

REALIZAREA FUNCȚIILOR MANAGERIALE ÎN ACTIVITATEA DE CONDUCERE ÎN UNITĂȚILE DE ÎNVĂȚĂMÂNT

Nina SACALIUC, dr., conf. univ.,
Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți

Abstract: *In given article is approached the problem of achievement managerial functions. Management activity directs on the manager of day care institutions realize managerial functions at high level. Management functions are identified with those of the managerial process, such as planning, organization, command, coordination and control.*

Keywords: *functions, managerial functions, efficient manager, managerial culture, leadership style, managerial experience, managerial qualities.*

În prezent în domeniului învățământului se reclamă o nouă viziune de formare a managerilor. Dirijarea în condițiile Republicii Moldova în corespundere cu rigorile formării continue a cadrelor didactice și manageriale se impune ca o problemă stringentă, care cere o soluționare constructivă și principală.

Activitatea de conducere îl orientează pe managerul instituției preșcolare să realizeze funcțiile sale manageriale la un nivel înalt, imprimând cerințe stricte ce țin de măiestria și profesionalismul managerului eficient.

Managerul are în centrul atenției sale activitatea umană și sarcina lui constă în faptul de a-i face pe oameni să acționeze în comun, de a le da eforturilor lor eficacitate și de a le aplatiza slăbiciunile ce le sunt caracteristice, deoarece capacitatea de a aduce o contribuție evidentă societății depinde în mare măsură de eficacitatea managementului (Năstase 2004: 48).

Fiecare unitate de învățământ așteaptă de la manageri sarcini simple și concrete. Misiunea lui constă în a-i uni pe membrii colectivului în jurul scopurilor comune. Sarcina managerului este ca instituția și fiecare membru al ei să-și dezvolte atât necesitățile, cât și posibilitățile de satisfacție a lor.

Știința și arta de a conduce se îmbină organic una cu alta, managementul modern, la rândul său, reprezentând sinteza dintre știință, practică și artă.

Realizarea funcțiilor manageriale de către managerii contemporani este o artă, o măiestrie, care se afirmă la toate nivelurile. Funcțiile manageriale se identifică cu acelea ale procesului managerial, cum ar fi planificarea, organizarea, comanda, coordonarea și controlul. Activitatea de conducere îl poate determina pe managerul eficient să realizeze funcțiile sale manageriale la un nivel înalt, impunând cerințe stricte privitor la măiestria și profesionalismul cadrului managerial (Cojocaru, Sacaliuc 2013: 24).

Analiza prealabilă de realizare a funcțiilor manageriale la managerii instituției preșcolare ne-a permis să constatăm că la etapa actuală acestei probleme trebuie să i se acorde o atenție deosebită.

În scopul determinării condițiilor de realizare a funcțiilor manageriale la managerii instituției preșcolare, examinării cauzelor ce duc la dificultăți în realizarea funcțiilor manageriale, am chestionat managerii cuprinși în experiment conform următoarelor întrebări:

1. Ce înțelegeți prin funcții manageriale?
2. Care funcții le realizați cu succes?
3. De ce calități aveți nevoie pentru a realiza cu succes funcțiile manageriale?
4. Numiți dificultățile în realizarea funcțiilor manageriale. Care sunt cauzele?
5. Lipsa căror funcții manageriale vă încurcă Dvs. personal în activitatea de conducere?
6. Ce măsuri întreprindeți pentru a vă perfecționa funcțiile manageriale în continuare?

Vom analiza răspunsurile la întrebările chestionarului.

Astfel, din răspunsurile managerilor la prima întrebare *Ce înțelegeți prin funcții manageriale?* am constatat că toți cei 10 respondenți înțeleg sensul funcțiilor manageriale ca niște obligațiuni esențiale, realizarea scopului și obiectivelor cărora duce la dirijarea cu succes a activității manageriale.

La întrebarea a doua *Care funcții le realizați cu succes?* au fost enumerate următoarele: de organizare, de comandă (3 persoane); de coordonare și control (5 persoane); de planificare, de analiză pedagogică (2 persoane).

Răspunzând la întrebarea *De ce calități aveți nevoie pentru a realiza cu succes funcțiile manageriale?* au fost enumerate următoarele calități: calitatea tehnică, calitatea de luare a deciziei, calitatea de a lucra cu oamenii (4 persoane); calitatea analitică, calitatea de comunicare, calitatea computerială (4 persoane); capacități organizatorice, calitatea conceptuală (2 persoane).

