

a funcțiilor manageriale ca suport consistent în realizarea obiectivelor organizației școlare.

Prin urmare, combinarea criteriilor de măsurare a eficienței, monitorizarea lor echilibrată constituie, indubitabil, una dintre condițiile nu numai ale măsurării în sine, ci și ale obținerii performanțelor și succesului organizațional. Creativitatea, inovația și punctele de vedere diferite din partea fiecărui membru al echipei constituie catalizatorul schimbării, reformării și amplificării muncii în echipă. Urmând un scop comun și strategii bine definite, prin cooperare, comunicare eficientă, susținere reciprocă, înțelegere și soluționare de conflicte, se pot amplifica șansele ca o echipă să devină eficace.

Bibliografie

1. Codul Educației al Republicii Moldova.
2. COJOCARU V.Gh. Schimbarea în educație și schimbarea managerială. Chișinău: Lumina, 2004. 334 p.
3. CRISTEA S. Dicționar de pedagogie. Chișinău: Grupul Editorial Litera, 2000. 399 p.
4. COVEY Stephen R. Eficiența în 7 trepte sau un abecedar al înțelepciunii. București: Allfa, 2000. 336 p.
5. MAXWELL John C. Totul despre lideri, atitudine, echipă, relații, București: Editura Amaltea, ISBN973-7780-26-4.
6. Strategia „Educația-2020”.
7. ZLATE M. Tratat de psihologie organizațională managerială. Vol. I. Iași: Polirom, 2004. 568 p.

Rolul competențelor manageriale ale cadrelor didactice din învățământul primar

The role of the managerial competences of the teachers in the primary education

Iulia Postolachi,
asistent universitar,
Catedra de Științe ale Educației,
Facultatea de Științe ale Educației,
Psihologie și Arte,
Universitatea de Stat
„Alec Russo” din Bălți,
drd., Universitatea Pedagogică de
Stat „Ion Creangă”, Chișinău

CZU:371.2:005

ORCID: 0000-0001-6617-3682

Rezumat

Acest articol prezintă competențele și abilitățile manageriale ale cadrelor didactice din învățământul primar. Pentru a fi un manager de succes, cadrul didactic trebuie să dispună atât de cunoștințe teoretice, cât și de ambiție, perseverență, tenacitate. A colabora constructiv cu elevii și părinții acestora este o artă, un talent dezvoltat prin experiență. Un manager-învățător la clasele primare trebuie să planifice acțiunile, apoi să realizeze obiectivele stabilite. Succesul este asigurat de implicarea activă în viața elevilor și a școlii. Managerul-învățător reprezintă

veriga de legătură dintre instituția de învățământ și societate.

Cuvinte-cheie: manager, competențe manageriale, învățământul primar, calități, roluri.

Abstract

This article treats the managerial skills and abilities of the teachers in primary education. To be a successful manager the teacher must have both theoretical knowledge and ambition, perseverance, tenacity. To work constructively with pupils and their parents is an art, a talent developed through experience. A teacher-manager in the primary classes must plan the actions, then achieve the goals set. The success is assured by the active involvement in children and school's life. The teacher-manager represents the link between the educational institution and the society.

Keywords: manager, managerial skills, primary education, features, roles.

Fiecare om, *volens nolens*, este un manager, un gestionar al propriilor acțiuni, gânduri și obiective atât profesionale/sociale, cât și individuale.

Relația învățător-elev dintotdeauna s-a bazat pe încrederea reciprocă, comunicarea armonioasă și un feedback constructiv. Un manager calificat, adică un învățător cu competențe excepționale de a organiza și gestiona activitățile colectivului de școlari,

reprezintă un etalon al sistemului educațional. Acest model de învățător reflectă tipul omului spiritual, dar și arhetipul omului de știință, deoarece aspectele teoretice achiziționate trebuie combinate și aplicate subtil cu experiența de viață. Or, cadrul didactic este cel care pregătește elevul pentru viață.

Așa cum cadrele didactice se află într-o continuă creștere intelectuală, este firesc ca metodele și tehnicile moderne implementate să motiveze elevii, ca factor uman, să catalizeze colaborarea lor cu propriul învățător. Reprezentând o călăuză pentru ulterioara evoluție, învățătorul-manager lucrează permanent la propria imagine, își lărgeste orizonturile cunoașterii intelectuale, aspirând spre o creștere profesională.

Prin urmare, ambiția, tenacitatea și perseverența sunt calități definatorii pentru un învățător.

