu”.
105. Janis, I., Mann, L., (1977) - *Decision making. A Psychological analysis of conflict, choice and commitment*, New-York, Free Press.
106. Jakson, S., E., & Alvarez, E., B., (1992) - “*Working through diversity as a strategic imperative*”, în Mayer, R., Davis, J., Schoorman, D., (1995), “*An integrative model of organizational trust*”, *Academy of Management Review*, Vol. 20, nr. 3, pp. 709-734.
107. Jigău, M., (2001) - *Consilierea carierei*, București, Editura Sigma.
108. Jinga, I., (1993) - *Conducerea învățământului. Manual de management instrucțional*, București, Editura Didactică și Pedagogică.
109. Jinga, I., (2001) - *Managementul învățământului*, București, Editura Aldin.
110. Jinga, I., Istrate, E., (coord), (1998) - *Manual de pedagogie*, București, Editura All.
111. Joița, E., (coord), (2003) - *Pedagogie și elemente de psihologie școlară*, Craiova, Editura Arves.

112. Joița, E., (2000) - *Management educațional. Profesorul manager - roluri și metodologie*, Iași, Editura Polirom.
113. Joița, E., (1999) - *Pedagogia - știința integrativă a educației*, Iași, Editura Polirom.
114. Joița, E., (1995) - *Management școlar. Elemente de tehnologie managerială*, Craiova, Editura GH. Cârțu-Alexandru.
115. Kinard, J., (1998) – *Management*, Lesington, D.C. Healt & Co.
116. Kramer, R., M., & Tyler, T., R., (1996) - “*Trust în Organization – Frontier of Theory and Research*”, Editura Sage Publication.
117. Lambert, R., (1969) - *Autorité et influence sociale*, în “*Traité de psychologie experimentale*” (dir. P. Fraise, J. Piaget), IX, Paris, P.U.F.
118. Lewicki, R., J., & Bunker, B., (1996) - “*Developing and maintaining trust în work relationship*”, în Bhattacharya, R., Devinney, T. M., Pillutla, M. M., (1998), “*A formal model of trust based on outcomes*”, The Academy of Management Review, Vol. 23, pp. 459-472.
119. Lewicki, R., J., McAllister, D., J. & Bies, R., J., (1998) - “*Trust and distrust: New Relationship and Reality*”, The Academy of Management Review, Vol. 23, nr. 3, pp. 438-458.
120. Luhman, N., (1988) - “*Familiarity, confidence, trust: Problems and alternatives*”, în Kramer, M., R., & Tyler, R., T., (1996), “*Trust în Organizations – Frontiers of Theory and Research*”, Sage Publication.
121. Malnight, T., W., (1989) - “*GE- Preparing for the 1990s*”, Boston: HBS Case Services, în Kramer, M., R., & Tyler, R., T., (1996).
122. Malița, M., (1971) – *Aurul cenușiu*, Cluj, Editura Dacia.
123. Marcus, S., (2000) - *Charismă și personalitate*, București, Societatea Științifică și Tehnică S. A.
124. Marcus, S., (coord), (1999 – *Competența didactică*, București, Editura All.
125. Mayer, R., C., Davis, J., H., & Shoorman, F., D., (1995) - “*An integrative model of organizational trust*”, Academy of Management Review, Vol. 20, pp. 709-734.
126. McAllister, D., (1995) - “*Affect – and cognition – based trust as foundation for interpersonal cooperation în organizations*”, Academy of Management Journal, Vol.

- 38, pp. 24-59, în Dirks, K., T. - *“The Effects of Interpersonal Trust on Work Group Performance”*, Journal of Applied Psychology, Vol. 84, pp. 445-455.
127. McAllister, D., Lewicki, R., J., & Bies, R., (2000) - *“Hardball: How trust and distrust interact to predict hard influencetactic use”*, în Lewicki, R., J., Tomlinson, E., C. & Gillespie, N., (2006), *“Models of Interpersonal Trust Development: Theoretical Approaches, Empirical Evidence and Future Directions”*, Journal of Management, Vol. 32, nr. 32, pp. 990-1023.
128. Miclea, M., Lemeni, G., (2004) - *Consiliere și orientare - Ghid de educație pentru carieră*, Cluj-Napoca, Editura ASCR.
129. Mișu, A., (1973) - *A.B.C.-ul investigației sociologice*, Cluj-Napoca, Editura Dacia.
130. Mișu, A., (1970) - *Characteristics of the leader*, în *“Studia universitatis Babeș-Bolyai, Series Sociologia”*, Cluj.
131. Mihuleac, E., (1997) - *„Știința conducerii și profilul conducătorului”*, București, Editura Didactică și Pedagogică, București.
132. Mihuleac, E., (1999) - *Știința managementului. Teorie și practică*, București, Editura Tempus.
133. Mihuleac, E., (1994) - *Bazele managementului*, București, Editura Tempus.
134. Mihuleac, E., (1982) - *Știința conducerii. Metodologie și metode de conducere*, București, Editura Didactică și Pedagogică.
135. Mintzberg, H., (1990) - *Le management*. Les Editions D'Organisations, Paris.
136. Mintzberg, H., (1982) - *Structura și dinamica organizațiilor*, Paris.
137. Mintzberg, H., (1973) - *The Nature Of Managerial Work*, New York.
138. Miroiu, A., et. al., (1998) - *Învățământul românesc azi. Studiu de diagnoză*, Iași, Editura Polirom.
139. Mishra, A., K., (1992) - *“Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust”*.
140. Moscovici, S., (coord.), (1998) – *Psihologia socială a relațiilor cu celălalt*, Iași, Editura Polirom.
141. Moser, C., A., (1967) - *Metodele de anchetă în investigarea fenomenelor sociale*, București, Editura Științifică.
142. Mucchielli, R., (1971) - *L' interview de group*, Paris, E.S.F.

