

STUDIU PRIVIND COMUNICAREA MANAGERIALĂ BAZATĂ PE NEVOILE DE FORMARE ALE ELEVILOR

Teodor BIVOL

Doctorand, Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă”,

Chișinău, Republica Moldova

e-mail: bivol.teodor52@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0007-1632-7410>

În vederea promovării unei noi viziuni privind managementul cunoștințelor și al managementului centrat pe capitalul uman, pe competențe de comunicare, în organizațiile școlare accentul trebuie pus și pe nevoile de formare ale elevului, ce tinde să devină un partener real în procesul de învățare. În conceperea educației și din perspectiva democratică, axată pe elev, apar concepte noi precum învățarea prin descoperire, inteligența emoțională, dezvoltare de competențe, didactica axată pe competențe, performanța școlară, standarde educaționale, care aduc o nouă conotație procesului didactic și de management. Schimbarea în educație constituie „o inovație care este o îmbunătățire măsurabilă, deliberată și puțin susceptibilă de a se produce frecvent”. Într-o școală orientată spre succes, managerul școlar trebuie să aibă la baza strategiei bazată pe comunicarea managerială în primul rând nevoile elevilor. În prezentul studiu, autorul a identificat nevoile de formare spre succes ale unui grup de elevi dintr-o organizație școlară din Iași.

Cuvinte-cheie: *comunicare managerială, nevoi de formare, organizație școlară, schimbare, competențe.*

STUDY ON MANAGERIAL COMMUNICATION BASED ON STUDENTS' LEARNING NEEDS

In order to promote a new vision of knowledge management and management centred on human capital, on communication skills, in school organisations the focus should also be on the training needs of the learner, who tends to become a real partner in the learning process. New concepts such as discovery learning, emotional intelligence, competence development, competence-based teaching, school performance and educational standards are emerging in the conception of education and from a democratic, learner-centred perspective, bringing a new connotation to the teaching and management process. Change in education is “an innovation that is a measurable, deliberate and infrequent improvement”. In a success-oriented school, the school manager must have the needs of the pupils at the core of the strategy based on managerial communication. In this study, the author identified the success training needs of a group of students in a school organisation in Iasi.

Keywords: *managerial communication, training needs, school organization, change, competences*

ÉTUDE SUR LA COMMUNICATION MANAGÉRIALE BASÉE SUR LES BESOINS DE FORMATION DES ÉLÈVES

Afin de promouvoir une nouvelle vision de la gestion des connaissances et de la gestion centrée sur le capital humain, sur les compétences en communication, dans les organisations scolaires, l'accent doit également être mis sur les

besoins de formation de l'élève, qui tend à devenir un véritable partenaire du processus d'apprentissage. Dans la conception de l'éducation et du point de vue démocratique, centrée sur l'élève, de nouveaux concepts apparaissent tels que l'apprentissage par la découverte, l'intelligence émotionnelle, le développement des compétences, la didactique axée sur les compétences, les performances scolaires, les normes éducatives, qui apportent une nouvelle connotation au processus d'enseignement et de gestion. Le changement dans l'éducation constitue "une innovation qui est une amélioration mesurable et délibérée et peu susceptible de se produire fréquemment". Dans une école orientée vers la réussite, le directeur de l'école doit se baser sur la stratégie basée sur la communication managériale principalement les besoins des élèves. Dans cette étude, l'auteur a identifié les besoins de formation pour la réussite d'un groupe d'élèves d'une organisation scolaire à Iasi.

Mots-clés: communication managériale, besoins de formation, organisation scolaire, changement, compétences.

ИССЛЕДОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОММУНИКАТИВНЫХ НАВЫКОВ, ОСНОВАННЫХ НА ПОТРЕБНОСТЯХ УЧАЩИХСЯ В ОБУЧЕНИИ

Для продвижения нового видения управления знаниями и управления, ориентированного на человеческий капитал, на коммуникативные навыки, в школьных организациях акцент должен быть сделан на потребностях в обучении учащегося, который стремится стать реальным партнером в процессе обучения. В концепции образования и с демократической точки зрения, ориентированной на учащегося, появляются новые концепции, такие как обучение через открытия, эмоциональный интеллект, развитие навыков, дидактика, ориентированная на навыки, успеваемость в школе, образовательные стандарты, которые придают дидактике новый оттенок. и процесс управления. Изменение в образовании представляет собой «инновацию, то есть измеримое, преднамеренное улучшение, которое вряд ли будет происходить часто». В школе, ориентированной на успех, руководитель школы должен учитывать потребности учащихся в качестве основы стратегии, основанной на управленческом общении. В настоящем исследовании автор определил потребности в обучении для достижения успеха группы учащихся из школьной организации в Яссах.

