

SEMNIFICAȚIILE STILULUI DE CONDUCERE ÎN PROCESUL IMPLEMENTĂRII DE CALITATE A CURRICULUMULUI ȘCOLAR

Elvira GRÎU

Liceul Teoretic „Mircea Eliade”

This presentation describes the most recent curriculum change and implementation experience.

The present study analyses the main aspects related to the development of a new vision in curriculum policy, curriculum development and implementation in Republic of Moldova.

Therefore, the education reform and the decision making should be examined from the point of the theoretical, methodological and practical implications of management in view of educational policies, aimed at the increase of human performances.

Domeniul principal de activitate a managerului școlar este procesul de învățământ, implementarea curriculumului școlar având drept finalitate formarea integrală a personalității umane. Managementul procesului de învățământ într-o perioadă a schimbărilor educaționale este o activitate crucială a echipei manageriale a școlii, iar rezultatele acestui proces depind direct de tipul de conducere, implicit de stilul de conducere aplicat. Or, în condițiile provocărilor lumii contemporane, a nevoii asigurării calității învățământului la toate nivelurile, se impune un management de curriculum performant, de calitate. Școala rămâne veriga principală în creșterea calității educației, ceea ce implică nevoia *creșterii calității învățământului obligatoriu*, în vederea asigurării șanselor de reușită pentru fiecare elev în raport cu potențialul de care dispune. Sarcinile școlii moderne s-au extins simțitor și adesea depășesc prevederile curriculumului școlar existent. Astăzi nu se mai poate ignora *educația pentru viața privată* (grija față de propria persoană, igiena personală și familia, relațiile din familie, relațiile cu vecinii, participarea la viața comunității etc.), *cunoașterea de sine și socializarea absolvenților*.

Succesul economic și social, edificarea unei societăți democratice spre care tinde Republica Moldova în mod direct depinde de calitatea educației, fapt ce solicită un învățământ competitiv, performant și deci un management centrat pe calitate. Aceasta necesită *o nouă imagine a școlii ca furnizor de calitate, o nouă imagine a profesorului, a elevului, a managementului centrat pe asigurarea calității, a evaluării cu certificare și acreditare a calității*.

Aceste noi accente, reconsiderări în poziția școlii, a profesorului, a elevului necesită metode și tehnici de conducere, care să stimuleze, să motiveze actanții educaționali în realizarea obiectivelor preconizate, să pună în valoare noi aspecte ce țin de performanțele individuale și organizaționale. În context, imperativul este realizarea riguroasă a standardelor educaționale / cerințelor de curriculum și implementarea sistemului de asigurare a calității în educație, care au o funcționalitate multiplă prin domeniile de aplicabilitate:

- asigurarea egalității șanselor în educație;
- monitorizarea calității educației;
- susținerea transformărilor din învățământ;
- transparența evaluării și varietatea abordărilor metodologice;
- oferirea de sprijin recuperatoriu elevilor care nu ating achizițiile așteptate, formulate în standarde;
- realizarea de comparații la nivel național și internațional.

Un sistem de evaluare care să ordoneze, să echilibreze, să confere identitate și să instituie aprecierea bazată pe valori este oportun prin aplicarea indicatorilor de performanță utilizați în sistemele ISO 2001, EFQM și racordați la cerințele/standardele instituției școlare (tabelul 1).

Tabelul 1

Indicatorii de performanță utilizați în sistemele ISO 2001, EFQM și cadrul de asigurare a calității în unitatea școlară

ISO 2001	EFQM	Cadrul de asigurare a calității în școală
1. Orientare pe client 2. Conducere 3. Implicarea	1. Conducere 2. Politici și strategie 3. Oameni	1. Calitatea curriculumului școlar și îmbunătățirea continuă a acestuia. 2. Eficacitate în ceea ce privește calitatea implementării și dezvoltării curriculumului.

