

SECȚIA 4

ȘTIINȚE ALE EDUCAȚIEI ȘI MANAGEMENT

VALORIFICAREA COMPONENTEI ȘTIINȚIFICE ÎN ELABORAREA TEZEI DE MASTER PROFESIONAL ÎN MANAGEMENTUL EDUCAȚIONAL

LEVERAGING THE SCIENTIFIC COMPONENT IN THE DEVELOPMENT OF THE PROFESSIONAL MASTER'S THESIS IN EDUCATIONAL MANAGEMENT

Vasile COJOCARU, dr. hab., prof. univ.,
UPS „Ion Creangă” din Chișinău
ORCID: 0000-0002-8099-6738
cojocaru.vasile@upsc.md

Valentina COJOCARU, dr., conf. univ.,
UPS „Ion Creangă” din Chișinău
ORCID: 0000-0001-6764-7114
cojocaru.valentina@upsc.md

Vasile COJOCARU, Doctor Habilitatus, University Professor,
“Ion Creanga” SPU of Chisinau

Valentina COJOCARU, PhD, Associate Professor,
“Ion Creanga” SPU of Chisinau

CZU: 378.2

DOI: 10.46727/c.v2.21-22-03-2024.p9-19

Abstract. This article advocates for the enhancement of scientific research in the process of developing a professional master's thesis in educational management through a systemic, procedural, situational, and praxeological approach to management. It emphasizes the exploitation of scientific potential throughout the educational trajectory, represented by the Operational Schema of the educational institution for training master's students in thesis development in accordance with a research strategy that integrates theory, methodology, technology, and practice. In this context, the analysis of opinions expressed by graduates of the Master's Program in the targeted field is presented, along with proposals for improving master's theses aimed at increasing the scientific weight to strengthen managerial professional competencies and, where applicable, the production of scientific knowledge, evaluated according to criteria of initiated innovation, with the specification of implementation conditions.

Keywords: professional training, scientific knowledge, educational management, master's program, thesis, framework/model.

Tematica conferinței „Știință și educație: noi abordări și perspective” este actuală și deosebit de importantă în condițiile evoluției lumii moderne. Criză umană care se detestă (conflictele militare/războaiele dezlănțuite, provocările inteligenței artificiale etc.) a scos la iveală mai multe neîmpliniri ale omului contemporan, mai ales în plan etic, acesta fiind catalogat drept „omul subdezvoltat etic”. Pătrunderea spiritului economiei de piață în lumea școlii, logica economiei de piață a devenit o dimensiune a politicilor educaționale. Are loc o deplasare a accentului de la rolul cultural și moral spre cel economic [A. Piage, apud 6]. În

aceste condiții de determinare între umanism și pragmatism, educația trebuie să contribuie la formarea unui nou umanism, care să favorizeze un comportament etico-moral, adecvat timpurilor și ca urmare, preocupările pentru formarea profesională universitară a managerilor din educație trebuie să devină prioritară, acestea având un rol deosebit în promovarea noilor politici educaționale în contextul cerințelor actuale.. Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă” dispune de o bogată și valoroasă experiență în acest domeniu. Formarea profesională în managementul educațional a managerilor din educație își are începutul la UPS „Ion Creangă”, în anii 1999-2000, prin inițierea studiilor de *calificare în managementul educațional*, acțiune legiferată prin ordinul Ministrului Învățământului nr.534 din 25.12.2001 „Cu privire la Centrul de formare și dezvoltare profesională continuă în management educațional a cadrelor didactice cu funcții de conducere, îndrumare și control din învățământul preuniversitar” În context, în baza unei autorizații a ministerului de resort, la această etapă, solicitanții unor astfel de studii, în majoritatea sa directori, directori adjuncți de unități școlare, specialiști ai Direcțiilor raionale/municipale de învățământ, ministerului de resort realizau un Program de formare profesională managerială care se finaliza cu 3 examene și *susținerea tezei de calificare*, obținând o Diplomă de calificare în managementul educațional, special prevăzută de Ministerul Învățământului pentru aceste studii și categorie de absolvenți.

Procesul de la Bologna a determinat o nouă arhitectură a învățământului superior. Studiile universitare de masterat sunt a doua treaptă a studiilor universitare, care asigură aprofundarea în domeniul studiilor de licență sau într-un domeniu apropiat, dezvoltarea capacităților de cercetare științifică și constituie o bază pregătitoare obligatorie pentru studiile doctorale.

Regulamentul de organizare și desfășurare a studiilor superioare de master - ciclul II, specifică: „Studiile superioare de master - ciclul II se realizează prin programe de două tipuri [7]:

a. **Master științific**, orientat preponderent spre formarea competențelor de cercetare științifică și care are ca finalitate producerea de cunoaștere științifică;

b. **Master profesional**, orientat spre consolidarea competențelor profesionale într-un domeniu de formare profesională [7, punctul 6].

