

Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați
Școala doctorală de Științe Socio – Umane
Domeniul de doctorat: Management



REZUMAT TEZĂ DE DOCTORAT

MOTIVAREA CADRELOR DIDACTICE DIN ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR – IMPLICAȚII PENTRU MANAGEMENTUL STRATEGIC AL UNITĂȚILOR DE ÎNVĂȚĂMÂNT

Doctorand Niță (Răducan) Monica

Președinte comisie	Prof. univ. dr. habil. Alexandru Căpățână Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați
Conducător științific,	Prof. univ. dr. habil. Nicoleta Cristache Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați
Referenți științifici	Prof. univ. dr. habil. Marian Năstase Academia de Studii Economice din București Prof. univ. dr. Nicolae Bibu Universitatea de Vest din Timișoara Prof. univ. dr. habil. Adrian Micu Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați

Seria E 2: Management Nr. 5

**GALAȚI
2021**

Seriile tezelor de doctorat susținute public în UDJG începând cu 1 octombrie 2013 sunt:

Domeniul fundamental ȘTIINȚE INGINEREȘTI

Seria I 1: **Biotehnologii**

Seria I 2: **Calculatoare și tehnologia informației**

Seria I 3: **Inginerie electrică**

Seria I 4: **Inginerie industrială**

Seria I 5: **Ingineria materialelor**

Seria I 6: **Inginerie mecanică**

Seria I 7: **Ingineria produselor alimentare**

Seria I 8: **Ingineria sistemelor**

Seria I 9: **Inginerie și management în agricultură și dezvoltare rurală**

Domeniul fundamental ȘTIINȚE SOCIALE

Seria E 1: **Economie**

Seria E 2: **Management**

Seria SSEF: **Știința sportului și educației fizice**

Domeniul fundamental ȘTIINȚE UMANISTE ȘI ARTE

Seria U 1: **Filologie- Engleză**

Seria U 2: **Filologie- Română**

Seria U 3: **Istorie**

Seria U 4: **Filologie - Franceză**

Domeniul fundamental MATEMATICĂ ȘI ȘTIINȚE ALE NATURII

Seria C: **Chimie**

Domeniul fundamental ȘTIINȚE BIOLOGICE ȘI BIOMEDICALE

Seria M: **Medicină**

Cuvinte cheie: management strategic, sistem de învățământ preuniversitar, motivarea resursei umane, evaluarea performanței în organizația școlară, politici de management al resurselor umane în educație.

CUPRINS

INTRODUCERE

NOTAȚII ȘI ABREVIERI

LISTĂ FIGURI. LISTĂ TABELE

CAPITOLUL 1. STADIUL ACTUAL PRIVIND CERCETAREA ÎN DOMENIUL MANAGEMENTULUI STRATEGIC AL UNITĂȚILOR DE ÎNVĂȚĂMÂNT PREUNIVERSITAR

- 1.1. Managementul strategic - delimitări conceptuale
 - 1.1.1. Managementul strategic- trăsături caracteristice și componente cheie
 - 1.1.2. Etapele managementului strategic
- 1.2. Aspecte privind managementul strategic în organizațiile școlare din sistemul de învățământ preuniversitar
 - 1.2.1. Contextul managementului strategic în educație
 - 1.2.2. Specificul institutiei școlare ca organizație
 - 1.2.3. Resursele strategice ale organizației școlare - implicații pentru îmbunătățirea performanței educaționale
 - 1.2.4. Repere manageriale ale strategiei de dezvoltare și antrenare a resursei umane în organizația școlară
 - 1.2.5. Factori motivaționali specifici organizației școlare
- 1.3. Motivația profesională și satisfacția profesională a cadrelor didactice din sistemul de învățământ preuniversitar
 - 1.3.1. Considerații generale privind motivația, motivarea și satisfacția profesională
 - 1.3.2. Teorii motivaționale
 - 1.3.3. Abordări ale motivației și satisfacției pentru profesia didactică
- 1.4. Factorii care influențează motivația și determină satisfacția în muncă
 - 1.4.1. Factori care influențează motivația
 - 1.4.2. Factori determinanți ai satisfacției profesionale a cadrelor didactice
 - 1.4.3. Relația dintre satisfacția în muncă și motivație și performanță în organizația școlară
- 1.5. Motivarea și satisfacția cadrelor didactice în context pandemic
- 1.6. Concluzii parțiale

CAPITOLUL 2. STUDIU COMPARATIV PRIVIND POLITICILE DE MANAGEMENT AL RESURSELOR UMANE LA NIVELUL UNITĂȚILOR DE ÎNVĂȚĂMÂNT PREUNIVERSITAR DIN ROMANIA ȘI ALTE STATE

- 2.1. Sistemul educațional preuniversitar din România
 - 2.1.1. Aspecte contextuale sociale, politice și economice
 - 2.1.2. Forme de organizare și componente cheie
 - 2.1.3. Politici educaționale: Direcții și priorități de dezvoltare pentru învățământul preuniversitar
 - 2.1.4. Managementul resurselor umane ale sistemului de învățământ preuniversitar
- 2.2. Analiza SWOT a sistemului de învățământ preuniversitar din România
- 2.3. Analiza SWOT a sistemelor educaționale din țările participante la studiu
 - 2.3.1. Sistemul de învățământ preuniversitar din Marea Britanie
 - 2.3.2. Sistemul de învățământ preuniversitar din Spania
 - 2.3.3. Sistemul de învățământ preuniversitar din Turcia

2.3.4 Sistemul de învățământ preuniversitar din Grecia

2.3.5 Sistemul de învățământ preuniversitar din Cipru

2.4. Concluzii parțiale

CAPITOLUL 3. STUDIU PRIVIND EFICIENȚA MANAGERIALĂ ȘI ELEMENTELE DE MOTIVARE A CADRELOR DIDACTICE DIN SISTEMUL DE ÎNVĂȚĂMÂNT PREUNIVERSITAR DIN ROMÂNIA ȘI ALTE STATE EUROPENE

3.1. Scopul, obiectivele și metodologia cercetării științifice

3.2. Indicatori analitico-calitativi, de structură și compresivitate

3.3. Interpretarea rezultatelor studiului, aspecte privind politicile educaționale și managementul resurselor umane

3.4. Completarea tabloului de compresivitate privind practica managerială

CAPITOLUL 4. MODELAREA STRATEGIILOR DE MANAGEMENT AL RESURSELOR UMANE ÎN VEDEREA OPTIMIZĂRII PERFORMANȚEI ÎN EDUCAȚIE

4.1 Analiza evoluției politicilor de personal în raport cu principalii indicatori structurali respectiv populația școlară și dinamica unităților de învățământ

4.1.1 Dinamica unităților de învățământ

4.1.2 Dinamica populației școlare

4.1.3 Dinamica personalului din sistemul de învățământ preuniversitar

4.2 Modelarea strategiilor de management al resursei umane în raport cu indicatorii structurali la nivel național pentru toate nivelurile de învățământ prin tehnici de interogare statistică

4.2.1 Modelarea strategiilor de management al resursei umane prin evaluarea generală în funcție de nivelul de școlarizare al elevilor (model general)

4.2.2 Modelarea strategiilor de management al resursei umane prin evaluarea secvențială în funcție de nivelul de școlarizare al elevilor (model particular aferent nivelului preșcolar de învățământ)

4.2.3 Modelarea strategiilor de management al resursei umane prin evaluarea secvențială în funcție de nivelul de școlarizare al elevilor (model particular aferent nivelului primar și gimnazial de învățământ)

4.2.4 Modelarea strategiilor de management al resursei umane prin evaluarea secvențială în funcție de nivelul de școlarizare al elevilor (model particular aferent nivelului liceal de învățământ)

4.3 Modelarea motivării pe baza chestionarului administrat

4.3.1 Modelarea politicilor de resurse umane pe baza interconexiunii factorilor motivaționali

4.3.2 Modelarea motivării ca factor de determinare a politicilor de management pe indicatorilor analitico-calitativi din chestionar

4.4 Concluzii parțiale

CAPITOLUL 5. CONCLUZII, CONTRIBUȚII PERSONALE, LIMITELE DEMERSULUI ȘTIINȚIFIC ȘI DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE

5.1 Concluziile generale

5.2. Contribuții originale

5.3. Etica cercetării

5.4. Limitele cercetării

5.5. Direcții viitoare de cercetare

5.6. Concluzii finale

BIBLIOGRAFIE

ANEXE

Contextul actual de analiză a percepției privind managementul strategic în educație

În ultimele decenii, sistemele educaționale au trecut printr-un proces lung de restructurare, pornind de la un model de management educațional care a fost profund înrădăcinat în trecut și evoluând spre un model de management strategic axat pe viitor. Fenomenul globalizării se face tot mai mult simțit, generând schimbări și în sistemele de învățământ din întreaga lume. Dezvoltarea într-un ritm foarte rapid a tehnologiilor informaționale impune schimbări majore în sectorul educațional, care nu își mai poate conserva caracterul tradițional, național, ci tinde să capete dimensiuni mai ample, reglementate de politici guvernamentale angajate global și inovator, atât la nivelul sistemului, cât și al procesului de învățământ, în ansamblu.

Prezentarea sintetică a tezei de doctorat

Atât din punct de vedere social, cât și din perspectiva sistemului de învățământ, ultimii ani sunt caracterizați de o schimbare de paradigmă educațională care amprentează managementul resurselor umane din educație atât prin obiectivele propuse în acord cu noile strategii cât și prin schimbarea cerințelor la care resursa umană actual angajată în sistemul de învățământ trebuie să se raporteze.

Din această perspectivă devine evident faptul că resursa umană reprezintă factorul de transpunere a noilor politici educaționale în practică, precum și promotorul unui proces de predare-învățare adaptat cerințelor pieței forței de muncă, corespunzător noilor realități sociale și economice și orientat spre performanță. Iar motivarea cadrelor didactice pentru susținerea acestui demers educațional permanent reprezintă elementul determinant, inepuizabil al unui învățământ performant.

Motivația lucrării

Această lucrare cercetează modul în care resursa umană angajată în unitățile de învățământ preuniversitar percepe și răspunde la preocupările organizațiilor școlare în ceea ce privește motivarea pentru cariera didactică, factorii care favorizează menținerea unui nivel optim al motivării și creșterea gradului de satisfacție profesională. Lucrarea își propune să evidențieze relația dintre motivarea cadrelor didactice și performanța în educație și să analizeze implicațiile pe care le au acestea asupra managementului strategic din sistemul de învățământ preuniversitar - motivarea deținând un rol determinat în stimularea implicării și determinării pentru organizarea și desfășurarea unui proces instructiv-educativ performant.

Scopul, obiectivele și metodologia cercetării științifice

Scopul lucrării constă în cuantificarea în condițiile actuale a gradului de dependență a managementului resurselor umane din instituțiile de învățământ preuniversitar ale celor șase state analizate, de factorii generatori de schimbări ale sistemului de învățământ, precum și identificarea oportunităților de creștere a nivelului a performanței în management pe baza factorilor motivaționali și a factorilor extrinseci procesului de învățământ, concomitent cu identificarea principalelor vulnerabilități sistemice ale managementului resurselor umane din educație.

Direcția principală de cercetare a lucrării se încadrează pe trendul actual al evaluării performanței unităților de învățământ în contextul schimbării culturii organizaționale prin

intermediul unui chestionar structurat, aplicat unui număr de 130 de cadre didactice și manageri școlari din România și 97 de cadre didactice din alte 5 țări europene cu ale căror sisteme educaționale am avut oportunitatea să interacționez și să mă familiarizez în mod direct prin participarea la cursuri de formare, precum și la proiecte și mobilități Erasmus+. Instrumentul folosit pentru culegerea datelor este reprezentat de un chestionar redactat atât în limba română, pentru respondenții din țara noastră, cât și în limba engleză, pentru respondenții din cele cinci țări europene.

Factorii motivaționali vizați de analiză îi constituie: nivelul de salarizare, satisfacția muncii, gradul de adaptabilitate la cerințele curriculei, nevoile suplimentare ale cadrelor didactice angajate în sistem, nevoia de recunoaștere, etc. Factorii extrinseci vizează dinamica sistemelor naționale de învățământ în raport cu strategia europeană de formare din sistemul public european, modificările de politică educațională și repercusiunile acestora asupra managementului resurselor umane, alți factori conjuncturali de natură a afecta managementul resurselor umane.

Obiectivul principal al cercetării a constat în efectuarea unei analize comparative între sistemele educaționale din cele șase participante la studiu: România, Marea Britanie, Spania, Cipru, Grecia și Turcia.

Pentru realizarea cercetării au fost definite următoarele obiective ale cercetării:

1. identificarea rolului managementului resurselor umane pentru performanța unităților școlare;
2. identificarea rolului managementului resurselor umane pentru performanța cadrelor didactice;
3. identificarea rolului managementului resurselor umane pentru performanța elevilor;
4. identificarea rolului activităților extracurriculare în obținerea performanței școlare în unitățile de învățământ preuniversitar.
5. identificarea modificării managementului resurselor umane prin prisma creșterii motivării cadrelor didactice.

În vederea atingerii obiectivelor de cercetare privind problematica managementului resurselor umane care activează în instituțiile de învățământ preuniversitar, am efectuat o analiză cantitativă. Eșantionul stabilit conform criteriilor de reprezentativitate a fost alcătuit dintr-un număr de 227 de respondenți, cadre didactice care activează în învățământul preuniversitar din țară și din cinci state europene (Marea Britanie, Cipru, Grecia, Turcia, Spania). Obiectivele propuse pentru diseminarea rezultatelor analizei vizează aspecte organizatorice și structurale ale MRU practicat în instituțiile școlare dar și aspecte prospective privind identificarea vulnerabilităților și oportunităților la nivelul modificării strategiei de management în raport cu strategiile identificate în statele participante la demersul de cercetare.

Pentru realizarea tezei de doctorat am utilizat metode de cercetare experimentale și statistice consacrate iar cercetările s-au desfășurat pe parcursul anilor 2018-2021. În metodologia de cercetare am utilizat atât metode calitative cât și cantitative, deductive și analitice, utilizând-se procedee de analiză a datelor pe baza seriilor statistice de frecvență, metode care au permis stratificarea vulnerabilităților în funcție de țara de origine a respondentului, dar și identificarea oportunităților generale a căror rădăcină emană din structura generalizată a sistemului public european de formare preuniversitară.

Prezenta lucrare este structurată pe cinci capitole principale care au tratat următoarele aspecte relevante pentru tema aleasă pentru acest demers academic și care pot fi sintetizate astfel:

Capitolul 1 a realizat documentarea teoretică prin analiza stadiului actual privind cercetarea în domeniul managementului strategic al unităților de învățământ preuniversitar, în

acest scop, făcându-se o evaluare a importanței motivării pentru cariera didactică, evoluția și situația actuală a managementului strategic în organizațiile școlare, evidențiindu-se o analiză conceptuală și contextuală a motivării, satisfacției profesionale și performanței în educație.

Capitolul 2 este intitulat *Studiu comparativ privind politicile de management al resurselor umane la nivelul unităților de învățământ preuniversitar din România și alte state* și realizează prezentarea celor șase sisteme educaționale aferente statelor europene participante, prin intermediul analizei SWOT.

În **Capitolul 3** denumit *Studiu privind eficiența managerială și elementele de motivare a cadrelor didactice din sistemul de învățământ preuniversitar din România și alte state europene* sunt prezentate rezultatele experimentale și este realizată o descriere a metodologiei de lucru și interpretarea rezultatelor analizelor efectuate, precum și analiza comparativă a răspunsurilor oferite de subiecții din statele participante la studiu.

Capitolul 4 intitulat *Modelarea strategiilor de management al resursei umane în raport cu indicatorii structurali la nivel național pentru toate nivelurile de învățământ prin tehnici de interogare statistică* este dedicat analizei statistice necesare pentru evaluarea pentru atingerea obiectivelor cercetării și a tratat ipotezele de lucru, diseminarea rezultatelor statistice generale și individuale, modelarea statistică a rezultatelor și demonstrarea ipotezelor de lucru.

Capitolul 5 se referă la *Concluzii, contribuții personale, limitele demersului științific și direcții viitoare de cercetare*.

Capitolele sunt precedate de o introducere, în care am urmărit să evidențiez oportunitatea și actualitatea tematicii lucrării. Referințele bibliografice, listele și anexele reprezintă ultima parte a acesteia, care se integrează în structura lucrării ca fundament informațional solid al demersului academic realizat.

Capitolul 1. STADIUL ACTUAL PRIVIND CERCETAREA ÎN DOMENIUL MANAGEMENTULUI STRATEGIC AL UNITĂȚILOR DE ÎNVĂȚĂMÂNT PREUNIVERSITAR

Acest capitol prezintă abordările conceptuale ale managementului strategic, trăsăturile definitorii, componentele cheie, aspecte contextuale privind managementul strategic în organizațiile școlare, cu referire la resursele strategice și implicațiile acestora pentru creșterea performanței educaționale. De asemenea, sunt redate considerații generale privitoare la motivația, motivarea și satisfacția profesională, cu referire la legătura dintre satisfacția în muncă, motivarea resursei umane și performanța în organizația școlară.