Ключевые слова: управленческая коммуникация, потребности в обучении, школьная организация, изменения, навыки.

Introducere

În societatea cunoașterii se dezvoltă o serie de schimbări de paradigmă în mediul educațional. O astfel de schimbare o reprezintă apariția conceptului de „competențe”, cu multiple forme și anume: generale sau specifice, profesionale sau transversale, de bază sau cheie etc. Pentru toți actorii educaționali devine din ce în ce mai important cunoașterea sistemului de educație bazat pe competențe, ce încearcă de câțiva ani să își pună amprenta în primul rând pe rezultatele învățării.

Școlile sunt organizații în care procesul de comunicare este esențial și se manifestă sub diverse forme. Comportamentul unui profesor de a observa, promova și participa la comunicare înseamnă că el trebuie să

devină un comunicator profesionist, nu numai pentru a stăpâni tehnicile de transmitere a informațiilor, ci mai important, pentru a stăpâni aplicarea metodelor de comunicare. Schimbarea conceptului comunicativ susținut de școală ridică brusc problema unor eforturi mai mari de educare a competenței comunicative atât a profesorilor, cât și a elevilor, și în același timp pentru îmbunătățirea competenței comunicative generale în cadrul organizației școlare. Comunicarea are semnificații de valoare umană și socială, motiv pentru care educația pentru comunicare este un scop în sine, scopul principal al educației. Partenerii comunicării intra-organizaționale sunt: echipa didactică, echipa de conducere și studenții. În această parte a comunicării, trebuie recunoscute o serie de

disfuncționalități care afectează negativ activitățile generale ale școlii.

Comunicarea managerială bazată pe nevoile de formare ale elevilor joacă un rol crucial în asigurarea unei educații eficiente și a dezvoltării acestora. Enumerăm câteva aspecte cheie ale comunicării manageriale în contextul nevoilor de formare ale elevilor:

Identificarea nevoilor de formare: Comunicarea managerială începe cu o înțelegere clară a nevoilor de formare ale elevilor. Managerii educaționali trebuie să interacționeze cu profesorii, consilierii școlari și alți profesioniști implicați în educație pentru a identifica nevoile de formare ale elevilor în ceea ce privește abilitățile academice, sociale, emoționale și profesionale.

Comunicarea obiectivelor de formare: Managerii educaționali trebuie să comunice în mod clar și explicit obiectivele de formare ale elevilor către toate părțile implicate, inclusiv profesori, elevi și părinți. Aceasta asigură că toată lumea este aliniată și înțelege ce se urmărește în procesul

Furnizarea de feedback constructiv: Comunicarea managerială implică furnizarea de feedback constructiv elevilor în legătură cu progresele lor și zonele în care mai au de lucrat. Feedbackul ar trebui să fie clar, specific și orientat spre îmbunătățirea performanței și a dezvoltării elevilor. Prin intermediul acestui feedback, managerii pot ghida elevii în direcția corectă și pot susține procesul de formare.

Crearea unui mediu de comunicare deschis și inclusiv: Managerii educaționali trebuie să creeze un mediu de comunicare deschis și inclusiv, în care elevii se simt în siguranță să își exprime nevoile, gândurile și preocupările. Comunicarea trebuie să fie bidirecțională, unde elevii sunt încurajați să participe activ, să pună întrebări și să ofere feedback. Astfel, se creează un spațiu propice pentru dezvoltarea elevilor.

Utilizarea tehnologiei și a mediilor digitale: Comunicarea managerială poate beneficia de utili-

zarea tehnologiei și a mediilor digitale în educație. Managerii pot folosi platforme și instrumente digitale pentru a comunica cu elevii, pentru a oferi resurse de învățare și pentru a promova colaborarea și interacțiunea între elevi. Acest lucru poate spori implicarea și motivația elevilor în procesul de învățare.