Același Regulament prevede că „Indiferent de tipul programului de master, acesta trebuie să conțină și o componentă de cercetare științifică sau creație artistică, în corespundere cu specificul programului de studii urmat. Rezultatele cercetării științifice și ale creației artistice realizate pot fi valorificate de student *prin articole în reviste de specialitate [...], precum și la elaborarea tezei/proiectului de master [ibidem, punctul 7].*

Și în sfârșit, „Teza/proiectul de master reprezintă o cercetare științifică sau de creație artistică, aprofundată/interdisciplinară/complementară în scopul analizei problemelor teoretice și practice, care trebuie să demonstreze competențe profesionale și de cercetare științifică în domeniul programului de master, cunoașterea științifică avansată a temei abordate, să conțină elemente de noutate în dezvoltarea sau soluționarea problemei de cercetare [ibidem].

În perspectiva acestor prevederi regulamentare se realizează formarea profesională managerială prin studiile de master la UPS „Ion Creangă” a managerilor școlari, potențialilor manageri în educație , altor categorii de solicitanți din sistemul educațional, respectiv, metodologia de cercetare-dezvoltare cu referință la realizarea tezei de master-profesional în managementul educațional. De menționat, caracterul integrativ al științei și educației/formării

profesionale universitare care constituie direcția strategică de formare universitară în domeniul vizat întru formarea/dezvoltarea competențelor profesionale manageriale.

Componenta științifică este indispensabilă în procesul de formare universitară, integrată firesc în acest proces prin studiul prevederilor Programului de master, curricula modulelor respective, care vizează *evoluția științelor educației și a managementului educațional, concepțiile/conceptele, doctrinele/teoriile/paradigmele managementului, abordarea sistemică, procesuală, situațională, praxiologică a managementului, teoriile organizaționale, teoriile stilurilor de conducere, calității și performanței, etc.* În context, fiecare modul al Programului stipulează competențele preconizate a fi formate, precum și finalitățile de studii. Factorul știință este determinant în relaționarea student/profesor pe coordonata construirii și completării cunoașterii, însușirea cunoștințelor științifice și valorilor culturale, ceea ce necesită o atenție permanentă procesului de formare profesională managerială valorificând din plin activitatea independentă și lucrul individual al studenților.

De remarcă, că un rol determinant îl are modulul *Metodologia de cercetare-dezvoltare în managementul educațional și a realizării tezei de master* (5 credite) care specifică caracterul științific al tezei de master, semnificațiile și diferențele conceptual-metodologice în raport cu teza de licență, pașii consecvenți în elaborarea acesteia. De asemenea, un aport însemnat în acest sens îl are implicarea/participarea la proiectele de cercetare științifică. Spre exemplu, Proiectul de colaborare în bază de parteneriat „UPS „Ion Creangă”-Universitatea de Stat Montana, SUA” în managementul educațional (2001-2003) a implicat practic toți managerii școlari din R. Moldova. Vizitele reciproce de lucru, treningurile organizate, schimbul de experiență, seminarele realizate cu managerii din țară după metoda „cascadă”, precum și Conferința internațională științifico-practică din 18-19 septembrie 2003, „Renovarea educației prin implementarea celor mai avansate tehnici de conducere”, a evidențiat ideile, conceptele avansate în managementul educațional, a generalizat experiența pozitivă și a trasat noi perspective în formarea managerilor școlari din perspectiva promovării unui model democratic-participativ de conducere. Procesul de reconceptualizare/redimensionare a managementului educațional, adecvat noilor orientări în educație din perspectiva democratică a fost îmbogățit substanțial cu cercetările științifice din anii respectivi, în avangardă fiind teza de doctor habilitat în pedagogie cu tema de cercetare „Fundamentele teoretice și metodologice ale reformei manageriale în învățământ” (V. Gh. Cojocar, 2005), precum și cele din anii următori.

Proiectul de cercetare științifică „Dezvoltarea competențelor didactice și manageriale prin e-learning” [2] a înlesnit procesul de formare profesională managerială prin aplicarea metodei mixte de instruire „blended-learning” cu specificarea modelului respectiv de formare a competențelor formate la 8 module (cursuri) ale Programului de master în management educațional. Implicarea/participarea masivă a managerilor din educație, potențialilor manageri, evident a masteranzilor acestei specializări (300-350 anual), seminarele și conferințele organizate, precum și monografia editată „Dezvoltarea competențelor didactice și manageriale prin e-learning” [2] au devenit un suport teoretic-metodologic-praxiologic însemnat în procesul de integrare a științei și activității de formare universitară a managerilor din educație, acțiuni și rezultate științifice validate, apreciate și aplicate, îndeosebi, în anii pandemiei COVID-19, precum și în actualitate. În aceeași ordine de idei, se înscrie și monografia „Formarea cadrelor didactice din perspectiva profesionalizării carierei didactice: semnificații și implicații actuale” [1].

