

## NEVOIA DE DEZVOLTARE PERSONALĂ A MANAGERULUI ORGANIZAȚIEI ȘCOLARE ÎN CONTEXTUL SCHIMBĂRII

### Tatiana GRIBINCEA

Doctor, conferențiar universitar, Universitatea de Studii Politice și Economice Europene „Constantin Stere”, Chișinău, Republica Moldova

e-mail: [tgribincea04@gmail.com](mailto:tgribincea04@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-0460-3146>

### Florentina CIULEI

Doctorand, Universitatea ”Valahia” din Târgoviște, Romania

[ciuleiflorentina81@gmail.com](mailto:ciuleiflorentina81@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0003-3278-0462>

---

*Datorită faptului că trăim într-o societate bazată pe cunoaștere rapidă și complexă, care se schimbă în mod constant, considerăm că un aspect specific al calității organizației școlare este dat de nevoia de dezvoltare personală a managerilor în contextul schimbării. Astfel că, pentru a răspunde noilor provocări din jurul nostru, este necesar ca educația să fie mereu în pas cu evoluția și schimbările care apar. Pentru ca acest lucru să se realizeze, managerii trebuie să încerce să se dezvolte personal, să construiască organizații de succes, să le facă mai adaptabile și să consolideze mecanisme prin care să crească performanța acestora. Schimbarea, evoluția și dezvoltarea personală sunt elemente esențiale, dorite de manageri și care îi fac să găsească căi creative de a face un pas înainte. Obiectivul acestui articol a vizat evidențierea nevoii de dezvoltare personală a managerului în contextul schimbării din organizația școlară, apelând la metode precum, recenzia literaturii și documentarea.*

**Cuvinte-cheie:** manager școlar, dezvoltarea personală, leadership, schimbarea în educație, management educațional.

### THE NEED FOR PERSONAL DEVELOPMENT OF THE MANAGER OF THE SCHOOL ORGANIZATION IN THE CONTEXT OF CHANGE

*Due to the fact that we live in a society based on fast and complex knowledge, which is constantly changing, we consider that a specific aspect of the quality of the school organization is given by the need for personal development of managers in the context of change. So, in order to respond to the new challenges around us, it is necessary for education to always be in step with the evolution and changes that occur. For this to happen, managers must try to develop themselves, build successful organizations, make them more adaptable and strengthen mechanisms to increase their performance. Change, evolution and personal development are essential elements that managers want and that make them find creative ways to move forward. The objective of this article was to highlight the need for personal development of the manager in the context of change in the school organization, using methods such as literature review and documentation.*

**Keywords:** school manager, personal development, leadership, change in education, educational management.

## LE BESOIN DE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL DU GESTIONNAIRE DE L'ORGANISATION SCOLAIRE DANS LE CONTEXTE DE CHANGEMENT

*Du fait que nous vivons dans une société de la connaissance rapide et complexe en constante évolution, nous pensons qu'un aspect spécifique de la qualité de l'organisation scolaire est donné par le besoin de développement personnel des managers dans un contexte de changement. Ainsi, pour répondre aux nouveaux défis qui nous entourent, il est nécessaire que l'éducation soit toujours en phase avec l'évolution et les changements qui se produisent. Pour y parvenir, les gestionnaires doivent essayer de se développer personnellement, de bâtir des organisations performantes, de les rendre plus adaptables et de renforcer les mécanismes permettant d'augmenter leur performance. Le changement, l'évolution et le développement personnel sont des éléments essentiels, souhaités par les managers et qui leur font trouver des moyens créatifs de faire un pas en avant. L'objectif de cet article était de mettre en évidence le besoin de développement personnel du manager dans le contexte du changement de l'organisation scolaire, en recourant à des méthodes telles que la revue de littérature et la documentation.*

**Mots-clés:** directeur d'école, développement personnel, leadership, changement dans l'éducation, gestion de l'éducation.