Dorința este absolut necesară pentru motivație, dar hotărârea și devotamentul în îndeplinirea obiectivelor, angajamentul reprezintă ingredientele pentru succes. În acest sens, ființa umană este managerul propriului timp, al energiei și talentelor sale, deoarece luăm decizii în fiecare zi și influențăm cariera, viața personală a elevilor din învățământul primar.

Drept urmare, alură de manager au cadrele didactice care dispun de autoritatea

de a lua decizii în vederea realizării unor scopuri. Așadar, luarea deciziilor poate fi intuitivă sau, dimpotrivă, pe bază de cunoștințe, idei, reguli, principii.

În acest context, managerii din învățământul primar sunt persoane cu responsabilități de conducere, adică cu îndeplinirea funcțiilor de conducere.

Pentru a reprezenta specificul muncii manageriale din învățământul primar, este necesar a fi enumerate câteva caracteristici ale acesteia, printre care: numărul mare al orelor de muncă, ziua de muncă aglomerată, deoarece un manager îndeplinește nenumărate operații informaționale și intelectuale; fragmentarea activității, deoarece munca managerială poate fi clasificată în mai multe tipuri: emoțională, intelectuală, logică, organizatorică.

În conformitate cu studiile psihopedagogice, activitatea managerială din învățământul primar se axează pe trei roluri care interacționează între ele:

- roluri interpersonale;
- roluri informaționale;
- roluri decizionale.

Rolurile interpersonale rezultă din autoritatea formală a managerului-învățător și vizează relațiile interpersonale cu elevii săi. Rolul de reprezentare presupune contactul cu elevii din clasă sau cu managerii, deci cu cadrele didactice situate pe același nivel sau pe altele. Rolul de

conducător presupune direcționarea și coordonarea activității subordonaților; în cazul nostru – al elevilor. Rolul de legătură presupune relații cu alții în interiorul și în afara școlii, pentru ca împreună să contribuie la realizarea obiectivelor propuse. De multe ori, îndeplinirea acestui rol consumă mult din timpul unui manager.

Rolurile informaționale plasează managerul în punctul central de primire și transmitere a informațiilor. Primele trei roluri îi permit managerului să construiască o rețea de relații interumane care îl ajută în culegerea și receptarea informațiilor. Rolul de monitor implică examinarea mediului în organizarea culegerii informațiilor, schimburilor, oportunităților și problemelor care pot să afecteze clasa. Adesea, în acest scop sunt folosite contactele formale și informale dezvoltate în rolul de legătură [10].

În tabelul 1 prezentăm specificul acestor roluri [2].

Tabelul 1. Specificul rolurilor manageriale ale învățătorului

Categoria	Roluri	Descriere
1. Interpersonale	a. reprezentare	Este un simbol al organizației.
	b. lider	Este responsabil de motivarea și activitatea elevilor, de selectarea, aprecierea lor.
	c. agent de legătură	Asigură legătura informațională în interiorul și exteriorul clasei, școlii, prelucrează informația, participă la ședințe.
2. Informaționale	a. observator	Culege informații externe și interne.
	b. desiminator	Transmite informațiile clasei de elevi.
3. Decizorii	a. întreprinzător	Caută noi idei, elaborează noi proiecte, metode și strategii.
	b. pompier	Realizează acțiuni de corectare, lichidare a greșelilor, crizelor și conflictelor.

În ceea ce privește definirea managerului, în calitate de cadru de conducere, putem spune că un conducător este o persoană care obține rezultate prin

alții. Definiția adoptată de majoritatea specialiștilor conține ideea că orice persoană care ocupă o funcție de conducere într-o organizație este un manager, indiferent de treapta ierarhică pe care se află. Se consideră că managerul unei clase de elevi este persoana care acționează pentru transformarea sarcinilor în acțiuni concrete, pentru folosirea eficientă a resurselor din clasa pe care o conduce și motivarea acesteia.

