



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,  
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI  
PERSOANELOR VÂRSTNICE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



MINISTERUL  
EDUCAȚIEI  
NAȚIONALE  
OIPOSDRU



Universitatea  
"Lucian Blaga"  
din Sibiu

**UNIVERSITATEA „LUCIAN BLAGA” DIN SIBIU**  
**FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE**

**MANAGEMENTUL ÎNVĂȚĂMÂNTULUI  
PREUNIVERSITAR ROMÂNESC ÎN  
CONTEXTUL INTEGRĂRII EUROPENE**

*Rezumatul tezei de doctorat*

**Coordonator științific,**

**Prof.univ.dr. Dănuț Dumitru DUMITRAȘCU**

**Doctorand,**

**Ana IANCU (căs. TUȘA)**

**SIBIU**

**2013**

## CUPRINS

	Pag.
<b>INTRODUCERE</b>	4
<b>PARTEA I</b>	
<b>STADIUL ACTUAL AL CUNOAȘTERII ȘTIINȚIFICE ÎN DOMENIUL MANAGEMENTULUI PREUNIVERSITAR</b>	<b>14</b>
ELEMENTE INTRODUCITIVE PRIVIND CUNOAȘTEREA ÎN MANAGEMENTUL PREUNIVERSITAR	15
<b>CAP.1. MANAGEMENTUL PREUNIVERSITAR, ABORDARE CONCEPTUALĂ</b>	19
1.1. Delimitări conceptuale, caracteristici și funcții	20
1.2. Caracteristicile specifice ale managementului educațional	21
1.3. Managementul cunoștințelor - condiție esențială a armonizării învățământului preuniversitar românesc cu cel european	24
Concluzii	30
<b>CAP.2. STADIUL ACTUAL AL CERCETĂRILOR ÎN DOMENIUL MANAGEMENTULUI PREUNIVERSITAR ROMÂNESC</b>	31
2.1. Cercetări privind managementul învățământul preuniversitar	32
2.1.1. Analiza sistemului de învățământ preuniversitar românesc	32
2.1.2. Aspecte relevante privind stadiul actual al cercetărilor în domeniul managementului preuniversitar	34
2.2. Cercetări privind activitatea managerială în învățământul preuniversitar	34
2.3. Cercetări în domeniul managementul procesului instructiv-educativ	38
Concluzii privind tendințele actuale ale cercetărilor, probleme neabordate în domeniul managementului învățământului preuniversitar	39
<b>CAP.3. ANALIZA MANAGEMENTULUI INSTITUȚIILOR DE ÎNVĂȚĂMÂNT PREUNIVERSITAR</b>	41
3.1. Elemente definitorii ale situației actuale a managementului învățământului preuniversitar	42
3.2. Relațiile de management în învățământul preuniversitar	45
3.3. Profilul managerului unităților de învățământ preuniversitar din România	48
3.4. Modele instituționale aplicabile instituțiilor de învățământ preuniversitar românesc	57
3.5. Elemente comparative privind managementul școlar eficient și ineficient	61
3.6. Factorii de performanță ai instituțiilor de învățământ preuniversitar	64
3.7. Măsurarea factorilor de performanță ai instituțiilor de învățământ preuniversitar	66
Concluzii cu privire la analiza fundamentelor teoretice privind managementul instituțiilor de învățământ preuniversitar	68
<b>CONCLUZII GENERALE PRIVIND STADIUL ACTUAL AL CUNOAȘTERII ȘTIINȚIFICE ÎN DOMENIUL MANAGEMENTULUI PREUNIVERSITAR</b>	69
<b>PARTEA a II- a</b>	<b>71</b>
<b>MANAGEMENTUL COMPARAT ÎN INSTITUȚIILE DE ÎNVĂȚĂMÂNT LA NIVELUL STATELOR U.E. ȘI ROMÂNIA</b>	
<b>NECESITATEA ȘI OPORTUNITATEA COMPARAȚIEI ÎN IDENTIFICAREA PROBLEMELOR PRIVIND MANAGEMENTUL ÎNVĂȚĂMÂNTULUI PREUNIVERSITAR</b>	72
<b>CAP.4. COMPARAȚIA, METODĂ DE CERCETARE A INSTITUȚIILOR DE ÎNVĂȚĂMÂNT PREUNIVERSITAR EUROPEAN</b>	75
4.1. Conceptul de management comparat	75
4.2. Metodologia cercetării	78
4.3. Componente ale managementului învățământului preuniversitar comparat	81
4.4. Analiza sistemului de management al învățământului preuniversitar din U.E.	82
4.4.1. Managerul școlar în țările din U.E.	82

4.4.2. Alegerea managerilor școlari în țările din U.E.	83
4.4.3. Responsabilitățile managerilor școlari din țările U.E.	92
4.5. Sistemele de management aplicate în instituțiile de învățământ din Europa și decidenții acestora	95
4.5.1. Autonomia școlară în țările din Uniunea Europeană	103
4.5.2. Finanțarea învățământului preuniversitar în U.E.	104
4.5.3. Managementul resurselor umane în școlile din U.E.	114
Concluzii și soluții rezultate în urma comparației și analizei calitative	117
<b>CAP.5. CERCETĂRI PRIVIND TENDINȚELE MANAGEMENTULUI PREUNIVERSITAR ROMÂNESC ÎN CONTEXTUL INTEGRĂRII EUROPENE</b>	120
<b>ASPECTE INTRODUCATIVE</b>	121
5.1. Sistemul instituțional de învățământ românesc în contextul european	121
5.2. Cerințele unui sistem educațional deschis	123
5.3. Abordări europene privind managementul învățământului preuniversitar	124
5.4. Managementul învățământului preuniversitar în contextul european	127
5.5. Asigurarea calității învățământului preuniversitar în contextul integrării europene	130
5.6. Cadrul european al calității educației	133
Concluzii	135
<b>CONCLUZII PRIVIND SPECIFICUL PROBLEMELOR IDENTIFICATE ÎN CADRUL ÎNVĂȚĂMÂNTULUI PREUNIVERSITAR ȘI TENDINȚE ALE INTEGRĂRII MANAGEMENTULUI ROMÂNESC ÎN CONTEXTUL EUROPEAN</b>	136
<b>PARTEA a III-a</b>	<b>140</b>
<b>CERCETARE PRIVIND EVALUAREA MANAGEMENTULUI ÎNVĂȚĂMÂNTULUI PREUNIVERSITAR ROMÂNESC ȘI CEL AL ȚĂRILOR DIN U.E.</b>	
<b>CAP.6. CERCETARE PRIVIND EVALUAREA MANAGEMENTULUI ÎNVĂȚĂMÂNTULUI PREUNIVERSITAR ROMÂNESC LA NIVELUL CELOR OPT REGIUNI DE DEZVOLTARE DIN ROMÂNIA</b>	141
<b>NECESITATEA ȘI IMPORTANȚA CERCETĂRII</b>	142
6.1. Metodologia cercetării	144
6.2. Analiza managementului instituțiilor de învățământ preșcolar	156
6.2.1. Autonomia managerială în cadrul învățământului preșcolar	157
6.2.2. Formarea managerilor din învățământul preșcolar	160
6.2.3. Managementul resurselor umane	162
6.2.4. Managementul financiar	166
6.2.5. Colaborarea unității de învățământ preșcolar cu comunitatea și cu alte instituții	167
6.2.6. Analiza SWOT privind managementul învățământului preșcolar	169
6.3. Cercetări privind managementul unităților din învățământul primar, gimnazial, liceal și postliceal	170
6.3.1. Aspecte privind activitatea managerială a directorilor	170
6.3.2. Performanța activității manageriale	182
6.4. Studiu comparativ privind evaluarea managementului preuniversitar românesc și a țărilor U.E.	185
6.4.1. Evaluarea managementului învățământului preuniversitar românesc	185
6.4.2. Analiză comparativă privind datele primite de la respondenți cu privire la evaluarea internă și evaluarea externă a unităților de învățământ	210
6.4.3. Controlul și evaluarea managementului școlar european	211
Concluziile cercetării privind evaluarea managementului învățământului preuniversitar românesc și cel al țărilor U.E.	218
<b>CAP.7. OPINII ȘI POSIBILE SOLUȚII DE RELANSARE ȘI DEZVOLTARE A ÎNVĂȚĂMÂNTULUI PREUNIVERSITAR ROMÂNESC PRIN ÎMBUNĂTĂȚIREA</b>	225