oamenilor	4. Parteneriate și resurse	3. Condiții optime de învățare, cultura cunoașterii, personal didactic competent și calificat.
4. Abordare de tip procesual	5. Proces	4. Școala este receptivă la nevoile indivizilor, oferă diverse programe de învățare.
5. Abordare de tip sistemic	6. Rezultate privind clientul	5. Școala oferă condiții egale de acces la programele de învățare și sprijină toți elevii prin personalizarea și diferențierea instruirii.
6. Îmbunătățire continuă	7. Rezultate privind oamenii	6. Organizația utilizează procese eficiente de evaluare și monitorizare pentru a sprijini progresul elevilor.
7. Abordare faptică a procesului de luare a deciziilor	8. Rezultate privind performanțele-cheie	7. Performanța organizației este monitorizată și evaluată și se stabilesc pași pentru îmbunătățire prin asigurarea calității și autoevaluare.
8. Relația cu furnizorii		8. Planificarea îmbunătățirii. Îmbunătățirile sunt implementate și monitorizate.

Implementarea eficientă, de calitate a curriculumului școlar solicită *prestație, performanță și competență* din partea managerului școlar, a echipei manageriale, a corpului didactic. În procesul transformărilor continue se impune trecerea de la un management centrat pe „control” la un management centrat pe „angajament implicativ”. Or, întreaga activitate a managerului școlar este una de ajutorare, îndrumare și rolul acestuia este extrem de important în acest sens. Într-o eră a schimbărilor, **managerul-îndrumător** constituie esența activității de rol și stil a conducătorului unității școlare întru mobilizarea tuturor resurselor și factorilor interni, externi în vederea realizării obiectivelor și finalităților educaționale, implicit a familiei, a comunității. În temeiul celor abordate și ținând cont de opiniile specialiștilor în domeniu, cadrul conceptual care interpretează stilul managerului în domeniul serviciilor educaționale se poate prezenta prin matricea următoare, care evidențiază două stiluri de bază:

- 1) **stilul activ**, caracterizat prin motivația de a influența dinamic mediile intern și extern ale organizației cu scopul de a îndeplini misiunea acesteia;
- 2) **stilul reactiv**, preocupat de menținerea unui statut quo și de evitare a situațiilor de risc.

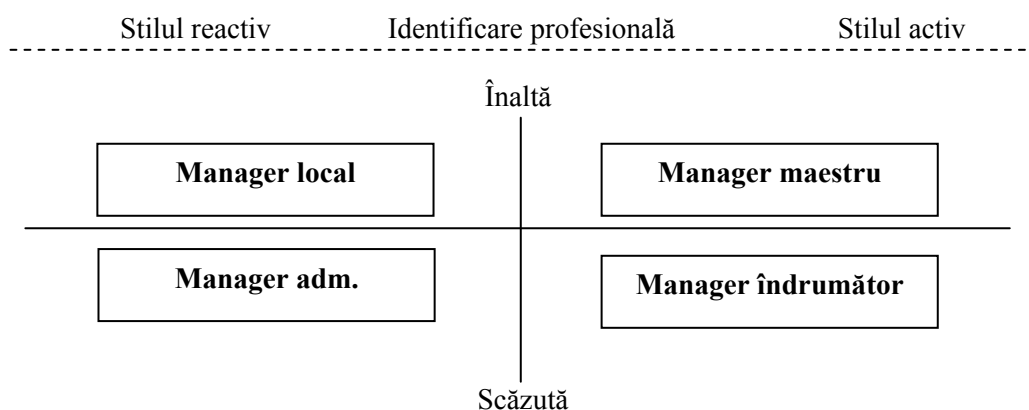


Fig.1. Matricea stilurilor manageriale din domeniul serviciilor educaționale

Analizând figura 1 cu referință la stilurile manageriale, putem concluziona că managementul serviciilor educaționale este o activitate cu multiple valențe, care depinde în mare măsură de factorii subiectivi (individuali), organizaționali și de mediu.