## НЕОБХОДИМОСТЬ ЛИЧНОСТНОГО РАЗВИТИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ ШКОЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕМЕН

*В связи с тем, что мы живем в обществе, основанном на быстрых и сложных знаниях, которые постоянно меняются, мы считаем, что специфический аспект качества школьной организации обусловлен необходимостью личностного развития менеджеров в условиях происходящих перемен. Таким образом, чтобы реагировать на новые вызовы вокруг нас, необходимо, чтобы образование всегда шло в ногу с эволюцией и изменениями. Для того, чтобы это произошло, менеджеры должны стремиться к саморазвитию, строить успешные организации, делать их более адаптируемыми и укреплять механизмы повышения их эффективности. Изменения, эволюция и личное развитие являются важными элементами, которых хотят менеджеры и которые заставляют их находить творческие пути для продвижения вперед. Цель данной статьи заключается в том, чтобы подчеркнуть необходимость личного развития менеджера в контексте изменений в школьной организации, используя такие методы, как обзор литературы и документирование.*

**Ключевые слова:** школьный менеджер, личностное развитие, лидерство, изменения в образовании, образовательный менеджмент.

### Introducere

Societatea în care trăim este reprezentată de o cunoaștere rapidă și complexă, care se schimbă în mod constant. Astfel că, datorită acestor elemente caracteristice societății actuale, este necesar ca educația să fie mereu în pas cu evoluția și schimbările care apar, tocmai pentru a face față noilor provocări din jurul nostru [1]. De asemenea, în contextul unei economii globalizate este nevoie de o forță de muncă educată pentru menținerea și creșterea competitivității.

Pe de altă parte, societatea actuală impune organizațiilor educaționale să pregătească oameni care să fie capabili să lucreze într-un mediu supus unor schimbări rapide și constante [2]. Astfel, leadershipul educațional implică din ce în ce mai mult forța schimbării la scară largă, chiar și la nivel global, la nivel cultural, tehnologic, economic și politic. Această problemă îndelungată a instituționalizării trebuie înțeleasă ca o problemă complexă a durabilității [3, pp. 693-700]. În plus, Nelson Mandela a spus că "Educația este cea mai puternică armă pe care o poți folosi pentru a schim-

ba lumea” un instrument fundamental pentru realizarea unui viitor [4].

Pentru ca toate acestea să se realizeze în mediul educațional, mai exact, pentru ca organizația școlară să se poată adapta la schimbările societății, managerul educațional deține cheia succesului. În concluzie, societatea și lumea în care trăim se schimbă cu o viteză amețitoare, iar în prezent managerii au un rol important, iar ei trebuie să se dezvolte personal continuu, deoarece lor le revine misiunea de a avea o viziune de viitor și să inițieze acțiuni prin care comunitățile și organizațiile noastre să învețe mai repede decât se schimbă lumea.

### **Schimbarea în cadrul organizațiilor școlare**

Inițiativele de schimbare nu sunt încununate totdeauna cu succes pentru că personalul cu funcție de conducere tinde să se grăbească în luarea deciziilor. Procesul schimbărilor în organizațiile școlare nu este o sarcină facilă. Schimbarea a fost întotdeauna o parte integrantă a ciclului de viață a unei organizații, în mod conștient sau inconștient, un individ, un grup sau o organizație suferă schimbări. Pentru multe dintre organizații obiectivul principal este acela de a schimba modul în care au loc afacerile [5]. Schimbarea se află în centrul procesului de conducere. Managerii, în calitate de agenți ai schimbării, sunt acele persoane ale căror acte au impact direct sau indirect asupra oamenilor pe care îi conduc.

În ceea ce privește managementul schimbării, acesta poate fi definit ca fiind „procesul de reînnoire continuă a direcției, structurii și capacităților unei organizații pentru a răspunde nevoilor mereu în schimbare ale clienților externi și interni” [6, pp. 111-118.]. Schimbarea nu depinde de dimensiune și de vârstă, dar apare cu totul în toate întreprinderile. Lumea se schimbă foarte repede, astfel încât organizațiile trebuie să se schimbe, mai exact, să se adapteze rapid la cerințele societății actuale pentru a putea să se dezvolte și să supraviețuiască [7].