<b>PERFORMANȚELOR MANAGERIALE</b>	
7.1. Descentralizarea sistemului de învățământ preuniversitar românesc	226
7.2. Opinii personale privind descentralizarea	232
7.3. Proiectele europene - oportunități de dezvoltare instituțională a învățământului preuniversitar românesc	234
7.3.1. Proiectele educaționale europene	234
7.3.2. Fondurile structurale	236
7.4. Opinii personale privind proiectele și programele finanțate din fonduri europene	237
<b>PARTEA a IV a</b>	<b>239</b>
<b>CONCLUZII FINALE, CONTRIBUȚIILE CERCETĂRII, OPINII, SOLUȚII</b>	
<b>CAP.8. ANALIZA REZULTATELOR PRIVIND EVALUAREA MANAGEMENTULUI ÎNVĂȚĂMÂNTULUI PREUNIVERSITAR ROMÂNESC ȘI DIN ȚĂRILE UNIUNII EUROPENE</b>	240
8.1. Analiza rezultatelor obținute în urma evaluării managementului învățământului preuniversitar	241
8.2. Aprecieri personale cu privire la inspecția școlară efectuată asupra unităților analizate	243
<b>CAP.9. CONCLUZII ȘI CONTRIBUȚII PERSONALE</b>	245
9.1. Concluzii	246
9.2. Contribuții originale	251
9.3. Soluții, recomandări	253
9.4. Perspective ale cercetărilor în domeniu	255
<b>BIBLIOGRAFIE</b>	<b>257</b>
<b>LISTA FIGURILOR</b>	<b>267</b>
<b>LISTA TABELELOR</b>	<b>272</b>
<b>GLOSAR DE TERMENI</b>	<b>273</b>
<b>ABREVIERI</b>	<b>278</b>
<b>ANEXE</b>	<b>279</b>

**CUVINTE CHEIE:** management educațional, învățământ preuniversitar, integrare europeană, management comparat, manager școlar, performanță, evaluare

În ultima perioadă managementul învățământului preuniversitar a dobândit o importanță tot mai mare, atât în România, cât și în societatea europeană, astfel rolul managementului școlar a devenit o temă importantă de dezbatere la toate nivelurile.

Domeniu prioritar al vieții sociale, învățământul, de care depinde omul, pregătit prin studii, nu trebuie să aibă eșecuri. De aceea, conducerea și eficiența învățământului necesită o fundamentare științifică bazată pe știința managementului educațional.

Problematica managementului învățământului preuniversitar a devenit semnificativă în mediul social actual, în care toate aspectele educației încep cu calitatea, eficiența sistemelor și activităților educaționale.

Problemele din managementul educațional se datorează în mare parte schimbărilor multiple și incapacității actorilor educaționali de a se adapta și accepta aceste schimbări. Urgența de a soluționa aceste probleme se conturează prin prisma intrării României pe piața muncii europene și cerințelor U.E. ca învățământul românesc să se integreze la standardele europene impuse.

În dezvoltarea învățământului preuniversitar atât la nivel național cât și european întrebarea importantă este cea privind tipologia cadrului managerial care este adecvat acestui domeniu.

În teza de doctorat” **Managementul învățământului preuniversitar românesc în contextul integrării europene**” s-a încercat găsirea de modalități și tehnici aplicabile încât managementul educațional să satisfacă exigențele actuale în raport cu cerințele europene în domeniul învățământului preuniversitar.

Tema se încadrează în domeniile prioritare CNCSIS, astfel: Domeniul 9 - *Cercetare socio-economică și umanistă*, Direcția de Cercetare 9.2 *Calitatea Educației*, tematica de cercetare 9.2.2. *Managementul calității în educație*.

Lucrarea abordează atât teoretic cât și practic domeniul managementului educațional analizând *îndeplinirea funcțiilor, relațiilor managementului, analiza metodelor și tehnicilor, proiectarea strategiilor și locul unde se află managementul educațional românesc* în cadrul cerințelor europene.

Prin **structura lucrării** s-a urmărit realizarea unei viziuni mai clare asupra managementului învățământului preuniversitar în România comparativ cu țările din Uniunea Europeană.

Cercetările și literatura de specialitate până la ora actuală sunt destul de reduse din punct de vedere cantitativ, iar cele existente se axează mai mult asupra caracteristicilor procesului educativ și nu asupra conduitei și activității manageriale a directorului.

**Lucrarea se justifică** datorită faptului că vine în întâmpinarea managerului școlar, punându-i la dispoziție teorii, metode și tehnici necesare atingerii obiectivelor stabilite, eficientizării și asigurării unei culturi de calitate în unitatea școlară.

**Argumentul cercetării realizate** este constituit pe ideea că managerii școlari trebuie să cunoască metodele, tehnicile specifice managementului, pentru a putea rezolva amplele probleme cu care se confruntă și care necesită cunoștințe în domeniu.

Prezenta cercetare, grație unei abordări interdisciplinare, poate depăși limita de argument pentru a-i convinge pe decidenții educaționali că un management bazat pe utilizarea corectă a metodelor și tehnicilor specifice duce la progresul și performanța în educație.

**Obiectivele de cercetare** au avut ca scop înțelegerea, analizarea, explicarea și optimizarea fenomenului în managementul școlar precum și perfecționarea tehnicilor de intervenție, sporirea calității și performanței în procesul managerial.

Obiectivele tezei sunt evidențiate pe fiecare capitol în parte, în tabelul de mai jos:

<b>PARTEA I</b>	
<b>CAPITOLUL 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• definirea managementului educațional și evidențierea caracteristicilor specifice acestuia;</li> <li>• conturarea funcțiilor managementului educațional;</li> <li>• identificarea problemelor cu privire la corectitudinea definițiilor și modul de tratare a conceptelor din cadrul managementului preuniversitar.</li> </ul>
<b>CAPITOLUL 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stabilirea stadiului actual al cercetărilor în domeniul managementului educațional;</li> <li>• prezentarea cercetărilor în domeniul activității manageriale și a procesului instructiv-educativ;</li> <li>• elaborarea concluziilor cu privire la tendințele actuale ale cercetărilor și problemele neabordate.</li> </ul>
<b>CAPITOLUL 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analizarea stării actuale a managementului educațional și particularizarea relațiilor de management în învățământul preuniversitar, odată cu prezentarea profilului managerului școlar cu competențele necesare;</li> <li>• stabilirea unor dimensiuni comparative între managementul eficient și managementul ineficient și prezentarea factorilor de performanță ai instituțiilor de învățământ cu modul de măsurare al acestora;</li> <li>• stabilirea modelelor instituționale aplicabile și procesul evaluării</li> </ul>

	<p>instituțiilor de învățământ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• elaborarea concluziilor cu privire la fundamentarea teoretică a managementului școlar.</li> </ul>
<b>PARTEA a II-a</b>	
<b>CAPITOLUL 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• precizarea metodologiei cercetării;</li> <li>• precizarea componentelor managementului comparat în învățământul preuniversitar;</li> <li>• prezentarea modalității de alegere a managerului și managementul școlar în țările europene;</li> <li>• realizarea unei cercetări privind autonomia, finanțarea învățământului european și managementul resurselor umane în școli din Europa;</li> <li>• elaborarea concluziilor cu privire la managementul comparat în învățământul preuniversitar la nivelul țărilor U.E și România.</li> </ul>
<b>CAPITOLUL 5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• precizarea indicatorilor privind modernizarea sistemului educațional românesc și a cerințelor unui sistem educațional deschis, plecând de la educația închisă;</li> <li>• precizarea poziției managementului învățământului preuniversitar românesc în contextul european;</li> <li>• stabilirea aspectelor generale și legislative privind calitatea, precum și cadrul european al calității în educație;</li> <li>• elaborarea concluziilor cu privire la tendințele integrării managementului preuniversitar românesc în contextul european.</li> </ul>
<b>PARTEA a III-a</b>	
<b>CAPITOLUL 6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sublinierea necesității cercetării științifice;</li> <li>• prezentarea metodologiei din procesul de cercetare;</li> <li>• stabilirea obiectivelor și ipotezelor în funcție de problemele identificate;</li> <li>• identificarea problemelor în urma cercetării realizate și corelarea ipotezelor cu rezultatele obținute în urma cercetării;</li> <li>• elaborarea concluziilor și formularea recomandărilor pentru managerii școlari din învățământul preuniversitar românesc în vederea creșterii performanței manageriale la nivelul celor europene.</li> </ul>
<b>CAPITOLUL 7</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• identificarea domeniilor, avantajelor și riscurilor descentralizării</li> </ul>