Managerul maestru – stil activ și identificare profesională înaltă, este centrat pe un management bazat pe competențe, implementarea de calitate a curriculumului și modernizarea lui continuă dispune de un stil pozitiv, valoros.

Managerul îndrumător – stil activ și identificare profesională scăzută, acționează în bază de „angajament implicativ”, promovează un stil eficient, centrat pe orientare-îndrumare a actorilor educaționali.

Managerul local – stil reactiv și identificare profesională înaltă, interesat prioritar de dinamica activităților interne ale organizației pe care o conduce, aspectele profesionale și activitățile specifice organizației, înclinat spre un stil docil.

Managerul administrator–stil reactiv și identificare profesională scăzută, acționează unilateral, este centrat pe aspecte de funcționare a organizației, înclinat spre un stil directiv, sfidător.

Reforma învățământului a înaintat competențe noi nu doar directorului de școală, dar și tuturor cadrelor didactice, care trebuie să se ridice la același nivel de înțelegere, responsabilitate, cunoaștere ca și directorul, și invers. Conducerea ca dezvoltare a strategiilor mobilizează grupul de oameni la realizarea acestor strategii și împuternicirea indivizilor de a duce la bun sfârșit viziunea. În această ordine de idei, prezintă interes abordarea relației interdependenței rezultatelor conducerii de înțelegerea acestor rezultate făcute de Douglas B.Reeves într-o varietate de indici importanți ai unei organizații. Figura 2 – „Conducerea și matricea învățării” – care ilustrează aceasta, include patru boxe. Pe axa verticală a matricei sunt prezentate rezultatele organizaționale, pe axa orizontală – înțelegerea conducătorului privind antecedentele de excelență.

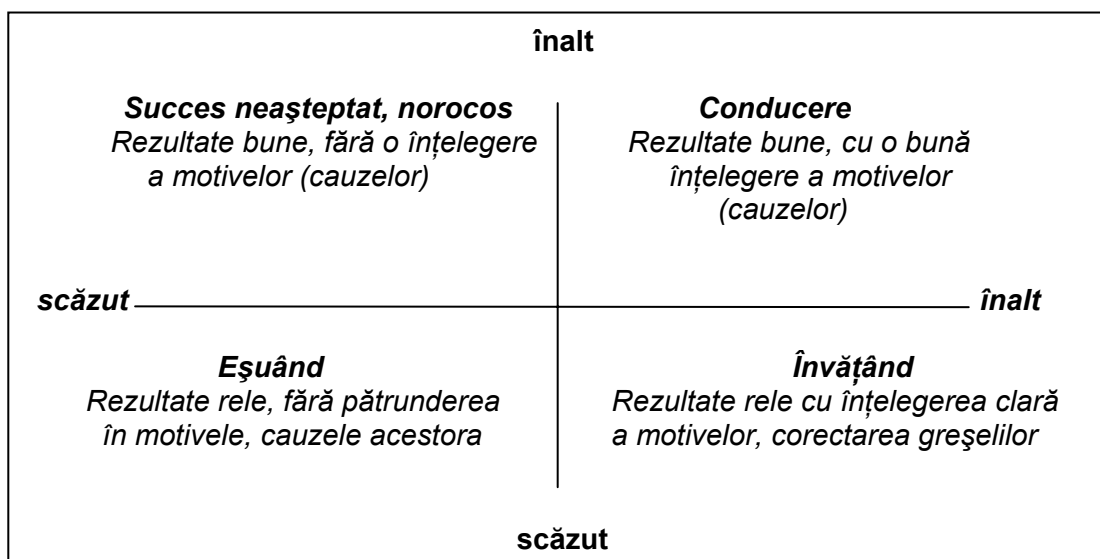


Fig.2. Conducerea și matricea învățării [D.Reeves]

Conducătorul norocos, care a coexistat cu rezultatele bune (boxa de sus din stânga), astfel fiind presupus ca factor care l-a cauzat, nu este preocupat de motivele, cauzele succesului, acestea sunt acceptate de la sine, succesul fiind adesea de scurtă durată sau neadecvat eforturilor acțiunilor care le-au provocat. Astfel, boxa aceasta conține o stare nedorită. Cei care evaluează conducătorii dați se concentrează asupra rezultatelor, fără a pătrunde și fără a înțelege caracterul multidimensional al acestora, antecedentele, fapt care poate conduce la consecințe nedorite.