Colaborarea cu profesorii și părinții: Comunicarea managerială eficientă implică colaborarea strânsă cu profesorii și părinții pentru a sprijini nevoile de formare ale elevilor. Managerii trebuie să faciliteze schimbul de informații și idei cu profesorii și părinții, să ofere sprijin și resurse suplimentare și să dezvolte strategii comune pentru a susține dezvoltarea elevilor.

Comunicarea managerială bazată pe nevoile de formare ale elevilor este esențială pentru a asigura o educație de calitate și pentru a sprijini dezvoltarea lor pe termen lung. Prin intermediul unei comunicări eficiente, managerii pot crea un mediu favorabil în care elevii să-și atingă potențialul maxim și să devină adulți bine pregătiți și echilibrați.

Materiale și metode

Succesul unei organizații școlare depinde de o serie de factori legați de circumstanțele specifice ale elevilor, personalului didactic, curriculumului și școlii ca organizație și sistemul național de învățământ. Într-o cultură organizațională puternică, valorile și premisele împărtășite de toți membrii organizației promovează o bună comunicare. Astfel, diferitele subsisteme ale unei organizații pot învăța unele de la altele și își pot coordona munca eficient [4, 8]. Unii autori consideră că o școală bună este cea care: **adaugă valoare** (elevii știu, pot, vor mai mult decât știau, putea, vroiau la începutul ciclului sau programului educațional, prin raportare la obiectivele și standardele curriculare și **crează valoare** (elevii sunt mai buni din punct de vedere uman, mai integrați social și profesional pentru că

știu/pot/vor și altceva decât este cuprins în programe sau planuri de învățământ).

În organizația școlară este foarte importantă schimbarea. Aceasta vine de la manager, iar astfel el trebuie să dețină abilități de comunicare pentru a arăta angajaților efectele benefice ale acceptării schimbării. Pentru școli, managerii trebuie să aibă *abilitățile de comunicare*, astfel încât profesorii și administratorii să poată înțelege și transforma viziunea în realitate. Un manager nu este altceva decât o persoană care unește oamenii pentru a realiza viziunea organizației. Puterea de convingere prin comunicare este una dintre cele mai importante funcții ale unui manager de școală și mai mult decât atât. Managerii influențează și îi convinge pe subordonați să atingă obiectivele organizaționale.

Managerii școlilor care doresc ca organizațiile lor să aibă succes trebuie să învețe să se adapteze la schimbare. Schimbările în organizarea școlii pot fi văzute ca o evoluție dinamică care pune accent pe învățarea și adaptarea continuă. Provocarea pentru școli este să adopte strategii care să asigure stabilitatea internă. În educație apar provocări, concentrându-se pe strategiile de schimbare atunci când învățarea este cea mai importantă resursă. Școala funcționează ca o organizație de învățare care este din ce în ce mai complexă pentru a îmbunătăți con-

tinuu performanța și a dezvolta capacitatea de a gestiona schimbarea într-un mediu instabil

Alegerea metodei științifice de cercetare a depins, în acest caz, de natura fenomenelor sociale studiate. Din acest punct de vedere, am ales ca metodologie de cercetare studiul de caz.

Rezultate și discuții

Anchetă sociologică, realizată s-a bazat pe instrumentarea chestionarelor de sondaje de opinie, pe care le-am administrat prin intermediul unei cercetări de teren. Cercetarea cantitativă, reprezintă o cercetare de profunzime, care presupune chestionarea unui număr de 195 elevi. Cercetarea științifică cantitativă, a avut ca scop evaluarea nevoilor de formare ale elevilor.

Din analiza statistică a datelor rezultate în urma aplicării primului chestionar rezultă următoarele aspecte:

La întrebarea Q1 *Principalele trăsături pe care trebuie să le aibă cadrul didactic*, în opinia elevilor sunt următoarele:

Deschis la schimbare 27,2%, Pasionat de activitatea pe care o desfășoară 0,6%, **Bun comunicator 36,4 %**, Bun specialist 15,8.

La întrebarea Q2 *cu privire la necesitatea existenței unei relații de comunicare eficientă între profesor și elev*, 95,3% au răspuns afirmativ, iar 4,7 negativ – fig. 1.