Problematica schimbării – în educație – a fost adesea cercetată din multiple puncte de vedere: fie din perspectivă organizațională sau individuală, fie prin prisma mecanismelor psihosociale de rezistență la stimulii de modificare a stării de fapt, fie din perspectiva factorilor de generare sau a consecințelor presupuse. Complexitatea proceselor de schimbare presupune în mod evident și o diversitate de forme de manifestare.

Schimbările din sistemul educațional au forme proprii de manifestare care le individualizează față de celelalte domenii. Schimbările din sistemul educațional se clasifică astfel:

- *schimbările materiale* – cele care completează și modernizează baza materială, echipamentele și materialele didactice;
- *schimbările „de concepție”* – se referă la elemente ce țin de principii, metodologii didactice, strategii;
- *schimbările în relațiile interpersonale* – în rolurile și relațiile reciproce ale actorilor din educație, fundamentele teoretice (filozofice) ale educației (pe ce bază educăm?);
- *obiectivele educației* (cu ce scop educăm?) (atingerea „competențelor-cheie”, cu tot ceea ce implică acest proces);
- *conținutul educației* (prin recursul la ce anume educăm?) („kitul educațional de bază” sau „lădița cu instrumente”);
- *practicile educaționale* – cum anume educăm?;
- *monitorizarea și evaluarea calității* (cât de bine facem ceea ce facem?) – stabilirea de standarde înalte și de indicatori;
- *rolul și calitatea resursei umane* din educație (cine educă și cum?);
- *mecanismele de formulare* participativă de politici (cum planificăm și cum decidem?).

O altă clasificare frecvent menționată a tipurilor de schimbare în educație este derivată, nu din anali-

za conținuturilor, ci a mecanismelor de inițiere și a direcției de implementare. Astfel, acestea pot fi de jos în sus (*bottom-up*) sau de sus în jos (*top-down*). Schimbarea reprezintă un proces care include o succesiune de etape cu caracter general valabil: acțiunea unor forțe interne și externe care cer o schimbare la nivelul organizației școlare.

În contextul dezvoltării dinamice a societății, fiecare organizație școlară parcurge, sub presiunea factorilor interni și externi, diverse schimbări în toate domeniile și cu intensități diferite. Aceste schimbări reprezintă o condiție esențială pentru calitate [8]:

- racordarea școlii la realitate;
- adaptarea învățării în context;
- asigurarea unei educații de calitate.

### **Leadership educațional în contextul schimbării**

Într-o societate stabilă, predictibilă, repetitivă, specifică ultimului secol, managerul era cel care a comandat și a controlat activitatea unei organizații. Dar în societatea contemporană, dominată de imprevizibilul “secol de viteză”, de emergența tehnologică, în care autoritatea este adesea provocată, unde oamenii își cunosc drepturile și sunt mai bine educați, specialiștii în domeniu consideră că soluția viabilă pentru creșterea calității managementului este leadershipul [9, pp. 49-54.].

Conceptul de *leadership* a început să fie promovat în ultimele decenii în multe domenii. Astfel că, în prezent, există o preocupare crescândă în literatura de specialitate pentru dezvoltarea și implementarea conceptului de *leadership în sistemul educațional*. Leadershipul la nivelul organizației școlare poate fi înțeles ca fiind un proces de influență bazat pe valori și convingeri clare care conduc către o “viziune” pentru școală. Viziunea este alcătuită din manageri care încearcă să oblige angajații și părțile interesate să creeze un viitor mai bun pentru școală, elevi și părțile interesate [10]. De asemenea, este important să implicăm directorii, adică managerii organizațiilor-

lor școlare, în definirea și susținerea precum și implementarea eficientă a viziunii și a misiunii școlii deoarece ele influențează îmbunătățirea managementului școlar [11].