Procesul de management strategic, ca și întregul demers strategic, în ansamblu, prezintă o dinamică permanentă, deoarece formularea strategiei, aplicarea și actualizarea acesteia se petrec în flux evolutiv continuu, dar lasând loc creativității și aspectelor legate de realitatea umană, culturală și organizațională, precum și schimbărilor imprevizibile provenite din mediul înconjurător.

Schimbările permanente și adesea imprevizibile, cărora trebuie să la facă față sistemul educațional actual sunt determinate, în mare măsură de deciziile luate la nivel național, cu referire la politicile educaționale, la modificarea curriculumului școlar, a structurii nivelurilor de învățământ (introducerea clasei pregătitoare în școlile gimnaziale), sau a specificului acestora (spre exemplu, introducerea claselor cu profil de arte și meserii). De asemenea, deciziile din domeniul financiar, cum ar fi finanțarea per capita determină modificări în derularea procesului de luare a deciziilor la nivel instituțional, multe organizații școlare luptând pentru supraviețuire, în primul rând datorită scăderii populației școlare.

În domeniul educațional, managementul strategic reprezintă un ansamblu de elemente esențiale pentru un leadership eficient, care pornesc de la existența unei perspective unitare asupra sistemului educațional, dezvoltarea unei gândiri strategice, continuând cu planificarea strategică și cu efectuarea activităților zilnice de predare-învățare într-o manieră proactivă și orientate satisfacerea cerințelor educabililor.

În fiecare instituție școlară se dezvoltă o anumită cultură organizațională. Valorile dominante ce configurează și favorizează o cultură a dezvoltării organizației școlare constau în: orientarea spre acțiune și spre beneficiarii educaționali direcți și indirecti; stimularea și susținerea formării și dezvoltării profesionale, dar și a autoperfecționării; încurajarea dezvoltării parteneriatelor școlare, existența unui tip de management participativ; precum și participarea membrilor și reprezentanților comunității locale în activități și proiecte ca parteneri educaționali activi. Din aceste considerente, organizația școlară se bazează pe un ansamblu de resurse strategice - materiale, umane, informaționale, structurale care fac posibilă desfășurarea întregului proces instructiv-educativ la un nivel optim de performanță. Finalitatea întregului demers este reprezentată de atingerea unui nivel cât mai ridicat de performanță a unităților școlare, a angajaților care activează în acest sistem, dar și a beneficiarilor direcți ai educației, elevii. În ceea ce privește performanța în educație, aceasta poate fi analizată ca o sinergie a nivelului performanței celor trei elemente componente ale sistemului educațional (instituție de învățământ, cadre didactice și elevi), care se susțin și promovează reciproc. O unitate de învățământ care obține performanțe școlare deține și atrage resursa umană capabilă să genereze performanță, iar aceasta, la rândul ei, va realiza un proces de predare-învățare-evaluare ce are ca efecte performanțele obținute de elevi la diverse examene (Evaluare Națională, Bacalaureat, probe de evaluarea a competențelor lingvistice pentru admiterea la clasele cu regim de predare intensiv sau bilingv a limbilor moderne, etc), precum și la concursuri și olimpiade școlare.

Fiecare organizație școlară este într-un proces continuu de evoluție și dezvoltare și de aceea factorii decizionali trebuie să stabilească metode de recrutare și angajare de personal care să dețină abilitățile solicitate de specificul acesteia. Acest proces se reflectă, de cele mai multe ori, într-o formă de planificare a resurselor umane. Analizându-se proiectele și tendințele viitoare ale organizației se alcatuiește un proiect de dezvoltare instituțională (PDI), în care se estimează numărul de oameni de care este nevoie și tipul de abilități și competențe pe care le solicită eventualele posturi vacante.

Dacă analizăm inventarul ocupațional, putem observa faptul că profesia didactică se situează pe o poziție privilegiată, cel mai probabil datorită faptului că implică un ansamblu de cerințe și responsabilități: formare profesională continuă, altruism, responsabilitate socială, dar și posibilitatea generării unui considerabil nivel al satisfacției personale și profesionale. Criteriul cel mai important pentru legitimarea profesiei didactice în câmpul profesiunilor sociale este reprezentat de existența unei baze de cunoștințe și competențe specifice necesare pentru exercitarea acesteia.

Instituția școlară poate fi astfel comparată cu un mecanism sensibil, în care fiecare componentă în parte, și mai ales cea umană, își aduce partea de contribuție la buna funcționare a sistemului. Însă motorul care propulsează factorul uman este reprezentat de motivația cu care aceștia se implică în realizarea obiectivelor organizației școlare. Cadrul didactic motivat să dovedă de implicare personală, emoțională și de empatie față de problematica procesului de predare - învățare - evaluare, este preocupat de organizarea și desfășurarea de proiecte și activități extracurriculare care aduc plus-valoare actului didactic și plasează propria formare

profesională pe o coordonată de învățare pe tot parcursul vieții, din dorința de a performa în activitatea la catedră.

Managerii trebuie să asigure posibilități de dezvoltare prin: stabilirea de standarde și obiective măsurabile pentru toți angajații și prin furnizarea unor oportunități de formare continuă. Managerii trebuie să aprecieze și să recunoască realizările subordonaților prin folosirea unor modalități de recompensare corespunzătoare, alături de popularizarea și aprecierea realizărilor individuale, indiferent de dimensiunea acestora, în rândul celorlalți angajați.

Capitolul 2. STUDIU COMPARATIV PRIVIND POLITICILE DE MANAGEMENT AL RESURSELOR UMANE LA NIVELUL UNITĂȚILOR DE ÎNVĂȚĂMÂNT PREUNIVERSITAR DIN ROMANIA ȘI ALTE STATE

Implementarea politicilor educaționale la nivelul statelor europene implicate în cercetare a reprezentat un element de o deosebită importanță pentru analiza sistemelor de învățământ preuniversitar din statele europene studiate. Managementul resurselor umane se constituie, astfel, în modalitatea de a încadra și păstra în sistem angajații valoroși pentru organizație. Privit ca un subsistem al sistemului social, sistemul de învățământ din România face parte din structura generală a societății. Având un caracter istoric și național, acesta evoluează concomitent cu parcursul cultural al țării, fiind supus unor măsuri de reformă succesive, de înnoire structurală și funcțională. Schimbările au vizat în principal cadrul legislativ aferent, oferta curriculară, reorganizarea unităților de învățământ.

Politicile educaționale reformatoare implementate în ultima perioadă au avut ca obiectiv alinierea sistemului de învățământ românesc la standardele occidentale și distanțarea de trecutul comunist. Una dintre problematicile de permanentă actualitate, cu care se confruntă sistemul de învățământ preuniversitar din țara noastră, este reprezentat de resursa umană considerată ca fiind un actor principal în construirea unei societăți democratice durabile. De aceea, un management performant al resurselor umane din educație presupune o abordare strategică și coerentă, care se concretizează într-un complex de măsuri de recrutare, selecție, încadrare și menținere în sistem a angajaților valoroși. De asemenea, acesta presupune formarea inițială și continuă a resursei umane, dar și implementarea unui sistem de monitorizare și evaluare a nivelului performanțelor, de stimulare a angajaților și de recompensare a rezultatelor meritorii.

Analiza SWOT a sistemului de învățământ preuniversitar din România

Puncte tari:

- trecerea administrării unităților de învățământ către UAT-uri;
- consiliul de administrație al unității școlare are responsabilitatea coordonării administrative a acesteia;
- organizarea de programe de prevenire și înlăturare a abandonului școlar, respective a a analfabetismului;
- gratuitatea învățământului obligatoriu și asigurarea manualelor (pentru clasele P-VIII),
- programele naționale în derulare: Cornul și Laptele, Școală după Școală, Euro 200, Bani de liceu precum și sistemul de burse educaționale de diferite tipuri acordate elevilor de către administrația publică locală.
- existența, la nivelul sistemului de învățământ a unui corp de elită de cadre didactice înalt calificate preocupate atât de calitatea actului educațional cât și de elaborarea de lucrări științifice, publicații de specialitate, noi metodologii și manuale;

- oportunitățile de perfecționare a resursei umane prin programe de formare continuă acreditate, grade didactice, cursuri postuniversitare, studii doctorale etc.;
- preocuparea profesorilor pentru cercetare prin elaborarea de lucrări științifice și publicații de specialitate;
- creșterea gradului de vizibilitate în mass-media a exemplilor de cadre didactice care au obținut rezultate deosebite în pregătirea elevilor la diverse examene naționale;
- înființarea și dezvoltarea unor hub-uri/centre de expertiză la nivel regional și național care vizează schimbul de bune practici (spre exemplu, Comunitatea Aspire Teachers), promovând și susținând inovația în educație;
- creșterea numărului de specialiști în management educațional, datorată participării unui număr din ce în ce mai mare de cadre didactice la programele de masterat și doctorat oferite de centrele universitare din țară;
- organizarea concursurilor de titularizare pentru ocuparea posturilor didactice;
- alinierea și armonizarea metodologiilor naționale cu cele europene, mai ales în ceea ce privește accesul la programe Erasmus+;
- proiectul Merito care vizează recunoașterea publică și materială a meritelor profesorilor valoroși ai României.

Puncte slabe:

- legislație în continuă schimbare și slab adaptată realităților educaționale din țara noastră
- reducerea populației școlare cauzată de scăderea natalității de migrație ;
- politici educaționale cu grad redus de coerență și viziune;
- curriculum neadaptat cerințelor diferitelor vârste și interese ale elevilor;
- volum mare de noțiuni, concepte, capacități reduse de adaptare la realitatea concretă;
- prezența în unele școli a unei culturi instituționale marcată de confruntare și concurență nelocală care induce demobilizare și lipsă de preocupare față de nevoile educaționale ale copiilor;
- lipsa unor modalități transparente de evaluare a performanței cadrelor didactice care să conducă la o diferențiere reală concretizată inclusiv în clase de salarizare diferite;
- fluctuațiile mobilității cadrelor didactice;
- slaba motivare a tinerilor de a îmbrățișa cariera didactică;
- existența personalului necalificat sau care își desfășoară activitatea pe alte posturi, decât cele pentru care este specializat;
- concurența nelocală a unor cadre didactice;
- lipsa unor indicatori de performanță și criterii clare de evaluare a activității cadrelor didactice (ce înseamnă activitate la clasă, ce înseamnă publicație științifică etc.)
- lipsa de coordonare a structurilor sistemului de învățământ în gestionarea situațiilor de criză, spre exemplu cea generate de pandemia Covid-19: personal nepregătit pentru învățământul online, infrastructură insuficient adaptată acestui tip de predare.

Oportunități:

- dezvoltarea capacității de a identifica noi oportunități de desfășurare a procesului de predare-învățare-evaluare în mediul online, asociate contextului educațional actual, precum și scopurilor și obiectivelor stabilite la nivelul organizației școlare;
- interesul pentru participarea la programe și proiecte internaționale etc finanțate din surse europene sau alte surse;

- creșterea competitivității activității cadrelor didactice, coroborată cu îmbunătățirea performanțelor școlare ale elevilor și ale unităților școlare, în general;
 - recunoașterea activității cadrelor didactice care au performanțe deosebite prin intermediul unei modalități de salarizare specială (gradația de merit) – în prezent singura diferențiere este dată de gradul didactic și de vechimea în muncă;
 - asigurarea dreptului la educație și a șanselor egale pentru toți copiii prin sprijinirea elevilor provenind din medii sociale defavorizate sau zonele rurale;
 - creșterile de salarii din ultima vreme și perspectiva unui loc de muncă încă stabil pot atrage către sistemul de învățământ tineri care altfel s-ar fi îndreptat către locuri de muncă mai bine renumerate și cu perspective mai bune.
 - implementarea unor proiecte de anvergură națională pentru sistemul educațional românesc, în ceea ce privește procesul de formare/predare/evaluare on-line: *Curriculum relevant, educație deschisă pentru toți – CRED*.
 - creșterea gradului de adaptabilitate la noile paradigme educaționale generate de contextul pandemiei Covid-19;
 - participarea la programe, proiecte schimburi, cursuri de formare continuă internaționale etc. finanțate din surse europene sau alte surse (Comenius, Leonardo etc.);
 - mobilizarea bugetară exemplară în scopul asigurării infrastructurii și a accesului la mediul online pentru toți actorii educaționali: cadre didactice și elevi (acces și conexiune la internet și o dotare tehnică la nivel corespunzător);
 - creșterea capacității de adaptare la situații neprevăzute/de criză;
 - crearea unor baze de date comune întregului sistem de învățământ din țara noastră care să pună la dispoziția cadrelor didactice, elevilor și părinților materiale, lecții, fișe de lucru, teste, într-un cuvânt resurse educaționale gratuite, dezvoltate de profesioniști și experți în educație, atractive și interesante pentru elevi;
 - configurarea unor politici educaționale eficiente și coerente, caracterizate de realism și aplicabilitate practică, transmise la timp unităților de învățământ și cadrelor didactice;
 - organizarea la scară națională de cursuri de formare pentru cadrele didactice (cursuri de inițiere în utilizarea instrumentelor și a platformelor de lucru online: e-learning, flipped learning și blended learning).
 - optimizarea resurselor umane, administrative și financiare existente la nivelul sistemului național de educație în scopul unei mai bune adaptări la predarea online;
 - conturarea unor scenarii realiste și adaptate la specificul fiecărei unități școlare de reluare/continuare/desfășurare a procesului instructiv-educativ în următorul an școlar, sub rezerva asigurării și respectării tuturor normelor și condițiilor de securitate sanitară;
 - adaptarea curriculară și corelarea/selectarea conținuturilor programelor școlare în conformitate cu noua paradigmă educațională generată de pandemia Covid-19,
 - orientarea, prin intermediul unui management corespunzător, către rezolvarea inovativă a problemelor stringente cu care se confruntă sistemul educațional în contextul actual;
 - dezvoltarea, la nivelul structurilor superioare (Minister, Inspectorate Școlare), dar și la cel al organizațiilor școlare, a unui management mai eficient al inovării în educație;
- Amenințări:**
- slaba implicare a comunității locale în soluționarea problemelor administrative;
 - riscul crescut de abandon școlar al unor elevi din familii defavorizate, cu părinți emigranți sau copii cu CES (cerințe educaționale speciale);

- decalajul tot mai mare dintre rural și urban în ceea ce privește asigurarea dreptului la educație;
- imposibilitatea unităților școlare de a selecta personalul didactic din cauza sistemului de selecție centralizat;
- intervenția politică în managementul unităților de învățământ, cu consecințe în alocarea de fonduri pe criterii de apartenență politică;
- preocuparea scăzută din partea unor cadre didactice pentru diferențierea învățării în raport cu nevoile elevilor și tendința de a muta procesul de învățământ de la școală acasă, meditații, ore suplimentare, etc.
- apariția unor situații de criza, precum cea actuală generată de Covid, care generează un ansamblu de probleme la nivelul sistemului de învățământ, atât pentru cadre didactice cât și pentru elevi și părinți.
- insuficiența resurselor financiare alocate dotării cu materialele necesare unei desfășurări optime a procesului instructiv-educativ;
- lipsa de coerență și promptitudine în adoptarea unor măsuri legislative și a unor metodologii unitare, eficiente și ferme de desfășurare a învățământului online;
- adâncirea discrepanțelor existente în momentul de față dintre învățământul din mediul urban și cele rural, fapt generat, în primul rând de limitarea accesului la educație al elevilor proveniți din zonele rurale sărace sau din suburbiile orașelor;

Analiza SWOT a sistemului educațional preuniversitar din România



Sursa: contribuția autoarei

Aspectele reieșite din analiza SWOT care necesită responsabilizare și o transparență superioară atât la nivelul autorităților centrale, dar mai ales la nivel local, se referă la faptul că se înregistrează discrepanțe între unitățile școlare din mediul urban și cele din mediul rural sau suburban pauper, unde, în special datorită condițiilor socio-economice, atât elevii, cât și cadrele didactice nu obțin rezultate satisfăcătoare la examenele naționale desfășurate, fiind necesare abordări manageriale și strategice adaptate acestora.

Pentru a realiza un tablou comparativ al sistemelor educaționale pe care am avut oportunitatea să le studiez și analizez personal, am considerat oportună realizarea analizelor SWOT corespunzătoare fiecăruia dintre acestea. Motivația acestui demers rezidă în identificarea

punctelor tari, dar și a vulnerabilităților care le caracterizează, în special în ceea ce privește managementul resurselor umane din sistemul preuniversitar de predare, precum și modalitățile de motivare a acestora în vederea atingerii unor nivele de performanță corespunzătoare.