Au fost cazuri când unii manageri n-au fost în stare să numească mai multe calități de care au nevoie în activitatea de conducere.

După cum vedem, calitățile enumerate sunt din cele mai dificile, formându-se în rezultatul acumulării experienței manageriale. Pentru a dispune de aceste calități, un manager eficient trebuie să fie competent, profesionist, inteligent, flexibil în gândire etc.

Din răspunsurile managerilor la întrebarea *Numiți dificultățile în realizarea funcțiilor manageriale. Care sunt cauzele?* am constatat următoarele:

- Nu la toți subalternii le sunt formate acele calități, trăsături de caracter ce ar îndeplini însărcinările cu ardoare, ar fi responsabile de lucrul încredințat (2 persoane).
- Nu am posibilitate să dobândesc cunoștințe în domeniul managementului educațional din cauza lipsei de literatură în domeniul respectiv (5 persoane).
- Am încă puțină experiență managerială (3 persoane).
- Întâmpin dificultăți în realizarea funcției de planificare, acest lucru fiind legat de libertatea în alegerea modelelor de planificare (7 persoane).

După cum observăm, dificultăți sunt în realizarea diverselor funcții manageriale, în-deosebi a celei de planificare. Le întâmpină nu numai managerii fără experiență, dar și cei cu experiență managerială.

Din răspunsurile managerilor la întrebarea *Lipsa căror funcții manageriale vă încurcă Dvs. personal în activitatea de conducere?* am constatat că unii manageri (3 persoane) au enumerat funcția de analiză pedagogică ca funcție de dirijare în instituția preșcolară, ceea ce presupune perfecționarea continuă a procesului pedagogic, o bună parte de manageri (5 persoane) au pus accent pe funcția de control, ce constă în verificarea conformității îndeplinirii planului. Unii manageri au evidențiat funcția de planificare-organizare, ce presupune corelarea tuturor categoriilor de resurse (4 persoane).

La întrebarea *Ce măsuri întreprindeți pentru a vă perfecționa funcțiile manageriale în continuare?* unii manageri au menționat următoarele:

- Muncesc sistematic pentru a acumula experiență, a fi competent și a putea soluționa la timp toate problemele ce apar (4 persoane).
- Nu sunt create condiții în instituția preșcolară pe care o dirijez pentru a realiza cu succes toate funcțiile manageriale (4 persoane).
- Asigurarea materială insuficientă a instituției preșcolare pe care o conduc, nu-mi permite să realizez sistematic toate funcțiile manageriale (2 persoane).

Astfel, din răspunsurile managerilor la întrebările chestionarului putem concluziona: arta de a conduce înseamnă formarea la manageri a abilităților necesare pentru a realiza cu succes funcțiile manageriale. Arta de a conduce nu este altceva decât capacitatea, măiestria individuală de a transpune în viață principiile și regulile generale, de a găsi soluții în vederea perfecționării funcțiilor manageriale.

Pentru obținerea unor performanțe în realizarea funcțiilor manageriale sunt necesare calități, cunoștințe, aptitudini și trăsături ce definesc profilul psihosocioprofesional al managerului. Ca cerințe ele pot fi exprimate în trei grade de necesitate absolut necesare.

Din cele menționate, deducem că este necesară crearea condițiilor optime pentru realizarea funcțiilor manageriale. Managerul nu se va realiza creativ, dacă nu-și va dezvolta abilitățile necesare pentru realizarea funcțiilor manageriale.

Aceste condiții pot fi:

- Intensificarea calității activității manageriale.
- Stimularea sistemului organizatoric și de dirijare.
- Dezvoltarea continuă a calităților profesionale și manageriale, a activismului, a atitudinii față de muncă în activitatea de conducere.
- Prezența tehnologiilor educaționale, care să orienteze instruirea spre creativitate, cum ar fi: tehnologia influenței pedagogice, tehnologia comunicării pedagogice, tehnologia instruirii profesionale, tehnologia evoluției manageriale.
- Recunoașterea și folosirea instruirii inovatoare.
- Utilizarea unor tehnici de instruire nestereotipate, bazate pe tehnologii profesionale, ce-i oferă managerului șansa de a exercita rolul de mediator, subaltern și conducător.