În temeiul celor expuse, putem afirma că studenții beneficiază de o solidă pregătire conceptual-teoretică, dispun de competențele necesare pentru a exercita o cercetare științifică și, în special, de a elabora teza de master-profesional în managementul educațional. Or, premisele enunțate favorizează procesul de elaborare a tezei de master-profesional pe un puternic fundal științific, afirmație care poate fi reprezentată printr-o schema logică și grafică a unui model generativ care vizează pregătirea masteranzilor, în special, pentru elaborarea tezei de master în managementul educațional - figura 1.

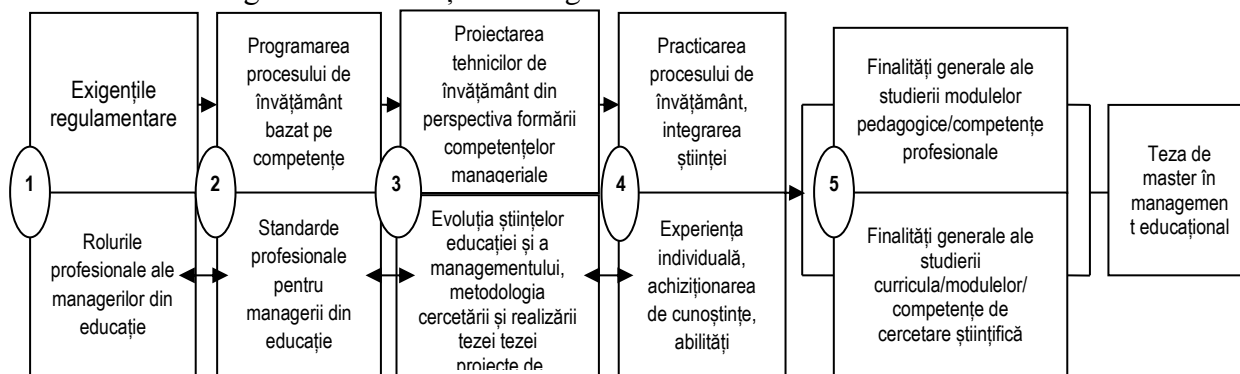


Fig. 1. Schema de funcționare a instituției de învățământ pentru pregătirea masteranzilor în elaborarea tezei la Programul de master în Managementul Educațional

O analiză de ansamblu din ultimii ani denotă o apreciere înaltă a tezelor absolvenților Programului respectiv de către președinții comisiilor de examinare, recunoscuți savanți, specialiști în domeniu (Vl. Guțu, Victoria Cojocar, Aliona Paniș, Nicolae Silistraru, Mihai Paiu, etc), precum și membrii comisiilor de examinare a tezelor, apreciere confirmată și de Senatul Universității ca urmare a prezentării situației în domeniu de către grupurile de lucru și nu în ultimul rând, apreciere menționată în procesul de acreditare a Programului de master de către ANACEC (2021). Printre aspectele-cheie menționate de către acești evaluatori-experti, se specifică:

- oferta cuprinzătoare a tematicii tezelor care acoperă prevederile Programului de master;
- respectarea pe ansamblu a cerințelor regulamentare prevăzute pentru elaborarea tezelor;
- ponderea conceptual-teoretică, caracterul profund științific al tezelor;
- respectarea liniei strategice de cercetare: teorie-metodologie-praxiologie;
- prezența de competențe sociale, abilități de cunoaștere, înțelegere și utilizare a noțiunilor specifice managementului educațional;
- manifestarea competențelor de interpretare a unor idei, proiecte, procese educaționale/manageriale, precum și a conținuturilor teoretice și practice ale fenomenelor examinate;

Printre aspectele mai puțin dezvoltate, care necesită o mai mare atenție se înscriu:

- dificultățile privind determinarea contradicțiilor în definirea problemei și scopului cercetării;
- conceperea experimentului, utilizarea diverselor metode, tehnici și instrumente de cunoaștere;
- formarea abilităților de gândire critică-examinarea critică a ideilor, proiectelor și proceselor educaționale;
- reflecția privind aportul, contribuția proprie în realizarea unor sarcini.

Un studiu efectuat în domeniul vizat cu participarea a peste o sută de masteranzi-absolvenți ai Programului de master în managementul educațional oferă date suplimentare la cele obținute ca urmare a susținerii tezelor, care permit a constata situația pe ansamblu, dar și rezervele, problemele existente soluționarea cărora ar putea îmbunătăți calitatea tezelor de master.

1. Alegerea temei de master se face în conformitate cu prevederile regulamentare, este o acțiune democratică, masterandul având prioritate în determinarea temei conformă Programului de master. Tematica tezelor de master propusă de către profesorii-formatori ai Programului nominalizat, dar și la inițiativa doctoranzilor cuprinde *întreaga arie de acțiune managerială - curriculum, resurse umane, resurse nonumane, dezvoltarea organizațională - respectiv, tipurile de management* în contextul temei formulate, management curricula, managementul schimbării, managementul calității, managementul comunicării etc., precum și aplicarea funcțiilor manageriale pe **dimensiunea sarcină** - *proiectare, organizare, monitorizare, evaluare* și pe **dimensiunea umană** - *motivarea, implicarea, participarea, negocierea și soluționarea conflictelor, dezvoltarea individuală și cea profesională, formarea și dezvoltarea grupelor/echipelor*.