Din cercetarea bibliografică și analiză comparativă au fost culese informații care detaliază punctele de intersecție și similitudinile dintre diverse aspecte care țin de problematica managementului resurselor umane în instituțiile de învățământul preuniversitar românesc și cel european.

În urma realizării analizei comparative între evaluarea managementului resurselor umane din cadrul sistemului educațional european, comparativ cu cel românesc, se constată o serie de trăsături caracteristice comune, dar și de deosebiri, generate de contextul economic, cultural și social al fiecărui stat.

Elementele de similitudine înregistrate la nivelul sistemelor educaționale analizate se concretizează în:

- organisme de coordonare la nivel național,
- standardele pentru managerii școlari,
- permanenta preocupare pentru formarea profesională continuă a resursei umane,
- orientarea spre atingerea unor standarde de performanță educațională,
- disponibilitatea cadrelor didactice pentru accesarea, participarea și implicarea în proiecte și parteneriate educaționale internaționale (de tip Erasmus+, eTwinning etc) care promovează cooperarea și schimbul de bune practici, consolidând dimensiunea europeană a unităților de învățământ;
- preocuparea pentru un management al resurselor umane performant.

Pe de altă parte, se constată și existența unui spectru larg de deosebiri în ceea ce privește:

- procentul alocat educației din PIB la nivelul fiecărui stat
- ansamblul și specificul politicilor educaționale adoptate și promovate de fiecare stat
- construirea arhitecturii organizaționale și curriculare
- gradul de autonomie instituțională oferită unităților de învățământ de autoritățile locale și centrale
- diferențele de ordin socio-cultural, economic și religios înregistrate în rândul populației școlare, care conferă specificul național
- modalitățile de evaluare a cunoștințelor elevilor.

Capitolul 3. STUDIU PRIVIND EFICIENȚA MANAGERIALĂ ȘI ELEMENTELE DE MOTIVARE A CADRELOR DIDACTICE DIN SISTEMUL DE ÎNVĂȚĂMÂNT PREUNIVERSITAR DIN ROMÂNIA ȘI ALTE STATE EUROPENE

În prezent, cultura organizațională în sistemul de educație din România reprezintă un punct vulnerabil deoarece, sub impactul pandemiei, ierarhia organizațională și elementele tradiționale de cultură organizațională au suferit modificări semnificative de natură a transforma echilibrul sistemic al mediului educațional, aspect cu atât mai intens cu cât resursa umană s-a confruntat cu o provocare legată de adaptarea la mijloacele digitale ca suport al școlii on-line.

În acest context, cercetarea are ca scop evaluarea performanței unităților de învățământ în contextul schimbării culturii organizaționale prin intermediul unui chestionar structurat aplicat cadre didactice din 6 țări participante, țări a căror aderare la digitalizare este diferită dar care sunt țări europene cu renume în educație. Mijloacele utilizate sunt reprezentate de analiza prospectiva

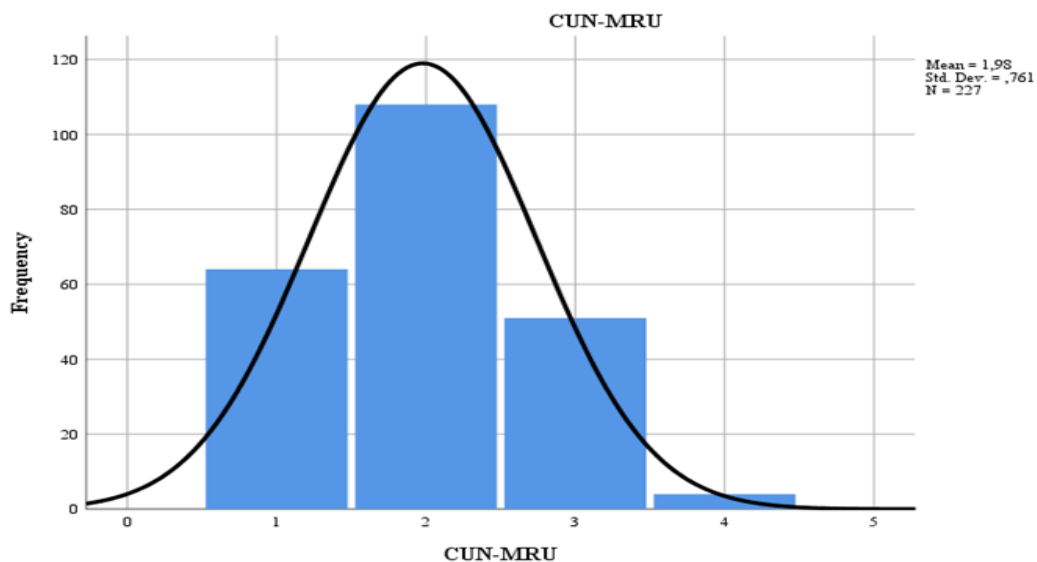
și analiza datelor obținute prin aplicarea chestionarului, rezultatele fiind modelate prin intermediul unui model regresional bayesian în care variabilele au fost definite la nivelul nevoii de formare continua și adaptare la cultura organizațională.

Rezultatele modelului indică interdependența dintre variabile și prezintă o soluție de actualitate privind depășirea crizei din sistemul educațional prin măsuri proactive de management al resursei umane.

În acest capitol sunt prezentate, analizate și interpretate rezultatele studiului, care sunt descrise pe baza datelor obținute de la cadrele didactice participante prin intermediul răspunsurilor la chestionare, alături de un set de concluzii. Rezultate și concluziile sunt bazate pe răspunsurile înregistrate în urma aplicării chestionarelor și grupate în funcție de categoriile de răspunsuri furnizate de cadrele didactice din România, respectiv de cele din cele 5 state participante la studiu.

Analiza compresivității conceptului de MRU la nivelul cadrelor didactice a reflectat o percepere medie a atribuțiilor și cadrului organizațional în ceea ce privește conceptul de MRU la nivelul întregului lot de respondenți, media generală a eșantionului clasând opinia majoritară ca fiind reprezentată de o cunoaștere medie a conceptului. Distribuția stânga-dreapta pe graficul histogramic ne arată că cel mult 30% din respondenți au cunoștințe avansate de MRU, în timp ce aproximativ 25% dintre respondenți cunosc în mică măsură sau chiar deloc conceptul și implicațiile sale asupra performanței didactice.

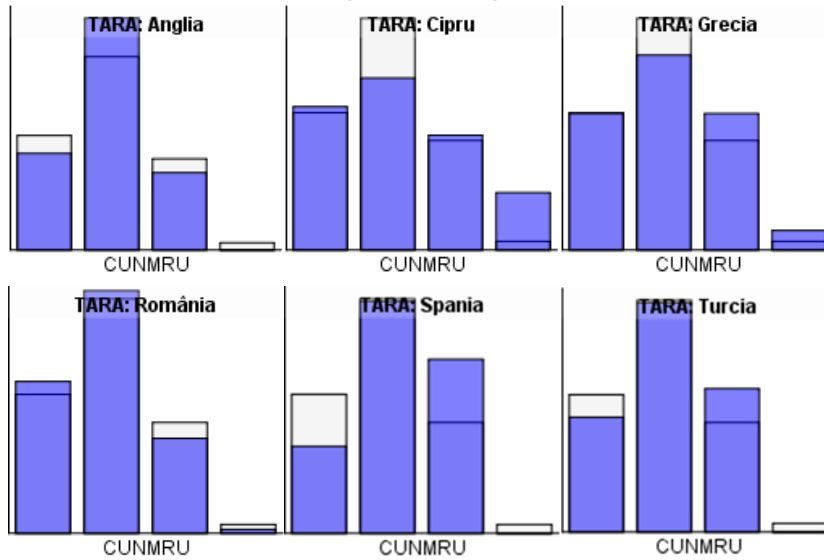
Histograma cunoștințelor despre: Managementul resurselor umane (CUN-MRU)



Sursa: contribuția autoarei

Din punct de vedere al distribuției în țările de comparație, se constată faptul că majoritatea respondenților au cunoștințe medii privind MRU și aplicabilitatea acestuia în cazul politicilor educaționale coerente, rezultând faptul că nivelul cel mai bun de cunoștințe este deținut de respondenții din Spania și Cipru (2,18/4) în timp ce respondenții din România au cel mai mic nivel al mediei de reprezentare.

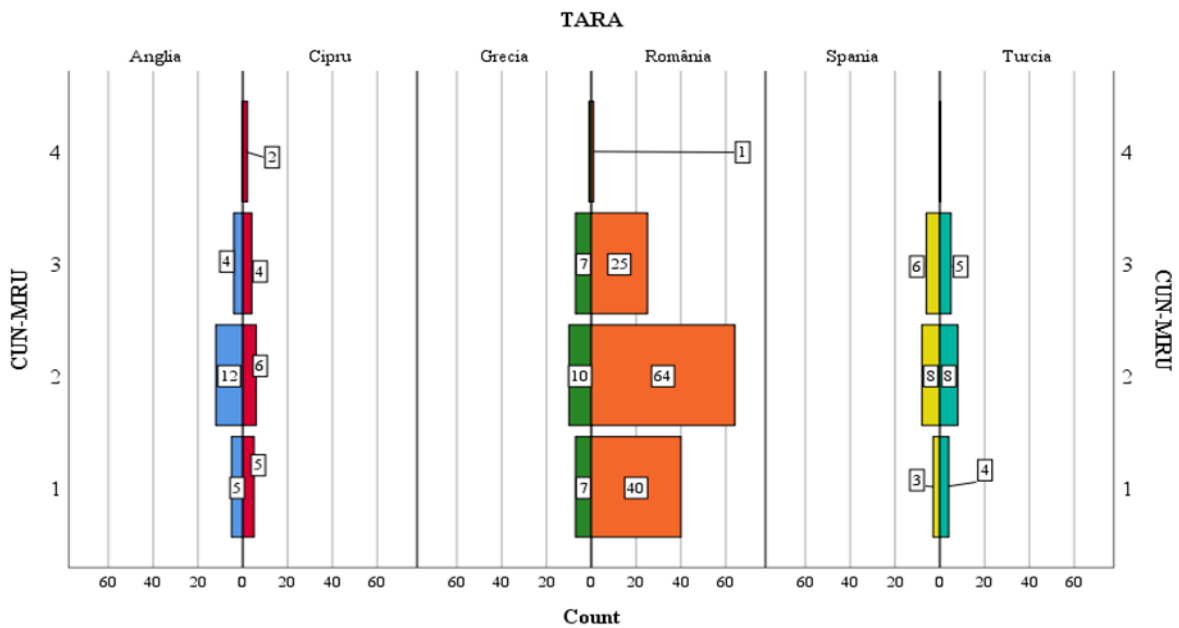
Analiza comparativă pe țări a cunoștințelor despre: Managementul resurselor umane (CUN-MRU)



Sursa: contribuția autoarei

Diagrama reprezentării în funcție de țara de origine a respondenților reflectă diferențele de cutumă și cunoștințe despre MRU conform graficului prezentat în continuare.

Diagrama structurată a cunoștințelor pe țări și nivele de intensitate pentru indicatorul despre: Managementul resurselor umane (CUN-MRU).



Sursa: contribuția autoarei

În ceea ce privește întrebarea << În ce măsură considerați ca aceste aspecte reprezintă factori care conduc la creșterea gradului de motivare a profesorilor pentru activitatea didactică

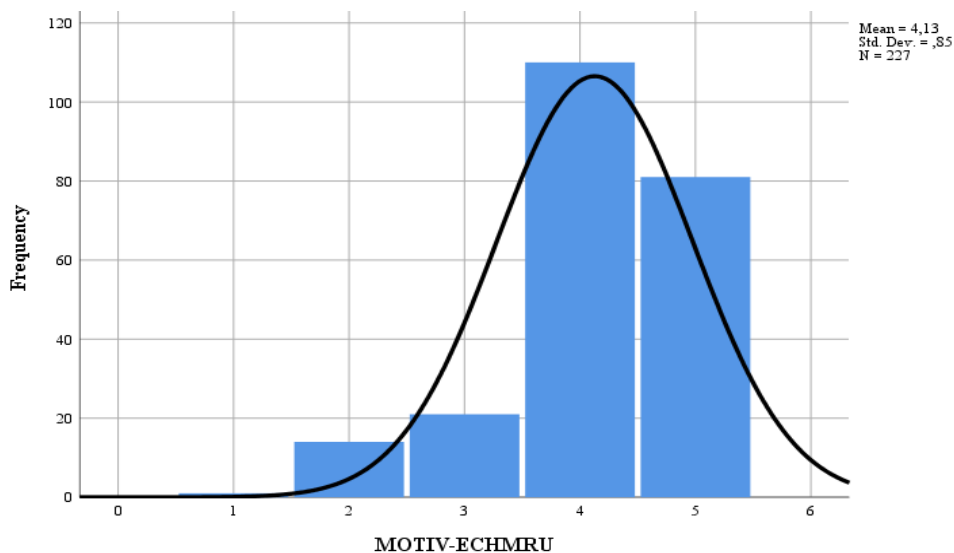
(MOTIV-ECHMRU)>>, subiecții au declarat în medie (4,13/5) că un MRU coerent și echitabil reprezintă în mare măsură un factor de creștere a motivării profesorilor.

Distribuția seriei de frecvență a indicatorului analitico-calitativ factor de creștere a motivării profesorilor - MRU coerent și echitabil

Opțiuni	Distribuție	Procent
1. Foarte mica	1	0,4
2. Mică	14	6,2
3. Indiferent	21	9,3
4. Mare	110	48,5
5. Foarte mare	81	35,7
Total	227	100,0

Sursa: contribuția autoarei

Analiza statistică a seriei de frecvență a relevat că mediana eșantionului se găsește la o distanță de -0,13 puncte respectiv corespunde valorii 4/5, ceea ce indică o omogenitate moderată a eșantionului. Cea mai bine reprezentată opțiune (cu distribuție maximală) este a respondenților care au declarat că un MRU coerent și echitabil reprezintă în mare măsură un factor de creștere a motivării profesorilor.



1. Foarte mică; 2. Mică; 3. Indiferent; 4. Mare; 5. Foarte mare

Histograma cunoștințelor despre: factorul de creștere a motivării profesorilor - MRU coerent și echitabil.

Sursa: contribuția autoarei

Cele 21 de cadre didactice din Marea Britanie s-au pronunțat în medie (4,19/5) în favoarea opțiunii conform căreia un MRU coerent și echitabil reprezintă în mare măsură un factor de creștere a motivării profesorilor. Analiza statistică a seriei de frecvență a relevat că mediana subeșantionului se situează la o distanță de -0,19 puncte respectiv corespunde valorii 4/5, ceea ce indică o omogenitate moderată a subeșantionului. Eroarea standard a mediei opțiunilor exprimate de respondenții 3,95/5 la întrebare este de 0,164. Cea mai bine reprezentată opțiune (cu distribuție maximală) este a respondenților care au declarat că un MRU coerent și echitabil reprezintă în mare măsură un factor de creștere a motivării profesorilor.

Cele mai puține răspunsuri au evidențiat opinia respondenților că un MRU coerent și echitabil reprezintă în mică măsură un factor de creștere a motivării profesorilor.

Respondenții aferenți sistemului educațional din Cipru au afirmat în medie (4,12/5) că un MRU coerent și echitabil reprezintă în mare măsură un factor de creștere a motivării profesorilor. Analiza statistică a seriei de frecvență a relevat că mediana subeșantionului se găsește la o distanță de -0,12 puncte respectiv corespunde valorii 4/5, ceea ce indică o omogenitate moderată a subeșantionului. Eroarea standard a mediei opțiunilor exprimate de respondenții 3,47/5 la întrebare este de 0,189.

Cei 25 de respondenți din Grecia au susținut, în medie (4,44/5) că un MRU coerent și echitabil reprezintă în mare măsură un factor de creștere a motivării profesorilor. Analiza statistică a seriei de frecvență a relevat că mediana subeșantionului se află la o distanță de -0,44 puncte respectiv corespunde valorii 4/5, ceea ce indică o omogenitate moderată a subeșantionului. Eroarea standard a mediei opțiunilor exprimate de respondenții 4,24/5 la întrebare este de 0,117. Cea mai bine reprezentată opțiune (cu distribuție maximală) este a respondenților care au declarat că un MRU coerent și echitabil reprezintă în mare măsură un factor de creștere a motivării profesorilor. Cele mai puține răspunsuri au evidențiat opinia respondenților că un MRU coerent și echitabil reprezintă un factor mediu de creștere a motivării angajaților din sistemul preuniversitar.

Un subeșantion format din 130 de respondenți din România au declarat în medie (4,05/5) că un MRU coerent și echitabil reprezintă în mare măsură un factor de creștere a motivării profesorilor. Analiza statistică a seriei de frecvență a relevat că mediana subeșantionului se află la o distanță de -0,05 puncte respectiv corespunde valorii 4/5, ceea ce indică o omogenitate moderată a subeșantionului. Eroarea standard a mediei opțiunilor exprimate de respondenții 4,15/5 la întrebare este de 0,084. Cea mai bine reprezentată opțiune (cu distribuție maximală) este a respondenților care au declarat că un MRU coerent și echitabil reprezintă în mare măsură un factor de creștere a motivării profesorilor. Cele mai puține răspunsuri au evidențiat opinia respondenților că un MRU coerent și echitabil reprezintă în foarte mică măsură un factor de creștere a motivării profesorilor.