Luând în considerație condițiile pedagogice enumerate, s-a elaborat tematica activităților formative orientate la realizarea funcțiilor manageriale la managerii instituției preșcolare.

Practica demonstrează că cea mai optimală modalitate pentru achiziționarea funcțiilor manageriale sunt activitățile formative care pot fi desfășurate sub diverse forme.

În continuare prezentăm subiectele puse în discuție în cadrul activităților formative:

1. Modelul personalității managerului instituției preșcolare (funcțiile manageriale).
2. Cultura managerială și rolul ei în realizarea funcțiilor manageriale.
3. Calitățile și rolurile managerului contemporan necesare pentru a realiza funcțiile manageriale.
4. Stilurile de conducere în realizarea funcțiilor manageriale.
5. Experiența managerială și rolul ei în realizarea funcțiilor manageriale.

La prima activitate am pus în discuție subiectul *Modelul personalității managerului instituției preșcolare (funcțiile manageriale)*. S-a anunțat din timp planul după care se va discuta problema în cauză, dezvoltând ideile de bază: noțiunea ce ține de funcțiile manageriale; caracteristica și analiza funcțiilor manageriale; abilitățile necesare pentru realizarea funcțiilor manageriale.

A doua parte a activității a decurs sub formă de răspunsuri la întrebările înaintate, schimb liber de opinii.

Vorbind despre funcțiile manageriale, s-a subliniat că ele se identifică cu acelea ale procesului managerial cum ar fi: planificarea, organizarea, comanda, coordonarea, controlul.

Au fost discutate cele mai importante *funcții*:

1) *Funcția de planificare*, fiind una de bază a managementului, reprezintă activitatea de luare a deciziilor. Se stabilesc obiectivele și cele mai adecvate strategii pentru atingerea lor.

S-a accentuat că rezultatele planificării sunt reflectate în planurile de activitate. Prin planurile lor managerii schițează ceea ce instituția trebuie să întreprindă pentru a avea succes. Planificarea decide asupra obiectivelor și căilor de realizare; alege strategiile optime; distribuie, alocă resursele; stabilește mecanismul de control, transformă un plan în activitate.

La activitatea respectivă s-a făcut analiza practicii de planificare, unde au fost scoase în evidență neajunsurile. La ele se referă: densitatea înaltă a planurilor; distribuția neregulată a activităților între executare, planificarea lucrurilor nereale. S-a ajuns la un numitor comun ce ține de îmbunătățirea lucrului:

- Să se țină cont de următorul sistem de planificare: elaborarea planurilor anuale și lunare, a planurilor individuale de lucru a cadrelor didactice.
- Înainte de a trece la elaborarea planului anual este necesar de a efectua un lucru preliminar, care include două etape: analiza efectuării tuturor comportamentelor programului educațional; analiza dificultăților programului educațional; analiza dificultăților pe care le întâlnesc cadrele didactice.
- Proiectul planului elaborat se analizează și se corectează de către colectivul pedagogic (la consiliul pedagogic).

2) *Organizarea* – o funcție de sincronizare, de corelare, de coordonare a forțelor, mijloacelor și timpului de desfășurare.

S-a concretizat că funcția respectivă presupune coordonarea și cooperarea într-un mod unitar, a nivelurilor respective și funcționale din fiecare unitate de învățământ; organizarea tuturor activităților instructiv-educative, extracurriculare, organizarea activităților științifice. S-a subliniat faptul că în cadrul acestei funcții managerii realizează următoarele *sarcini*:

- determinarea activităților ce reclamă îndeplinirea obiectivelor;
- gruparea acestor activități și repartizarea lor pe departamente sau secții;
- delegarea de autoritate, când este cazul pentru a le realiza.

3) *Analiza pedagogică* este o funcție managerială de orientare spre studierea procesului pedagogic și o preluare preliminară a recomandărilor cu privire la perfecționarea procesului pedagogic în grădinițe. S-a menționat că analiza pedagogică se realizează în baza datelor supravegherii și controlului. Ea nu se reduce numai la determinarea neajunsurilor, dar, concomitent, contribuie, ajută la evidențierea părții pozitive de lucru. S-a ajuns la un numitor comun că funcția respectivă contribuie la crearea experienței pedagogice.

4) *Funcția de coordonare* permite armonizarea intereselor individuale sau de grup în scopurile organizației. Această funcție intervine în aducerea la același numitor a interpretărilor respective, planificându-le în direcția atingerii obiectivelor de bază ale instituției preșcolare.