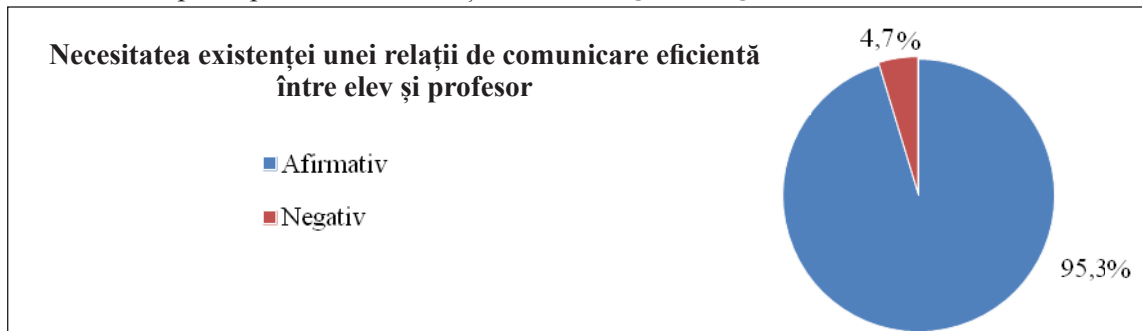


Figura 1. Necesitatea unei relații de comunicare eficientă între elev și profesor

Sursa datelor: Anchetă sociologică realizată.

O relație de comunicare eficientă este necesară pentru a facilita înțelegerea, construirea relațiilor, rezolvarea problemelor, creșterea eficienței, îmbunătățirea mediului de lucru și dezvoltarea personală și profesională. Este esențial să acordăm atenție și să investim în abilitățile de comunicare pentru a obține rezultate pozitive și a dezvolta relații solide în diverse contexte de viață. Principalele motive care au condus la această structură a răspunsurilor a fost:

Comunicare profesor elev mai bună: Facilitatea schimbului de idei – 22,2% ,Motivarea pozitivă a elevilor – 15,1%. Analizând punctajele obținute la întrebarea Q3 pe o scală de la 1 la 5, s-a obținut o medie de 4,5% ceea ce confirmă necesitatea existenței unei comunicări eficiente între profesor și elev. Principalele motive care au determinat obținerea punctajului mediu ridicat au fost:

- ✓ Pentru ca activitățile din cadrul orelor teoretice și practice să fie mai dinamice și interactive 25%
- ✓ Pentru acumularea de informații într-un timp scurt 21,6%
- ✓ Pentru un climat mai bun în sălile de curs și în sălile de practică 18,5%
- ✓ Pentru ca fiecare elev să se simtă valorizat 18,4%

Factorii care pot favoriza o comunicare eficientă atât între profesor și elev, conform întrebării Q4, sunt: Respect reciproc – 27,9% Interes și curiozitate intelectuală – 24,3% Climat socio adecvat activității – 14,4% Profesorul să dea dovadă de corectitudine în tot ceea ce face – 14,5% Relație profesională bună – 15,8, Altele – 3,10% (fig. 2).

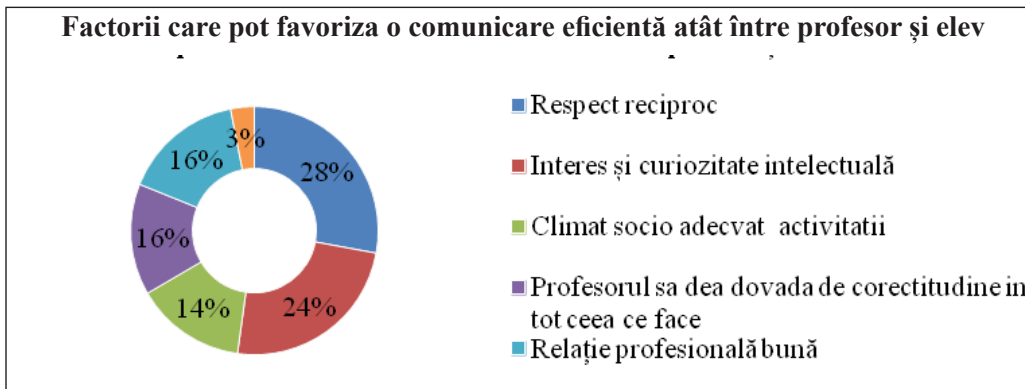


Figura 2. Factori care pot favoriza o comunicare eficientă între profesor și elev

Sursa datelor: Ancheta sociologică realizată.

La întrebarea Q5 *Metodele pe care trebuie să le utilizeze profesorii, astfel încât să determine participarea elevilor la ore*, sunt numite: Dezbaterele –

28,8%, Lucrul pe echipe – 27,2%, Metodele active – 25,4%, Work shopuri – 18,6% (fig. 3).