Cei 17 respondenți din Spania au declarat în medie (4,29/5) că un MRU coerent și echitabil reprezintă în mare măsură un factor de creștere a motivării profesorilor. Analiza statistică a seriei de frecvență a relevat că mediana subeșantionului se află la o distanță de -0,29 puncte respectiv corespunde valorii 4/5, ceea ce indică o omogenitate moderată a subeșantionului. Eroarea standard a mediei opțiunilor exprimate de respondenții 3,65/5 la întrebare este de 0,166.

Cei 17 profesori și manageri școlari din Turcia au afirmat în medie (4,06/5) că un MRU coerent și echitabil reprezintă în mare măsură un factor de creștere a motivării profesorilor. Analiza statistică a seriei de frecvență a relevat că mediana subeșantionului se găsește la o distanță de -0,06 puncte respectiv corespunde valorii 4/5, ceea ce indică o omogenitate moderată a subeșantionului. Eroarea standard a mediei opțiunilor exprimate de respondenții 3,94/5 la întrebare este de 0,135.

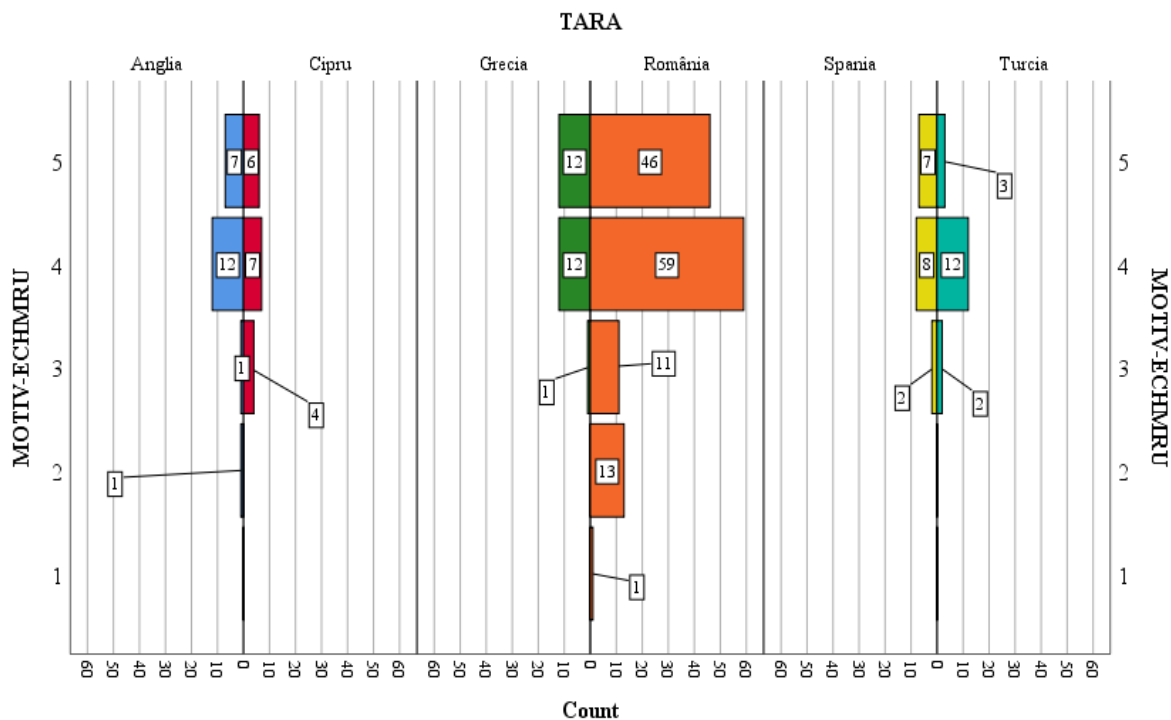


Diagrama structurată a cunoștințelor pe țări și nivele de intensitate pentru indicatorul factorul de creștere a motivării profesorilor - MRU coerent și echitabil.

Sursa: contribuția autoarei

Argumentarea și demonstrarea obiectivelor de lucru

În ceea ce privește primul obiectiv, din analiza răspunsurilor oferite de subiecții din România și din cele cinci state europene, a rezultat faptul că managementul resurselor umane deține un rol important în obținerea performanței în unitățile școlare, atât prin descentralizarea sistemului de învățământ și reducerea birocrăției, cât și prin atragerea și menținerea în sistem a angajaților care să aducă plus-valoare instituției, respectiv prin gestionarea eficientă a elementelor de internaționalizare: mobilități, proiecte europene/cursuri de formare.

Cel de-al doilea obiectiv al acestui demers academic a constat în identificarea rolului managementului resurselor umane pentru performanța cadrelor didactice, în acest caz datele obținute au indicat că, în medie, respondenții consideră că un MRU eficient influențează aspecte structurale care privesc performanța cadrelor didactice, dintre care menționăm: politicile educaționale coerente și realiste, descentralizarea sistemului de învățământ, promovarea unui statut corect al cadrului didactic, recompensarea profesorilor cu rezultate meritorii, precum și accesul la cursuri de formare gratuite. Acest lucru este realizat prin identificarea nevoilor de formare la nivel de sistem de învățământ preuniversitar, respectiv la nivel de unitate școlară (spre exemplu: formarea profesorilor pentru predarea online), urmată de organizarea sau de la creșterea performanței cadrelor didactice este reprezentat de promovarea acestora în mass media. Respondenții au recomandat o mediatizare mai amplă a rezultatelor meritorii obținute de diferite unități școlare, elevi și cadre didactice, fapt care ar conduce la o îmbunătățire a modului în care este percepută profesia didactică, motivând astfel atât absolvenții să urmeze o carieră în învățământ, cât și angajații să nu părăsească sistemul educațional. În același timp, stabilitatea și

predictibilitatea, alături de un mediu competițional corect, stabil din punct de vedere legislative și curricular contribuie la performanța cadrelor didactice.

Obiectivul care vizează identificarea rolului managementului resurselor umane pentru performanța elevilor a demonstrat că elemente precum recompensarea materială a elevilor care obțin premii la concursuri și olimpiade, consultarea și informarea Consiliului Elevilor în probleme de interes pentru aceștia, precum și un cadru legislative referitor la un parcurs școlar predictibil prezintă aspecte care pot genera performanță la nivelul elevilor.

În urma analizei rolului activităților extracurriculare, am constatat faptul că implementarea, organizarea și desfășurarea acestor activități cu diverși parteneri educaționali, culturali și instituționali din țară sau din alte state europene, incluzând aici și programele Erasmus+, generează o serie de efecte pozitive în obținerea performanței școlare în unitățile de învățământ preuniversitar.

Obiectivul final al acestei cercetări a constat în identificarea modificării managementului resurselor umane prin prisma unei motivări sporite a cadrelor didactice. Astfel, atât managementul de nivel superior, cât și cel de nivel mediu și inferior sunt considerate responsabile în măsură medie de menținerea unui grad corespunzător de motivare în rândul cadrelor didactice. Organizarea muncii, concretizată în definirea clară a sarcinilor, corelarea cu efortul depus, maniera de comunicare din cadrul instituției și solicitarea-oferirea de feedback, coroborate cu un nivel de salarizare corespunzător cresc gradul de motivare a resursei umane din sistemul de învățământ preuniversitar.

Capitolul 4. MODELAREA STRATEGIILOR DE MANAGEMENT AL RESURSELOR UMANE ÎN VEDEREA OPTIMIZĂRII PERFORMANȚEI ÎN EDUCAȚIE

În baza analizei efectuate în capitolul 1, a rezultat faptul că problematica managementului strategic în educație permite un răspuns flexibil la schimbări. În contextul spațiului educațional din țara noastră, resursa umană angrenată în procesul de învățământ este supusă unor presiuni de eficiență managerială atât din interiorul sistemului, cât și din exteriorul acestuia, datorită interacționării cu resursa umană formată dar afectată de criza din afara sistemului, dar și datorită interacțiunii cu cerințele și standardele de performanță tot mai ridicate din sistemul de învățământ pe fondul încercării de aliniere a sistemului la performanțele sistemelor europene cu tradiție în educație.

Asistăm în ultimii ani (începând cu 2017) la o schimbare de paradigmă educațională care amprentează managementul resurselor umane din educație atât prin obiectivele propuse în acord cu modificarea de paradigmă cât și prin schimbarea cerințelor de raportare la aceste obiective de către resursa umană actual angajată în sistemul de învățământ.

Aceste elemente permit determinarea obiectivă a unor probleme de optimizare și eficientizare a resursei umane din sistemul educațional din România a căror rezultat se poate determina prin utilizarea procedeelelor de modelare statistică, respectiv prin modelarea strategiilor prin raportare la performanța în educație.

Analiza evoluției politicilor de personal în raport cu principalii indicatori structurali respectiv populația școlară și dinamica unităților de învățământ

În perioada analizată, cuprinsă între anii 1991 și 2019, caracterizată de necesitatea modernizării și reformării sistemului educațional, se regăsesc principalele etape înregistrate în modificarea structurii populației școlare (datorate unor factori precum: abandonul școlar,

urbanizarea, lipsa de personal calificat în mediul rural, frecvențele modificări de politică de personal și curriculum, etc).

Pentru o imagine cât mai completă și coerentă din punct de vedere statistic, am interogată bazele de date ale Institutului Național de Statistică de unde am centralizat în dinamică în perioada 1991 -2019 evoluția principalilor indicatori structurali din învățământ.

Dinamica unităților de învățământ

Din analiza datelor statistice raportate prin intermediul Institutul Național de Statistică, rezultă că în perioada 1991-2019 s-a efectuat o reducere semnificativă (de 400%) a unităților de învățământ din sistemul educațional românesc, respectiv de la 28.303 unități în 1991 la 7020 unități în 2019.

Aceste unități au cunoscut o dinamică structurată în funcție de nivelul de vârstă al participanților la educație, astfel se poate observa că în învățământul preșcolar dinamica numărului de unități de învățământ a fost una constant descrescătoare, urmând trendul general cu o pondere redusă progresiv de la 44% până la 17% în 2019.

În ciclul primar, numărul unităților a rămas relativ constant ca pondere în totalul unităților de profil cu o ușoară creștere spre sfârșitul perioadei peste nivelul de 50%, datorită restrângerii numărului de unități de stat din învățământul preuniversitar pe segmentul preșcolar și profesional.

Tabloul unităților de învățământ pe nivele de școlarizare în dinamică în perioada 1991-2019

Sursa: prelucrare autor după datele INS [<https://insse.ro/cms/>]

An	T.Unitati	Pre.Unitati	PrimGim.Unitati	Lic.Unitati	Prof.Unitati
1991	▲ 28.303	▲ 44%	▼ 48%	▼ 4%	▲ 2%
1992	▲ 28.951	▲ 44%	▼ 48%	▼ 4%	▲ 2%
1993	▲ 29.129	▲ 43%	▼ 48%	▼ 4%	▲ 2%
1994	▲ 29.376	▲ 43%	▼ 47%	▼ 4%	▲ 3%
1995	▲ 29.327	▲ 43%	▼ 48%	▼ 4%	▲ 3%
1996	▲ 29.536	▲ 43%	▼ 47%	▼ 4%	▲ 3%
1997	▲ 29.815	▲ 43%	▼ 47%	▼ 4%	▲ 3%
1998	▲ 29.084	▲ 43%	▼ 48%	▼ 5%	▲ 3%
1999	▲ 29.409	▲ 43%	▼ 47%	▼ 4%	▲ 3%
2000	▲ 27.633	▲ 46%	▼ 48%	▼ 5%	▼ 0%
2001	▲ 24.481	▲ 41%	■ 52%	▼ 6%	▼ 0%
2002	▲ 24.304	▲ 41%	■ 52%	▼ 6%	▼ 0%
2003	▲ 23.679	▲ 40%	■ 53%	▼ 6%	▼ 0%
2004	■ 18.012	▲ 42%	▼ 48%	▼ 8%	▼ 0%
2005	▼ 14.396	▲ 40%	▼ 49%	▼ 10%	▼ 1%
2006	▼ 11.865	■ 32%	■ 54%	■ 12%	▼ 1%
2007	▼ 8.484	▼ 20%	▲ 59%	▲ 17%	■ 1%
2008	▼ 8.230	▼ 21%	▲ 58%	▲ 17%	■ 2%
2009	▼ 8.221	▼ 21%	▲ 57%	▲ 18%	■ 2%
2010	▼ 8.244	▼ 21%	▲ 56%	▲ 20%	■ 1%
2011	▼ 7.588	▼ 20%	▲ 56%	▲ 22%	▼ 0%
2012	▼ 7.204	▼ 19%	▲ 56%	▲ 22%	▼ 0%
2013	▼ 7.069	▼ 17%	▲ 57%	▲ 23%	▼ 0%
2014	▼ 7.074	▼ 17%	▲ 57%	▲ 23%	▼ 0%
2015	▼ 7.127	▼ 17%	▲ 57%	▲ 22%	▼ 0%
2016	▼ 7.108	▼ 17%	▲ 57%	▲ 22%	▼ 0%
2017	▼ 7.010	▼ 17%	▲ 57%	▲ 22%	▼ 1%
2018	▼ 7.047	▼ 17%	▲ 57%	▲ 21%	▼ 1%
2019	▼ 7.020	▼ 17%	▲ 57%	▲ 21%	■ 1%

Dacă în învățământul preșcolar oferta educațională a fost preluată de unitățile private, în învățământul profesional acest lucru a contribuit la reducerea drastică a reprezentativității (care începând cu 2009 a tins către 0% din total instituții de învățământ existente la nivel național). Anul 2009 poate fi considerat un punct critic, învățământul profesional fiind practic desființat în urma

deciziei Ministerului Educației, Cercetării, Tineretului și Sportului de a nu alocă cifră de școlarizare pentru școlile de arte și meserii (SAM), consecința constând în creșterea numărului de locuri în învățământul liceal prin asimilarea cifrelor de școlarizare aferente anterior SAM-urilor (METCS, 2010). Efectele asupra învățământului profesional s-au concretizat în dispariția unei forme de învățământ cu o îndelungată tradiție în țara noastră, dar mai ales în faptul că a generat o accentuare a discrepanțelor dintre cerințele existente pe piața muncii și oferta educațională furnizată de învățământului secundar.

Dinamica populației școlare

Dacă dinamica unităților de învățământ conferă un aspect material al cererii de resurse umane în sistemul de învățământ preuniversitar prin raportare directă la dinamica unităților, am putea considera că, în acest context, cererea de resurse umane este din ce în ce mai mică înregistrând-se un recul al educației. Acest aspect este fals deoarece, pe fondul dezvoltării programei școlare și a schimbărilor curriculare, a fost flexibilizat și sistemul de învățământ românesc în permanentă expansiune în ultimii ani, datorită obiectivelor europene de operaționalizare și eficientizare a sistemului de învățământ, coroborate cu politicile de coeziune și dezvoltare promovate de Uniunea Europeană.

În acest sens, este de interes studierea populației școlare și a structurii sale reprezentate pe orizontală (în timp) și pe verticală, pe nivele de vârstă aferente diverselor etape de formare a elevilor. Se observă că în perioada 1991-2019 dinamica populației școlare este în creștere pe fondul accesului în sistem a clasei pregătitoare și al creșterii accesibilității educației prin digitalizare.