5) *Funcția de control* constă în verificarea conformității îndeplinirii planului în funcție de instrucțiunile principale și obiectivele stabilite. S-a accentuat că controlul managerial reprezintă o activitate de măsurare și decontare a performanțelor în raport cu cele planificate. S-a indicat că scopul controlului este de a menține instituția să meargă pe calea pe care va atinge obiectivul propus.

În încheiere, la subiectul respectiv, s-a indicat faptul că realizarea acestor funcții depinde de profesionalism și erudiție, adică de măiestria profesională a managerului. Fiecare funcție managerială contribuie într-o anumită măsură la conducere.

Activitatea cu subiectul *Cultura managerială și rolul ei în realizarea funcțiilor manageriale* a fost desfășurată sub formă de *lecție-conversație*. S-au discutat următoarele întrebări:

- 1) Ce înțelegem prin cultură, cultură pedagogică, cultură managerială?
- 2) Semnificația culturii specialistului.
- 3) Capacitățile managerului capabil să manifeste o cultură înaltă.

Managerii au participat activ în discuție. Din punct de vedere teoretic, s-a definit cultura ca un complex ce cuprinde cunoștințele, regulile morale, juridice, comportamentale și diferite aptitudini.

A apărut întrebarea: Cultura este înnăscută sau dobândită? S-a ajuns la un numitor comun că cultura nu este înnăscută, ci dobândită. Aspectele culturii reprezintă un sistem și ea poate fi împărtășită.

Din cele spuse, s-a menționat că cultura poate fi definită ca totalitatea valorilor materiale și spirituale, formate în curs de creare de către omenire, în procesul muncii sociale. Discuții s-au încins la noțiunea de cultură pedagogică, ce reflectă corelația între cunoștințe și valori general-umane.

Managerii au pus accent și pe cultura specialistului, care poate fi caracterizată ca exprimarea maturității și dezvoltării calităților personale, realizate productiv în activitatea individuală.

Vorbind despre cultura managerială s-au evidențiat cunoștințele, convingerile, sistemul abilităților și capacităților, sistemul normelor individuale, al sentimentelor sociale.

În timpul discuției managerii au analizat și cultura personală ca un proces unic de acumulare a cunoștințelor, experienței și realizării lor calitative în activitate și comportare. Cu alte cuvinte, cultura personalității este și starea, și rezultatul, și procesul de însușire și creare a valorilor sociale.

În activitatea managerială se manifestă tendința de îmbinare a culturii personale și morale, a culturii comunicării, a culturii organizaționale. S-a accentuat și cultura informațională, care este de neînchipuit în afara culturii manageriale.

Făcând analiza culturii informaționale, s-a menționat că aceasta nu este doar informatizarea învățământului sau utilizarea tehnologiilor informaționale, dar întreaga gamă a acțiunii specifice sistemului de învățământ. Managerii au pus accent pe alfabetizarea informațională și computerială la nivelul utilizării; folosirea informației din diferite domenii în scopul sporirii randamentului muncii intelectuale sau soluționării problemelor pedagogice.

În concluzie, s-a menționat că managerul ce dispune de o cultură pedagogică trebuie să fie în permanent contact cu cadrele instituției, să fie capabil să reacționeze în orice moment la necesitățile de comunicare ale acestora, să formuleze și să transmită mesaje în funcție de caracteristicile lor și să urmărească reacția lor la primirea fiecăruia.

Activitatea cu subiectul *Calitățile și rolurile managerului contemporan necesare pentru a realiza funcțiile manageriale* a fost orientată la realizarea următoarelor *obiective*:

- Aprofundarea cunoștințelor despre calitățile profesionale necesare pentru realizarea funcțiilor manageriale;
- Familiarizarea cu rolurile manageriale.

Activitatea s-a desfășurat sub formă de *lecție-conversație*. Din punct de vedere teoretic, s-au discutat principalele calități de care trebuie să dispună managerul contemporan, evidențiind calitatea tehnică, ce reprezintă abilitatea de a folosi cunoștințele, tehnicile și resursele disponibile în vederea realizării cu succes a funcțiilor manageriale.

Calitatea de luare a deciziei, unde toți managerii trebuie să ia decizii, să aleagă din mai multe variante pe aceea care să ducă la o eficiență maximă. S-a accentuat calitatea de a lucra cu oamenii, de a comunica cu ei, de a-i înțelege.