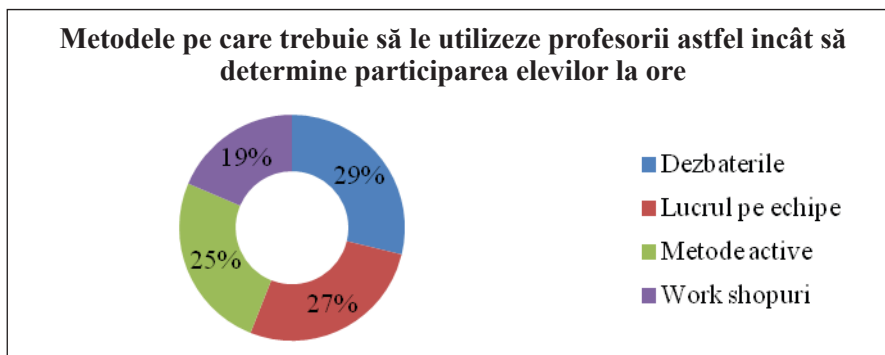


Figura 3. Metode utilizate de profesori pentru bună participare a elevilor la ore

Sursa datelor: Ancheta sociologică realizată.

Comunicarea eficientă facilitează construirea și menținerea relațiilor interpersonale sănătoase și productive. Prin comunicare, oamenii pot conecta, își pot exprima emoțiile și gândurile și pot dezvolta încredere reciprocă și respect. Prin transmiterea clară a instrucțiunilor, obiectivelor și așteptărilor, oamenii pot înțelege mai bine sarcinile lor și pot colabora eficient pentru atingerea rezultatelor dorite.

La întrebarea Q6 **Conținutul unei discipline de studiu pentru a fi accesibil trebuie să aibă următoarele proprietăți:** Caracter aplicativ – 46,2%, Sintetizat și sistematizat – 36,4%, În funcție de necesitățile elevilor – 17,4% (fig. 4).

Caracter aplicativ – 46,2%, Sintetizat și sistematizat – 36,4%, În funcție de necesitățile elevilor – 17,4% (fig. 4).

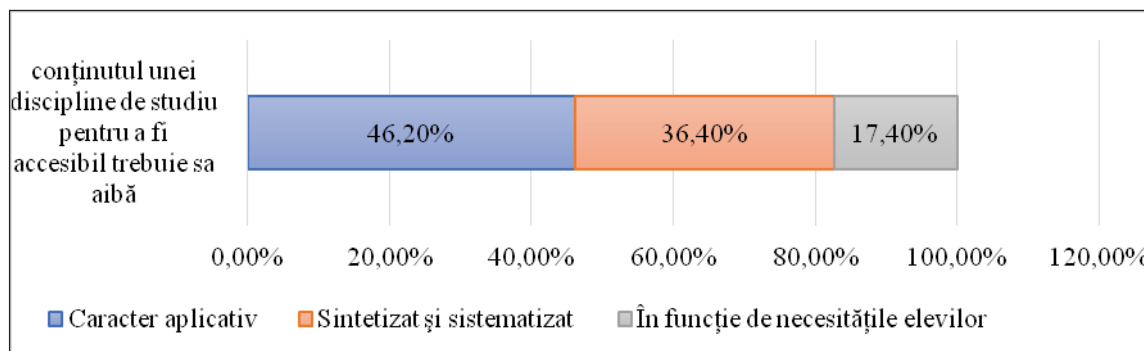


Figura 4. Accesibilitatea elevilor la conținutul unei discipline

Sursa datelor: Ancheta sociologică realizată.

La întrebarea Q7 cadrul didactic să fie un lider comunicator sau un manager didactic, 80,4 % au

fost de acord cu calificativul de lider comunicator și 19,6% – manager didactic (fig. 5).