	<p>învățământului preuniversitar;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• identificarea oportunităților de dezvoltare a managementului preuniversitar românesc prin prisma proiectelor europene;</li> <li>• elaborarea concluziilor și formularea recomandărilor cu privire la soluțiile de relansare propuse.</li> </ul>
<b>PARTEA a IV-a</b>	
<b>CAPITOLUL 8</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• evidențierea indicatorului general de evaluare a eficacității unităților de învățământ preuniversitar românesc;</li> <li>• întocmirea unei aprecieri personale privind evaluarea în cadrul inspecției școlare efectuată la unitățile școlare analizate;</li> <li>• realizarea unei valorificări pe baza rezultatelor în urma inspecției școlare.</li> </ul>
<b>CAPITOLUL 9</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• formularea de recomandări privind măsuri care pot contribui la creșterea performanței în managementul școlar românesc;</li> <li>• formularea potențialelor direcții de cercetare viitoare.</li> </ul>

### **Metodologia cercetării**

Pornind de la obiectivele urmărite, metodologia cercetării a fost stabilită astfel:

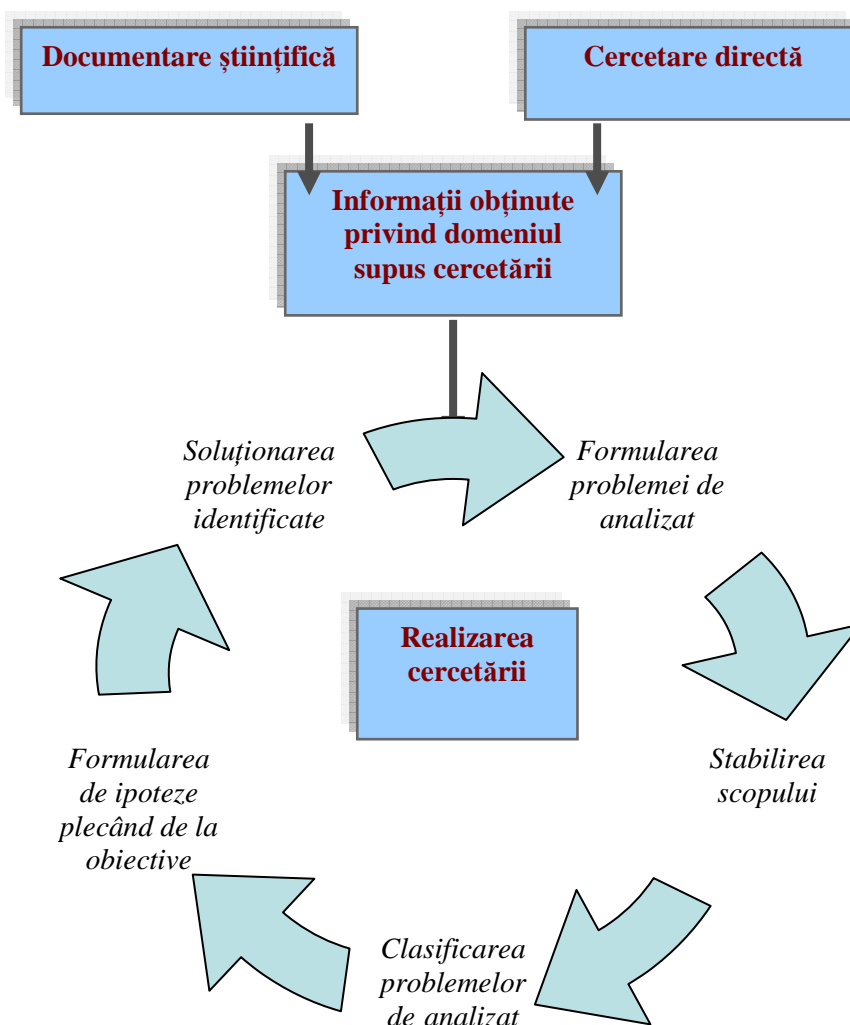
**În prima parte**, prin *studiu bibliografic s-au realizat cele două etape de informare și culegerea datelor*. Cercetarea secundară a fost efectuată pe baza lucrărilor, studiilor, a revistelor, tezelor de doctorat în domeniu, precum și pe baza datelor preluate și prelucrate de pe site-uri de specialitate atât naționale cât și internaționale.

**A doua parte** a demersului științific a fost realizată atât prin studiul *surselor secundare cât și a celor primare* iar, metoda folosită a fost *metoda comparației*.

**Partea a treia** cercetarea propriu zisă, a fost realizată pe baza surselor primare și debutează *cu formularea problemelor de analizat, stabilirea scopului urmărit și continuând cu clasificarea problemelor, formularea ipotezelor, recomandări și soluții propuse în vederea soluționării problemelor identificate, infirmarea sau confirmarea ipotezelor emise*.

Metodologia cercetării este redată schematic în figura nr.1.





**Figura nr. 1. Metodologia cercetării**

**Metodele de cercetare** sunt combinate, astfel vom întâlni atât metode de natură exploratorie calitativă cât și metode cantitative. În funcție de variabilele analizate, datele au fost prelucrate statistic. Informațiile cuprinse în teza de doctorat sunt informații obținute atât pe baza surselor secundare (bibliografie selectivă) cât și pe baza surselor primare (chestionare, interviuri).

Cercetarea pe baza surselor primare se canalizează pe două direcții, o direcție folosind chestionarul aplicat cadrelor didactice și managerilor școlari ai unităților de învățământ selectate din cele opt regiuni de dezvoltare din România, chestionar ce cuprinde atât date privind analiza instituțională cât și criteriile care definesc managementul performant sau neperformant al acestor instituții și o direcție folosind interviul cu managerii școlari din țările U.E. referitor la autonomia școlară, finanțare, resurse umane. Datele obținute pe baza interviurilor au fost necesare pentru a obține o comparație cât mai clară între țările U.E. și România.

Cercetarea privind utilizarea sistemelor de management, a strategiilor, metodelor și

tehnicilor de către managerii școlari a fost argumentată prin ipoteze de lucru generate de necesitatea studierii următoarelor aspecte:

- Modalitățile și criteriile de selecție pentru cei care acced la funcția de manager școlar și responsabilitățile acestora;
- Formarea managerilor școlari în condițiile autonomiei școlare în raport cu cerințele europene;
- Evaluarea activității manageriale și evaluarea instituțională, comparativ cu evaluarea managementului învățământului european;

Plecând de la aceste aspecte această lucrare a fost elaborată și structurată pe nouă capitole, fiecare capitol încercând să cuprindă elemente clare ale cadrului analizat. Cele nouă capitole ale lucrării se remarcă atât prin diversitatea problematicii cât și prin modul de tratare din perspectiva celor implicați direct în activitatea managerială.

**Modul de prezentare a tezei** cuprinde *modele de conducere a unității școlare, relații funcționale în unitatea de învățământ, formarea și dezvoltarea resurselor umane și evaluarea.*

**Primul capitol** al lucrării a fost necesar demersului științific pentru a clarifica noțiunile privind managementul preuniversitar, conceptele fiind folosite în părțile următoare ale lucrării.

**În al doilea capitol** s-a analizat stadiul actual al managementului învățământului preuniversitar, cu prezentarea problemelor neabordate și necercetate până în prezent.

Contribuția originală în cadrul acestui capitol a fost identificarea responsabilităților managerului cunoștințelor în mediul educațional și detectarea direcțiilor spre care trebuie să se orienteze în vederea înființării unei culturi a învățării și partajării cunoașterii.

**În capitolul al treilea** prin studierea *stării managementului educațional românesc, a principalelor concepte teoretice și a factorilor de performanță, a profilului managerului școlar și a modelelor instituționale aplicabile* a fost construit suportul părții aplicative.