Managerii au evidențiat că această calitate este deosebit de importantă pentru ei, fiind necesară la orice nivel al managementului, bazată pe înțelegere reciprocă, fiind absolut necesară între subalterni și manageri.

Calitatea de comunicare a fost evidențiată, îndeosebi s-a indicat că pentru a realiza cu succes funcțiile manageriale, un conducător trebuie să găsească cele mai bune căi de comunicare cu alții, astfel încât să fie înțeles și ascultat. S-a menționat și calitatea conceptuală, care constă în abilitatea de a vedea instituția în toată complexitatea ei, în a sesiza care părți din instituție sunt în strânsă legătură și contribuie la atingerea obiectivelor generale. S-a accentuat că unii manageri combină calitatea analitică cu cea conceptuală în planificarea pe termen lung pe care o fac.

S-a ajuns la un numitor comun că, pentru a realiza funcțiile manageriale, un conducător trebuie să posede calități și aptitudini native ca: inteligență, memorie, spirit de observație, capacitatea de concentrare, flexibilitate în gândire. De asemenea, și o serie de aptitudini și cunoștințe dobândite prin studiu de experiență: cunoștințe de specialitate, psihologice, de cultură generală, cunoștințe în management și, nu în ultimul rând, dorința de a conduce.

La activitatea respectivă s-au evidențiat și s-au analizat rolurile manageriale cu o deosebită valoare în realizarea funcțiilor manageriale: rolurile interpersonale, rolurile informaționale, rolurile decizionale.

Activitatea cu subiectul *Stilurile de conducere în realizarea funcțiilor manageriale* s-a desfășurat sub formă de masă rotundă.

Scopul activității: explicarea corelației stil de conducere – stil de comunicare. După o caracteristică a stilurilor autoritar, democratic, liberal din punct de vedere teoretic, fiecare manager cuprins în experiment s-a destăinuit de ce fel de stil dispune și de ce consideră că anume acest stil este cel mai binevenit.

Managerii au pus pe primul plan stilul democratic, argumentând de ce: se ridică tonusul creator, se dezvoltă simțul responsabilității, mândriei pentru colectivul său.

Vorbind despre stilul autoritar, managerii au indicat că acest stil vorbește despre maturizarea insuficientă a conducătorului, e condiționat de nivelul scăzut de cultură managerială.

La activitatea respectivă, managerii au pus în discuție stilurile comunicării manageriale, care sunt în strânsă legătură cu stilurile de conducere (Cojocaru, Slutu 2007: 35).

Au fost evidențiate diferite modele de comunicare după diferiți autori, în funcție de mulți factori psihologici, culturali, intelectuali, morali, etici, sociali, pe care îi stăpânește managerul în conștiința sa, așa cum ar fi: comunicare-satisfacție; comunicare-considerabilitate; comunicare-distanță; comunicare-încredere; comunicare-suspiciune; comunicare-teamă; comunicare-nedorință.

Managerii au căzut de acord că cel mai eficient stil este cel de comunicare-colaborare, care se bazează pe încredere reciprocă, sinceritate și deschidere, bunăvoință, bucurie. De asemenea, comunicarea-dialog, care este cea mai valoroasă din punct de vedere pedagogic, fiindcă recunoaște rolul activ al managerului în activitatea de conducere.

În concluzie, s-a menționat că comunicarea managerială ca sistem în activitatea managerului se bazează pe existența unei structuri specifice acestui fenomen, pe modelul comunicării, care se realizează în procesul interacțiunii pedagogice prin folosirea deprinderilor și priceperilor comunicative, ce se pot forma și dezvolta la manager, stilul diferențiat care asigură o activitate creatoare și care poate fi dirijat în procesul comunicării.

Activitatea cu subiectul *Experiența managerială și rolul ei în realizarea funcțiilor manageriale* a fost desfășurată, de asemenea, sub formă de masă rotundă. Managerii au pregătit întrebări la subiectul dat, apoi au avut loc discuții. Fiecare respondent și-a expus opinia.

Din punct de vedere teoretic, s-a stabilit sensul și semnificația noțiunii *experiență managerială* ca o activitate practică în domeniul conducerii, o sinteză a acestei activități, ce își găsește exprimare în calitățile și însușirile umane (valori, abilități moral-spirituale, fizice, estetice, religioase, culturale, emotive).