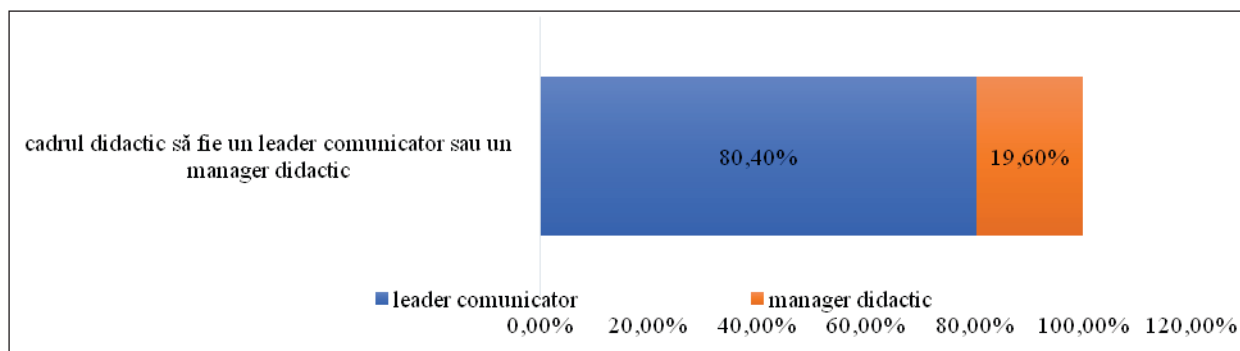


Figura 5. Lider comunicator sau manager didactic

Sursa datelor: Ancheta sociologică realizată.

Atât liderul comunicator, cât și managerul didactic au un rol important în contextul educației, dar abordează aspecte diferite ale procesului educațional.

Liderul comunicator se concentrează pe dezvoltarea și implementarea unei viziuni și strategii educaționale. Comunică eficient și inspiră oamenii să-și urmeze obiectivele. Încurajează comunicarea deschisă și bidirecțională în întreaga organizație sau instituție educațională. Promovează o cultură a învățării, colaborării și inovației. Ghidează și motivează echipa educatoare, profesorii și personalul educațional pentru a atinge rezultate de succes. Se implică în relațiile cu părinții, comunitatea și alte părți interesate pentru a crea parteneriate și a susține dezvoltarea educațională.

Managerul didactic se concentrează pe gestionarea și coordonarea activităților didactice și administrative ale unei instituții educaționale. Planifică și organizează programele de învățare, curriculum-ul și resursele necesare pentru procesul educațional. Supervizează și sprijină profesorii în îndeplinirea obiectivelor de învățare și dezvoltare a elevilor. Monitorizează performanța academică și comportamentală a elevilor și implementează strategii de intervenție, dacă este necesar. Gestionează resursele umane, financiare și materiale ale instituției educaționale. Colaborează cu alte departamente sau

instituții educaționale pentru a asigura o educație coerentă și de calitate.

Ambele roluri sunt importante și complementare în asigurarea unei educații de calitate. Un lider comunicator eficient poate inspira și motiva echipa educațională, elevii și părinții, creând un climat favorabil pentru învățare și dezvoltare. Pe de altă parte, un manager didactic eficient poate asigura implementarea corespunzătoare a programelor educaționale, gestionarea resurselor și monitorizarea progresului elevilor. În multe cazuri, liderul comunicator și managerul didactic pot fi aceeași persoană sau pot exista colaborări și interacțiuni strânse între aceste roluri. Esențial este ca acești profesioniști să lucreze împreună pentru a asigura un mediu educațional în care elevii să se dezvolte într-un mod armonios și să atingă potențialul lor maxim. Pentru cel de al doilea chestionar, ierarhizarea componentelor unui item este media aritmetică. Primul loc este ocupat de componenta căreia îi corespunde o medie aritmetică maximă, valorile se încadrează într-un interval de la 1 la 7, unde 1 reprezintă niciodată adevărat, iar 7 reprezintă întotdeauna adevărat.

La itemul 1 – Comunicarea didactică, s-a obținut un punctaj mediu de 5,94.

Punctajele pe care elevii le-au acordat variantelor de răspuns la acest item au fost:

✓ Înțelegerea informațiilor transmise 6,17, Relație profesor-elev favorabilă 5,87, Organizare și prezentare accesibilă a conținutului informațional 5,76.