Tabelul 1. Alegerea temei de master pe domenii de acțiune managerială (2019-2023)

Domenii de acțiune ale managerilor școlari	Teze de master
Curriculum-Managementul curricula (elaborare, implementare, evaluare)	50
Resurse umane-Managementul resurselor umane bazat pe competențe (recrutare, formare, evaluare...)	24
Resurse nonumane- Managementul resurselor materiale, financiare, informaționale, de timp	15
Dezvoltarea organizațională-Managementul organizației/ strategic, calității, performanței	40

Analiza tabelului 1 și a figurii 1, denotă că predilecție în alegerea temei de master se acordă domeniului curriculum/managementului curricula (*elaborare, implementare, evaluare*) ceea ce este lesne de înțeles în condițiile promovării pedagogiei competențelor și oportunității implementării conceptului de asigurarea a calității în educație. În condițiile schimbărilor parvenite în educație și management, *atenție prioritară o au cercetările ce vizează dezvoltarea organizațională a instituției de învățământ - managementul dezvoltării organizației școlare, managementul strategic, managementul calității, managementul performanței, managementul valorilor*. Se constată atenție deosebită culturii organizaționale a școlii *concepută ca vector principal în dezvoltarea școlii*. Or, dezvoltarea școlii prin cultură constituie direcția strategică de perfecționare continuă a ei... Cultura organizațională a școlii semnifică identitatea, codul genetic al acesteia. Pondere însemnată o au și temele de master cu referință la resursele umane-*managementul resurselor umane bazat pe competențe*. Mai mic este numărul temelor de master ce vizează resursele nonumane - *managementul resurselor materiale, financiare, informaționale, de timp* ceea ce caracterizează modul de percepere a acestui domeniu, ca ceva dat, care nu poate fi schimbat, mentalitate depășită care nu mai corespunde realității, se impune implicare/participare activă și în acest domeniu.

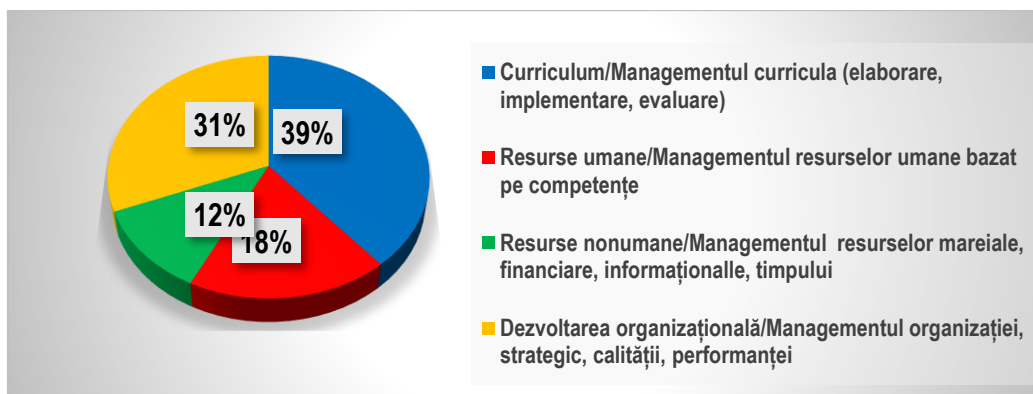


Fig. 2. Ponderea alegerii temelor de master în ME pe domenii de acțiune managerială

Analiza pe interior a structurii temelor de master specifică atenție sporită a masteranzilor pentru *managementul comunicării, managementul calității, stilurile de conducere, managementul clasei de elevi, managementul educației copiilor cu CES, eficienței conducerii unității școlare*. Totodată, se atestă un număr neînsemnat de teme/teze de master *cu referință la monitorizare, evaluare, implicare, participare, dezvoltarea grupelor/echipelor*, situație neacceptabilă, deoarece aceste acțiuni/funcții manageriale au un rol deosebit de important în asigurarea procesului de implementare a noilor obiective educaționale, inovare curriculară, metodologică, tehnologică a învățământului, formare a competențelor, democratizare, autonomiei școlare, calității educației.

Merită atenție motivația pentru alegerea temei de master - fig. 3. Aceasta este determinată mai întâi de *interesul sporit pentru tema respectivă (57,4%)*, apoi, de *îndemnul profesorilor-formatori (21,3%)* și în continuare de *cunoașterea mai bună a temei care-l favorizează la elaborarea acesteia (13,1%)*. În sfârșit, doar 8,2% au ales tema mai puțin cunoscută, dar necesară pentru o cercetare științifică mai profundă, indice care se intersectează cu prima poziție.