Tabloul populației școlare din învățământul preuniversitar pe nivele de școlarizare în dinamică în perioada 1991-2019

Sursa: prelucrare autor după datele INS [<https://insse.ro/cms/>]

An	T.populatie	Pre.populatie	PrimGim.populatie	Lic.populatie	Prof.populatie	Post.populatie
1991	▼	179	▲	54%	▼	7%
1992	▼	166	▲	55%	▼	8%
1993	▼	160	▲	55%	▼	7%
1994	▼	156	▲	55%	▼	7%
1995	▼	157	▲	55%	▼	6%
1996	▼	159	▲	54%	▼	6%
1997	▼	157	▼	54%	▼	6%
1998	▼	160	▼	55%	▼	5%
1999	▼	157	▼	55%	▼	5%
2000	▼	166	▼	55%	▼	5%
2001	▼	186	▼	53%	▼	5%
2002	▼	187	▼	51%	▼	6%
2003	▼	190	▼	49%	▼	6%
2004	▼	248	▼	47%	▼	6%
2005	▲	306	▲	45%	▲	7%
2006	▲	368	▲	44%	▲	7%
2007	▲	512	▲	42%	▲	6%
2008	▲	535	▲	41%	▲	5%
2009	▲	526	▲	41%	▲	4%
2010	▲	534	▲	39%	▲	3%
2011	▲	557	▲	40%	▲	2%
2012	▲	554	▲	41%	▲	2%
2013	▲	550	▲	45%	▲	2%
2014	▲	537	▲	46%	▲	3%
2015	▲	524	▲	46%	▲	3%
2016	▲	512	▲	47%	▲	3%
2017	▲	513	▲	47%	▲	3%
2018	▲	508	▲	47%	▲	3%
2019	▲	505	▲	47%	▲	3%

Se observă că populația preșcolară își menține nivelul relativ constant de reprezentare în total populație școlară la nivelul a 15%, populația școlară din ciclul gimnazial este în scădere cu cel puțin 7% la sfârșitul perioadei față de începutul perioadei – 1991, în timp ce populația aflată în sistemul de învățământ profesional cunoaște la nivelul anului 2011 o reprezentare de 0%, ca ulterior, până la sfârșitul perioadei să se înregistreze (sub impactul presiunii exercitate de agenții economici) un mic revirement care o aduce la un procent de reprezentativitate de 3%, ceea ce înseamnă că formarea profesională preuniversitară este puțin dezirabilă în România, în aceeași situație aflându-se și populația școlară încadrată în învățământul postliceal.

Dinamica personalului din sistemul de învățământ preuniversitar

Dinamica personalului din sistemul de învățământul preuniversitar este în contextul celor analizate anterior una în creștere până la de 3 ori în perioada analizată, ponderea cea mai semnificativă întâlnindu-se în sistemul de învățământ primar și gimnazial în care la sfârșitul perioadei activau aproximativ 50% din cadrele didactice din sistemul de învățământ.

Tabloul personalului angajat din învățământul preuniversitar pe nivele de școlarizare în dinamică în perioada 1991-2019

An	T.personal	Pre.personal	PrimGim.personal	Lic.personal	Prof.personal	Post.personal
1991	10	14%	60%	19%	2%	0%
1992	9	13%	58%	20%	2%	0%
1993	10	13%	58%	20%	2%	1%
1994	10	13%	57%	21%	2%	1%
1995	10	13%	57%	20%	2%	1%
1996	10	13%	56%	20%	3%	1%
1997	11	13%	56%	21%	2%	1%
1998	11	12%	56%	21%	3%	1%
1999	11	12%	56%	21%	2%	1%
2000	11	12%	55%	22%	1%	0%
2001	12	12%	55%	22%	2%	0%
2002	12	12%	55%	22%	2%	1%
2003	12	12%	54%	21%	2%	1%
2004	16	12%	54%	21%	2%	0%
2005	20	12%	53%	22%	2%	0%
2006	24	13%	51%	22%	2%	0%
2007	33	13%	51%	22%	2%	0%
2008	34	13%	50%	22%	2%	0%
2009	34	14%	50%	22%	2%	0%
2010	33	14%	50%	22%	1%	0%
2011	33	15%	49%	24%	0%	0%
2012	34	15%	49%	24%	0%	1%
2013	35	14%	50%	23%	0%	1%
2014	35	14%	51%	23%	0%	1%
2015	34	15%	50%	23%	0%	1%
2016	33	15%	50%	23%	0%	1%
2017	34	15%	49%	23%	0%	1%
2018	34	15%	50%	23%	0%	1%
2019	33	15%	49%	23%	1%	1%

Sursa: prelucrare autor după datele INS [<https://insse.ro/cms/>]

Pe locul 2, cu o dinamică ascendentă (de 4% în intervalul analizat) se situează personalul angajat în licee, pe locul 3 – personalul din învățământul preșcolar, în timp ce personalul din școlile profesionale sau postliceale este foarte slab reprezentat (nivelul critic 0 fiind atins în 2011) pentru ca în prezent nivelul de reprezentativitate al acestor 2 categorii să fie de 1%.

Rezultă din cele analizate mai sus că structurarea pe bază de documente curriculare a conținuturilor învățării este principalul factor generator de cerere de resursă umană în sistemul de învățământ românesc, acesta punând accent în special pe niveluri formative de bază, bazat pe cunoștințele minimale ale elevului și fiind caracterizat de o slabă reprezentare a performanței la nivel transdisciplinar și intercurricular.

Modelarea strategiilor de management al resursei umane în raport cu indicatorii structurali la nivel național pentru toate nivelurile de învățământ prin tehnici de interogare statistică

Modelul propus se bazează pe metoda celor mai mici pătrate utilizând regresia liniară multiplă și a fost dezvoltat prin intermediul programelor statistice SPSS versiunea 2 și prin Gretl versiunea 2020.

În vederea determinării strategiilor de management al resursei umane în raport cu indicatorii structurali la nivel național se formulează următoarele ipoteze de lucru ce vor fi demonstrate prin modelarea indicatorilor structurali la nivel general și secvențial pe nivele de școlarizare:

H1 Motivația intrinsecă a eficienței și eficientizării procesului de management al resursei umane în sistemul de învățământ o reprezintă finalitățile educaționale bazate pe relația de directă proporționalitate și dependență între variabilele modelului general

H2 Datorită liberalizării ofertei educaționale pe segmentul preșcolar pentru entități private, entropia sistemului în ceea ce privește corelarea resursei umane cu factorii determinanți este una redusă

H3 Presiunea MRU privind implicarea activă a profesorilor în educația performantă este direct dependentă de dezirabilitatea problematicii ocupațional - performanțială pentru profesorii din sistemul de învățământ preuniversitar, nivel primar și gimnazial.

H4 La nivel liceal, numărul de cadre didactice angajate în sistemul de învățământ crește în funcție de strategiile educaționale promovate de autorități.

În continuare, am realizat modelarea strategiilor de management al resursei umane prin evaluarea generală în funcție de nivelul de școlarizare al elevilor: modelul general, precum și modelele particulare aferente nivelului preșcolar de învățământ, primar-gimnazial, respectiv liceal.

Constatăm faptul că distribuția este mononucleică, ceea ce înseamnă faptul că entropia sistemului raportată la dinamica curriculară este ridicată și rigidă. Punctul de inflexiune este 2003 și anul schimbării structurii de învățământ după Revoluția din 1989. Acest aspect influențează strategia de management pe segmentul motivării personalului care este nevoit a se plia pe un regim didactic puțin flexibil, normalizat și reglementat atât de proceduri interne cât și de legislația consistentă din domeniu.

Astfel, putem deduce faptul că presiunea MRU privind implicarea activă a profesorilor în educația performantă este ridicată și impune fațetarea problematicii ocupațional - performanțiale în așa manieră încât aceasta să devină dezirabilă pentru profesorii din sistemul de învățământ preuniversitar, nivel primar și gimnazial (H3).

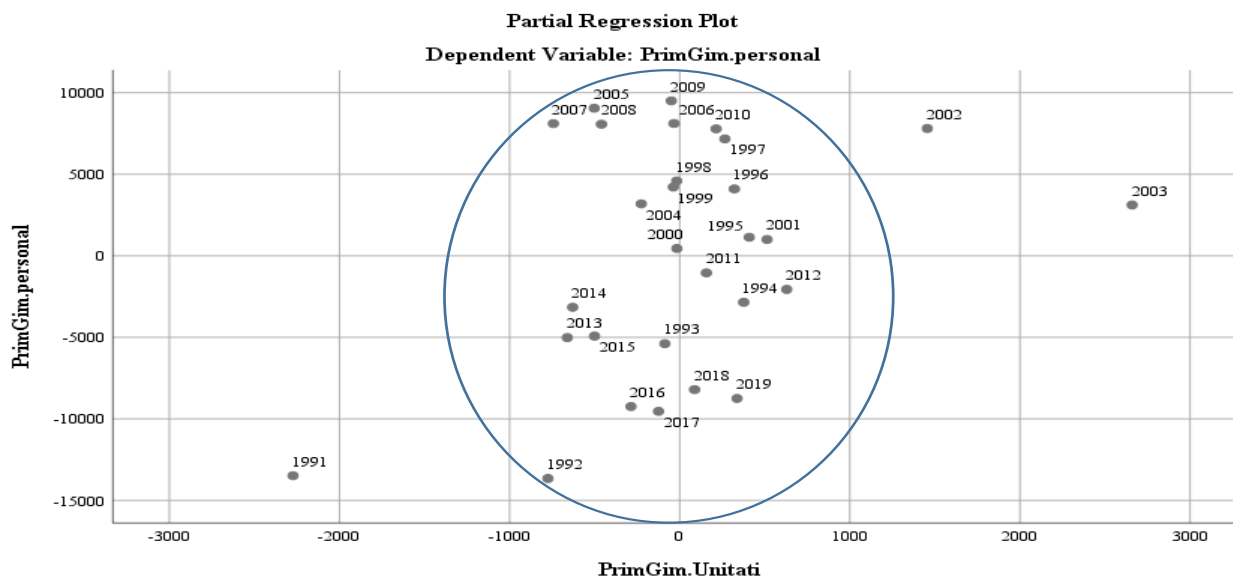


Diagrama Scatter - pentru reprezentare a variabilei dependentei în raport cu valorile primei variabile de regresie - număr de unități școlare

Sursa: contribuția autoarei

În urma modelării efectuate în acest capitol am observat faptul că există o relație de interdependență variabilă a indicatorilor macroeconomici: populație școlară, infrastructură școlară, număr de cadre angajate în sistemul de învățământ preuniversitar, iar aceasta variabilitate este direct influențată de treapta de școlarizare pentru care e evaluată relația de interdependență. În dinamică s-au constatat variații binucleice, ceea ce este asimilat schimbării de paradigmă a educației începând cu anul 2003 și continuând cu 2011 și 2017, ani care au reprezentat schimbări structurale majore în educație și care au avut repercusiuni asupra MRU. Din punctul de vedere al relației motivaționale (factori și rezultate) se constată că prin modelare s-au determinat cel puțin două modele motivaționale ale cadrelor didactice din țările europene.

Modelul mentalității proactive reprezentat de cadrele didactice care activează în Spania, Anglia, Cipru este modelul care reacționează senzitiv la performanța dirijată prin obiective educaționale și de dezvoltare profesională.

Modelul mentalității mercantile este reprezentat de cadrele didactice din România, Turcia și Grecia, cadre care condiționează performanța de avantajele percepute ca suficiente în urma prestării activității didactice.

Totodată s-a constatat că Cipru reprezintă mentalitatea mixtă care reacționează la stimuli profesionali dar își găsește motivația prin spiritul mercantil.

Capitolul 5. CONCLUZII, CONTRIBUȚII PERSONALE, LIMITELE DEMERSULUI ȘTIINȚIFIC ȘI DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE

Într-o lume educațională în continuă dezvoltare, una dintre cheile succesului este să știm cum să anticipăm schimbarea și impactul posibil pe care îl va avea asupra tuturor aspectelor sistemului de învățământ, pe termen mediu și lung. Ca urmare a progreselor tot mai accentuate înregistrate la nivelul tuturor domeniilor de activitate, instituțiile de învățământ preuniversitar se confruntă cu o serie de provocări care determină recalibrarea, regândirea și adaptarea actului

educațional, a managementului resurselor umane sau a modului de redare a performanțelor la noile realități și cerințe atât ale piețelor de muncă, dar și a societății, în general.

Astfel, instituțiile de învățământ preuniversitar trebuie să se adapteze tendințelor actuale, să se perfecționeze continuu și să identifice posibilitățile de perfecționare pentru a se ajunge la progres. În fața schimbărilor impuse de dezvoltarea instituțională la nivel mondial, instituțiile de învățământ preuniversitar trebuie să manifeste un deosebit interes la nivel național și să facă față schimbărilor în ceea ce privește tehnologia, posibilitățile de acces rapid la informație și să identifice instrumente și căi de îmbunătățire a activității desfășurate în contextul dezvoltării durabile.

Deoarece impactul pandemiei a fost abrupt și, în marea majoritate a statelor, nu a existat o strategie pentru astfel de situații, în acest moment este importantă demararea unui proces de conceptualizare a modului de ieșire din criză, respectându-se principiul incluziunii și al egalității de șanse.

Atât la nivel sistemic, cât și instituțional, se recomandă anticiparea unei posibile extinderi a suspendării cursurilor, ceea ce ar conduce la configurarea, dezbateră și adoptarea unor politici educaționale și strategii instituționale pe termen scurt, mediu și lung, clare și cu viabilitate practică, care trebuie orientate în următoarele direcții:

- concentrarea eforturilor în direcția instruirii și formării continue a resursei umane pentru predarea online (cursuri gratuite cu adresabilitate către toate cadrele didactice, indiferent de specializare);
- garantarea echității și egalității de șanse în ceea ce privește accesul la educație al tuturor elevilor, indiferent de mediul social din care provin;
- proiectarea unor demersuri pedagogice pentru evaluarea formativă;
- generarea mecanismelor de suport pentru elevii proveniți din medii dezavantajate sau din categoriile de risc (copii cu părinți plecați în străinătate, proveniți din familii monoparentale/cu mulți copii/din familii de migranți);
- asigurarea unor măsuri, metodologii și norme de aplicare clare care să reglementeze condițiile de organizare și desfășurare a orelor în cadrul unităților de învățământ, cu respectarea normelor de securitate sanitară;
- identificarea și alocarea resurselor financiare necesare continuării procesului instructiv-educativ în mediul online (asigurarea de tablete, conexiune și acces a internet), dar și în mediul fizic (furnizarea de substanțe dezinfectante, măști de protecție, manuale școlare, reducerea numărului de elevi la clasă, asigurarea personalului suplinitor în eventualitatea îmbolnavirii cadrelor didactice);
- promovarea colaborării la nivel național și internațional, încurajându-se schimbul de bune practici și utilizarea comună a resurselor educaționale și tehnologice.

În ceea ce privește impactul pandemiei asupra sistemului de învățământ preuniversitar și implicit asupra performanței tuturor actorilor din sistem, se poate observa faptul că modul în care elevii s-au implicat în învățarea online, pe perioada pandemiei, a fost afectat de infrastructura și dotarea cu dispozitive electronice, respective acces la internet, dar și de susținerea și implicarea de care au dat dovadă părinții acestora în a-l motiva și a-l încuraja să participe la lecții și să utilizeze resursele educaționale puse la dispoziție de cadrele didactice.

În perioada aferentă semestrului II din anul școlar 2019-2020, organizarea ad-hoc a predării online a presupus, în cea mai mare parte, folosirea aplicațiilor de transmitere a mesajelor scrise, alături de platformele care facilitează organizarea conținutului educațional într-un format

dedicat acestui mod de interacțiune în procesul educațional (Moodle, Google Classroom, etc.) sau platformele care permit conferințe video cu un număr extins de participanți (Zoom, Webex).

Cu tot contextul nefavorabil și total nou în care s-a desfășurat procesul instructiv-educativ, se remarcă totuși, elemente de performanță academică înregistrată la nivelul învățământului preuniversitar: rezultatele înregistrate la Evaluarea Națională și la Bacalaureat. Conform rezultatelor finale înregistrate de absolvenții clasei a VIII-a care au susținut Evaluarea Națională 2020 (inclusiv după soluționarea contestațiilor din etapa specială), dintre cei 160.663 candidați prezenți, 122.357 candidați au obținut medii mai mari sau egale cu 5, reprezentând un procent de 76,20% din total. Dintre aceștia, 892 candidați au obținut media generală 10. La examenul de bacalaureat, din 155.639 candidați înscriși, 64,5% au promovat, iar 307 absolvenți au obținut media generală 10, un număr fără precedent în ultimii 16 ani.

Din perspectiva cercetării efectuate, putem concluziona faptul că modelele propuse reușesc să surprindă diferențele dintre abordările teoretice și practice ale strategiei de dezvoltare educațională bazate pe abilități și performanță, construind un instrument util pentru factorii de decizie în vederea ajustării vulnerabilităților prin măsuri concrete, cum ar fi: combinarea activității școlare formale cu activități extracurriculare și motivarea personalului didactic prin acțiuni / strategii MRU (care vizează în principal: promovarea unui statut corect al cadrelor didactice, atragerea comunității locale și a partenerilor educaționali în colaborare cu cadrele didactice; creșterea flexibilității și crearea instrumentelor adecvate pentru a facilita sarcinile birocratice; implicând un management la nivel înalt în furnizarea de instrumente motivaționale ale personalului).

Din cercetările prezentate, rezultă că există o relație de proporționalitate directă și dependență între vectorii activității școlare (numărul de unități școlare, populația școlară și personalul angajat în sistemul de învățământ). Rezultă că motivația intrinsecă pentru eficiența și eficacitatea procesului de gestionare a resurselor umane în sistemul educațional este obiectivele educaționale traduse în obiective de formare clar definite (tip SMART), care motivează profesional resursele umane ca factor de competitivitate și acces la sistemul educațional.