În acest context, pentru a gestiona noile provocări induse de schimbările de paradigme educaționale, managerii organizațiilor școlare trebuie:

- să identifice nevoile din domeniul schimbării;
- să gestioneze corect modificările care se impun;
- să inițieze procese de schimbare care asigură școlii calitate, performanță și prestigiu;
- să-și focalizeze pe propria dezvoltare personală, creând oportunități resurselor umane din organizația pe care o conduce.

### **Dezvoltarea personală a managerului educațional**

Dezvoltarea personală acoperă activități care îmbunătățesc conștientizarea și identitatea, dezvoltă talentul și potențialul, construiesc capitalul uman și facilitează capacitatea de angajare, sporesc calitatea vieții și contribuie la realizarea viselor și aspirațiilor. Aceasta reprezintă un proces ce are loc pe tot parcursul vieții. De asemenea, putem spune că este o modalitate prin care oamenii își pot evalua abilitățile și calitățile, iau în considerare obiectivele pe care le au în viață și își stabilesc noi obiective pentru a-și realiza și maximiza potențialul.

Dezvoltarea personală este o componentă a dezvoltării leadershipului, deoarece se referă la o îmbunătățire continuă a managerului. Dezvoltarea sinelui este foarte importantă pentru orice persoană și mai ales pentru un manager care trebuie să fie urmat de alții. De calitățile managerului depinde, în cea mai mare parte, eficiența organizației. Managerul trebuie să conducă manifestând înțelegere și considerație pentru profesori, școală, elevi și părinți:

- stabilește scopuri, ia decizii și propune planuri de remediere;

- implică toate resursele necesare pentru un viitor mai bun al școlii;
- identifică modalități de creștere a motivației personalului;
- stinge conflicte și găsește soluții pentru problemele școlii;
- este sprijin și călăuză pentru oamenii școlii, personal, elevi, părinți.

Succesul sau insuccesul unui program de dezvoltare personală depinde, într-o măsură apreciabilă, de forța bazei de cercetare desfășurată în vederea acțiunii de schimbare. Cercetarea, desfășurată pentru inițierea unei schimbări, este un proces bazat pe culegerea sistematică de date privind o organizație și este axat pe rezolvarea problemelor ridicate de schimbarea organizațională (Figura 1.).

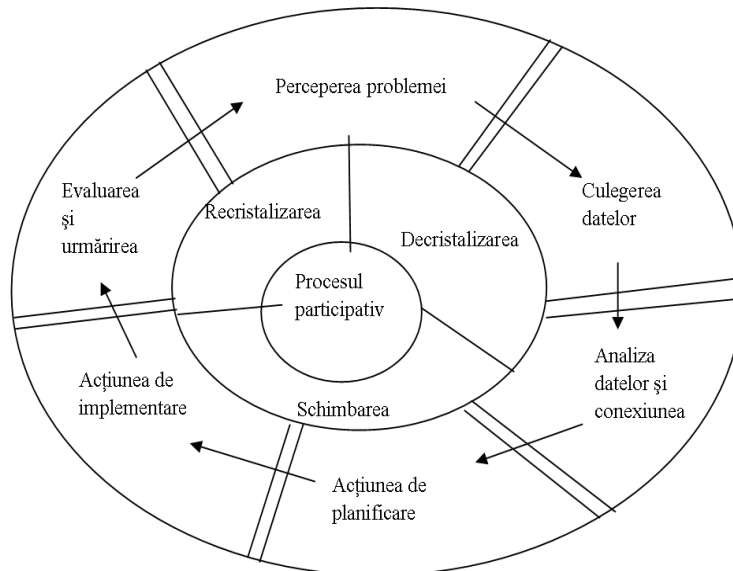
Acest proces se derulează în cadrul organizației în trei etape:

- culegerea informațiilor cu privire la problemele, preocupările și schimbările necesare;

- eșalonarea informațiilor culese din punctul de vedere al importanței și difuzarea acestora persoanelor vizate de procesul inițiat pentru schimbare;
- pregătirea și realizarea unor acțiuni specifice destinate rezolvării problemelor identificate.