**Capitolul patru al lucrării** cuprinde o *comparație între managementul învățământului preuniversitar românesc și cel al unităților școlare europene.* Aici a fost necesară realizarea unei cercetări calitative cu privire la *autonomia școlară în țările din U.E., finanțarea învățământului, managementul resurselor umane și managerul școlar, factori decisivi ai managementului școlar în ansamblu.*

Prin cercetarea întreprinsă s-a încercat scoaterea în evidență a felului în care managerii pot să eficientizeze managementul școlar. Pornind de la premisa că pentru domeniul educațional este foarte important modul în care se iau deciziile s-a considerat necesară analiza responsabilităților managerilor școlari și tratarea elementelor de management financiar aplicabile învățământului preuniversitar european.

O altă problemă analizată a fost calificarea și formarea cadrelor didactice comparativ cu ce se întâmplă în țările din U.E.

*Problema calității în învățământul preuniversitar românesc* a fost o altă direcție de analizat în prezenta lucrare, respectiv în **capitolul cinci**, unde, plecând de la prevederile europene din Declarația de la Bologna, au fost analizate *aspectele generale și cadrul european al calității în educație, descriptorii de performanță în vederea promovării unei dimensiuni europene în calitate*.

Aspectele privind evaluarea managementului preuniversitar românesc și cel al țărilor U.E. au fost analizate în **capitolul șase** prin cercetare aplicativă.

În momentul analizării calității în învățământ s-a avut în vedere resursa umană și formarea ei, evaluarea școlară atât internă cât și externă. Pentru analiza instituțională au fost analizați o serie de indicatori de performanță. Comparativ cu ceea ce se întâmplă în managementul unității școlare din țările europene s-a considerat necesară prezentarea modalităților, asemănarilor și deosebirilor în ceea ce privește evaluarea.

Pe baza rezultatelor obținute în cadrul cercetării aplicative s-a încercat prezentarea unor soluții de relansare și dezvoltare a managementului școlar românesc, concretizate în ideea descentralizării manageriale și dezvoltării instituționale prin accesarea proiectelor și programelor europene, soluții redată în **capitolul șapte** al prezentei lucrări. Rezultatele evaluării managementului preuniversitar au fost prezentate în ultima parte respectiv în **capitolul opt**.

**În capitolul nouă** au fost prezentate *concluziile finale, principalelor contribuții personale, soluțiile și recomandările formulate și perspectivele cercetărilor în domeniu*.

Încercând o comparație cu alte sisteme educaționale europene s-a concluzionat faptul că managerul școlar și competențele manageriale nu pot fi implementate ad-litteram la noi în învățământ, datorită condițiilor sociale, politice și economice diferite.

Din analiza managerului școlar în România a rezultat faptul că cea mai mare critică la ora actuală adusă managerului școlar este aceea că activitatea managerială este efectuată de directori care nu dețin cunoștințe din știința managementului, ceea ce este evident vizibil în conducerea deficitară și calitatea tot mai scăzută a procesului educațional.

Realizând o incursiune în managementul școlilor europene s-a încercat să se găsească puncte de intersecție cu managementul școlar românesc, pentru eventuale preluări de idei potrivite managementului școlar românesc. În acest sens s-a întreprins o cercetare amplă vizând mai multe laturi ale procesului managerial, pornind de la personalul care se ocupă de recrutarea managerilor, arătând felul studiilor cerute pentru un manager școlar, experiența profesională și responsabilitățile acestora.

Cercetarea privind managementul școlar românesc a arătat faptul că directorii exercită actul managerial intuitiv, fără o bază științifică, deși sunt interesați de un sistem de specialitate care să le asigure calificarea corespunzătoare.

Referitor la gestionarea resurselor, managerii recunosc faptul că sunt probleme mari, referitoare la acestea majoritatea celor chestionați afirmând lipsa lor și neputința de a alege echipa, datorită lipsei autonomiei manageriale.

Ca o soluție de relansare a învățământului preuniversitar românesc și implicit a activității manageriale este necesară descentralizarea învățământului chiar dacă și în acest caz vor exista riscuri, blocaje și bariere în implementarea cu succes.

Abordarea în această lucrare a calității în cadrul managementului școlar este argumentată de dorința de a descoperi modalități prin care să se poată ajunge la calitate în învățământ și performanță în management. Între aceste două componente există o strânsă legătură, deoarece un management performant al școlii duce inevitabil la o bună educație a elevilor din școala respectivă.

Abordând procesul evaluării a fost foarte importantă analiza modalității prin care se măsoară calitatea într-o unitate școlară. Plecând de la acest fapt au fost propuse domeniile de analiză în evaluarea instituției școlare și în funcție de datele obținute la autoevaluare a fost stabilit nivelul de performanță al școlii analizate.

Subiecții intervievați și chestionați aparțin factorilor decizionali în cadrul problematicii studiate, iar cu rezultatele obținute în urma cercetării se poate evalua impactul asupra managementului din unitățile de învățământ preuniversitar românesc definind astfel valoarea științifică a lucrării.

Din cadrul rezultatelor prezentate în lucrare se remarcă cele cu caracter original, dintre care sunt menționate:

- Realizarea unei prezentări introductive privind cunoașterea în domeniul managementului preuniversitar și principalele probleme semnalate în societatea educațională care au și constituit baza prezentei cercetări;
- Realizarea unei analize privind stadiul actual al cunoașterii în domeniul managementului preuniversitar românesc pe baza cercetării lucrărilor elaborate atât de specialiști din literatura de specialitate românească cât și din literatura străină;
- Identificarea responsabilităților managerului cunoștințelor în mediul educațional;
- Detectarea direcțiilor spre care trebuie să se orienteze managerul școlar în vederea înființării unei culturi a învățării și partajării cunoașterii;
- Punctarea competențelor profesionale și decizionale privind managerul din domeniul educațional de succes;
- Sublinierea importanței relațiilor de management în învățământul preuniversitar și prezentarea variabilelor ce influențează aceste relații;

- Realizarea unui tablou privind cerințele unei activități eficiente de management și realizarea unei dimensiuni comparative între managementul școlar eficient și managementul școlar ineficient;
- Evidențierea elementelor specifice de management comparat la nivelul instituțiilor de învățământ preuniversitar;
- Elaborarea unei cercetări având ca grup țintă managerii școlari din țările Uniunii Europene, având ca obiective specifice reliefarea modalităților de alegere în funcții, precum și a responsabilităților pe care le au în exercitarea funcțiilor;
- Identificarea gradului de autonomie pe domenii manageriale și în mod special pe domeniul resurselor umane din școlile europene;
- Sublinierea importanței privind responsabilitatea școlilor în ce privește decizia de finanțare și realizarea unei comparații privind centralizarea sau descentralizarea gestiunii financiare la nivelul școlilor europene;
- Elaborarea unui tablou cadru privind cerințele pe care managerul școlar din țara noastră trebuie să le îndeplinească în funcție de activitățile pe care le desfășoară;
- Identificarea diferențelor și corelațiilor privind gradul de realizare a indicatorilor de performanță în urma comparației rezultatelor evaluării externe și evaluării interne;
- Detectarea neajunsurilor constatate în urma inspecției școlare cu privire la gestionarea resurselor umane și problemele constatate în urma misiunilor de audit;
- Identificarea autorităților responsabile pentru evaluarea unității școlare în contextul autonomiei școlilor europene;
- Sintetizarea lucrării privind sublinierea rezultatelor obținute și a recomandărilor efectuate în direcția dezvoltării și performanței managementului școlar românesc.

Lucrarea poate fi considerată ca un set de recomandări necesar a fi efectuate pentru implementarea în cadrul unităților de învățământ preuniversitar a unui management performant și calitativ la fel ca al celor din țările europene.

Tema abordată poate fi supusă reflecției managerilor unităților școlare din România, iar impactul dorit este acela de a optimiza procesul instructiv-educativ prin aplicarea și practicarea unui management eficient.

Recomandările formulate au avut în vedere rezultatele obținute în urma demersului științific și se adresează atât managerilor școlari din învățământul preuniversitar românesc, cât și celorlalte categorii de actori ai procesului educațional.