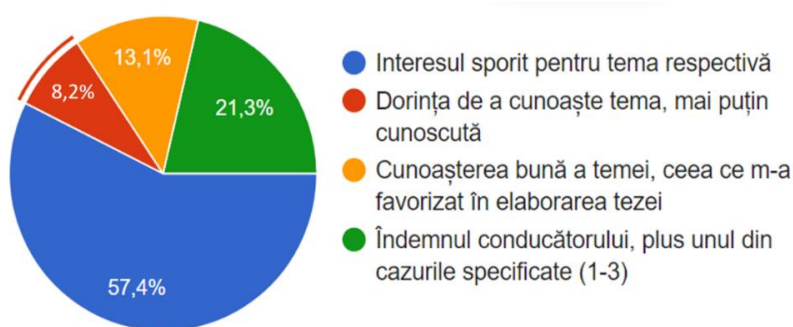


Fig. 3. Motivele alegerii temei de master-profesional în management educațional

2. Dificultățile întâlnite în elaborarea tezei (Fig. 4) în prim plan plasează *selectarea și studierea literaturii de specialitate (24,6%)*, situație neadecvată vremurilor noastre, care trebuie ameliorată. Or, capacitatea de a procesa informația, de a evidenția conceptele, ideile definatorii la tema tezei este extrem de important într-o eră a cunoașterii și informatizării. Pe următoarea poziție se situează conceperea experimentului în toate determinantele sale (21,3%), alte aspecte, precum: elaborarea/reprezentarea modelului, schemei, specificarea Cuprinsului tezei, problemei și scopului cercetării, formularea noutății, valorii teoretice și practice a lucrării.

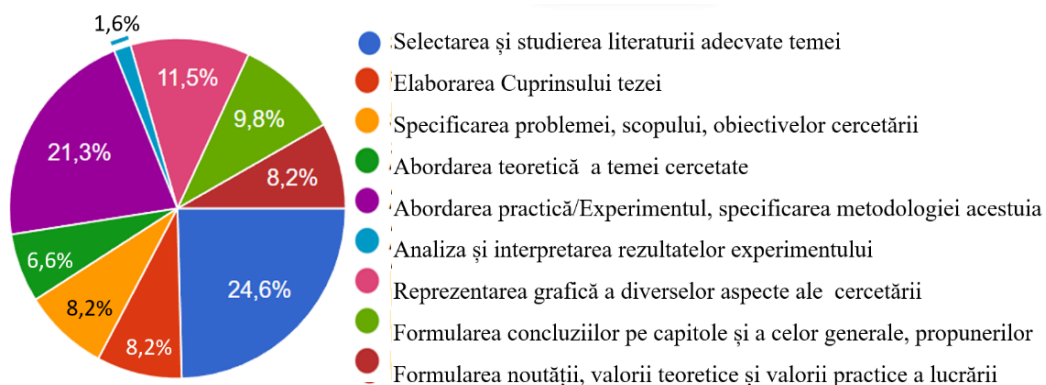


Fig. 4. Dificultățile întâlnite în elaborarea tezei

3. Producerea de valori științifice constituie un indiciu important al eficienței tezei de master (Fig. 5). În cazul examinat, teza de master-profesional vizează cu precădere *consolidarea competențelor profesionale* în managementul educațional și este elaborată pe un temeinic fundal științific. Totodată, acest proces vine să contribuie la producerea, pe cât e posibil, de noi valori științifice, precum, inițierea unor concepte (14,8%) conceptualizarea de modele, scheme funcționale (31,1%), elaborarea de programe (11,5%), de criterii, indicatori, matrice, taxonomiei etc. (42,6%). Astfel, în elaborarea tezelor de master-profesional urmărim tendința spre creșterea cunoașterii științifice, tendință mai puțin pronunțată decât în cazul tezelor de master-științific, dar suficient de prezentă în raport cu ponderea de cunoaștere comună, care mai persistă.



Fig. 5. Ponderea de valori științifice produse în cadrul elaborării tezelor de master

Analiza tezelor de master constată multiple exemple pozitive de inițiere în procesul de elaborare a tezelor a unor concepte, modele pedagogice/manageriale, scheme, reprezentări cu caracter inovativ. Într-un sens larg, inovarea definește introducerea noului pentru obținerea de rezultate utile. În accepțiunea sa curentă, termenul "inovare" definește implementarea cu succes a unei idei noi. Dar realizarea inovării trebuie privită în conexiune cu procesele creatoare care au ca scop găsirea de soluții noi și materializarea acestora sub diverse forme. O astfel de viziune este sintetizată în expresia "Cercetare-Dezvoltare și Inovare". Inovația pedagogică reprezintă un studiu superior al creativității pedagogice, care poate fi atins la nivel de produs al activității, în contextul sistemului de învățământ și în cadrul procesului de învățământ [4]. În această perspectivă, în figura 6 se prezintă o sinteză a reperelor de bază cu referință la criteriile de apreciere a inovației: *oportunitatea inovației, actualitatea inovației, posibilitatea de verificare/validare a inovației, capacitatea de realizare a inovației* și respectiv, derivatele acestora (*veridicitatea inovației, perspectiva inovației, posibilitățile temporale, pregătirea cadrelor, pregătirea organizațională pentru implementare*), precum și *principiile, condițiile de implementare a inovației*. Astfel, masteranzii au posibilitatea personală să determine valoarea produsului activității, inovației inițiate în cadrul tezelor de master