Boxa stângă din partea de jos prezintă combinația de rezultate rele și absența înțelegerii cauzei acestor rezultate, situație destul de neplăcută, de natură elementorie, însă care poate să existe în condiții „prielnice” și care poate și trebuie să fie depășită. Astfel, eșecurile lor sunt temporare și, depășind valorile eșecurilor, se poate miza pe succes, în cazul când antecedentele vor fi cunoscute. Cei care ocupă boxa de sus din dreapta, unde conducătorul atinge rezultate înalte și înțelege antecedentele succesului, evident este cea mai dorită, potrivită și necesară stare. Cei ce ocupă boxa de jos din dreapta își pot îmbunătăți situația, învățând din greșeli, din experiența trăită trăgând concluzii corecte, urmând maxima cercetătorilor care consideră că „noi învățăm mai mult din greșeli decât din ezitări”. Or, recompensa de a învăța din greșeli este mai importantă decât evitarea cu orice scop a acestora. Descoperind valorile eșecurilor, se poate obține un succes adevărat. Lecția principală a matricei constă în evitarea goanei după liderul perfect și în concentrarea asupra căutării liderului care ocupă partea dreaptă a matricei, ce exprimă legătura permanentă dintre învățare și conducere. În context, pentru a obține valoare din interdependența conducerii și a învățării, se impune examinarea continuității dintre boxele matricei, alegând calea optimă pentru a ajunge la boxa de conducere eficace (de sus, din dreapta). Alegerea căii posibile depinde de faptul cum folosim noi informația conducerii (figura 3).

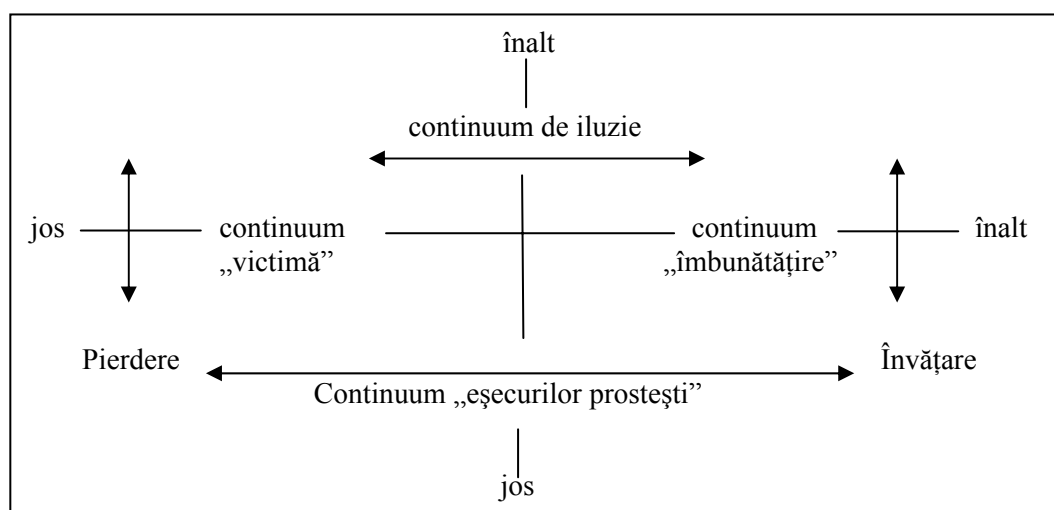


Fig.3. Antecedentele de excelență. Conducerea și matricea învățării continue [D.Duglas]

Continuumul de jos („acțiuni de insucces făcute la întâmplare”) vizează conducătorii care acționează într-o manieră stihhiinică, voluntaristă și care nu trag învățăminte din greșeli. Acești conducători, deși puțini la număr, știrbesc imaginea instituției, erorile lor conducând la insucces și la o atitudine publică nefavorabilă față de aceste școli.