### **Recomandare privind întocmirea Planului de Dezvoltare Instituțională**

- Comunicarea eficientă atât în interior cât și în exteriorul unității școlare și participarea în echipă a personalului în vederea întocmirii PDI. Abordările strategice privind PDI să

pornească de la tradiția fiecărei unități de învățământ iar căile de acțiune să fie alese pe baza resurselor de care dispune unitatea școlară.

### **Recomandarea privind managementul resurselor umane**

- Datorită schimbărilor rapide și permanente din societatea românească este necesară utilizarea optimă a personalului existent în fiecare unitate, formarea și dezvoltarea coerentă a lui, precum și stabilirea unor relații de colaborare și promovare a experiențelor didactice.
- Practicarea unui management științific, bazat pe o informare corectă și completă, obiective stabilite pe termen lung și recompensare pe baza evaluării continue și a unor indicatori de performanță.
- Respectarea cerințelor legislației, în ceea ce privește întocmirea fișelor de post, a fișelor de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului.

### **Recomandarea privind dezvoltarea resurselor umane**

- Necesitatea dezvoltării profesionale trebuie să țină cont atât de nevoile școlii cât și de nevoia în specialitate la nivelul fiecărei persoane.
- În cadrul formării continue este necesar parcurgerea unor stagii de formare specifice pentru rezolvarea unor probleme ivite la nivelul fiecărei școli și nu pe aspectele pur teoretice.

### **Recomandarea privind resursele financiare ale unității școlare**

- Modernizarea activității educaționale este direct influențată de existența unui sistem stimulator de alocare a fondurilor, de aceea repartizarea pe școli și nivele să fie efectuată în funcție de specificul instruirii elevilor din fiecare școală. Alocarea în acest mod a fondurilor ar duce la autonomie în special și la responsabilitatea fiecărei școli în vederea utilizării eficiente a fondurilor primite.
- Respectarea metodologiei de elaborare a bugetelor de venituri și cheltuieli, și respectarea tuturor fazelor procesului bugetar duce la o utilizare eficientă a fondurilor de care dispune unitatea de învățământ.

### **Recomandarea privind dezvoltarea parteneriatului școală-instituții publice, școală - agenți economici**

- Creșterea implicării factorilor de decizie de la nivelul local sau regional în activitățile unității de învățământ și adaptarea curriculumului la nevoile comunității. Dezvoltarea competențelor profesionale ale elevilor prin stagii de practică efectuate la agenții economici a cărui domeniu de activitate corespunde intereselor școlii și identificarea surselor de finanțare prin fonduri europene, astfel încât în urma accesării fondurilor nerambursabile să beneficieze atât elevii cât și agenții economici.

### **Recomandarea privind parteneriatul școală - instituții din străinătate**

- Accesarea a cât mai multe programe europene de tip Comenius, Leonardo, programe de cooperare transfrontalieră finanțate prin F.S.E.

### **Recomandarea privind evaluarea internă**

- Autoevaluarea este componenta de bază a culturii managementului și trebuie să ofere posibilitatea unității școlare să-și identifice punctele tari și punctele slabe prin compararea performanței an de an. Evaluarea internă se bazează pe interpretarea dovezilor nu pe opiniile celor implicați în procesul educațional.

### **Recomandarea privind evaluarea externă**

- În evaluarea externă punctul de plecare îl constituie concluziile și datele obținute la evaluarea internă. Dacă autoevaluarea este efectuată în mod greșit și rezultatele evaluării externe sunt la fel de eronate. De aceea recomandarea este ca și în cazul evaluării externe să se plece de la situația reală, nu de la realitatea percepută de unitățile de învățământ, astfel încât să poată fi identificate punctele slabe și astfel să se ia măsuri pentru îmbunătățirea acestora.

### **Recomandarea privind controlul managerial intern la nivelul unității de învățământ**

- Crearea manualelor proprii de proceduri operaționale formalizate, aprobate de sistemele de management ale unităților, precum și crearea registrelor riscurilor la nivelul fiecărei unități de învățământ.
- Crearea și dezvoltarea sistemelor proprii de control intern / managerial și elaborarea programelor de dezvoltare a acestora, în conformitate cu cele 25 de standarde de management aprobate prin O.M.F.P. nr. 946 / 2005 completat și modificat prin O.M.F.P. nr. 1649 / 2011.
- Participarea salariaților implicați în crearea și dezvoltarea sistemelor de control intern / managerial, la forme de pregătire profesională în acest domeniu.

### **Recomandare privind descentralizarea învățământului preuniversitar**

- Descentralizarea are drept scop crearea unui sistem de învățământ organizat, administrat și finanțat conform rigorilor europene, de aceea puterea de decizie trebuie să fie repartizată clar, echilibrată și bine delimitată între instituțiile comunităților locale și ministerul educației.

Cercetările viitoare vor fi axate pe impactul fondurilor europene asupra finanțării învățământului preuniversitar românesc, deoarece schimbările de care are nevoie sistemul de învățământ trebuie să vină de la acest „aport de energie” pentru a susține școala ce reprezintă pilonul comunității și una dintre instituțiile de bază pentru dezvoltarea societății

## BIBLIOGRAFIE

1. Abernot Yvan, *Les methods d' evaluation scolaire, Nouvelle edition*, Dunod, 2009
2. A. Abell, N. Oxbrown, *Competing with knowledge. The information professional in the knowledge management age*, London, Library Association Publishing, 2002
3. Adair. J., *Effective Leadeship*, Pan Books, 1983
4. Alecu S., *Dezvoltarea organizației școlare: managementul proiectelor*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 2007
5. Alexiu M., Petrescu P., Pop V., *Management educațional*, vol.II, Editura CDRMO Iași, 2004
6. Alois Ghe., *Management general și strategic în educație*, Editura Polirom, Iași, 2007
7. Andronicescu A., *Noutăți în managementul public*, Editura Universitară, București, 2004
8. Andrei V. L., Gârdu C., *Managementul proiectului Educațional*, Editura Mirton, Timișoara, 2005
9. Anghelache V., *Managementul schimbării educaționale*, Editura Institutul European, 2012
10. Arion H., *Managementul în instituțiile de învățământ preuniversitar*, Editura Art, 2008
11. Ardelean D.M., Teză de doctorat, *Strategii Manageriale ale directorului unității de învățământ din mediul rural*, Universitatea „Babes-Bolyai” Cluj, Facultatea de Psihologie și Științe ale Educației, Școala Doctorală Educație, Dezvoltare, Cogniție, 2010
12. Atanasiu O., *Managementul instituțiilor de învățământ*, Editura Agata, București, 1999
13. Bandura A., *Self-efficacy: The exercise of control*, New York: Freeman, 2007
14. Barnett W.S., *Preschool education and its lasting effects: Research and policy implications in Boulder and Tempe: Education and the Public Interest Center&Education Policy Research Unit*, 2008 ([http://epicpolicy.org/publication /preschool education](http://epicpolicy.org/publication/preschool%20education))
15. Barbu L., *Managementul calității în învățământul preuniversitar*, Editura Sf.Ierarh Nicolae, București, 2010
16. Becker SH The Age of Human Capital Education, *Globalization and Social Change*, Oxford, Oxford University Press, 2006
17. Blendea P., Iosifescu Ș., Niță G., *Manual de management educațional*, Editura Pro Gnosis, București, 2000
18. Băran-Pescaru A., *Parteneriat în educație*, Editura Aramis, București, 2004
19. Boboc I., *Reforma managerială în școlile europene*, în Tribuna învățământului nr 623
20. Brown P., Lauder H& Ashton D, *Education, Globalisation and the Future of Knowledge Economy* European Educational Research Journal, 2008
21. Bulai A. coord, *Educație și învățământ-orizont 2015*, Editura Corint, București, 2000