Eficiența acestui program de dezvoltare personală constă în fundamentarea schimbării pe un diagnostic corect privind situația existentă în organizație și în antrenarea tuturor resurselor umane la procesul de schimbare. Această participare poate da un impuls major schimbării, cel puțin din două considerații:

- în primul rând, pentru faptul că personalul angajat participă la o schimbare pe care o acceptă tot mai mult, deoarece aceștia au participat la elaborare, argumentare și operaționalizare;
- în al doilea rând, odată ce managerii au stabilit nevoia unei schimbări și au adus-o în amănunt la cunoștința personalului, necesitatea schimbării nu poate fi ignorată.



**Figura 1. Procesul dezvoltării personale în contextul schimbării organizaționale**

Sursa datelor: [12, p. 449].

Dezvoltarea personală, ca abordare globală a schimbărilor în cadrul unei organizații, se deosebește de alte metode de schimbare, în special prin următoarele elemente:

⇒ vizează crearea unei schimbări autodirijate la care participă, chiar se consacră, cei interesați. Problemele ce trebuie rezolvate în cadrul unei asemenea schimbări sunt acelea care îi identifică pe membrii organizației direct vizati;

⇒ este o tentativă de schimbare a întregului sistem, o dezvoltare durabilă, care face ca organizația să fie mai eficientă. Se pleacă de la premisa că organizația trebuie abordată în totalitatea ei, nu este posibilă schimbarea unei părți fără a schimba ansamblul;

⇒ acordă, de regulă, aceeași importanță rezolvării imediate a problemelor, dar și evoluției pe termen lung a organizației. Cu alte cuvinte, trebuie pregătit personalul pentru a rezolva atât problemele curente cât și problemele viitoare;

⇒ pune, în mai mare măsură decât alte metode, accentul pe un proces colectiv de colectare, a date-

lor, de diagnosticare și de acțiune în vederea rezolvării problemelor;

⇒ merge adesea până la implementarea unor noi structuri organizatorice, amenajări originale și relații care renunță la folosirea modelelor birocratice tradiționale.

Stilul liderului de a conduce este hotărâtor pentru bunul mers al unității conduse. Cel care conduce trebuie să aibă abilitatea de a inspira încredere, suport moral și material oamenilor care au nevoie de acesta în vederea realizării scopurilor majore ale unității în care își desfășoară activitatea [13].

Stilul de conducere depinde de competențele personal, dar și emoționale care definesc profilul fiecărui manager și poate avea un impact profund asupra climatului și culturii organizaționale. Realizând un studiu de analiză asupra 3000 de manageri de nivel mediu, Daniel Goleman a descoperit șase tipuri de leadership (Tabelul 1), concluzionând în studiul său că nu există o singură modalitate de a conduce, la fel cum nici în lumea aceasta nu există doi oameni exact la fel [14, pp. 21-28].

**Tabel 1. Viziunea lui D. Goleman privitor la stilurile de leadership**

	<b>Autoritar</b>	<b>Vizionar</b>	<b>Afliativ</b>	<b>Democratic</b>	<b>Împăciutor</b>	<b>Antrenor</b>
<b>Modul de operare al managerului</b>	Solicită respectarea imediată	Mobilizează oamenii spre o viziune	Creează și construiește armonie	Realizarea consensului prin participare	Stabilește standarde înalte pentru performanță	Dezvoltă oameni pentru viitor
<b>Reprezentarea stilului printr-o frază</b>	“Fă ce-ți spun”	‘Vino cu mine’	„Oamenii vin mai întâi“	‘Tu ce crezi?’	“Faceți cum fac acum”	“Încearcă asta”
<b>Bazându-se pe competențele inteligenței emoționale</b>	Conduce pentru a realiza, inițiativă, auto-control	Încredere în sine, empatie, schimbare	Empatia, construirea relațiilor, comunicare	Colaborare.  Team leadership, comunicare	Conștiinciozitate, unitate de a realiza, inițiativă	Dezvoltarea altora, empatie, constiinta de sine