Continuumul de sus (de iluzie) se referă la persoanele care mizează pe succesul întâmplător, pe noroc. Conducerea în acest caz nu este nici consecventă, nici grațioasă. De fapt, sunt puține persoane cărora în realitate le este propriu acest continuum, deoarece vin în contradicție cu însăși responsabilitățile noastre.

Noi ne concentrăm eforturile spre continuumul care oferă o înaltă posibilitate de a conduce cu succes. Acest continuum ne oferă de la sine perfecțiune, îmbunătățirea activității. Fiecare succes și insucces este supus analizei riguroase, fiind trase învățăminte pentru viitor. Acest continuum servește ca bază în luarea deciziilor, învățătura fiind esențială din ambele părți: a succesului și insuccesului, înțelegerii cauzei progresului elevilor prin eficientizarea conducerii.

Activând într-o astfel de perspectivă de succes, Liceul Teoretic „Mircea Eliade”, mun. Chișinău, a devenit una dintre cele mai prestigioase instituții din Republica Moldova, fapt despre care mărturisesc performanțele elevilor, ale absolvenților și nu doar ale unei grupe de elită, cum ar fi numărul în creștere de învingători la concursurile, olimpiadele republicane și internaționale, ci creșterea gradului de performanțe a tuturor elevilor.

Semnificațiile stilului de conducere în procesul proiectării/planificării activității în cadrul Liceului Teoretic „Mircea Eliade” din perspectiva asigurării calității educației

Tendențele managementului educațional la etapa contemporană conturează următoarele domenii de activitate din perspectiva asigurării calității educației: diversificarea formelor și inițiativelor educative; cooptarea unor noi parteneri la deciziile în domeniul educației; coerența internă a sistemelor educative și a relațiilor acestora cu întreaga societate; descentralizarea responsabilităților.

În acest context, proiectarea activității manageriale în cadrul Liceului „Mircea Eliade” a avut drept scop:

- creșterea competențelor organelor colective de conducere: Consiliul de administrație, Consiliul profesoral;
- creșterea participării comunității locale în luarea deciziilor;
- implicarea părinților, cadrelor didactice și a altor membri ai comunității educaționale în managementul școlilor;
- asigurarea corelării schimbărilor legislative cu aspectele practicilor manageriale în domeniul curriculumului, resurselor umane, resurselor materiale, relațiilor comunitare;
- redimensionarea culturii organizaționale a școlii;
- formarea profesională continuă a cadrelor didactice pentru implementarea noilor tehnologii didactice;
- redimensionarea managementului școlii și al clasei;
- focalizarea pe strategiile de autoinstruire și învățare permanentă;

- centrarea profesorului pe comportamente specifice rolurilor de organizator și mediator al experienței de învățare, de consilier curricular;
- creșterea responsabilității unității școlare față de beneficiarii educației, față de societatea civilă și implicarea sporită în viața comunității.

Responsabilitățile actorilor educaționali în procesul asigurării calității educației în cadrul Liceului „Mircea Eliade”:

Directorii de școală:

- asigurarea condițiilor organizatorice pentru ca dezvoltarea profesională a cadrelor didactice să se desfășoare în condiții corespunzătoare;
- asigurarea unei corecte alocări a cadrelor didactice pe grupe de dezvoltare și reflecție profesională;
- preocuparea de urmărirea atentă a modului în care activitatea profesorilor începători este monitorizată.