22. Burghilea M.C., Teză de doctorat, *Aspecte socio-economice ale managementului organizațiilor școlare din învățământul preuniversitar*, 2010
23. Bunăiașu C. M., Teză de doctorat, *Proiectarea și managementul curriculumului la nivelul organizației școlare*, Universitatea din București, Facultatea de Psihologie și Științele Educației, Școala Doctorală, 2009
24. Burduș E., *Management comparat*, Editura Economică, București, 1998
25. Bush T., *Theories of educational management: Second edition*. London: Paul Chapman, 1995
26. Bush T. & Glover, D., *School leadership: Concepts and evidence*. Nottingham: National College for School Leadership, 2002
27. Brundrett M and Crawford M (eds) *Developing School Leaders*. London: Routledge, 2012
28. Belair Louis M, *L'évaluation dans l'école. Nouvelles pratiques*, ESF Editeur, 2009
29. Bîrzea C.,(coordonator), *Sistemul național de indicatori pentru educație*, Editura Institutului de Științe al Educației, București, 2005
30. R. Blake și Anne Adams McCamse, *Leadership Dilemmas* , Grid Solutiins, Houston, 1991
31. Caldwell, B. J., *School-Based Management*, Paris, IIEP, International Academy of Education, 2005
32. Carnoy M., *Policy Research in Education: The Economic View*. Stanford University Press, 2007
33. Chelaru E.L, *Asigurarea calității procesului educațional-condiții esențiale pentru un învățământ modern*, Editura Vladimed-Rovimed, 2011
34. Cherchez, N., Mateescu, E., *Elemente de management școlar*, Editura Spiru Haret, Iași, 2005
35. Chelcea S., *Chestionarul în investigația sociologică*, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1975
36. Chelcea S, *Metodologia cercetării sociologice*, Editura Economică, București, 2001
37. Ciungu P., Teză de doctorat, *Managementul aderării procesului educațional preuniversitar al României la exigențele Uniunii Europene*, Universitatea Liberă Internațională din Moldova, Chișinău, 2008
38. Ciurea V., Teză de doctorat, *Ameliorarea activității manageriale în învățământul preuniversitar (pe exemplul județului Hunedoara)*, Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu, Facultatea de Științe Economice, Sibiu, 2008
39. Codrean G., *Politicile educaționale și sistemul de învățământ românesc contemporan*, Editura Mirton, Timișoara, 2006
40. Cristea S., *Managementul educației*, Editura Didactică și Pedagogică R.A., București, 1996

41. Cristea S., *Managementul organizației școlare*, Editura Didactică și Pedagogică R. A., București, 2003
42. Cristea S., *Metodologia reformei educației*, Editura Hardiscom, Pitești, 1995
43. Chervase C., Teză de doctorat, *Schimbări în managementul școlii în contextul profesionalizării pentru funcția managerială*, Universitatea București, Facultatea de psihologie și științele educației, 2010
44. Covey S., *Etica liderului eficient sau Conducerea bazată pe principii*, Editura ALLFA, București, 2000
45. Cojocaru V. Gh., *Schimbarea în educație și schimbarea managerială*, Editura Lumina, Chișinău, 2004
46. Cojocaru V. Gh. , *Management educațional. Ghid pentru directorii unităților de învățământ*, Editura Știința, Chișinău, 2002
47. Daniels D., Aubrey C., *Managementul performanței. Strategii de obținere a rezultatelor maxime de la angajați*, Editura Polirom, Iași, 2007
48. Dalin P., *School Dvelopment. Theories and Strategies*, An International Handbook, London, Cassell, 1998
49. Dessler G., *Human Resource Management*, New Jersey: Prentice Hall. Pearson Education International, 2003
50. Devillard O.Coacher, *Efficacite personnelle et performance collective*. Paris: Dunod, 2001
51. Dima I.C., *Eficiența activității manageriale în învățământul preuniversitar*, Editura Arves, Craiova, 2006
52. Dima I.C., *Sisteme manageriale în învățământul preuniversitar*, Editura ARVES Craiova, 2006
53. Dimmock C. & Walker A., *School leadership in context – societal and organizational cultures*. In T. Bush and L. Bell (Eds.). *The principles and practice of educational management*. London: Paul Chapman, 2002
54. Dogaru I., *Formula de finanțare a învățământului preuniversitar*, Editura Economică, București, 2002
55. Dogaru I., *Sistemul de finanțare a învățământului preuniversitar. Răspunderile directorului de școală*, Editura Trei, București, 2000
56. Drucker P., *Management Tasks, Responsibilities, Practices*, New York,Harper & Row, 1974
57. Druker P., *Management. Eficiența factorului decizional*, Editura Destin, Deva, 2004
58. Dragomir M., *Mic dicționar de management educațional*, Editura Hiperbora, Cluj Napoca, 2001

59. Dumitrașcu D., Pascu V.R., *Managementul proiectelor*, Editura Universității Lucian Blaga din Sibiu, 2005
60. F.E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, 1967
61. D.A.Garvin, *Bilding a learning organization*, în Harvard Business Review, 72(4), 1993
62. Gradstein M., Moshe J., Volker M., *The Political Economz of Education Implications for Growth and inequalitz* CES ifo Book Series, 2004
63. Garbutt S., *The transfer of TQM from industry to education in Education Training*, vol 38, nr.7, MCB. University Press, 1996
64. Gliga L.(coord), *Standarde profesionale pentru profesiunea didactică*, MEC, București, 2002
65. Gheorghe I., Teză de doctorat, *Managementul activității educaționale în învățământul preuniversitar din zona Olteniei*, Universitatea Lucian Blaga din Sibiu, Facultatea de Științe Economice, 2007
66. Ghergut A., *Management general și strategic în educație*, Editura Polirom, Iași, 2007
67. Gherghina R., *Optimizarea și eficientizarea cheltuielilor pentru educație*, Editura Universitară, 2010
68. Hallinger P., *Reshaping the Landscape of School Leadership Development*, Amsterdam: Swets and Zeitlinger, 2003
69. Hanushek EA & Luque JA, *Efficiency and equity in schools around the world* Economics of Education Review 22(5) 481-502, 2003
70. A. Hasan, *Lifelong learning*, în The international encyclopedia of adult education and training, Oxford, 1996
71. Herczynski J, *Proiect de descentralizare a sistemului de învățământ românesc*, MECTS, 2006
72. Hevia Paza J de, Arrayola M, Gomey MR Sany JF, *Aproposalto estimate human capital depreciation* Madrid: Hacienda publica Espanola, 2005
73. Hohan I.(coordonator), *Ghid practic pentru implementarea sistemului de management al calității în organizații*, Editura IRECE, București, 2004
74. Huber S., *Preparing School Leaders for the 21st Century: An International Comparison of Development Programs in 15 Countries*. London: Routledge, 2004
75. Ionescu Ghe., *Dimensiunile culturale ale managementului*, Editura Economică, București, 1996
76. Iosifescu S.,coordonator, *Management educațional pentru instituții de învățământ*, Institutul de Știință ale Educației, București, 2001
77. Iosifescu Ș., *Management educațional*, București, Educația 2000+, 2005

78. Iosifescu Ș. (coord.), *Managementul și cultura calității la nivelul unității școlare*, București: IȘE, 2005
79. Iosifescu, Ș., *Manual de management educațional pentru directorii de unități școlare*, Editura ProGnosis, București, 2000
80. Young M, Crow G, Murphy J, et al., *Handbook of Research on the Education of School Leaders*, New York: Routledge, 2009
81. Joița, E., *Management educațional*, Editura Polirom, Iași, 2002
82. Joița E., *Metodologia educației, Schimbări de paradigmă*, Editura Institutul European, 2010
83. Iucu, B.R., *Formarea personalului didactic – sisteme, politici, strategii*, Editura Humanitas, București, 2005.
84. Joița E., *Profesorul manager*, Editura Arves, Craiova, 2008.
85. Joiță E., *Profesorul-manager: roluri și metodologie*, București: EDP, 2000
86. Joița, E., *Management școlar*, Editura Polirom, Iași, 2000.
87. Jinga I., *Conducerea învățământului. Manual de management instituțional*, Editura Didactică și Pedagogică RA, București, 2003
88. Jinga I., Negreț - Dobridor I., *Inspecția școlară și design-ul instrucțional*, Editura Aramis, București, 2004
89. Jinga I., *Managementul învățământului*, Editura Aldin, București, 2001
90. Jones G., *Comportament organizațional*, Editura Economică, București, 1996
91. Lisievici P., *Evaluarea în învățământ. Teorie, practică, instrumente*, Editura Aramis, București, 2002
92. Lorincz H., Teză de doctorat, *Finanțarea învățământului preuniversitar și impactul integrării României în Uniunea Europeană asupra eficienței acesteia*, Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu, Facultatea de Științe Economice, 2009
93. Lumby J, Crow G and Pashiardis P., *International Handbook on the Preparation and Development of School Leaders*, New York: Routledge, 2008
94. Manea A.D., Teză de doctorat, *Școala ca organizație. managementul democratic participativ și implicările sale la nivelul centrului școlar pentru educație incluzivă Beclean*, Universitatea „Babeș-Bolyai” Cluj-Napoca, Facultatea de Psihologie și Științe ale Educației, 2010
95. Măntăluță O, *Abordarea economică a politicilor educaționale, principii, teorii și posibile acțiuni de piață*, Revista Politici, nr.129, București, 2008
96. Patrinos HA& Ariasingam DL, *Decentralization of education: Demand-side financing*, Washington, DC: World Bank, 2007
97. Irina Maciuc, *Dimensiuni sociale și aspecte instituționale ale educației*, Editura Sitech, 2000