<b>Când stilul funcționează cel mai bine</b>	Într-o criză, norocul începe o schimbare, sau cu angajați cu probleme	Când schimbările necesită o viziune nouă sau când este necesară o direcție clară	Pentru a vindeca fisuri într-o echipă sau pentru a motiva oamenii în situații de stres	Pentru a construi consens, sau pentru a obține contribuția unor angajați valoroși	Pentru a obține rezultate rapide de la o echipă extrem de motivată și competentă	Pentru a ajuta un angajat să îmbunătățească performanța sau să-și dezvolte punctele forte pe termen lung
<b>Impactul global asupra climatului și culturii organizaționale</b>	Negativ	Cel mai puternic pozitiv	Pozitiv	Pozitiv	Negativ	Pozitiv

Sursa datelor: [15, pp. 78-90].

Managerul are nevoie întotdeauna de învățare continuă, de formare neîntreruptă, așa cum spune și următorul citat „*Arta de a conduce se învață zilnic, nu într-o singură zi!*” [16, p. 18].

Pe lângă aceste deziderate, un manager mai are nevoie și de susținerea unui mentor de la care să preia și să adapteze experiențe decizionale, în cadrul organizației pe care o conduce. Pentru ca managerul să se dezvolte personal, dar și profesional, este necesar să aibă perseverență, să fie determinat, cooperant și să aibă o strategie de a-și construi, în timp, o personalitate de conducător.

Managerul educațional scoate la lumină calități pe care ceilalți (elevi, colegi) nu le cunosc:

- le arată că sunt capabili să realizeze scopul;
  - le arată drumul fără a-l face în locul lor;
  - știe să discearnă momentele în care trebuie să se arate tolerant și permisiv, sau, dimpotrivă, să intervină cu autoritate atunci când percepe o amenințare de dezordine ce trebuie înlăturată numaidecât;
  - alternează ascultarea, toleranța și autoritatea fără compromis;
  - conjugă participarea, consensul și deciziile autoritare asupra problemelor importante.
- O caracteristică definitorie a managerului

educațional, necesară pentru a conduce, o constituie empatia, dezvoltarea unei bune comunicări cu ceilalți, puterea de a influența. Acesta trebuie să fie înțelegător cu cei din jurul său, să asculte întotdeauna ce au ceilalți de spus, să încurajeze libera exprimare, să recunoască anumite performanțe și să le stimuleze, să ofere răspunsurile la timp, să pună întrebări atunci când este cazul și să fie mereu echidistant. Echilibrul în activitatea de management este garanția succesului. Managerul are atât dreptul, puterea, autoritatea, cât și abilitatea de a impune și de a influența. Capacitatea sa de a influența este determinată de trăsături precum inteligența, temperamentul, caracterul și cunoștințele managerului. Un manager este persoana centrală, cea mai influentă, adaptabilă, realistă, care își asumă riscuri, are o gândire logică și clară, fiind capabil să îi motiveze pe cei lângă care lucrează [17].

### Concluzii

Leadershipul educațional eficient implică, în primul rând, abilitatea managerului de a transmite echipei, entuziasmul, viziunea și intențiile sale și în al doilea rând, o bună comunicare și relaționare a acestuia cu membrii organizației.