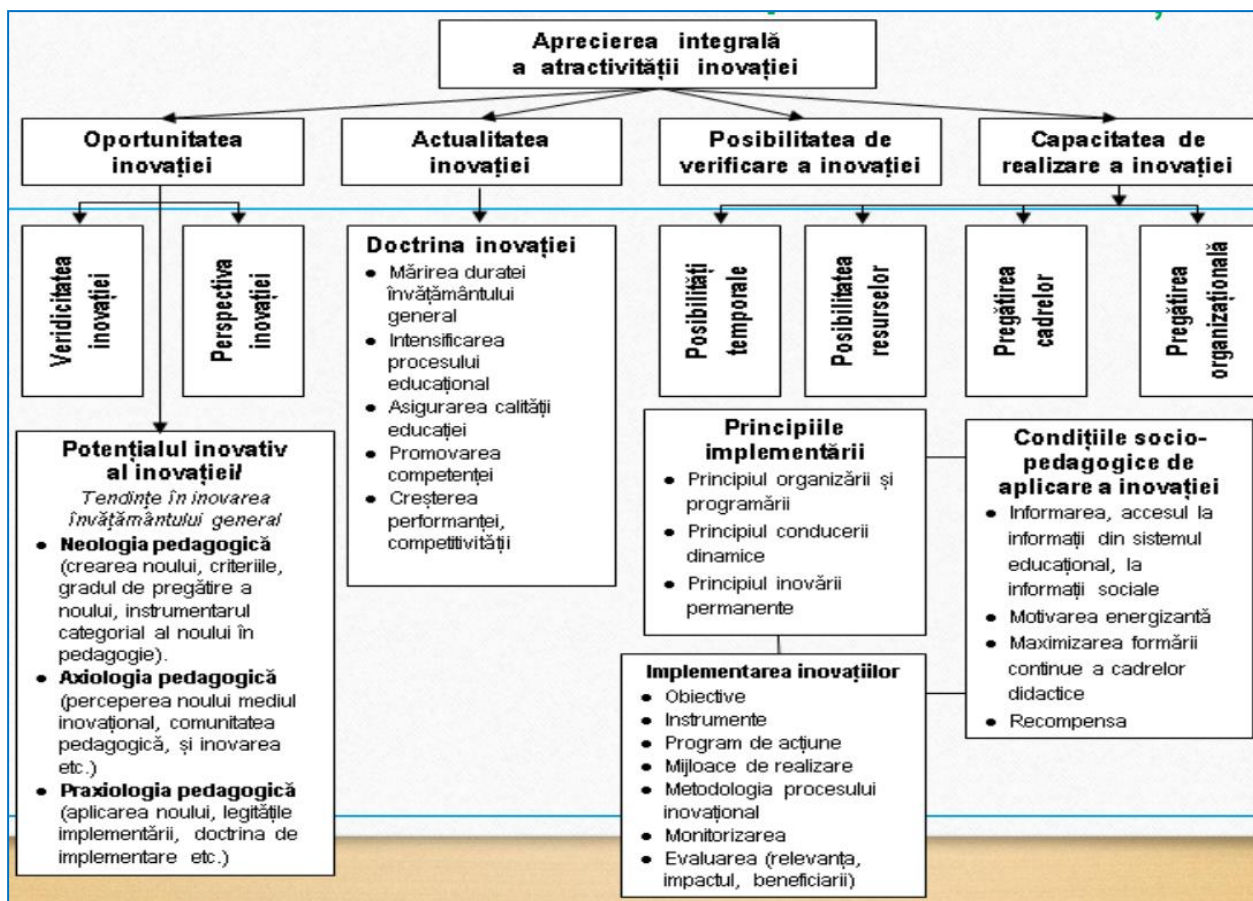


Fig. 6. Criteriile de apreciere a inovației și condițiile de implementare

4. Aspectele profitabile ca urmare a studiilor de master, de susținere a tezei de master-profesional în managementul educațional sunt multiple (Fig. 7). Absolvenții-masteranzi în prim plan la acest capitol evidențiază: obținerea experienței de cercetare (39,3%), avansarea în funcție de manageri (23%), obținerea de grade manageriale (9,8%), obținerea de grade didactice (11,5%), alegerea lor în diverse structuri eligibile. Astfel, se constată o satisfacție, urmare a studiilor obținute