Directorul adjunct:

- asigurarea managementului și monitorizarea activităților de autoformare în școală;
- asigurarea sprijinului necesar de câte ori profesorii au nevoie, de acest lucru, individual sau în grup;
- oferirea instrucțiunilor privind bibliografia suplimentară;
- oferirea unei formări speciale tinerilor profesori recent veniți în școală;

Cadrelor didactice:

- identificarea bunelor practici utilizate până la acea dată în școală;
- reflecția asupra acestor practici;
- planificarea în grup a modului în care se vor aplica noile metode studiate (când, cum, cu ce rezultate așteptate);
- organizarea unor lecții deschise, interasistențe, discuții privind practicile utilizate în cadrul școlii.

În temeiul celor examinate, putem trage următoarele concluzii: prin sintetizarea ideilor cercetătorilor tipologizării stilurilor de conducere, ale opiniilor specialiștilor în domeniu cum ar fi I.Moraru, M. Zlate, Verboncu, C.Rusu, precum și a cercetătorilor din R.Moldova, Vlad Pâslaru, V.Gh.Cojocaru, D.Patrașcu, S.Baciu, A.Cara, V.Andrițchi, A. Paniș și a investigațiilor noastre, s-a stabilit că stilul de conducere se manifestă în activitatea de conducere și este influențat de natura organizației, de poziția ierarhică și de calitățile personale ale managerului (structura sa psihică, sistemul său axiologic, orientările sale filozofice și profesionale), de caracterul sarcinilor îndeplinite, context și situație.

Tipul de personalitate unitar și armonios dezvoltat are un avantaj vădit în promovarea unui stil autentic, cooperant, comunitar.

1. Formarea, manifestarea stilului de conducere a fost concretizată prin aplicarea funcțiilor manageriale-cheie pentru activitatea managerială: decizia, motivația, comunicarea, negocierea și soluționarea conflictelor, preîntâmpinarea situațiilor de stres. S-a constatat că luarea deciziei constituie un aspect fundamental în promovarea stilului de conducere cu indicarea avantajelor și dezavantajelor metodelor de adaptare a deciziilor, specifice managementului serviciilor educaționale. În baza cercetărilor efectuate, s-a stabilit că o comunicare deschisă, precum și stilurile de negociere și soluționare a conflictelor constituie o premisă importantă a stilului de conducere eficient.

2. În condițiile realizării unor noi obiective educaționale din perspectiva democratizării și a integrării europene, se impune un stil de conducere centrat pe asigurarea calității educației. Matricea stilurilor manageriale din domeniul serviciilor educaționale semnifică în esență oportunitatea manifestării managerului-îndrumător, de coaching, activitate specifică implementării de calitate a curriculumului școlar.

3. Stilul managerial modern și autentic se exteriorizează printr-o cultură managerială și organizațională adecvată noilor orientări și realități de natură democratică și edificarea acestora constituie o direcție strategică în activitatea managerului.

În conformitate cu obiectivele cercetării, prin valorificarea teoriilor stilurilor de conducere într-o viziune praxiologică întru asigurarea calității educației, a elaborării *Modelului praxiologic de schimbare ACE FIRST eficace*, a taxonomiei acțiunilor eficiente ale managerului școlar din perspectiva reconsiderării funcțiilor manageriale a fost demonstrată realizarea scopului și confirmată validitatea ipotezei formulate.

Sinteza celor abordate în plan teoretic și aplicativ a permis formularea următoarelor concluzii:

1. Edificarea unui învățământ prosper, performant, competitiv necesită un management educațional de calitate conceput și exprimat prin paradigma managementului educațional din perspectiva democratizării și

integrării europene, fapt ce reclamă o abordare praxiologică a stilului de conducere, implicit, o reconsiderare a funcțiilor școlii în vederea asigurării calității educației.

2. Diagnosticarea învățământului general din Republica Moldova, efectuată în cadrul cercetării din perspectiva Modelului lui Dean Williams (provocarea „activării”, „dezvoltării”, „tranziției”, „menținerii”, „creației”, „de criză”), investigarea dificultăților în conducerea învățământului, a unităților școlare confirmă oportunitatea reflecției și a acțiunii manageriale în zona praxiologică, de eficientizare a actului de conducere prin aplicarea unui leadership real, transformățional, care să genereze noi soluții pentru dezvoltarea învățământului, a școlii ca unitate fundamentală de bază a sistemului educațional, să producă schimbări adaptive ale noilor provocări ale lumii contemporane.