Am considerat că efectuarea unui studiu comparativ privind motivarea cadrelor didactice din țara noastră și din alte cinci state europene: Marea Britanie, Spania, Grecia, Turcia și Cipru, care să permită analiza factorilor determinanți, în așa fel încât să atingă un nivel al performanței cât mai ridicat, pe baza unor indicatori specifici de competitivitate, este o temă de actualitate și utilă atât pentru reprezentanții din zona upper-management, middle-management, cât și pentru managerii școlari.

Rezultatele cercetării întreprinse au confirmat faptul că în urma unui studiu de eficiență și eficacitate, unitățile de învățământ preuniversitar își pot îmbunătăți semnificativ performanțele educaționale atât prin implementarea unor politici educaționale la nivelul managementului resursei umane, cât și prin crearea unei legături sinergice între învățarea non formală și educație formală prin îmbinarea activității de predare-învățare cu activitățile extracurriculare.

Din punct de vedere empiric acest demers științific tratează aspecte semnificative privitoare la actualitatea opțiunii pentru motivarea personalului de predare, realizând un periplu educațional care aduce în atenție caracteristicile sistemului de învățământ preuniversitar, așa cum reies din întocmirea analizei SWOT aferente fiecărui sistem educațional inclus în eșantionul studiat. Din perspectivă pragmatică, studiul reprezintă o evaluare utilă atât cadrelor didactice și echipelor manageriale din școli, cât și partenerilor educaționali locali și naționali (reprezentanți ai comunității locale și ai UAT-urilor, părinții elevilor, diverse instituții de cultură, mass-media), precum și partenerilor europeni (unități de învățământ din mediul preuniversitar și universitar cu

care sunt implementate și desfășurate proiecte educaționale transnaționale, cursuri de formare și mobilități în cadrul programelor de parteneriat strategic Erasmus+).

Contribuții personale

Cercetările din prezenta teză de doctorat au avut ca obiectiv evidențierea aspectelor teoretice și practice privind relația dintre managementul strategic și motivarea resursei umane din sistemul de învățământ preuniversitar și se concretizează într-o abordare originală și obiectivă. Astfel, pe tot parcursul diferitelor etape de cercetare, am vizat obținerea rezultatelor în conformitate cu obiectivele propuse prin folosirea metodelor și tehnicilor specifice cercetărilor cantitative, din considerentul că acestea au fost cele mai potrivite demersului meu științific.

Pentru realizarea tezei de doctorat cercetările s-au desfășurat pe parcursul a trei ani 2018-2021, utilizând metode standardizate de lucru consacrate pentru cercetare și analize statistice.

Metodologia de analiză a fost adaptată cercetărilor mai sus menționate, contribuțiile mele putând fi sintetizate astfel:

- studiu comparativ privind sistemele educaționale din România și alte cinci state europene;
- definirea clară și concretă a indicatorilor privind motivarea resurselor umane din sistemul de învățământ preuniversitar românesc;
- elaborarea chestionarelor de evaluare a opțiunilor cadrelor didactice și managerilor școlari din cele șase țări în legătură cu motivarea resursei umane din educație și cu implicațiile acesteia asupra managementului strategic al unităților de învățământ;
- aplicarea chestionarelor de evaluare, precum și prelucrarea acestora prin intermediul utilizării metodelor de interogare statistică;
- identificarea și propunerea de măsuri și recomandări necesare îmbunătățirii climatului motivațional din unitățile de învățământ preuniversitar, adaptate contextelor situaționale identificate (noua paradigmă educațională generată de pandemia Covid-19).

După cum se poate observa din aspectele menționate anterior, această cercetare doctorală se constituie într-un ghid metodologic pentru identificarea factorilor care influențează motivarea cadrelor didactice, care poate fi utilizat ca punct de plecare în realizarea unor viitoare cercetări. În același timp, consider că rezultatele obținute contribuie la înțelegerea mai aprofundată a relației dintre performanță în educație și nivelul de motivare a personalului, tematică cu o deosebită actualitate și aplicabilitate practică.

Etica cercetării

Pe întreg parcursul cercetării doctorale am respectat toate recomandările de etică academică. După ce am demarat demersurile aferente realizării cercetării, am întreprins mai multe acțiuni etice necesare pentru a ne asigura că toți angajații din sistemul preuniversitar erau interesați să participe la cercetare și, de asemenea, pentru a îi determina să aibă încredere că nu vom dezvălui nicio informație despre identitatea lor și, de asemenea, că pot renunța în orice moment din studiu. Am respectat, de asemenea, cerința legată de analizarea și discutarea rezultatelor cercetării, fără a face comentarii legate de un anumit respondent care participă la acest studiu.

Limitele cercetării

Demersul științific al autoarei prezintă următoarele limite:

- Chestionarele au fost transmise fizic dar și on-line, ceea ce a necesitat acces la rețelele de comunicare on-line și abilități de comunicare electronică din partea subiecților respondenți;
- Modul de structurare a întrebărilor din chestionar poate genera un anumit grad de subiectivism din partea respondenților iar o parte din răspunsuri pot fi afectate de experiența profesională și modul de înțelegere a unor concepte prezente în cercetare;
- Cercetarea s-a efectuat asupra unui eșantion de cadre didactice reprezentativ pentru România, iar referitor la eșantionul din țările europene acesta acoperă doar 5 țări, arealul fiind condiționat de dimensiunea proiectului Erasmus+.
- Existența unor școli/manageri școlari care nu au transmis spre completare chestionarele în rândul cadrelor didactice;
- Existența unui grup de subiecți care nu au dat curs solicitării de a completa chestionarele transmise,

Direcții viitoare de cercetare

Pornind de la rezultatele acestui demers științific încadrate de limitele cercetării dar și de seria oportunităților de cercetare se pot contura următoarele direcții viitoare de cercetare:

- Implementarea de noi metode și instrumente de creștere a performanței atât a activității cadrelor didactice cât și la nivelul managerilor unităților de învățământ.
- Identificarea de noi modalități de soluționare a problemelor cu care se confruntă în prezent, mai ales în context pandemic, sistemul de învățământ și, mai ales, cadrele didactice, prin cercetarea continuă a efectelor și formelor de îmbunătățire a performanțelor;
- Elaborarea unor seturi de măsuri practice privind modalitatea de îmbunătățire a activității didactice on-line și off-line pentru creșterea performanțelor atât a profesorilor cât și a elevilor;
- Extinderea cercetării și asupra unităților școlare și din alte regiuni ale țării, eventual și alte state, urmată de analiza comparativă a acestor rezultate;
- Accesarea de fonduri, respectiv implementarea de diverse proiecte care să permită mobilități și dotari corespunzătoare și care vor genera beneficii la nivelul întregii comunități;
- Extinderea studiului și procesului de modelare folosind și alți indicatori, respectiv dinamica acestora pentru a surprinde mai multe fațete ale procesului de motivare a resursei umane din învățământul preuniversitar românesc.
- Crearea de noi indicatori de performanță la nivelul managementului resursei umane din cadrul unităților de învățământ pornind de la nevoia de perfecționare a cadrelor didactice, a managerilor școlari dar și a performanțelor elevilor.
- Realizarea unei analize comparative a impactului politicilor de management al resurselor umane asupra motivării cadrelor didactice din sistemele de învățământul universitar, respectiv preuniversitar, din perspectiva creșterii calității actului educațional și a performanței.
- De asemenea, autoarea își propune extinderea, într-o etapă viitoare a cercetării, a problematicii managementului resurselor umane în noua paradigmă educațională generată de pandemia Covid-19, având intenția de a disemina către mediul educațional de stat și privat rezultatele obținute care se constituie într-un instrument util ce ar ajuta managerii școlari și cadrele didactice în conștientizarea importanței motivării resursei umane și în alegerea celor

mai eficiente strategii și instrumente de motivare a angajaților, cu scopul îmbunătățirii efective a parametrilor performanței școlare.

Diseminarea rezultatelor cercetării în mediul academic și științific

❖ Elaborarea și publicarea articolelor în jurnal ISI cu Impact Factor în calitate de unic autor, prim-autor sau autor corespondent

📖 Daniel Lovin, Monica Raducan, Alexandru Capatina, Nicoleta Cristache. 2021. *Sustainable Knowledge Transfer from Business Simulations to Working Environments: Correlational vs. Configurational Approach*, Sustainability 13, no. 4: 2154. <https://doi.org/10.3390/su13042154>

❖ Elaborarea și publicarea articolelor în reviste de specialitate și volume ale manifestărilor științifice (inclusiv în ISI Proceedings volume), în calitate de unic autor, prim-autor sau autor corespondent

📖 Monica Niță Răducan, Nicoleta Cristache, Cosmin Mățiș, *The Role of Human Resource Management In Romanian Pre-University Education During the Covid-19 Pandemic*, PROCEEDINGS OF THE 14th International Management Conference “Management Strategies For High Performance” 5-6th November, 2020, Bucharest, ROMÂNIA, ISSN 2286-1440, ISSN-L 2286-1440.

📖 Tincuța Vrabie, Geanina Colan, Aura Colan, Monica Răducan, *Quality Management in Public Institutions: Meaning and Implications*, PROCEEDINGS OF THE 13th International Management Conference “Management Strategies For High Performance” 31st October – 1st November, 2019, Bucharest, ROMÂNIA, ISSN 2286-1440, 2019;179-186, WOS:000587901000018, (13th International Management Conference on Management Strategies for High Performance (IMC)). (http://conferinta.management.ase.ro/archives/2019/pdf/1_18.pdf).

📖 Monica Răducan, Tincuța Vrabie, Nicoleta Cristache, Liviu Marian Popa, *A Strategic Approach to Human Resource Management in Romanian Pre-University Education*, Proceedings Of The 13th International Management Conference “Management Strategies For High Performance” 31st October – 1st November, 2019, Bucharest, ROMÂNIA, ISSN 2286-1440, 2019;931-940, WOS:000587901000092, (13th International Management Conference on Management Strategies for High Performance (IMC)). (http://conferinta.management.ase.ro/archives/2019/pdf/4_15.pdf).

❖ Articole în reviste indexate în baze de date internaționale

📖 Răducan Niță Monica, *Approaches Regarding the Continuous Training of Human Resources in Education as an Element of School Performance in the Context of Organizational Culture*, Conferința Internațională „Riscul în Economia Contemporană”, Ediția a XXII-a, Secțiunea Management - Marketing, Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor din cadrul Universității „Dunărea de Jos” din Galați, sub egida Asociației Facultăților de Economie din România (AFER), Societății Academice de Management din România


(SAMRO) și European Foundation of Management Development (EFMD), ISSN 2067-0532, ISSN-L 2344-5386, http://www.rce.feaa.ugal.ro/images/stories/RCE2021/Conference_Program_Sections.pdf.


- 📖 Răducan (Nita) Monica, Matis Cosmin, *The Impact of Human Resources Management Policies on Teachers' Performance in Pre-university Education: A Comparative Analysis of Romania and Other States*, Conferința Internațională „Riscul în Economia Contemporană”, Ediția a XXI-a, Secțiunea Management - Marketing, Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor din cadrul Universității „Dunărea de Jos” din Galați, ISSN-L 2067-0532 ISSN online 2344-5386 , http://www.rce.feaa.ugal.ro/images/stories/RCE2020/Raducan_Matis.pdf
- 📖 Monica Răducan, Tincuța Vrabie, Aura Colan, Natalia Blănaru, Nicoleta Cristache, *The Assessment of Risk Management and the Main Characteristics of a Proactive Educational System in Romania*, Annals of “Dunărea de Jos” University of Galați Fascicle I. Economics and Applied Informatics Years XXVI, 2020;2:136-141, Print ISSN-L 1584-0409, ISSN-Online 2344-441X, (<http://www.eia.feaa.ugal.ro/index.php/archive/2020-no-2>), (http://www.eia.feaa.ugal.ro/images/eia/2020_2/Raducan_Vrabie_Colan_Bulgaru_Cristache_Matei.pdf)
- 📖 Monica Răducan, Tincuța Vrabie, Aura Colan, Gianina Colan, Nicoleta Cristache, Vasile Cristia, *The Influence of Management Style and Socio-Cultural Factors on the Education System in the European Union Countries*, Annals of "Dunărea de Jos" University of Galați, Fascicle I. Economics and Applied Informatics Years XXVI, 2020;26(1):115-120, Print ISSN-L 1584-0409, Online ISSN 2344-441X, (<http://www.eia.feaa.ugal.ro/index.php/archive/2020-no-1>), (http://www.eia.feaa.ugal.ro/images/eia/2020_1/Raducan_Vrabie_Colan_Colan_Cristache_Cristia.pdf).
- 📖 Geanina Colan, Tincuța Vrabie, Monica Răducan, *Marketing Mix Approaches in Educational Services and Public Administration*, volumul International Conference “Risk in Contemporary Economy”, ISSN-L 2067-0532 ISSN online 2344-5386, XXth Edition, 2019, Galați, România, “Dunărea de Jos” University of Galați, România – Faculty of Economics and Business Administration, 2019;361-377, DOI <https://doi.org/10.35219/rce2067053242>, (http://www.rce.feaa.ugal.ro/images/stories/RCE2019/Colan_Vrabie_Raducan.pdf).
- 📖 Irina Antoaneta Tănăsescu, Monica Răducan, *Intercultural Education - Motivating and Growing Factor of the Didactic Act among Teachers and Pupils*, volumul International Conference “Risk in Contemporary Economy”, ISSN-L 2067-0532 ISSN online 2344-5386, XXth Edition, 2019, Galați, România, “Dunărea de Jos” University of Galați, România – Faculty of Economics and Business Administration, 2019; 278-287, DOI <https://doi.org/10.35219/rce2067053232> http://www.rce.feaa.ugal.ro/images/stories/RCE2019/Tanasescu_Raducanu.pdf
- 📖 Geanina Colan, Monica Răducan, Georgeta Beatrice Petrache Lang, Irina Susanu, *Using the focus group method to determine the adults' needs for continuous professional*


development, Conferința Internațională „Riscul în Economia Contemporană”, Ediția a XIX-a, 2018, Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor din cadrul Universității „Dunărea de Jos” din Galați, ISSN-L 2067-0532 ISSN online 2344-5386, DOI: <https://doi.org/10.26397/RCE2067053225>, (http://www.rce.feaa.ugal.ro/images/stories/RCE2018/Colan_Raducan_Lang_Susanu.pdf)

 Geanina Colan, Marilena Râpă, Diamanta Bulai, Monica Răducan, *Adults' Educational Needs and Continuous Professional Development*. Conferința Internațională „Riscul în Economia Contemporană”, Ediția a XVIII-a, 2017, Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor din cadrul Universității „Dunărea de Jos” din Galați, LUMEN Proceedings. <https://doi.org/10.18662/lumproc.rce2017.1.6>, http://www.rce.feaa.ugal.ro/images/stories/RCE2017/papers/RCE_2017_74-82.pdf

❖ **Participarea și susținerea unor lucrări, în cadrul Conferinței Științifice a Școlilor Doctorale SCDS-UDJG (volumele unor conferințe naționale)**







 Monica (Răducan) Niță, *The impact of motivating factors on human resource performance in Pre-University Education*, Conferința Științifică a Școlilor Doctorale din Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați, ”Perspective și provocări în cercetarea doctorală”, 5-6 iunie 2021, Galați, (poster), (<http://www.cssd-udjg.ugal.ro/index.php/abstracts-2022>)

 Monica (Răducan) Niță, *Analysis of human resource management policies at the level of pre-university education systems in Romania and other states*, Conferința Științifică a Școlilor Doctorale din Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați, ”Perspective și provocări în cercetarea doctorală” Decembrie 2020, Galați, (poster), (<http://www.cssd-udjg.ugal.ro/index.php/2020/programme-2020>)

 Monica (Răducan) Niță, *Influence of Motivation on Human Resource Management Competitiveness in Pre-University Education*, Conferința Științifică a Școlilor Doctorale „Perspective și provocări în cercetarea doctorală” Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați (SCDS-UDJG)-2019, (poster), (<http://www.cssd-udjg.ugal.ro/index.php/2019/abstracts-2019>)

❖ **Participarea și prezentarea de lucrări, în cadrul conferințelor naționale/internaționale în domeniu, dovedite prin programul conferințelor (volumele unor conferințe internaționale)**

 Răducan Niță Monica, *Approaches Regarding the Continuous Training of Human Resources in Education as an Element of School Performance in the Context of Organizational Culture*, Conferința Internațională „Riscul în Economia Contemporană”, Ediția a XXII-a, Secțiunea Management - Marketing, Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor din cadrul Universității „Dunărea de Jos” din Galați, sub egida Asociației Facultăților de Economie din România (AFER), Societății Academice de Management din România (SAMRO) și European Foundation of Management Development (EFMD), ISSN 2067-0532, ISSN-L 2344-5386, http://www.rce.feaa.ugal.ro/images/stories/RCE2021/Conference_Program_Sections.pdf.