98. Matic L. M., Teză de doctorat, *Abordări conceptuale și practice în managementul financiar contabil al instituțiilor de învățământ din România*, ASE, Facultatea de Contabilitate și Informatică de Gestiune, București, 2007
99. Miramon, J.M., Conet, D., *Le métier du directeur. Techniques et fictions*, ENSP, 2002.
100. Mintzberg H., *Le manager au quotidien*, Edition d'organisation, Paris, 1984
101. Mintzberg H. *The nature of managerial work*, New York: Harper&Row, 1983
102. Muller J and Schratz M., *Leader development in Europe. In Lumby J, Crow G and Pashiardis P (eds) International Handbook on the Preparation and Development of School Leaders*. New York: Routledge, 2008
103. M. Muntean și al., *Considerații privind e-learning în societatea bazată pe cunoaștere*, Revista economică, nr. 4(28)/2003
104. Mintzberg H., *Le manager au quotidien*, Edition d'organisation, Paris, 1984
105. Mintzberg H. *The nature of managerial work*, New York: Harper&Row, 1983
106. Neacșu I., Felea Ghe., *Valori europene și proiecte românești în domeniul asigurării calității în învățământul preuniversitar*, ed.a II a, Editura Gălățeană, 2005
107. Neacșu I., Felea Ghe., *Documente privind evaluarea instituțională a unităților/instituțiilor de învățământ preuniversitar*, vol 2, Editura Gălățeană, 2010
108. Niculescu O., *Sisteme, metode și tehnici manageriale ale organizației*, Editura Economică, București, 2000
109. Niculescu R. M., *A învăța să fii un bun manager*, Editura Inedit, Tulcea, 1994
110. Niculescu M., *Competențe manageriale-perspective ale calității în educație*, Editura Univ.de Vest, Timișoara, 2010
111. Nicolescu O., *Noutăți în managementul internațional*, Editura Tehnică, București, 1993
112. Nicolescu O., *Management comparat*, Editura Economică, București, 1997
113. Niculescu M., *Dezvoltarea competențelor managerului școlar în contextul formării continuee*, Editura Univ de Vest, Timișoara, 2010
114. Nicolescu O. (coordonator), *Managerii și managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2004
115. Noveanu, E., *Analiza sistemică a procesului de învățământ*, Editura Didactică și Pedagogică R.A, București, 2002
116. Ono Y., *Managementul total al calității*, Editura Niculescu, București, 2006
117. Owen Jo, *Cum să fi un bun manager*, Editura Polirom, Iași, 2008
118. Oprean C., Kifor C. V., *Managementul calității*, Editura Universității Lucian Blaga, Sibiu, 2002

119. Psacharopoulos G., *Economics of Education*, Athens University : Educational Research, 2008
120. Pânișoară I.O., *Comunicarea eficientă*, Editura Polirom, Iași, 2004
121. Pânișoară I.O., *Managementul resurse umane – Ghid practic*, Editura Polirom, Iași, 2004
122. Păun, E., *Școala-abordare sociopedagogică*, Editura Polirom, Iași, 1999
123. Patrașcu D., Crudu V., *Calitatea învățământului în instituțiile preuniversitare: management tehnologii- metodologii-evaluare*, Chișinău: Gunivas, 2007
124. Petrescu I., *Management european*, Editura Expert, București, 2004,
125. Petrescu I., *Gândirea și aptitudinile managerului*, Editura Lux Libris, Brașov, 1996
126. Peck Bryan, T., Ramsay, Harry, *The Training of School Directors for European Dimension*, University of Strathclyde, Glasgow, 1994
127. Petrescu P., Șirinian, L., *Management educațional*, Editura Dacia, Cluj Napoca, 2006
128. Pell, Arthur, T., *Managementul resurselor umane*, Editura Curtea Veche, 2006
129. Popon T., Teză de doctorat, *Resursele umane în procesul de asigurare a performanței și calității managementului educațional în România post aderare, cu aplicații în învățământul preuniversitar*, Universitatea "Lucian Blaga" Sibiu, Facultatea de Științe Economice, Sibiu, 2007
130. Porter, M., *Redefining Health Care; Creating Value – Based Competition On Results*, Harvard Business School Press, 2006
131. Porter L. W., Lawer E., *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood: Irwin, 2008
132. Papuc I., Albu M., *Procesul decizional managerial în sfera educațională*, Editura Asociația de Științe Cognitive din România, 2011
133. Popescu C., *Etica în mediul organizațional în psihologie organizațional-managerială: tendințe actuale*, Editura Polirom, Iași, 2008
134. Radu, I., *Aspecte psihologice ale conducerii*, Editura EXE, Cluj-Napoca, 2004
135. Sallis E., *Total Quality management in Education*, Third edition, Taylor & Francis, 1996
136. Sabău L., *Reguli în comportamentul profesional în învățământul preuniversitar*, Editura Vladimed Rovimed, 2010
137. Sîntion F., Iliescu D., *Teorii ale leadershipului*, Editura Sinapsis, Cluj-Napoca, 2007
138. Stan N., *Elemente de management al unității de învățământ*, Editura ISJ-Olt, 1999
139. Sewell-Rutter, C. – *So You Want to Be a Leader?*, The British Journal of Administrative management, September/October, 1999
140. Schuster, C., *Managementul proiectelor*, Editura C. H. Beck, București, 2005
141. I. Stoica, *Cuvânt înainte în Managementul cunoașterii și structurile infodocumentare*, București, Editura Univ.București, 2006

142. Talpazan V., *Reforma sistemului de învățământ preuniversitar românesc*, Editura Princeps, Iași, 2006
143. Toca I., *Management educațional*, Editura Didactică și Pedagogică, 2008
144. Trâmbițaș D.A., Teză de doctorat, *Cercetări privind sistemul de management al calității în învățământul gimnazial și profesional tehnic*, Universitatea „Transilvania” din Brașov Facultatea de Inginerie Tehnologică și Management Industrial, Brașov, 2010
145. Tudorică R., *Dimensiunea europeană a învățământului românesc*, Editura Institutul European, Iași, 2004
146. Tudorică, Roxana, *Managementul educației în context european*, Editura Meronia, București, 2007
147. A. Tuijnman, A. K. Bostrom, *Changing notions of lifelong education and lifelong learning*, International Review of Education, 48, 2002
148. R. Tannenbaum și W.H. Schmidt, *How to Choose a Leadership Pattern*, Harvard Business Review, May/June, 1973.
149. Vasile V., (coord.), *Restructurarea sistemului de educație din România din perspectiva evoluțiilor pe piața internă și impactul asupra progresului cercetării*, Editura Institutul European din România, București, 2009
150. Veruska Oppedisano V, *The adverse effects of expanding higher education: Evidence from Italy* Torino, University of turin, 2009
151. Verboncu I., *Management și performanțe*, Editura Universitaria, București, 2005
152. Voiculescu Fl., *Analiza resurselor și managementul strategic în învățământ*, Editura Aramis, București, 2004
153. Walker A, Hallinger P and Qian H., *Leadership development for school effectiveness and improvement in East Asia*. In Townsend T (ed.) International Handbook of School Effectiveness and School Improvement. Netherlands: Springer, 2007
154. K.M.Wiig, *Knowledge management: An emerging discipline rooted in long history*, în Knowledge horizons: the present and the promise of knowledge management, Butterworth-Heinemann, Woburn, M.A., 2000
155. William K Cummings, *Instituții de învățământ-un studiu comparativ asupra dezvoltării învățământului în Germania, Franța, Anglia, SUA, Japonia, Rusia*, Editura Comunicare.ro, 2007
156. Zaharia D, Iorga G., Sibișteanu L., *Ghidul practic al directorului unității de învățământ preuniversitar*, Editura Paralela 45, Pitești, 2005
157. Zlate Mielu, *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, Editura Polirom, Iași, 2007
158. Zlate M, *Leadership și management*, Editura Polirom, Iași, 2004