3. În baza cercetărilor efectuate, a determinării stilurilor de conducere practicate de managerii școlari, a factorilor determinanți și generatori de influență asupra stilului de conducere s-a elaborat *Modelul praxiologic ACE FIRST*, care reprezintă o schimbare în modul de a vedea lucrurile și în modul de a acționa, o nouă abordare a stilului de conducere, model care întrunește următoarele caracteristici:

– *Modelul praxiologic de schimbare ACE FIRST eficace și Modelul ACE FIRST ineficace* au o valoare ipotetică, interpretativă, instrumentală, cognitivă, proiectivă, dar mai ales de sugerare a unor idei practice pentru managerii școlari întru producerea schimbării de calitate.

– *Modelul praxiologic ACE FIRST* are un caracter explicativ, teoretico-practic prin identificarea, găsirea elementelor esențiale, prin prevederile unui mod de acțiune a managerului școlar pentru realizarea optimă a scopurilor, prin producerea schimbării.

– *Modelul praxiologic ACE FIRST* reprezintă indicații și contraindicații pentru eficiența acțiunilor organizate în sistem, definește scopuri diverse, specifice, în contextul schimbărilor socioeducaționale. Posibilitatea acțiunilor caracterizează întreg spectrul schimbării conceptului de conducere cu orientare spre implementarea paradigmei managementului educațional din perspectiva democratică și a integrării europene.

– *Modelul praxiologic ACE FIRST* sugerează acțiuni ale managerului văzute în sistem, în evoluție, axate pe asigurarea calității educației. Rezultatele așteptate conform tiparului ACE FIRST eficace reflectă produsele acțiunii în perspectiva progresivă – rezultate concret măsurabile – exprimate în *valoarea adăugată și valoarea creată a calității educației*, iar tiparul ACE FIRST ineficace marchează un context de stagnare. În varianta eficace, modelul are un caracter operațional prin prezentarea intențiilor, pe când în varianta tiparului ineficace, intențiile cuprind un tipar vechi de gândire și așteptări depășite în timp.

– *Modelul ACE FIRST* poate fi raportat și la cadrul general al teoriei expectanței (Victor Vroom), conform căreia *motivația* este expresia unei anumite funcții individuale, adică depinde, pentru fiecare dintre noi, de *valență* și de *expectanță* pe care le asociem rezultatelor unei acțiuni proiectate ($M = V \times E$), „expectanța” – „sentimentul”, așteptarea că o anumită acțiune va conduce la anumite rezultate, valența–valoarea pe care persoana o atribuie rezultatelor acțiunii respective, în fond măsura în care acele rezultate sunt dorite.

– *Modelul ACE FIRST* permite a aborda stilurile de conducere în clasificarea: *autentic, sfidător, docil* cu caracteristicile respective ce le revin.

4. Rezultatele cercetării confirmă că eficiența stilului de conducere necesită reconsiderarea acțiunilor în cadrul aplicării funcțiilor managementului pe domeniile manageriale, prezentate de noi în structura acțiunilor cu valoare praxiologică ca o *taxonomie a acțiunilor eficiente* ale managerului școlar. Matricea stilurilor manageriale semnifică oportunitatea manifestării managerului-maestru-îndrumător, de coaching, activitate specifică implementării de calitate a curriculumului școlar.

5. Investigațiile făcute denotă că stilurile de conducere aplicate în cadrul general de tipologizare a acestora de către managerii școlari, în accepțiunea lor proprie și a cadrelor didactice, în 2009 sunt mai progresive și mai productive în comparație cu anul 2002, ceea ce semnifică o mutație pozitivă în orientarea și mentalitatea cadrelor manageriale, ca urmare a extinderii procesului de formare managerială în centrele abilitate.