-  Răducan (Nita) Monica, Matis Cosmin, *The Impact of Human Resources Management Policies on Teachers' Performance in Pre-university Education: A Comparative Analysis of Romania and Other States*, Conferința Internațională „Riscul în Economia Contemporană”, Ediția a XXI-a, Secțiunea Management - Marketing, Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor din cadrul Universității „Dunărea de Jos” din Galați, sub egida Asociației Facultăților de Economie din România (AFER), Societății Academice de Management din România (SAMRO) și European Foundation of Management Development (EFMD), ISSN-L 2067-0532 ISSN online 2344-5386, http://www.rce.feaa.ugal.ro/images/stories/RCE2020/Raducan_Matis.pdf
-  Monica Niță Răducan, Nicoleta Cristache, Cosmin Matis, *The Role of Human Resource Management In Romanian Pre-University Education During the Covid-19 Pandemic*, PROCEEDINGS OF THE 14th International Management Conference “Management Strategies For High Performance” 5-6th November, 2020, Bucharest, ROMÂNIA, ISSN 2286-1440, ISSN-L 2286-1440.
-  Tincuța Vrabie, Geanina Colan, Aura Colan, Monica Răducan, *Quality Management in Public Institutions: Meaning and Implications*, Proceedings Of The 13th International Management Conference “Management Strategies For High Performance” 31st October – 1st November, 2019, Bucharest, România, ISSN 2286-1440, 2019;179-186, WOS:000587901000018, (13th International Management Conference on Management Strategies for High Performance (IMC)). (http://conferinta.management.ase.ro/archives/2019/pdf/1_18.pdf)
-  Monica Răducan, Tincuța Vrabie, Nicoleta Cristache, Liviu Marian Popa, *A Strategic Approach to Human Resource Management in Romanian Pre-University Education*, Proceedings Of The 13th International Management Conference “Management Strategies For High Performance” 31st October – 1st November, 2019, Bucharest, România, ISSN 2286-1440, 2019;931-940, WOS:000587901000092, (13th International Management Conference on Management Strategies for High Performance (IMC)), (http://conferinta.management.ase.ro/archives/2019/pdf/4_15.pdf).
-  Irina Antoaneta Tănăsescu, Monica Răducan, *Intercultural Education - Motivating and Growing Factor of the Didactic Act among Teachers and Pupils*, volumul International Conference “Risk in Contemporary Economy”, ISSN-L 2067-0532 ISSN online 2344-5386, XXth Edition, 2019, Galați, România, “Dunărea de Jos” University of Galați, România – Faculty of Economics and Business Administration, 2019; 278-287, DOI <https://doi.org/10.35219/rce2067053232> http://www.rce.feaa.ugal.ro/images/stories/RCE2019/Tanasescu_Raducanu.pdf
-  Geanina Colan, Monica Răducan, Georgeta Beatrice Petrache Lang, Irina Susanu, *Using the focus group method to determine the adults' needs for continuous professional development*, Conferința Internațională „Riscul în Economia Contemporană”, Ediția a XIX-a, 2018, Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor din cadrul Universității „Dunărea de Jos” din Galați, ISSN-L 2067-0532 ISSN online 2344-5386, DOI: <https://doi.org/10.26397/RCE2067053225>, (http://www.rce.feaa.ugal.ro/images/stories/RCE2018/Colan_Raducan_Lang_Susanu.pdf)

📖 Geanina Colan, Marilena Râpă, Diamanta Bulai, Monica Răducan, *Adults' Educational Needs and Continuous Professional Development*. Conferința Internațională „Riscul în Economia Contemporană”, Ediția a XVIII-a, 2017, Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor din cadrul Universității „Dunărea de Jos” din Galați, LUMEN Proceedings. <https://doi.org/10.18662/lumproc.rce2017.1.6>, http://www.rce.feaa.ugal.ro/images/stories/RCE2017/papers/RCE_2017_74-82.pdf

❖ Citări (în articole BDI) pentru două articole

📖 Monica Raducan, Tincuța Vrabie, Aura Colan, Gianina Colan, Nicoleta Cristache, Vasile Cristia, *The Influence of Management Style and Socio-Cultural Factors on the Education System in the European Union Countries*, Annals of "Dunărea de Jos" University of Galați, Fascicle I. Economics and Applied Informatics Years XXVI, 2020;26(1):115-120, Print ISSN-L 1584-0409, Online ISSN 2344-441X, (<http://www.eia.feaa.ugal.ro/index.php/archive/2020-no-1>), http://www.eia.feaa.ugal.ro/images/eia/2020_1/Raducan_Vrabie_Colan_Colan_Cristache_Cristia.pdf).

📖 Tincuța Vrabie, Geanina Colan, Aura Colan, Monica Răducan, *Quality Management in Public Institutions: Meaning and Implications*, Proceedings Of The 13th International Management Conference “Management Strategies For High Performance” 31st October – 1st November, 2019, BUCHAREST, ROMÂNIA, ISSN 2286-1440, 2019;179-186, WOS:000587901000018, (13th International Management Conference on Management Strategies for High Performance (IMC)). (http://conferinta.management.ase.ro/archives/2019/pdf/1_18.pdf).

BIBLIOGRAFIE

- [1]. Mackensie, A., *The Management Process*, Harvard Business Review, noiembrie 1969.
- [2]. Brătianu, C., *Management strategic*, Editura Ceres, București, 2000
- [3]. Ansoff, H., I., *Management in Transition, from Challenge to Leadership*, Managing in a Changing World, (The Conference Board) The Free Press, New York, and Collier-Macmillan Publishers, London, 1973
- [4]. Hoskisson, R. E., Wan, W. P., Yiu, D., & Hitt, M. A. *Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum*. *Journal of management*, 25(3), 1999, pp. 417-456, <http://jom.sagepub.com/content/25/3/417>
- [5]. Russu, C., *Management*, București, Editura Expert, 1999, p. 88
- [6]. Daft, R., *Management*, New York, The Dryden Press, 1992, p. 180.
- [7]. Amason, A. C., Ward, A., *Strategic Management From Theory to Practice*, New York, 2020, <https://doi.org/10.4324/9781003000594>
- [8]. Becker, B. E., Huselid, M. A., *Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?*, *Journal of Management*, 2006, <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>
- [9]. Drucker, P., *The practice of management*. Routledge, 2012 <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780080942360/practice-management-peter-drucker>
- [10]. Selznick, P., *Leadership in administration: a sociological interpretation*. Resources Firms and Strategies, Oxford University Press, Oxford, 1997, pp. 21-26.

- [11]. Chandler, A., *Strategy and Structure: Chapters in the history of industrial enterprise*, Doubleday, New York, 1962
- [12]. Toffler, A., *Future Shock*, Bantam Books, New York, 1970
- [13]. <https://mfinante.gov.ro/documents/35673/343871/ManualparticipManagementStrategicPlanificareStrategica05082015.doc>
- [14]. Ōmae, K. I. (1982). *The mind of the strategist: the art of Japanese business*. New York: McGraw-Hill, p.13.
- [15]. Lynch, D. D., Kordis, P. L., *Strategy of the Dolphin: Scoring a Win in a Chaotic World*, Fawcett Columbine, 1990, ISBN 0449905292, 9780449905296
- [16]. <https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/RO/TXT/?uri=CELEX%3A52015XG1215%2802%29>
- [17]. Kotler, P., Caslione, J., *Chaotics: management și marketing în era turbulenței*, Editura Publică, 2009
- [18]. Bratianu, C., *Management și marketing*, București, 2007, p.40
- [19]. Cristea, S., *Management strategic în educație*, Didactica Pro, nr.1(89), 2015, pag. 53
- [20]. Catherine Bailey, David Mankin, Thomas Garavan, *Strategic Human Resource Management*, 2018, Oxford University Press,
https://books.google.ro/books?hl=ro&lr=&id=qhFQDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=STRATEGIC+HR+RESOURCES+management&ots=nSR_LrPRrf&sig=j1UOheELWmCVBetFDqMwSWSwphc&redir_esc=y#v=onepage&q=STRATEGIC%20HR%20RESOURCES%20management&f=false, p.22
- [21]. Pucciarelli, F., Kaplan, A., *Competition and strategy in higher education: Managing complexity and uncertainty*, Business Horizons, 2016, (59), pp. 311-320
- [22]. Masa'deh, R., Shannak, R., Maqableh, M., Tarhini, A., *The impact of knowledge management on job performance in higher education*, Journal of Enterprise Information, Management, Vol. 30 No. 2, 2017, pp. 244-262. <https://doi.org/10.1108/JEIM-09-2015-0087>
- [23]. Ofei-Manu, P., Didham, R., *Identifying the factors for sustainability learning performance*, Journal for Cleaner Production, 198, 2018, pp. 1173-1184
- [24]. Yanez, S., Uruburu, A., Moreno, A., Lumbreras, J., *The sustainability report as an essential tool for the holistic and strategic vision of higher education institutions*, Journal of Cleaner Production, 207, 2019, pp. 57-66.
- [25]. Bush, T., Bell, L., Middlewood, D., *Principles of Educational Leadership & Management*, Sage Publication Ltd., London, 2019
- [26]. Hamadamin, H. H., Atan, T., *The Impact of Strategic Human Resource Management Practices on Competitive Advantage Sustainability: The Mediation of Human Capital Development and Employee Commitment*. Sustainability 2019, 11, 5782. <https://doi.org/10.3390/su11205782>
- [27]. Steinbruner, J.D., *The Cybernetic Theory of Decision, New Dimension of Political Analysis*, Princeton University Press, 1974
- [28]. Emeagwal, L, Ogbonmwan, K. O., *Mapping the Perceived Role of Strategic Human Resource Management Practices in Sustainable Competitive Advantage*, Academy of Strategic Management Journal, 2018, Arden Vol. 17, Iss. 2
- [29]. Andrews, K. R., *The concept of corporate strategy*, 1971, Homewood, Dow Jones-Irwin
- [30]. Quinn, J., B., *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Homewood, 1980, pp. 222
- [31]. Jiang, K., & Messersmith, J., *On the shoulders of giants: A meta-review of strategic human resource management*. The International Journal of Human Resource Management, 2018, 29(1), 6-33.
- [32]. Bollen, R., *School effectiveness and school improvement: the intellectual and policy context*. In Reynolds, D., Bollen, R., Creemers, B., Hopkins, D., Stoll, L., and Lagerweij, N., (eds.) *Making Good Schools*, London, Routledge, 1996
- [33]. Thomas, H., *Perspectives on theory building in strategic management*, Journal of Management Studies, vol. 30, no. 1, 1993, pp. 3-10
- [34]. Harrison, T. and Bazy, J. D., *Aligning organizational culture and strategic human resource management*, Journal of Management Development, Vol. 36 No. 10, 2017, pp. 1260-1269. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0335>

- [35]. Middlewood, D., *Strategic management in education: an overview*, in *Strategic Management in Schools and Colleges*, edited by Middlewood, D. and Lumby, J., Sage Publication Ltd., London, 1998
- [36]. Nedbalová, E., Greenacre, L., & Schulz, J., *UK higher education viewed through the marketization and marketing lenses*, *Journal of Marketing for Higher Education*, 24:2, 178-195, DOI: 10.1080/08841241.2014.973472, 2014, p. 192
- [37]. Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. *Investigating school leadership practice: A distributed perspective*. *Educational researcher*, 2001, 30(3), pp. 23-28
- [38]. Gherguț, A., *Management general și strategic în educație*, Editura Polirom, 2007
- [39]. Vardarlier, P., *Strategic Approach to Human Resources Management During Crisis*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 235, 2016, p. 465,
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.057>
- [40]. Bush, T., Coleman, M., *Leadership and Strategic Management in Education*, University of Leicester, 2000,
https://books.google.ro/books?hl=ro&lr=&id=TQyNITleyUQC&oi=fnd&pg=PP2&dq=strategic+management+definitions&ots=6Li2Gf83nQ&sig=B99QwH8fh-muU8tLxikF7j2hUGU&redir_esc=y#v=onepage&q=strategic%20management%20definitions&f=false
- [41]. Hendry, J., *Culture, community, and networks: the hidden cost of outsourcing*, *European Management Journal*, 13, 1995, pp. 193-200
- [42]. Ball, S. J., *Performativities and fabrications in the education economy: towards the performative society?*, *Australian Educational Researcher*, Vol. 27, No. 2, ISSN:0311-6999, 2000, p. 1
- [43]. Lee, H. W., Pak, J., Kim, S., & Li, L.-Z., *Effects of Human Resource Management Systems on Employee Proactivity and Group Innovation*. *Journal of Management*, 45(2), 2019, pp. 819–846.
<https://doi.org/10.1177/0149206316680029>
- [44]. Riley, K., Heneveld, W., & Harris, A., *Big change questions: Are school effectiveness measures suspect in helping us identify what is needed to transform teaching and learning*. *Journal of Educational Change*, 3(3-4), 2002, pp. 407-415
- [45]. Doellgast, V., Marsden, D., *Institutions as constraints and resources: Explaining cross-national divergence in performance management*. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 2019, pp. 199–216. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1748-8583.12214>
- [46]. Schleicher, D. J., Baumann, H. M., Sullivan, D. W., Levy, P. E., Hargrove, D. C., & Barros-Rivera, B. A., *Putting the System Into Performance Management Systems: A Review and Agenda for Performance Management Research*. *Journal of Management*, 44(6), 2018, pp. 2209–2245.
<https://doi.org/10.1177/0149206318755303>
- [47]. <https://mfinante.gov.ro/documents/35673/343871/ManualparticipManagementStrategicPlanificareStrategica05082015.doc>
- [48]. Smylie, M. A., Miretzky, D., Konkol, P., *Rethinking teacher workforce development: A strategic human resource management perspective*. *Yearbook of the National Society for the Study of Education*, 2004, 103, pp. 34–69
- [49]. Coulson-Thomas, C., *Responsible Leadership and Engaging and Retaining Talent*,
https://www.academia.edu/41327170/Responsible_Leadership_and_Engaging_and_Retaining_Talent, 2019
- [50]. Legea educației naționale nr. 1, art. 244, p. 106
- [51]. <https://psihologie.tripod.com/motivatia.htm>
- [52]. Roman, T., *Introducere în sociologia economică*, București, Editura ASE, 2000, ISBN 973-872-7-11-4
- [53]. <https://www.studocu.com/row/document/universitatea-de-stat-din-moldova/control-financiar/proiect-motivatie-satisfactie/13078658>
- [54]. Preda, M., *Comportament organizațional*, Editura Polirom, 2006, p. 106
- [55]. Constantin, T., *Evaluarea psihologică a personalului*, Editura Polirom, Iași, 2004
- [56]. *Dicționarul de psihologie Larousse*, 1998, p. 202

- [57]. Latham, G. P., Sulsky, L. M., & MacDonald, H., *Performance management*. In *The Oxford handbook of human resource management*, 2007.
- [58]. Zlate, M., *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, Editura Polirom, Iași, 2004, p. 412, p. 423
- [59]. Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., Ford, M. T., *Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis*, *Psychological Bulletin*, Vol 140 (4), Jul 2014, p. 982
- [60]. Ozkeser, B., *Impact of training on employee motivation in human resources management*, *Procedia Computer Science*, Volume 158, 2019, pp. 802-810, <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.117>
- [61]. Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P., *The Oxford handbook of Human resource management*. Latham, G., Sulsky, L. M., and MacDonald, H., *Performance Management*, Oxford University press, 2007, p. 370.
- [62]. Taylor, F. W. *The principles of scientific management*. 1911, Dover Publications, Mineola, Nueva York, 1998.
- [63]. Sansone, C., & Tang, Y. *Intrinsic and extrinsic motivation and self-determination theory*. *Motivation Science*, 7(2), 2021, pp. 113–114
- [64]. Delvaux, E., Vanhoof, J., Tuytens, M., Vekeman, E., Devos, G., Van Petegem, P., *How may teacher evaluation have an impact on professional development? A multilevel analysis*. *Teaching and Teacher Education*, 2013, pp. 1–11
- [65]. Noe, R., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. *Fundamentals of human resource management*, (2nd ed). Boston MA, McGraw Hill, 2007, p. 40
- [66]. Vagu, P., Stegăroiu, I. *Motivarea în muncă. De la teorie la practică*, Editura Bibliotheca, Târgoviște, 2007
- [67]. <https://edict.ro/cercetare-comparativa-privind-satisfactia-in-munca-a-profesorilor/>
- [68]. Zlate, M., *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, Editura Polirom, Iași, 2007, p. 434
- [69]. Zamfir, C., *Un sociolog despre muncă și satisfacție*, Editura Politică, București, 1981
- [70]. Maslow, A. H., *Motivație și personalitate*, Editura Trei Mayo, București, 2007
- [71]. McGregor, D., *The Human Side Of Enterprise*, New York, McGraw-Hill, 1960
- [72]. Herzberg, F., *Motivation to work*, Routledge. Reprint edition (January 30, 1993), ISBN-10-156000634X101
- [73]. Alderfer, C. P., *An Empirical Test of a New Theory of Human Needs*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 1969, pp. 142-175, [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X)
- [74]. Pânișoară, G., Pânișoară I. O., *Managementul resurselor umane*, Editura Polirom, Iași, 2005, p. 175
- [75]. McClelland, D. C., *Human Motivation*, CUP Archive, 1987
- [76]. Vroom, V., *Work and motivation*, Wiley, New York, 1964
- [77]. Vasse Joy, R., *Monetary Motivation, Performance and Job Satisfaction*, *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, Sheffield, Vol. 15, Iss. 3, Jul 2010, p. 118
- [78]. Miner, J. B., *Organizational Behavior: Essential theories of motivation and leadership*. One, M.E. Sharpe, 2005, ISBN 0765615231, 9780765615237
- [79]. Meyer, J.P., Allen, N.J., *A three component conceptualization of organizational commitment*. *Human Resources Management Review* 1, 1991, pp. 61-98
- [80]. De Freitas, S., Yapp, C. (Eds.). *Personalizing Learning in the 21st Century*. Bloomsbury Publishing, 2010.
- [81]. Barbu, I. D., *Climatul organizațional și managementul școlii*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 2009, p. 66.
- [82]. <https://proform.snsh.ro/campanie-online/motivarea-cadrelor-didactice-provocari-si-solutii>
- [83]. Deci, E. L., Ryan, R. M. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media, 2013
- [84]. Werdhastutie, A., Suhariadi, F., Partiw, S. G., *Achievement Motivation as Antecedents of Quality/Improvement of Organizational Human Resources*, Budapest, Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal), Humanities, Vol 3, No 2, 2020, <https://doi.org/10.33258/birci.v3i2.886.p.748>
- [85]. http://www.iiep.unesco.org/sites/default/files/Guidebook%20Chapters/GB_2009_3.2_final.pdf