În continuare, enumerăm câteva caracteristici ale unui manager, conturate de J. Adair, P. Reed [1, p. 44], necesare a fi conștientizate de cadrul didactic:

- au idei clare cu referire la acțiunile, activitățile necesare a fi desfășurate în clasă, pentru a asigura succesul elevilor. Își actualizează permanent ideile, pentru a se adapta schimbărilor, ajutându-i în același timp și pe alții să-și dezvolte propriile idei;
- pe lângă faptul că sunt foarte energici, păstrează capacitatea de a transmite sursa de energie emoțională pozitivă și discipolilor săi. Ei caută să structureze clasa de elevi prin renunțarea la aspectele birocratice care le îngrădesc activitatea, prin mobilizarea și încurajarea permanentă a celor cu care intră în contact. Sunt hotărâți, capabili să ia decizii singuri, încurajându-i, la rândul lor, pe elevii dornici de a fi independenți și liberi în exprimare și acțiune. Liderii clasei îi învață pe elevii lor

prin expuneri, își prezintă ideile și opiniile prin intermediul unor expuneri care au rolul de a-i motiva, folosind cuvinte și mesaje ce vor stimula dorința de acțiune a acestora. Liderii care demonstrează persistență, tenacitate, determinare și abilități de comunicare vor cultiva aceste calități și la elevii din clasa lor.

Pentru ca *managerul* să poată motiva și antrena clasa de elevi, el trebuie să se afirme ca o personalitate performantă, care dă dovadă de următoarele **competențe**:

Căutarea informației. Managerul își organizează structurile pentru achiziția de informații și colectează diferite tipuri de informații, pentru a-și permite să decidă în cunoștință de cauză.

Managerul clasei *construiește modele, formulează concepte, generează idei* etc., pe baza informațiilor dobândite anterior.

Managerul clasei are *capacitatea de a evalua diferite opțiuni* posibile de urmat, identificând punctele slabe și punctele tari ale fiecăreia dintre acestea.

Cercetarea interpersonală. Pentru a înțelege fenomenele din cadrul colectivului de elevi și pentru a-și clarifica unele nedumeriri, managerul poartă discuții deschise cu elevii. Are capacitatea de a privi lucrurile și din punctul de vedere al interlocutorului.

Orientarea spre dezvoltare. Managerul creează un climat pozitiv, în care

elevii să devină mai conștienți de propriile lor posibilități și limite.

Comunicarea. Managerul își prezintă ideile cu claritate, utilizând materiale și date care să-i convingă pe elevi [3].

În context educațional, personalitatea managerului-învățător trebuie raportată la flexibilitatea caracterului uman, centralizarea obiectivelor, controlul de sine, continua perfecționare și desăvârșirea unui stil propriu de conducere. De asemenea, competitivitatea, expansiunea, inovația, diplomația și abilitatea de a negocia o problemă, de asemenea, reprezintă laturi ale profilului unui manager-învățător. Toate aceste calități, îmbinate și dezvoltate pe parcursul activității didactice, contribuie la conturarea imaginii managerului iscusit, talentat și modern.

Managementul este o artă. Pentru a obține rezultate bune, nu este suficientă însușirea științei conducerii; trebuie să ai și chemare, și talent. Prin urmare, abilitatea de a fi lider, dorința și voința interioară care motivează managerul în instituirea programului educativ îi consolidează măiestria în domeniul respectiv. La nivel educațional, un diriginte competent aplică cunoștințele teoretice în practică, își fixează din timp anumite priorități, stabilește cu elevii săi diverse prerogative și strategii de lucru.

Așa cum managerii de succes tind să ajungă la performanță, motivația individuală, generată de putere și perseverență, ghidează intenția de a dirija spiritual și intelectual colectivul de elevi. În acest sens, managerii altruști însumează diverse aspecte ce le conturează profilul. În primul rând, echilibrul emoțional, puterea de inițiativă și transparența decizională exercitată în beneficiul elevilor, al școlii, al colectivului de profesori cu care interacționează determină evoluția propriei personalități, dar și a instituției educaționale. Pe de altă parte, colaborarea eficientă cu părinții, stabilirea unui contact armonios de susținere a propriilor acțiuni evidențiază competența managerului-învățător.

Așadar, managerii unei clase de elevi trebuie să întrunească o serie de calități necesare, printre care: capacitatea de a decide, cunoștințe manageriale, capacitatea de a menține bune relații umane, capacitatea de a se perfecționa, experiență managerială, cunoștințe din domeniul psihosociologiei, soluționarea problemelor, studii, dorința de a conduce, starea sănătății, conduita morală bună.

Este foarte importantă abilitatea unui manager de a determina comportamentul celorlalți; deci este vorba de *latura informală a puterii*, de *capacitatea sa de influență*. Această caracteristică este determinată de următoarele calități ale managerului: caracter, temperament, inteligență, cunoștințe generale și de specialitate etc.

Prin analiza laturilor formale și informale, a autorității și capacității de influență, se stabilește relația convergentă dintre manager și subalternii săi, creionându-se autenticitatea actului managerial, adică se muncește nu pentru sine, dar pentru toți.