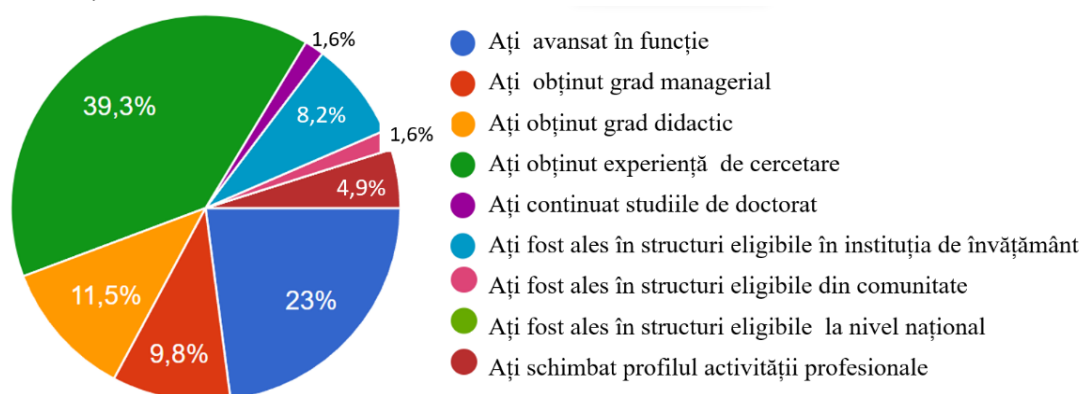


Fig. 7. Aspectele profitabile ca urmare a studiilor de master-profesional

5. Aprecierea nivelului de îndrumare a conducătorului în procesul de elaborare a tezei de master (fig. 8) este foarte înalt (98,4%) ceea ce mărturisește despre responsabilitatea acestora, gradul înalt de colaborare profesor-student, respectarea judicioasă a Graficului de elaborare a tezei, asigurarea masteranzilor cu suportul necesar (Regulamentul de elaborare a tezei, Fișa de evaluare....), precum și posibilitățile online de monitorizare a procesului de elaborare, îndrumare.

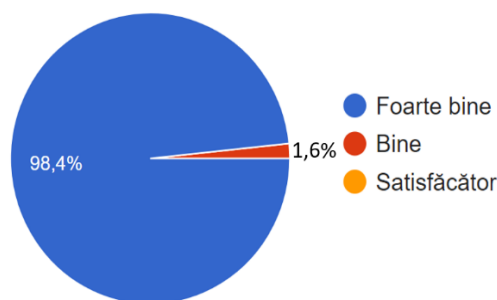


Fig. 8. Aprecierea nivelului de îndrumare a conducătorului tezei

6. Direcțiile de îmbunătățire a calității tezei de master vizează aspecte foarte importante care trebuie luate în vedere, precum: micșorarea compartimentului teoretic (37,7%), creșterea ponderii practice a tezei (32,8%), micșorarea volumului tezei (19,7%), perfectarea metodologiei de evaluare a tezei (9,8%). Aceste opțiuni ale masteranzilor vin în concordanță cu practicile europene.

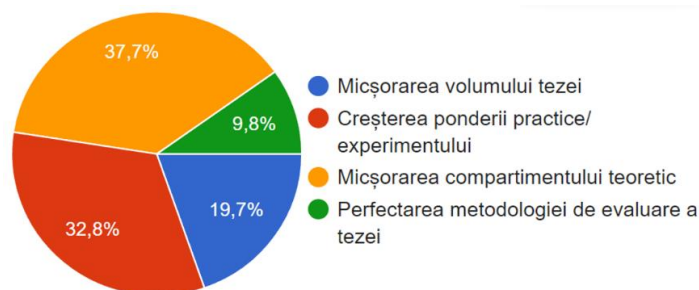


Fig. 9. Direcțiile de îmbunătățire a calității tezei de master

7. Gradul de implementare a rezultatelor cercetării temei tezei de master (Fig. 10) este suficient de bine pronunțat: 65,6% absolvenți-masteranzi apreciază că rezultatele au fost plener implementate, 27,9% au folosit parțial rezultatele cercetării tezei de master în practicile educaționale și doar 6,6 % menționează că n-au avut condiții pentru implementare. Astfel, putem conchide că susținerea tezei de master le-a adus beneficii masteranzilor atât în formare/consolidarea competențelor profesionale, dezvoltarea personală, cât și în utilizarea rezultatelor cercetării în practicile educaționale.

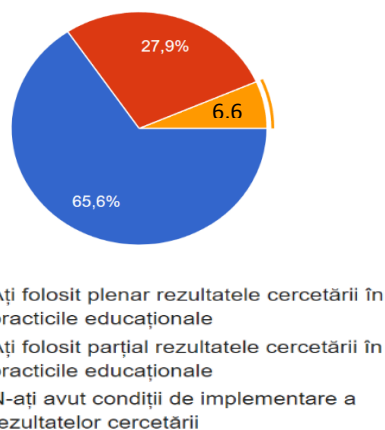


Fig. 10. Gradul de implementare a rezultatelor

8. Oferta Bibliotecii UPSC în asigurarea cu literatură de specialitate este foarte bună (42,6%) și bună (49,2%), aceasta și-a extins

9. Aprecierea practicii de profesionalizare în elaborarea tezei (fig. 12) este categoric înaltă, absoluta majoritate a absolvenților de master accentuându-se ponderea acesteia în formarea

serviciile sale odată cu trecerea surselor în format digital.