159. Comisia Prezidențială. *Raportul Comisiei Prezidențiale pentru analiza și elaborarea politicilor din domeniile educației și cercetării*. București : Consiliul Național Pentru Finanțarea Învățământului Preuniversitar (CNFIP), 2007
160. *Ghidul comisiei pentru evaluarea și asigurarea calității educației în unitățile de învățământ preuniversitar*, ARACIP, București, 2006
161. *Ghid practic pentru directorii de școală și liceu* ,RAABE 2007, H3.1., 2011
162. *Implementation of 'Education & Training 2010' Work Programme*. Working Group E 'Making the Best Use of Resources. A European Toolbox of Policy Measures' (2004). Brussels: European Commission
163. *Decentralizing Education in Transition Societies. Case Studies from central and Eastern Europe* , (Ed. Ariel Fiszbein). Washington: The World Bank, 2001
164. *Does Decentralization lead to School Improvement ? Findings and Lessons from Research in West-Africa* (2005) (A. de Grawe, C. Lugaz, D. Balde, C. Diakhate, D. Dougnon, M. Moustapha, D. Odoushina, în *Journal of Education for International Development* – <http://www.equip123.net/JEID/articles/1/1-1.pdf>
165. *Asigurarea calității – Ghid pentru unitățile școlare* – Institutul de științe ale educației, București, 2005
166. *Education and Training in Europe. A Report on Education and Training in Sweden and the Shared European Goals*, Stockholm: Ministry of Education and Science, 2003
167. *Secondary Education in the European Union*, 2011
168. Eurydice, Rețeaua de informații despre educație din Europa, *Glosarul European al Educației*, vol.3, 2010
169. Eurydice, Rețeaua de informații despre educație din Europa, *Autonomia școlară în Europa- Politici și Măsuri*, 2011
170. Eurydice, Rețeaua de informații despre educație din Europa, *Date cheie privind educația europeană în anul 2011*
171. Eurydice, Rețeaua de informații despre educație din Europa , *Sinteze naționale privind sistemele educaționale în Europa și reformele în curs*, 2010
172. Eurydice, European Glossary on Education, Vol 4, *Management, monitoring and support staff*, The information network on education in Europe, 2002
173. Eurydice, *Evaluation of Schools providing Compulsory Education in Europe*, 2004
174. PE, CO (2001), *Recomandation on European Cooperation in Quality Evolution in School Education*, OJL 60/53 1.3/2001
175. Eurydice-Eurostat, (2006), *Key, Data on Education in Europe*, 2005, Brussels, Luxemburg; *Key Data on Teaching Languages at School in Europe*, (2005), Brussels



176. Institutul de Științe ale Educației, Raport : *Politici de descentralizare în învățământul preuniversitar românesc. Managementul financiar și Sistemul decizional*, București, 2008
177. Institutul Român de Management Educațional, 2003, *Management educațional*, vol. I, Editura CDRMO, Iași
178. Institutul de Științe ale Educației, Laboratorul „Management educațional”, *Ghid metodologic pentru formarea formatorilor – management educațional*, București, 2001
179. *Manual de management educațional pentru directorii de unități școlare*, ISE, Editura ProGnosis, București, 2000
180. M.Ed.C, *Asigurarea calității în educație-vol I , II*, Editura Școala Gălățeană, 2005
181. *Ohio State Leadership Studies* realizate de Biroul de Cercetări în Afaceri (Bureau of Business Research) de la Universitatea din Ohio, S.U.A.
182. Ana **Tușa**, Claudiu Sorin Voinia, Danut Dumitru Dumitrascu, *Human Resources In The Process Of Granting Performance In The Management Of Pre-University Educational Institutions*, Modern Approaches in Organisational management and Economy, 2011
183. Ana **Tușa**, Claudiu Sorin Voinia, Dănuț Dumitru Dumitrașcu, *Current status of research in the domain of the pre-university management*, Revista Economica supplement No 2/2012 Sibiu
184. Ana **Tușa**, Claudiu Sorin Voinia, Dănuț Dumitru Dumitrașcu, *Education management decision-makers in european preuniversity education*, The Annals of the University of Oradea Economic Sciences Tom XXI, 2012
185. Ana **Tușa**, Claudiu Sorin Voinia, Dănuț Dumitru Dumitrașcu, *Education funding education in the EU*, Annals of the Constantin Brancusi university of Targu Jiu, 2012
186. Ana **Tușa**, Claudiu Sorin Voinia, Dănuț Dumitru Dumitrașcu, *Comparative study of romanian education management evaluation and E.U. countries*, Annals of the Constantin Brancusi university of Targu Jiu, engineering series, 2012
187. Ana **Tușa**, Claudiu Sorin Voinia, Dănuț Dumitru Dumitrașcu, *Decentralization of the managerial system in romanian pre-university education*, Lucian Blaga University of Sibiu, Faculty of Economic Sciences, Revista Economica, vol. 65 issues 2-6, 2013
188. Claudiu Sorin Voinia, Ana **Tușa**, Carmen Simion, *Current status of the implementation recommendation of the european parliament and of the council esteblishing a framework in EU of the European quality assurance reference in education and training (EQARF) for the most important indicators*, Annals of the Constantin Brancusi university of Targu Jiu, engineering series, 2012
189. Claudiu Sorin Voinia, Ana **Tușa**, Carmen Simion, *European initiatives in quality management of systems for education and training*, International Conference on Engineering & Business Education, Innovation and Entrepreneurship, 2012

190. Claudiu Sorin Voinia, Ana **Tușa**, Carmen Simion, *Quality assurance in preuniversity romanian education within the eu integration* , Lucian Blaga University of Sibiu, Faculty of Economic Sciences, Revista Economica, vol. 65 issues 2-6, 2013
191. *Legea educației naționale - legea nr. 1/2011*
192. H.G. nr. 324/2006
193. H.G. nr. 875/2005
194. HG nr. 1258/2005 privind aprobarea Regulamentului de organizare și funcționare al Agenției Române de Asigurare a Calității în Învățământul Preuniversitar (ARACIP), cu modificările ulterioare
195. Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 75/2005 privind asigurarea calității educației, aprobată cu modificări prin Legea 87/2006
196. H.G. nr. 21/18.01.2007 pentru aprobarea Standardelor de autorizare de funcționare provizorie a unităților de învățământ preuniversitar, precum și a Standardelor de acreditare și de evaluare periodică a unităților de învățământ preuniversitar
197. H.G. nr. 22/25.01.2007 pentru aprobarea Metodologiei de evaluare instituțională în vederea autorizării, acreditării și evaluării periodice a organizațiilor furnizoare de educație
198. H.G. nr. 320/28.03.2007 privind aprobarea tarifelor de autorizare, acreditare și evaluare periodică a unităților de învățământ preuniversitar
199. H.G. nr. 1534/ 25 noiembrie 2008 pentru aprobarea Standardelor de referință (de calitate)
200. O.M. 5337/11.10.2006 privind aprobarea Codului de etică profesională al experților în evaluare și acreditare ai Agenției Române de Asigurare a Calității în Învățământul Preuniversitar
201. [www.anpcdefp.ro](http://www.anpcdefp.ro)
202. <http://www.edu.ro>
203. [www.fse.romania.ro](http://www.fse.romania.ro)
204. EC (2007), Europa – Education and Training – Interpage Education. Education and Training 2010 ([http: eueuropa.eu/education/policies/2010](http://eueuropa.eu/education/policies/2010) en htm)
205. HM inspectorate of Education ,Quality Management in Education 2-Self evaluation for quality improvement HMIE,2006-[www.hmie.gov.uk](http://www.hmie.gov.uk)
206. <http://europa.eu.int> – website-ul Uniunii Europene