143. Neculau, A., (1983) - *Clasa de elevi ca formațiune psihologică*, în “*Psihologia educației și dezvoltării*”, București, Editura Academiei.
144. Neculau, A., (1977) - *Liderii în dinamica grupurilor*, București, Editura Științifică și Enciclopedică.
145. Nica, P., Prodan, A., Iftimescu, A., (1996)- *Management*, Iași, Editura Sanvialy.
146. Nicola, I., (coord.), (2003) - *Tratat de pedagogie școlară*, București, Editura Aramis.
147. Nicolescu, O., (coord), (1993) - *Ghidul managerului eficient*, vol. I-II, București, Editura Tehnică.
148. Nicolescu, O., Verboncu, I., (1999) - *Management*, București, Editura Economică.
149. Niculescu., R., M., (1994) – *Teză de doctorat*, București, Universitatea din București.
150. Niculescu., R., M., (1994) - *A învața să fii bun manager*, Tulcea, Editura Inedit.
151. Niculescu, R., M., (1994) - *Modele alternative destinate pregătirii inițiale și perfecționării continue a managerilor școlari*, teză de doctorat, București, Facultatea de Sociologie, Psihologie și Pedagogie.
152. Pătrașcu, D., Ursu, I., Jinga, I., (1997) – *Management educațional preuniversitar*, Chișinău, Editura Art.
153. Păun, E., (1999) - *Școala-abordare sociopedagogică*, Iași, Editura Polirom.
154. Pintilie, C., (1970), *Probleme de bază ale conducerii întreprinderii* (teză de doctorat), Biblioteca Academiei de Studii Economice, București.
155. Pintilie, C., (1970) - *Conceptul de management* , în Forum, nr.12, p.21.
156. Pitariu, D., H., Budean, A., D., (2007) - *Cultura organizațională, modele și metode de intervenție*, Cluj-Napoca, Editura ASCR.
157. Pitariu, D., H., (2006) – *Proiectarea fișelor de post, evaluarea posturilor de muncă și a personalului*, București, Editura IRECSO.
158. Pitariu, D., H., (1994) - *Managementul resurselor umane. Măsurarea performanțelor profesionale*, București, Editura All.
159. Popa, C., (1911) - *Teorie și experiment*, București Editura Politică.
160. Popa, M., (2008) - *Statistică pentru psihologi*, Iași, Editura Polirom.
161. Popa, M., (2008), - *Introducere în psihologia muncii*, Iași, Editura Polirom.
162. Popescu-Neveanu, P., (1978) - *Dicționar de Psihologie*, București, Editura Albatros.

163. Radu, I., (1994) - *Aspecte psihologice ale conducerii*, în Radu, I., Iluț, P., Matei, L., (coord), *Psihologie socială*, Cluj-Napoca, Editura Exe.
164. Radu, I., Ionescu, M., (1998) - *Experiență didactică și creativitate*, Cluj-Napoca, Editura Dacia.
165. Radu, I., Miclea, M., Albu, M., Nemeș, S., Moldovan, O., Szamoskozi, Șt., (1993) - *Metodologie psihologică și analiza datelor*, Cluj-Napoca, Editura Sincron.
166. Radu, I., Pitaru, H., (1986) - *Experiment și situație de teren în psihologie*, Revista de psihologie, nr. 3.
167. Ress, D., W., Porter, Ch., (2005) – *Arta managementului*, București, Editura Tehnică.
168. Rice, R., (1978) - *Construst Validity and the Least Preferred Coworker-score*, Psychological Bulletin.
169. Rotariu, T., (coord.), (1999) - *Metode statistice aplicate în științele sociale*, Iași, Editura Polirom.
170. Rotariu, T., (1991) - *Metode și tehnici de cercetare sociologică* (curs), Cluj-Napoca, Universitatea "Babeș-Bolyai".
171. Rotter, J., B., (1967) - “*A new scale for the measurment of interpersonal trust*”, Journal of Personality, Vol. 35, pp. 651-665.
172. Rooter, J., B., (1971), “*Generalized expectancies for interpersonal trust*”, American Psychologist, Vol. 26, pp. 443-452; apud Rooter, J., B. (1980), “*Interpersonal Trust, trustworthiness and gullibility*”, American Psychologist, Vol. 35, pp. 1-7, în “*Straining for Shared Meaning în Organizational Science: Problems of Trust and Distrust*”, (1998), Academy of Management Review, Vol. 23, nr. 3, pp. 405-421.
173. Rousseau, D., M., Sitkin, S., B., Burt, R., S., & Camerer, C., (1998) - “*Not so different after all: A cross-discipline view of trust*”, Academy of Management Review, Vol. 23, pp. 393-404, în Lewicki, R., J., Tomlinson, E., C. & Gillespie, N., (2006), “*Models of Interpersonal Trust Developement: Theoretical Approaches, Empirical Evidence and Future Directions*”, Journal of Management, Vol. 32, nr. 32, pp. 990-1023.
174. Sarivan, L., (2000) - *Proiectarea curriculum-ului la decizia școlii*, București, I.S.E.
175. Shamir, B., (1992) - “*Attribution of Influence and Charisma to the Leader: The Romance of Leadership Revisited*”. Journal of Applied Social Psychology, 22, 386-407.