În fruntea listei de priorități se află existența unei conduceri eficiente. Unul din motivele care fac conducerea atât de importantă este acela că liderii sunt oamenii care decid ce nevoi trebuie satisfăcute și care fac ca ideile să se transpună în realitate. Astfel, pentru a fi un manager iscusit este nevoie de energie. Totuși, fără un lider nici o mișcare nu poate fi inițiată sau va dispărea rapid, pentru că îi va lipsi o direcție clară și un impuls eficient. Prin urmare, fără lideri nu pot fi obținute rezultate calitative, persistente în timp. Leadershipul, sau „măiestria de a conduce”, este un proces prin care cadrele didactice îi influențează pe elevi să realizeze un obiectiv și conduce clasa de elevi într-un mod care o face mai coerentă [13, p. 52]. Cadrele didactice care sunt lideri desfășoară acest proces prin aplicarea cunoștințelor și a competențelor lor de leadership. În acest sens, liderii sunt manageri, cadre didactice cu o capacitate deosebită de a conduce colectivele de elevi, care își motivează puternic elevii și îi ghidează în vederea realizării unui anumit

scop; ei sunt persoanele care au harul de a influența destinul elevilor [4].

Trăsăturile umane care denotă calitățile manageriale reflectă rafinamentul, stilul perspicace și posibilitatea de a reuni elevii, de a-i face să acționeze împreună pentru atingerea unui scop comun, de a se simți împliniți prin obținerea unor performanțe remarcabile. Pentru a câștiga respectul, învățătorul-diriginte să fie etic, să transmită un sentiment de discreție ce se realizează printr-o viziune puternică asupra viitorului, să fie realist, dar corect, și să dea dovadă de curaj. De asemenea, acesta trebuie să dea dovadă de integritate, calitatea care-i face pe elevi să aibă încredere în el. Încrederea este de o importanță vitală în toate relațiile interpersonale. Integritatea dă impresia respectării standardelor sau valorilor din afara sa, în special a adevărului, deoarece încrederea și adevărul sunt valori primordiale. Pe de altă parte, calmul este o altă trăsătură esențială a unui lider înnăscut [1, p. 44]. Un lider autentic face revoluții, caută să modifice permanent starea de fapt existentă, încercând să întreprindă măsurile potrivite cât mai bine și mai inteligent posibil. Liderii colectivului de elevi din clasele primare percep realitatea – descriu o situație curentă așa cum e ea în realitate, și nu cum a fost sau cum le-ar plăcea să fie și, respective, iau măsurile cele mai adecvate. Managerii clasei de elevi

trebuie să recunoască eșecurile lor și ale elevilor și să accepte nevoia de schimbare.

Astfel, un manager gestionează problema prin determinarea răspunsului potrivit, constatarea acțiunilor care trebuie întreprinse și actul de convingere că planul său strategic va avea rezultatele așteptate.

Pentru ca managerul să poată motiva și antrena clasa de elevi, el trebuie să se afirme ca o personalitate performantă, care dă dovadă de capacitate în organizarea structurilor pentru achiziția de informații, pentru a-i permite să decidă în cunoștință de cauză; deci managerul clasei construiește modele, formulează concepte, generează idei pe baza informațiilor dobândite anterior. În al doilea rând, managerul clasei are capacitatea de a evalua diferite opțiuni posibile de urmat, identificând punctele slabe și punctele tari ale fiecăreia dintre acestea. Totuși, prin cercetarea interpersonală, în conștientizarea fenomenelor din cadrul colectivului de elevi, se înțelege posibilitatea de a discuta echitabil și deschis cu elevii. iar prin orientarea spre dezvoltare managerul creează un climat pozitiv, în care elevii să devină mai conștienți de propriile lor posibilități și limite. Ultima latură – comunicarea –, oferă managerului posibilitatea de a prezenta ideile cu claritate, utilizând materiale și date care să-i convingă pe elevi [3].