Experiența managerială în calitate de formă a activității practice a managerilor este izvorul de studiere și cunoaștere a legităților procesului de conducere.

La activitatea respectivă au fost scoase în vileag barierele în calea creșterii profesionale:

- teama de necunoscut, de situații noi;
- teama de neîncredere, dorința de a evita situațiile care nu pot speria; ne fură din încrederea zilei de mâine;
- expectanțele celor din jur;
- neîncrederea în forțele proprii;
- cunoștințe și abilități dezvoltate insuficient.

La această activitate, managerii debutanți (3 persoane), participând în discuție, și-au împărtășit impresiile și au indicat că ei se ciocnesc cu unele dificultăți ce țin de realizarea funcțiilor manageriale. La ei nu sunt formate suficient deprinderile ce țin de realizarea funcțiilor de planificare, de analiză și de control.

Managerii cu experiență i-au orientat pe debutanți la ideea că în procesul activității manageriale un rol decisiv are acumularea experienței ce este însoțită atât de emoții și sentimente pozitive, cât și negative. Acumulând experiența în baza reflecției, managerul prelucrează pentru sine un sistem de acțiuni, de deprinderi și capătă o bază practică solidă.

În discuții, au apărut întrebări din partea managerilor debutanți: Ce se întâmplă cu acel conducător care în primul an de activitate managerială n-a avut susținere din partea subalternilor?

Opinii au fost diferite. S-a subliniat că ei își formează pentru sine așa-numitul sistem de apărare a acțiunilor, care prezintă rezultatul muncii prin metoda probelor și greșelilor.

S-a accentuat faptul că rezultatele reflecției devin prelucrarea de către manager a stilului individual de lucru. Au fost evidențiați parametrii de bază de apreciere a acțiunilor individuale: gradul corespunderii acțiunii date cu acțiunile altor persoane; gradul corespunderii acțiunii date cu acțiunile persoanei în alte situații; gradul corespunderii acțiunii date cu acțiunile persoanei în situații analogice în trecut.

Astfel, s-a subliniat un moment important: reflecția pedagogică prezintă mijlocul esențial de însușire a experienței pedagogice.

În concluzie, vom menționa următoarele: pentru a concretiza ce calități ale personalității sunt necesare unui manager, e necesar să ne edificăm în privința specificului condițiilor de activitate a conducătorului colectivului pedagogic.

În acest scop, vom evidenția unele momente specifice:

- Funcțiile de lansare a scopurilor în instituțiile preșcolare înaintază înalte cerințe morale față de conducător.
- Împuternicirea de post implică necesitatea posedării iscusinței de influență asupra subalternilor prin mecanisme social-psihologice, stimularea morală.
- Cercul de comunicare largă înaintază cerințe înalte față de calitățile comunicative, capacitatea de a vorbi cu tonul adecvat, calitatea stilului activității lui comunicative.
- Munca de manager cere prezența tactului și a atenției, priceperea de a se sfătui cu oamenii și de a accepta opinii străine, a conduce prin metode democratice.
- Specificul general al activității manageriale necesită reținerea și orientarea rapidă în situații pedagogice dificile, labilitatea gândirii.
- Munca managerului instituției preșcolare implică cunoașterea profundă a științei pedagogice, psihologice și metodice, posedarea priceperilor și deprinderilor manageriale.

- Procesul de conducere amplifică transmiterea ideilor proprii în convingeri unice ale întregului colectiv și pe această bază consolidarea prieteniei, solidarității, colaborării efective.

Un manager eficient are grijă permanentă de colectivul pe care îl conduce, organizând munca în unitatea de învățământ, realizând funcțiile manageriale, valorificând la maximum capacitățile și aptitudinile fiecărui cadru didactic.

Bibliografie:

1. Cojocaru, Vasile, *Calitatea în educație. Managementul calității*, Chișinău, Editura „Tipografia Centrală”, 2007.
2. Cojocaru, Victoria, Slutu, Lilia, *Managementul educațional. Suport de curs (ciclul II)*, Chișinău, Editura „Cartea Moldovei”, 2007.
3. Cojocaru, Victoria, Sacaliuc, Nina, *Managementul educațional: ediție completată și revăzută*, Chișinău, Editura „Cartea Moldovei”, 2013.
4. Năstase, M., *Cultura organizațională și managerială*, București, Editura ASE, 2004.