La itemul 2 – Relația profesor elev punctajul mediu a fost 5,77, iar pentru fiecare componentă s-au obținut următoarele punctaje:

✓ Ambii trebuie să depună efort pentru a realiza cu succes activitățile instructiv educative 6,18

✓ Profesorul înzestrează elevii cu o anumită responsabilitate pentru ca aceștia să se simtă importanți și valorizați 6,18

✓ Profesorul mobilizează elevul pentru a participa activ la propria formare, 5,03

✓ Profesorii să trateze elevii ca pe niște parteneri, persoane mature ca pe niște egali ai lor 5,71

Punctajul mediu obținut la **itemul 3 – curricula școlară** a fost 5,86, iar pentru fiecare componentă:

❖ Să cuprindă atât activități cu caracter teoretic dar mai ales activități cu un puternic caracter inovativ practic aplicativ 6,28

❖ Să fie organizată în așa fel încât să permită elevilor să fie creativi, originali 5,81

❖ Să fie centrată pe elev, răspunzând astfel necesităților de formare, de educație a acestora 5,78

❖ Să aibă un caracter interdisciplinar ajungându-se la o prezentare atractivă și interesantă a informațiilor 5,6

Itemul 4 – Metodele de învățare a obținut un punctaj mediu de 5,40 iar pentru fiecare componentă a acestuia:

• Să asigure o participare activă a elevilor 6,4

• Să aibă obiectiv stimularea originalității și creativității elevilor 5, 2

• Metode ca studiu de caz, studiu individual să-l ajute pe profesor să trezească curiozitatea și interesul elevilor antrenându-i în toate activitățile 5,30

La itemul 5 – Evaluare, punctajul mediu a fost de 5,62. Componentele acestui item au primit următoarele punctaje:

• Profesorul să stabilească de la început criteriile de evaluare pe care să le respecte 6,28;

• Profesorul să fie obiectiv 5,61;

• Profesorul trebuie să măsoare informațiile elevilor cât și modul de prelucrare a acestora 5,33;

• Profesorul ar trebui să inventeze instrumente educative ce aduc un plus de obiectivitate 5,28.

• Clasamentul pe itemi după punctajele componentelor a fost următorul (fig. 6):

1. Comunicarea didactică 5,94;

2. Curriculum 5,86;

3. Relația profesor elev 5,77;

4. Metode de învățare 5,70;

5. Evaluarea 5,62.

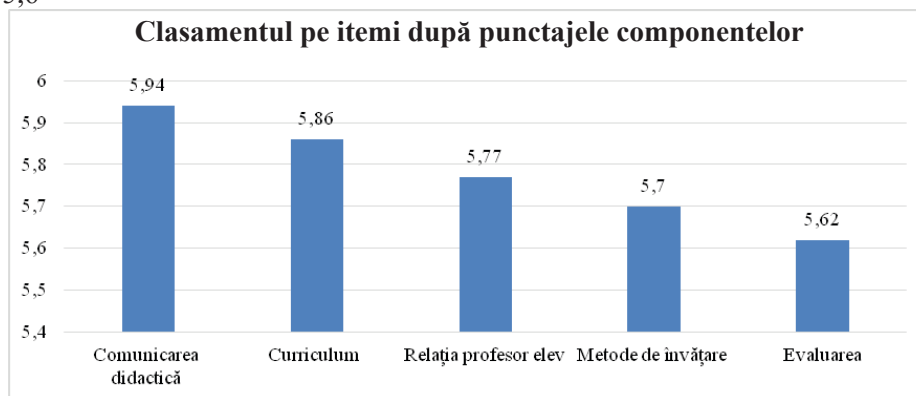


Figura 6. Clasamentul itemilor după punctajele componentelor

Sursa datelor: Ancheta sociologică realizată.

Concluzii

După efectuarea acestor studii de caz consider că accentul trebuie pus pe comunicarea didactică în instituția școlară, fapt demonstrat și de alegerea elevilor (conform clasamentului pe itemi). În cadrul comunicării didactice trebuie reconfigurate următoarele elemente:

- Toate informațiile transmise de către profesor, elevului trebuie înțelese în totalitate și organizate și prezentate într-un mod accesibil;

- Relația dintre profesor și elev trebuie să fie una favorabilă.