Un manager trebuie să fie organizat, determinat, inteligent, competent. Ar trebui să aibă abilități interpersonale și capacitatea de a motiva elevii. Inovația și creativitatea sunt, de asemenea, calități care disting managerii clasei, pentru a avea succes în clasa pe care o conduce. Așadar, un manager, pe lângă calități, trebuie să îndeplinească și unele funcții, printre care: *planificarea, organizarea, comanda, coordonarea și controlul*. Cea mai importantă funcție este planificarea, deoarece constituie activitatea de luare a deciziilor. La această etapă, se stabilesc obiectivele și forma de luare a deciziilor. Planificarea va decide în avans ce se va face, cum se va face, când se va face și cine o va face. Prin planurile elaborate, managerii oferă primele „unelte” care ajută colectivul de elevi să fie pregătiți pentru orice schimbare ce li s-ar impune de către mediul în care își desfășoară activitatea. Altă treaptă este organizarea. În cadrul organizării, managerii preiau sarcinile identificate în timpul planificării, care trebuie îndeplinite, și le repartizează elevilor, grupurilor de elevi. Generalizând cele afirmate, se poate spune că, în cadrul acestei funcții, managerii, pe diferite niveluri ierarhice, realizează:

- determinarea activităților ce reclamă îndeplinirea obiectivelor;

- delegarea de autoritate, când este cazul, pentru a le realiza;

- pregătirea coordonării activităților.

Așadar, scopul structurii organizatorice este de a permite obținerea de către elevi a unui număr cât mai mare de performanțe. Determinarea unei structuri organizatorice este o problemă pentru manageri, deoarece ea trebuie să definească tipurile de activități ce urmează să se desfășoare, precum și selectarea elevilor care să le poată face cât mai bine.

Altă etapă este comanda, căci după ce s-au fixat obiectivele, s-a proiectat structura organizatorică și s-a definitivat cine participă, trebuie să se înceapă lucrul. Această misiune revine funcției de comandă, care include transmiterea sarcinilor și convingerea elevilor de a fi cât mai performanți în strategia aleasă pentru atingerea obiectivelor. Comanda managerială implică motivare, un anumit stil de conlucrare cu elevii și de comunicare în clasă. După aceasta, urmează coordonarea, care este o funcție de colaborare cu elevii, aducându-i la același numitor, plasându-i pe direcția atingerii obiectivelor. În final, urmează controlul, când managerul trebuie să verifice dacă performanța este în conformitate cu cea planificată [2].

Managerii sunt specialiștii care fac ca procesul de management să se desfășoare firesc, corespunzător cerințelor științei

managementului. Ei sunt persoane din cadrul clasei de elevi care exercită atribuțiile conducerii în virtutea obiectivelor, competențelor și responsabilităților implicate de funcția pe care o ocupă. Managerii, indiferent de treapta ierarhică pe care se află, au cel puțin trei răspunderi majore: profesională, juridică și morală.

Prin urmare, răspunderea profesională revine managerului în calitate sa de specialist, care trebuie să asigure realizarea obiectivelor propuse ale clasei de elevi. Răspunderea juridică decurge din necesitatea realizării procesului managerial prin respectarea legalității existente în domeniul condus. Răspunderea morală, față de școală și față de elevii din clasă, este determinată de statutul și rolul managerului în realizarea cerințelor managementului resurselor umane [4].

În acest context, J. Maxwell [7, p. 35], M. Morris [6], C. Neagu [8] prezintă studiul capacităților de a fi lider, punând accentul pe importanța situației în determinarea persoanei care ar trebui să fie și să rămână liderul unui grup. Conform afirmațiilor adeptilor teoriei situațiilor, nu există lider înăscut, totul depinde de situație. Puneți o persoană într-o situație și ea se poate evidenția ca lider; puneți-o într-o altă situație și acest lucru nu se va mai observa. Toate situațiile sunt diferite. Ce este potrivit într-o situație nu va funcționa întotdeauna într-o alta. Trebuie să fie utilizată judecata,

pentru a decide cel mai bun curs de acțiune și stilul de conducere necesare pentru fiecare situație. De asemenea, este de reținut faptul că situația, în mod normal, are un efect mai mare asupra acțiunii unui lider decât trăsăturile lui. Acest lucru se datorează motivului că în timp trăsăturile pot avea o stabilitate impresionantă pe o perioadă anume. Așadar, toate calitățile de lider pot fi dezvoltate prin exercițiu și experiență. O parte din acest proces o constituie observarea calităților altor lideri, poate a unui atribut ce nu s-a mai întâlnit la un lider. Abilitățile și cunoștințele prelucrate de către organizator pot fi influențate de atributele sau trăsăturile lui, cum ar fi convingerile, valorile, etica și caracterul. Cunoștințele și abilitățile contribuie în mod direct la procesul de creare a unui lider, în timp ce atributele oferă sigur caracteristici unice, accentuează N. Fântânanu [11].