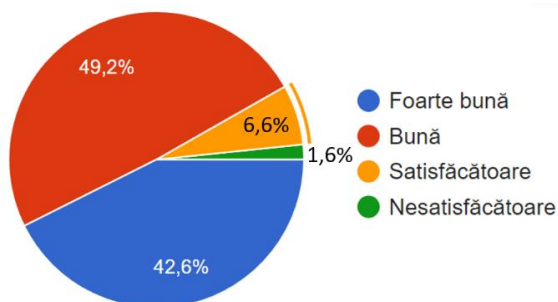


Fig. 11. Oferta Bibliotecii UPSC în asigurarea cu literatură de specialitate

10. Gradul de satisfacție a masteranzilor pentru studiile de master (fig. 13) este apreciat ca foarte înalt, toți absolvenții Programului de master, participanți la acest studiu confirmă că așteptările lor au fost îndreptățite.

profesională managerială, implicit, în elaborarea tezei.

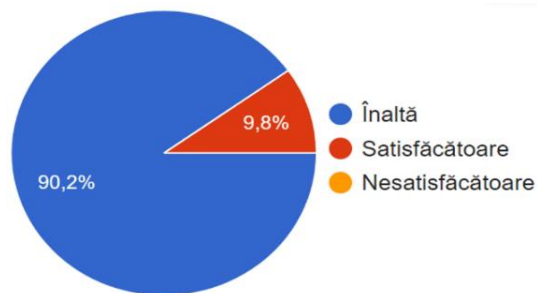


Fig. 12. Aprecierea practicii de profesionalizare în elaborarea tezei

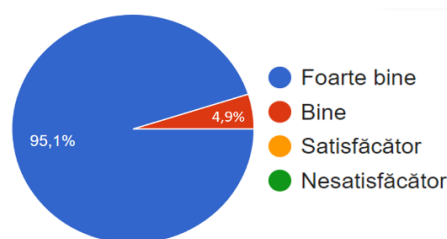


Fig. 13. Gradul de satisfacție a masteranzilor pentru studiile de master

În concluzie: Elaborarea tezei de master-profesional în managementul educational este o componentă-cheie a Programului de master și necesită atenție prioritară pe tot parcursul studiilor, pe traseul reprezentat în *Schema de funcționare a instituției de învățământ pentru pregătirea masteranzilor în elaborarea tezei*. În contextul european al educației/formării universitare, opiniilor masteranzilor, se impune *micșorarea în volum a componentei teoretice și creșterea ponderii practice a tezei, reducerea volumului acesteia*, acțiuni necesare în condițiile asigurării caracterului inovativ, original al tezei care și determină identitatea acesteia, dar și gradul de manifestare/consolidare a competențelor profesionale. Aceste intervenții conceptual-metodologice în structura și orientarea procesului de elaborare a tezei de master-profesional vor înlesni aportul în producerea de valori științifice/praxiologice, apreciate conform unor criterii care specifică *oportunitatea inovației, actualitatea inovației, posibilitatea de verificare/validare a inovației, capacitatea de realizare a inovației, dar și cele conexe, precum: veridicitatea inovației, perspectiva inovației, posibilitățile temporale, pregătirea cadrelor, pregătirea organizațională pentru implementare, condițiile de implementare a inovației*.

BIBLIOGRAFIE

1. COJOCARU, V. Gh., COJOCARU Valentina. *Formarea cadrelor didactice din perspectiva profesionalizării carierei didactice: semnificații și implicații actuale*. Chișinău: S.n. 2020 (Tipografia UPS „Ion Creangă”), 2020.
2. COJOCARU, V. Gh., COJOCARU, Valentina, POSTICA, Angela. *Dezvoltarea competențelor didactice și manageriale prin e-learning*. Chișinău: S.n. 2020 (Tipografia UPS „Ion Creangă”), 2017.
3. COJOCARU, V. Gh., coord. *Renovarea educației prin implementarea celor mai avansate tehnici de conducere*. Chișinău: Conf. intern. știin. practică din 18-19 septembrie 2003, „Tip. Centrală”, 2004.
4. CRISTEA, S. *Dicționar de pedagogic*, Grupul editorial Litera internațional, Chișinău-București, 1998.
5. CRISTEA, S. *Pedagogie generală. Managementul educațional* E.D.P.București, 1996
6. PĂUN, Emil. *Pedagogie: provocări și dileme privind școala și profesia didactică*. Ed.Polirom, Iași, 2017.
7. Regulamentul de elaborare a tezelor de master, UPS „Ion Creangă”, 2020.