- [86]. Kessler, I., Purcell, J., *Performance Related Pay: Objectives and Application*, Human Resource Management Journal, vol. 2, no. 3, 1992, <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1992.tb00258.x>
- [87]. Papa, A., Dezi, L., Gregori, G. L., Mueller, J., Miglietta, N., *Improving innovation performance through knowledge acquisition: the moderating role of employee retention and human resource management practices*. Journal of Knowledge Management, 24(3), 2020, pp. 589–605. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2017-0391>
- [88]. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/PDF/?uri=CELEX:52014IR3921&from=PL>
- [89]. Brown, T. C., O’Kane, P., Mazumdar, B., McCracken, M., *Performance management: A scoping review of the literature and an agenda for future research*. Human Resource Development Review, 18(1), 2019, pp. 47-82.
- [90]. Umasugi, F., & Djibat, B., *Qualified School Through Total Quality Management Implementation*. In 1st Borobudur International Symposium on Humanities, Economics and Social Sciences (BIS-HESS 2019), Atlantis Press, 2020, May, pp. 842-846.
- [91]. Díez, F., Villa, A., Lopez, A. L., & Iraurgi, I. *Impact of quality management systems in the performance of educational centers: educational policies and management processes*. Heliyon, 6(4), 2020, e03824.
- [92]. Muin, A., Murtadho, H.S., *The Principal’s Leadership in Developing Quality of Education - Case Study*, International Journal of English Literature and Social Sciences, 5(3), May-Jun 2020, <https://ijels.com/>
- [93]. Waeyenberg, T. Van, Peccei, R., Decramer, A. *Performance management and teacher performance: the role of affective organizational commitment and exhaustion*. The International Journal of Human Resource Management, 0(0), 2020, pp. 1–24. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1754881>
- [94]. Darling-Hammond, L., Amrein-Beardsley, A., Haertel, E., Rothstein, J. *Evaluating teacher evaluation*. Phi Delta Kappan 93(6), 2012, pp. 8–15
- [95]. Bogler, R., Somech, A., *Organizational citizenship behavior in school: how does it relate to participation in decision making?*. Journal of Educational Administration, 43(5), 2005, p. 422
- [96]. Constituția României, Capitolul II, Art. 32
- [97]. https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/political-social-and-economic-background-and-trends-64_ro
- [98]. <https://www.edu.ro/descriere>
- [99]. <https://www.portalinvatamant.ro/articole/noutati-97/raport-ins-retrospectiva-anului-scolar-si-universitar-2018-2019-8677.html>
- [100]. <https://sqq.gov.ro/new/wp-content/uploads/2010/01/Livrabilul-1.1-Studiu-privind-cadrul-legal-%C8%99i-institu%C8%9Bional-existent-%C3%AE-n-domeniul-resurselor-umane.pdf>
- [101]. https://mmuncii.ro/j33/images/Documente/MMPS/Rapoarte_si_studii_MMPS/DPOCM/2018_-_Agenda_pentru_competene_ROMNIA_2020_2025_Raport_1.pdf
- [102]. https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/ongoing-reforms-and-policy-developments-56_ro
- [103]. Legea 128/1997, Statutul personalului didactic
- [104]. <http://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/115650>
- [105]. https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/teachers-and-education-staff-63_ro
- [106]. https://www.edu.ro/sites/default/files/Raport%20privind%20starea%20%C3%AE-n-%C4%83%C8%9B-%C4%83m%C3%A2ntului%20preuniversitar%20din%20Rom%C3%A2nia_2017-2018_0.pdf_p.28
- [107]. <http://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/11728>
- [108]. <https://www.capacityproject.org/framework/hr-management-systems/>
- [109]. <http://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/115650>
- [110]. <https://www.portalinvatamant.ro/articole/noutati-97/raport-ins-retrospectiva-anului-scolar-si-universitar-2018-2019-8677.html>
- [111]. https://insse.ro/cms/sites/default/files/com_presa/com_pdf/sistemul_educational_2019_r.pdf

- [112]. https://www.academia.edu/38275091/O_analiza_SWOT_a_sistemului_de_învățămînt_preuniversitar_din_România
- [113]. <https://www.magazincritic.ro/2016/03/26/analiza-swot-a-sistemului-de-invatamant-preuniversitar/>
- [114]. <http://www.proiectulmerito.ro/despre-noi/>
- [115]. <https://www.unicef.org/romania/ro/pove%C8%99ti/pandemia-de-covid-19-aduce-la-suprafa%C8%9B%C4%83-o-alt%C4%83-urgen%C8%9B%C4%83-na%C8%9Bional%C4%83>
- [116]. http://snsipa.ro/wp-content/uploads/2020/04/Policy-note-educatie_final.pdf, p. 10
- [117]. <https://unibuc.ro/scoala-de-acasa-o-provocare-noua-pentru-elevi-si-o-oportunitate-pentru-profesori/2020>
- [118]. https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/united-kingdom-england_en
- [119]. OfSTED (1992), *Framework for the Inspection of Schools*, London, HMSO
- [120]. Exworthy, M., & Halford, S. *Professionals and the new managerialism in the public sector*. Open University, 1998
- [121]. Broad, M., Goddard, A., *Internal performance management with UK higher education: an amorphous system?*, Measuring Business Excellence, Vol. 14, No. 1, 2010, pp. 61
- [122]. OfSTED, *School Evaluation Matters*, London, OfSTED Publications Centre, 1998
- [123]. Webb, R., *Changing Teaching and Learning in the Primary School*, Oxford University Press, 2006, ISBN 0335219500, p. 18
- [124]. Trading Economics. Turkey population. <http://www.tradingeconomics.com/turkey/population>, 2016
- [125]. Özdemir, C., *Equity in the Turkish education system: A multilevel analysis of social background influences on the mathematics performance of 15-year-old students*. European Educational Research Journal, 15(2), 2016, pp. 193-217.
<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1474904115627159>
- [126]. Aksit, N., *Educational Reform in Turkey*. International Journal of Educational Development, 27(2), 2007. pp. 129–137
- [127]. Kızılcelik, S., *An evaluation of the Turkish education system outside the conflict between old and new*. Eurasian Journal of Educational Research, 59, 2015, pp. 149-164,
<http://dx.doi.org/10.14689/ejer.2015.59.9>
- [128]. https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/teachers-and-education-staff-99_en, 2019
- [129]. https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/management-staff-early-childhood-and-school-education-87_en, 2019
- [130]. Nohl, A. M., Akkoyunlu-Wigley, A., & Wigley, S. (Eds.). *Education in Turkey*. Waxmann Verlag, 2008, p. 42
- [131]. <https://gpseducation.oecd.org/CountryProfile?primaryCountry=GRC&treshold=10&topic=EO>
- [132]. <https://www.cyprusprofile.com/sectors/education-research>, 2020

BIBLIOGRAFIE CONSULTATIVĂ

- [133]. Albright, K., *Environmental scanning: radar for success*. The Information Management Journal, May-June, 2004, pp. 38-45.
- [134]. Baer, L. L., Duin, A. H., & Ramaley, J. A., *Smart change*. Planning for Higher Education, 36(2), 2008, pp. 5-16.
- [135]. Baron, J. N., Kreps, D. M., *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*. New York: Wiley, 1999.
- [136]. Bonn, I., *Improving strategic thinking: A multilevel approach*. Leadership & Organization Development Journal, 26 (5), 2005, pp. 336-354.
- [137]. Clarke, D. J., Hollingsworth, H., *Elaborating a model of teacher professional growth*. Teaching and Teacher Education 18, 2002, pp. 947–967

- [138]. Coghlan, J.F., Webb, I. *Sport And British Politics Since 1960, 2003*, The Falmer Press: London/New York.
- [139]. Cowburn, S., *Strategic planning in higher education: Fact or fiction? Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 9(4), 2005, pp. 103-109.
<http://dx.doi.org/doi:10.1080/13603100500357324> VIEW ITEM
- [140]. Davies, B., *Developing the strategically focused school*. *School Leadership and Management* 24 (1), 2004, pp. 11-27.
- [141]. Delprino, R., *The human side of the strategic planning process in higher education*. Ann Arbor, MI: Society for College and University Planning, 2013..
- [142]. Dimmock, C., & Walker, A., *A new approach to strategic leadership: learning-centredness, connectivity and cultural context in school design*. *School Leadership and Management* 24(1), 2004, pp. 39-56.
- [143]. Niculescu, G.D., Voicu, F. D., *Management of Change in the Changing, School*, Review of International Comparative Management Volume 19, Issue 1, March 2018.
- [144]. Gewirtz, S., Ball, S., *From 'welfarism' to 'new managerialism': Shifting discourses of school headship in the education marketplace*. *Discourse* 21(3), 2000, pp. 253–268
- [145]. Gunsalus, C. K., *The college administrator's survival guide*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2006.
- [146]. Hambright, G. & Diamantes, T., *Definitions, Benefits, and Barriers of K-12 Educational Strategic Planning*. *Journal of Instructional Psychology* 31(3), 2004, pp. 233-239.
- [147]. Hargreaves, D., Hopkins, D., (eds.), *Development Planning for School, Improvement*, London, Cassell, 1994
- [148]. Keller, G., *The emerging third stage in higher education*. *Planning for Higher Education*, 28(2), 1999, pp. 1-7.
- [149]. Kotler, P., Murphy, P. E., *Strategic planning for higher education*, *The Journal of Higher Education*, 52(5), 1981, pp. 470-489.<http://dx.doi.org/10.2307/1981836> VIEWITEM,
- [150]. Lane, R. J., Bishop, H. L., & Wilson-Jones, L., *Creating an Effective Strategic Plan for the School District*. *Journal of instructional psychology*, 32(3), 2005, pp. 197-204.
- [151]. Liu, E. and Moore Johnson, S., *New teachers' experiences of hiring: Late, rushed, and information-poor*. *Educational Administration Quarterly* 42(3), 2006, pp. 324–360.
- [152]. Loeb, S., Kalogrides, D. and Be'teille, T., *Effective schools: Teacher hiring, assignment, development, and retention*. *Education* 7(3), 2012, pp. 269–304
- [153]. MacGilchrist, B., Mortimore, P., Savage, J. and Beresford, C., *Planning Matters; the impact of development planning on primary schools*, London, Paul Chapman, 1995.
- [154]. Mercer, J., Barker, B., Bird, R., *Human Resource Management in Education Contexts*, Themes and Impact, 2010, London, <https://doi.org/10.4324/9780203850817>
- [155]. Miles, M. B. & Huberman, A. M., *An Expanded Sourcebook: Qualitative Data Analysis*. London: SagePublications, 1994
- [156]. Mills, G., *Action research: A guide for the teacher researcher*. New Jersey: Merrill Prentice Hall, 2003
- [157]. Mintzberg, H., *The Rise and Fall of Strategic Planning*, London, Prentice Hall, 1994
- [158]. Mintzberg, H., *Developing Leaders? Developign Countries?.* *Oxford Leadership Journal*, 1 (2), 2010, pp. 1-10
- [159]. Mossholder, K. W, Richardson, H. A. and Settoon, R. P., *Human resource systems and helping in organizations: A relational perspective*. *Academy of Management Review* 36, 2011, pp. 33–52
- [160]. Murphy, J., Smylie, M., Mayrowetz, D., & Louis, K. S., *The role of the principal in fostering the development of distributed leadership*. *School Leadership and Management*, 29(2), 2009, pp. 181–214.
- [161]. Ovando, M. N. and Ramirez, A, Jr., *Principals' instructional leadership within a teacher performance appraisal system: Enhancing students' academic success*. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 20(1–2), 2007, pp. 85–110

- [162]. Polatcan, M. & Titrek, O., *The relationship between leadership behaviors of school principals and their organizational cynicism attitudes*. Social and behavioral sciences, 141, 2014, p. 1291. doi:10.1016/j.sbspro.2014.05.222
- [163]. Preedy, M., Glatter, R. and Levačić, R., (eds.), *Educational Management; Strategy, quality and resources*, Buckingham, Open University Press, 1997
- [164]. Rebore, R. W., *Human Resources Administration in Education: A Management Approach* (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2010
- [165]. Rinke, C. R., *Understanding teachers' careers: Linking professional life to professional path*. Educational Research Review 3(1), 2008, pp. 1–13.
- [166]. Roșca, V. I., *Planning, Implementing and Evaluating in Sports Coaching*, Review of International Comparative Management Volume 18, Issue 5, December 2017.
- [167]. Rothstein, J., *Teacher quality in educational production: Tracking, decay, and student achievement*, Quarterly Journal of Economics 125(1), 2010, pp. 175–214.
- [168]. Runhaar, P., *How can schools and teachers benefit from human resources management? Conceptualising HRM from content and process perspectives*, Educational Management Administration & Leadership, May 2016, DOI: 10.1177/1741143215623786
- [169]. Sevier, R. A., *From strategy to action*, University Business, 6(2), 2003, pp. 18-19.
- [170]. Smith, T. M. and Rowley, K. J., *Enhancing commitment or tightening control: The function of teacher professional development in an era of accountability*. Educational Policy 19(1), 2005, pp. 126–154.
- [171]. Southworth, G., *Primary School Leadership in England, policy, practice and theory*, School Leadership and Management, vol. 19, no. 1, 1999, pp.49-65.
- [172]. Strielkowski, W., *How can the COVID-19 pandemic help higher education?*, 2020, DOI: 10.13140/RG.2.2.11331.96804
- [173]. Teddlie, C. and Reynolds, D., (eds.), *The International Handbook of School Effectiveness Research*, London, The Falmer Press, 2000
- [174]. Todorut, A. V., *The need of total quality management in higher education*. Social and Behavioral Sciences 83, 2013, pp. 1105-1110, DOI:10.1016/j.sbspro.2013.06.207
- [175]. Vander der Linde, C., *Strategic quality planning for teachers in the new millennium*. Education 121 (3), 2001, pp. 535-538.
- [176]. Vekeman, E., Devos, G. and Tuytens, M., *The influence of teachers' expectations on principals' implementation of a new teacher evaluation policy in Flemish secondary education*. Educational Assessment, Evaluation and Accountability 27(2), 2014, pp. 129–151.
- [177]. Warner, D., Crosthwaite, E., (eds.), *Human Resource Management in Higher and Further Education*, Society for Research into Higher Education, Ltd., London (England). ISBN: ISBN-0-335-19377-3, 1995,
- [178]. Watt, H. M. G. and Richardson, P. W., *Motivational factors influencing teaching as a career choice: Development and validation of the FIT-Choice scale*. The Journal of Experimental Education 75, 2007, pp. 167–202
- [179]. Welsh, P., *Managing inclusion, the challenge of exclusion and truancy*, Management in Education, vol. 13, no. 3, 1999, pp.16-17.
- [180]. West, A., *Being strategic in HE management*. Perspectives: Policy and Practice in Higher Education, 12(3), 2008, pp. 73-77. <http://dx.doi.org/10.1080/13603100802181133> VIEWITEM
- [181]. Winston, B. E., *Total Quality Management a heart left approach to doing things right*. Regent University School of Business, 1999.
- [182]. Wong, J. L.N., *Control and professional development: Are teachers being deskilled or reskilled within the context of decentralization?* Educational Studies 32, 2006, pp. 17–37.