Conform cercetărilor științifice, la baza învățării aptitudinilor de leadership stau următoarele aspecte:

- *a fi* – ceea ce știi (cum ar fi locuri de muncă, sarcini și natura umană);
- *a ști* – ceea ce fac ei (cum ar fi punerea în aplicare, motivarea, furnizarea de direcție);
- *a fi* – un profesionist, adică loial organizației, efectuează serviciul altruist, asumarea responsabilității personale;
- *a ști* – cei patru factori de conducere: adept (grup), lider, comunicare, situație;

- *a acționa* prin oferirea unei direcții, adică stabilirea obiectivelor, rezolvarea problemelor de luare a deciziilor, de planificare;

- punerea în aplicare, deci comunicarea, coordonarea, supravegherea, evaluarea;

- motivare, adică dezvoltarea moralului și spiritului de echipă în organizație.

Liderii de mare anvergură îmbină, de regulă, cât mai armonios cele două atribute: talent nativ și competența dobândită prin studiu și muncă [3, p. 73]. Astfel, liderii sunt persoane dispuse să învețe permanent. Ei își analizează trecutul și experiențele pe care le-au avut pentru a trage învățăminte folositoare pentru viitor, subliniază A. Guțu și A. Puiu [5; 9]. vezi

În concluzie, putem afirma că managerul-învățător este responsabil de a-și face viziunea cât mai relevantă pentru discipoli și de a-i motiva pe aceștia în procesul de materializare a viziunii. Așadar, un diriginte competent este acela care are abilitatea, dar și responsabilitatea de a determina, motiva, inspira și căuta metode de acțiune, făcându-se astfel urmat. El acționează în calitate de antreprenor, împărtășind celor pe care îi pregătește atât greșelile, cât și succesele lui. Așadar, un manager trebuie să fie organizat, determinat, inteligent, competent. Ar trebui să aibă abilități interpersonale și capacitatea de a motiva elevii. Inovația și creativitatea sunt, de asemenea, calități care disting managerii

clasei, pentru a avea succes în clasa pe care o conduce.

Bibliografie

1. ADAIR, J., REED P. Nu boss, ci lider. București: Editura Meteor Press, 2004, p. 44.
 2. Activitatea și rolurile managerului în organizație [vizitat la 20.11.2019]. Disponibil la <https://conspecte.com/Management/activitatea-si-rolurile-managerului-in-organizatie.html>.
 3. Caracteristicile și competențele managerului [vizitat la 20.11.2019]. Disponibil la <http://www.scribgroup.com/management/resurse-umane/Caracteristicile-si-competente63942.php>.
 4. Conceptul unui leadership [vizitat la 17.11.2019]. Disponibil la www.nwlink.com/~donclark/.../leader.html.
 5. GUȚU, A. Caracteristicile unui bun lider. Cahul, 2011. În Analele științifice ale Universității de Stat „B.P. HASDEU”, vol. VII. [vizitat la 17.11.2019]. Disponibil la https://ibn.idsi.md/sites/default/files/image_file/Caracteristicile%20unui%20bun%20lider.pdf.
 6. MORIS, M. Cum să devii manager de succes? București: Editura All Beck, 2002, p. 73.
 7. MAXWELL, J. Cele 21 de legi supreme ale liderului. București: Editura Amaltea, 1998, p. 35.
 8. NEAGU, C. Revista română de statistică. București, 2016. ISSN: 2359-8972 [vizitat la 17.11.2019]. Disponibil la http://www.revistadestatistica.ro/supliment/wpcontent/uploads/2016/05/RRSS_04_2016_A06_ro.pdf.
 9. PUIU, A. Management – analize și studii comparative. Pitești: Editura Independența Economică, 2007, p. 39.
 10. STRATAN, A. Cum să devii un manager de succes. Chișinău, 2000 [vizitat la 17.11.2019]. Disponibil la <https://biblioteca.regielive.ro/referate/management/cum-sa-devii-un-manager-de-succes-135233.html>.
 11. FÂNTÂNARU, N. Inițiere în leadership, 2010 [vizitat la 17.11.2019]. Disponibil la <http://www.neculaifantanaru.com/initiere-in-leadership.htm>.
 12. JENSON, R. Piramida succesului. Organizații de succes, prin oameni de succes. București: Editura All Beck, 2009, p. 86.
- WELCH, J., SLATER, R. 29 secrete ale liderului, 2009, p. 52 [vizitat la 17.11.2019]. Disponibil la <https://www.amazon.com/29-Leadership-Secrets-Jack-Welch/dp/0071409378>.