176. Sitkin, S., B., & Bies, R., J., (1994), "*The legalization of organizations*", în Mayer, R., Davis, J., Schoorman, D., - "*An integrative model of organizational trust*", *Academy of Management Review*, Vol. 20, pp. 709-734.
177. Sitkin, S.,B. & Roth, N., L., (1993) - "*Explaining the limited effectiveness of legalistic remedies for trust/distrust*", *Organization Science*, Vol. 4, pp. 367-392, în Mayer, R., Davis, J., Schoorman, D., - "*An integrative model of organizational trust*", *Academy of Management Review*, Vol. 20, pp. 709-734.
178. Spreitzer, G., M., Janas, S., C., Quinn, E., R., (1999) - "*Empowered to lead: the Role of Psychological Empowerment în Leadership*", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, pp. 511-526.
179. Stan, C., (2001) - *Educația. Sistemul științelor despre educație*, în volumul *Pedagogie. Suporturi pentru pregătirea profesorilor*, Ionescu, M., Chiș, V., (coord.), Editura Presa Universitară Clujeană.
180. Stăncescu, I., (1971) – *Managementul –sistem de discipline și încadrarea lu în învățământ*, în *Forum*, nr.2, p.16 și urm.
181. Stănculescu,E.,(2004) - *Despre educatie*, Bucuresti, Editura Cartea Universitară;
182. Stănciulescu, E., (1996) - *Teorii sociologice ale educației*, Iași, Editura Polirom;
183. Stodgill, R., M., (1974) - *Handbook of Leadership*, New York, Free Press;
184. Shay, W., P., (1970) - *Știința conducerii. Istoric și dezvoltare actuală*, în: Maynard, H.B., *Conducerea activității economice (I)*, București, Editura Tehnică.
185. Tabachiu, A., (1974) - *Cerințe psihologice pentru conducerea unităților economice*, București, Editura Politică.
186. Tabachiu, A., Moraru, I., (1997) - *Tratat de psihologie managerială*, București, Editura Didactică și Pedagogică.
187. Toffler, A., (1980) - *The Third Wave*, New York, William Marrow.
188. Toma, Șt., (1994) - *Profesorul-factor de decizie*, București, Editura Tehnică.
189. Ungureanu, D., (1999) - *Educație si curriculum*, Timișoara, Editura Eurostampa.
190. Văideanu, G., (1998) - *Educația la frontiera dintre milenii*, București, Editura Politică.
191. Vlăsceanu, M., (1993) – *Psihosociologia organizațiilor și a conducerii*, București, Editura Paideia.

192. Vrabie, D., (1975) - *Atitudinea elevului față de aprecierea școlară*, București, Editura Didactică și Pedagogică.
193. Vroom, V., H., Yetton, P., W., (1973) - *Leadership and Decizion Making*, University of Pittsburg Press.
194. Yammarino, F., J., Spangler, W., D. & Bass, B., M., (1993) - “*Transformational Leadership and Performance: A Longitudinal Investigation*”, *Leadership Quaterly*, 4, 81-102.
195. Yin, R., K., (1989) - *Case study research*, California, Sage Publication, Inc.
196. Zaharia, D., Iorga, G., Sibișteanu, L., (2008) – *Gidul practic al directorului unității de învățământ preuniversitar*, Pitești, Editura Paralela 45.
197. Zamfir, C., et al., (1994) - *Formarea managerială în România: nevoi și capacități*, București, Editura Alternative.
198. Zand, D., (1972) - “*Trust and managerial problem solving*”, *Administrative Science Quaterly*, Vol. 17, pp. 229-239, în Dirks, K., T., “*The Effects of Interpersonal Trust on Work Group Performance*”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, pp. 445-455.
199. Zlate, M., (2004) - *Leadership și management*, Iași, Editura Polirom.
200. Zlate, M., (2007) - *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, Iași, Editura Polirom.