În urma experimentului putem concluziona faptul că elevii:

- își doresc un cadru didactic având atributul de lider comunicator;

- comunicarea între cei doi actori profesor și elev să fie eficientă, având două importante atribute - respect reciproc, interes și curiozitate intelectuală și ambii trebuie să depună efort pentru a realiza cu succes activitățile instructiv educative;

- în cadrul comunicării didactice, pun accent pe înțelegerea informațiilor transmise;

- doresc ca profesorul să-i înzestreze cu o anumită responsabilitate pentru ca aceștia să se simtă importanți și valorizați;

- curricula școlară să cuprindă atât activități cu caracter teoretic dar mai ales activități cu un puternic caracter inovativ practic aplicativ

Bibliografie

1. ANGHELACHE, V. *Managementul schimbării educaționale: principii, politici, strategii*. Iași: Institutul European, 2012. 282 p. ISBN 978-973-611-828-9

2. ARION H., CORCHEȘ H., KUDOR D., GHIURUȚAN M., CĂSTOCEA E., HALASZI M. *Managerul în instituțiile de învățământ preuniversitar*. București: Ed. ART, 2008. 431 p. ISBN 978-973-124-353-5

3. BARBU, D. *Climatul educațional și managementul*

școlii. Editura Didactică și Pedagogică București, 2009, 200p, ISBN 978 973 30 2458 3

4. BIVOL, T. *Comunicarea managerială și semnificațiile acesteia în conducerea școlii*. În *STUDIA UNIVERSITATIS MOLDAVIAE*, 2019, nr.9(129), Seria Științe ale educației ISSN 1857-2103, pp.100-105

5. BIVOL, T. *Rolul managerului de școală în organizarea unei comunicări eficiente*. În Simpozion Științific Internațional. "STARATEGII PENTRU EDUCAȚIE" – Ediția a II-a din 13 mai 2018. Iași: Editura PIM, pp. 73-77. ISBN 978-606-576-725-6

6. BIVOL, T. *Communication management in school education*. În: *Conferința Internațională Mediating Globalization. Identity in Dialogue*, pp. 366 -371, ISBN 978-606-93692-8-9, 2018

7. BIVOL, T. *Paradigm of efficient management communication in school*. În: Conferința Internațională „Communication, context, interdisciplinarity” Arhipelag XXI Press, pag 244 -249, ISBN: 978-606-8624-00-6, 2018 Edited by: The Alpha Institute for Multicultural Studies

8. BIVOL, T. *The impact of communication theories on the development of the school institution*. În: *Perspectivile dezvoltării durabile a spațiului rural în contextul noilor provocări economice*. Vol.50, 14 septembrie 2018, Chișinău, Republica Moldova, Universitatea Agrară de Stat din Moldova, p. 440-444. ISBN 978-9975-64-299-6.

9. BOLBOCEANU, A. *Psihologia comunicării*. Editura Univers Pedagogic, Chișinău, 2007, 136 p, ISBN 978-9975-48-048-2

10. BOUGNOUX, D. *Introducere în științele comunicării*. Editura Polirom, 2000, 160 p. ISBN 973 -683-582-0

11. CHIȘ, V. *Pedagogie contemporană. Pedagogia competențelor*. Editura Casa cărții de Știință, Cluj-Napoca 2005, ISBN 973-686-695-5

12. CIOBANU, O. *Comunicare didactică*. Editura ASE, București, 2003, 132 p, ISBN 973594300X.

13. IOSIFESCU, Ș. *Calitatea educației: concept, principii, metodologii*. București: Educația 2000+, 2008. 152 p. ISBN 978-973-1715-01-8,

14. PĂSLARU, VL. *Societatea cunoștințelor - o provocare a conceptului educațional modern // Didactica Pro*, 2008, nr. 1(47), p. 4-7. ISSN 1810-6455.

15. PERRENOUD, P. *Construire des competences des écoles*. Paris: ESF editeur, 2008. ISSN 1705-0065

16. REY, Bernard, DEFRANCE, Anne et all. *Competențele în școală: formare și evaluare*. București: Aramis Print, 2012. 207 p. ISBN 978-973-679-932-7.

17. ROȘCA, M. G. *Managementul schimbării în organizația școlară*. Bacău: Ed. Rovimed Publishers, 2015, 162 p, ISBN 978-606-583-579-5

18. VLADU, M. *Inovația – ingredientul succesului managerilor educaționali*. În: Simpozionul Național KREATIKON creativitate – formare – performanță ediția a VII-a, Iași, 2010, p.258-263.

19. VLADU, M. *Managementul proceselor inovatoare în școli*. În: International Conference EDU-WORLD 2008 „Education Facing Contemporary World Issues”, Pitești, 2008, p.145-147

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

21. ZAHARIA, D., GHERGHE, M. A. *Manualul directorului de școală*, Pitești: Ed. Aralela 45, 2015. 205 p. ISBN 978-973-47-2198-6.