Managerul modern nu este un manager autoritar, care se bazează pe puterea și autoritatea de care dispune, ci este un manager care respectă oamenii, care îi încurajează, îi ajută să se dezvolte și să progreseze. Managerul educațional este persoana cea mai influentă dintr-un colectiv, este ”polul” în jurul căruia gravitează întreaga colectivitate. El este cel care reușește să însuflească și celorlalți entuziasmul de a munci pentru a obține cele mai bune rezultate, de a face lucrurile bine, dând dovadă de principii morale solide și comportament etic pe măsură. Managerii veritabili sunt cei care înțeleg ce înseamnă munca din greu, sacrificiul pentru îndeplinirea unui obiectiv, integritatea și dedicarea totală, dar și nevoia de dezvoltare personală continuă tocmai pentru a se adapta la cerințele societății actuale, care se află într-o continuă schimbare.

În încheiere, exprimăm opinia că se impune o schimbare de mentalitate și e nevoie de manageri veritabili, manageri angajați față de școală, față de organizația școlară. Cunoașterea și reprezentarea unui profil deziderabil al managerului educațional devine un imperativ în școala de astăzi. Organizațiile școlare trebuie să-i perceapă ca manageri ai propriei activități, manageri ai procesului de dezvoltare personală și organizațională, fără axare pe o ierarhie de poziții.

În lumea contemporană, un manager școlar este văzut ca un vizionar care creează schimbare și încearcă să se dezvolte personal pentru a ajuta organizația și oamenii săi să meargă împreună în această călătorie de schimbare. Astfel că, orice manager al organizației școlare, interesat de schimbare și dezvoltare personală, poate să capete calitățile veritabile ale unui manager.

### Referințe bibliografice

1. HARGREAVES, A. *Teaching in the Knowledge Society: Education in the Age of Insecurity*. New York: Teachers College Press, 2003.

2. BUSH, T. *Leadership și management educațional. Teorii și practici actuale*. (L. R. Prodan, Trans.) București: Polirom, 2015.

3. HARGREAVES, A., FINK D. *Sustaining Leadership*. Phi Delta Kappan, vol. 84, 9, 2003.

4. STĂICULESCU, C. *Școala și comunitatea locală – Parteneriat pentru educație*. București, Editura ASE, 2012.

5. TYSSSEN, A., WALD, A. *Enabling organizational change – leadership, commitment to change and the mediating role of change readiness*. Journal of Business Economics, 2013.

6. MORAN, J. W., BRIGHTMAN, B. K. *Leading organizational change*. Career Development International, 6 (2), 2001.

7. ALVESSON, M., SVENINGSSON, S. *Changing organizational culture. Culture change*. Work in progress, Routledge, London, New York, 2008.

8. IOSIFESCU, Ș., RĂDULESCU, E., ANDREI, A.; Ed: DVORSSKI, M., PĂCURARI, O., FLORESCU, E., *Management educațional BUCUREȘTI 2000+*, 2005.

9. RAICU, G., & RAICU, J. B. *Managerul școlar și provocările descentralizării*. În: *Educational Management*, 2017.

10. BUSH, T., & GLOVER, D. *School leadership: Concepts and evidence*. Oxford United Kingdom: National College for School Leadership, 2003.

11. DÔȘ, Î., & SAVAȘ, A. C. *Elementary School Administrators and Their Roles in the Context of Effective Schools*, 2015.

12. SCHERMERHORN, J. A. *Management*. Eighth Edition. J. Wiley, New York, 2005.

13. LE SAGET, M. *Managerul intuitiv. O nouă forță*. Editura Economică, București, 1999.

14. PETER, R. W. *Leadership: Creating Maintenance Leaders, Not Just Maintenance Managers*. Reliable Maintenance Planning, Estimating, and Scheduling, Elsevier, 2015.

15. GOLEMAN D. *Leadership that gets Results*. Harvard Business Review, 2000.

16. MAXWELL, J. C. *Totul despre manageri, atitudine, echipă, relații*. Editura Amaltea, București, 2005.

17. GOLEMAN, D. *Inteligența emoțională*. Editura Curtea Veche, București, 2008.