6. Rezultatele investigațiilor confirmă că stilul de conducere este o variabilă organizațională-cheie în elaborarea unei strategii eficiente de conducere și este dependent de natura organizației, de poziția ierarhică, de calitățile personale ale managerului, contingent cu situația și ca urmare, este transformativ, adaptiv, construit sau permanent construibil. Putem conchide că eficiența și eficacitatea procesului managerial, a stilului de conducere sunt un rezultat al următoarelor momente:

- raportării teoriei managementului educațional modern, autentic la condițiile concrete, la perspectivele dezvoltării școlii;

- manifestării unei atitudini constructive, pragmatice, sistemice bazate pe documentare științifică, raționament, logică;
- utilizării unei metodologii de concepere, organizare, conducere în viziune sistemică, situațională, interdisciplinară, aplicativă;
- formării competențelor managerului școlar în manieră praxiologică.

7. Stilul de conducere este marcat de cultura managerială și organizațională edificarea cărora constituie o direcție prioritară, strategică a managerului școlar, precum și integralitatea implicațiilor funcțiilor manageriale (comunicarea, planificarea, luarea deciziei, motivarea, negocierea și soluționarea conflictelor) în formarea unui stil managerial eficace, valoros.

RECOMANDĂRI

1. Perfecționarea cadrului legislativ-normativ al învățământului centrat în prezent preponderent pe o conducere de tip administrativ în sensul asigurării trecerii de la un model autoritar-birocratic de conducere la un model democratic participativ, descentralizării structurilor educaționale, promovării autonomiei instituționale și pedagogice.

2. Abordarea praxiologică a stilului de conducere în perspectiva calității educației reclamă o redimensionare a funcțiilor școlii, implicit a sistemului normativ, o instituire de reguli într-un nou context social-pedagogic de activitate, care să faciliteze asumarea liberă de responsabilități, inițiativa și creativitatea. Acest cadru de delimitări praxiologice urmează să descifreze structura acțiunii umane și în acest temei să formuleze unele criterii operaționale de sporire maximă a gradului ei de eficiență specifice actului pedagogic/managerial.

3. Includerea în normele metodologice de elaborare a proiectului de dezvoltare a școlii (PDS), precum și de evaluare a managerilor școlari pentru conferirea de grade manageriale în procesul de atestare a înțelegerii și aplicării Modelului praxiologic de schimbare ACE FIRST eficace, a taxonomiei acțiunilor eficiente în practicile educaționale/manageriale.

4. Crearea sistemului informațional la nivel de sistem și unitate școlară, care favorizează luarea deciziilor corecte, stilul de conducere eficient.

5. Redimensionarea activității de formare a managerilor școlari cu accent pe însușirea, conștientizarea, practicarea și generalizarea unor stiluri dezirabile de conducere cu efecte pozitive prin adaptare, corelare la context, condiții concrete, axate pe implementarea sistemului de asigurare a calității educației.

6. Elaborarea și realizarea unui program de dezvoltare a culturii manageriale pentru cadrele didactice, managerii școlari, adecvat noilor orientări democratice și exigențe ale timpului.

Bibliografie:

1. Iosifescu Ș. (coord.) Managementul educațional pentru instituțiile de învățământ. - București: I.Ș.E.-MEC, 2001. - 368 p.
2. Stog L., Calusch M. Psihologia managerială. - Chișinău: Cartier, 2002. - 294 p.
3. Tichy N., Cohen E. Liderul sau arta de a conduce. - București: Editura Teora, 2000. - 431 p.
4. Поташник М. М. Качество образования: проблемы и технология управления (В вопросах и ответах). - Москва: Педагогическое Общество России, 2002. - 350 с.
5. Поташник М. М. Управление качеством образования. - Москва: Педагогическое Общество России, 2004. - 448 с.

Prezentat la 04.12.2009