

**MINISTERUL EDUCAȚIEI NAȚIONALE
UNIVERSITATEA VALAHIA DIN TÂRGOVIȘTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI UMANISTE
Domeniul: Management**

**Perfecționarea zonelor de interes ale
managementului resurselor umane din
învățământul preuniversitar**

**CONDUCĂTOR DE DOCTORAT:
Prof.univ.dr. Mohammad JARADAT**

**DOCTORAND:
Maria-Magdalena RUȘENESCU (DORCIOMAN)**

TÂRGOVIȘTE

Cuprins

Lista tabelelor

Lista figurilor

Introducere

Partea a I a ABORDAREA TEORETICĂ A MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR

CAPITOLUL 1. MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE - PROBLEMATICĂ ȘI CONCEPTUALIZARE

- 1.1. Istoricul resurselor umane
- 1.2. Activitățile componente ale managementului resurselor umane
- 1.3. Dezvoltarea resurselor umane
 - 1.3.1. Definirea și caracteristicile resurselor umane
 - 1.3.2. Dezvoltarea resurselor umane în România
- 1.4. Pregătirea și dezvoltarea profesională a resurselor umane
- 1.5. Planul de dezvoltare a resurselor umane în organizație
- 1.6. Rolurile resursei umane
 - 1.6.1. Evoluția conceptului de carieră
 - 1.6.2. Promovarea în carieră a resurselor umane

CAPITOLUL 2 MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE DIN ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR DIN ROMÂNIA

- 2.1. Componentele sistemului educațional în România
 - 2.1.1. Ministerul Educației Naționale
 - 2.1.2. Inspectoratele școlare județene
 - 2.1.3. Compartimentul managementul resurselor umane
- 2.2. Resursele umane din sistemul de învățământ preuniversitar
- 2.3. Formarea resurselor umane din sistemul de învățământ preuniversitar
 - 2.3.1. Examenul de definitivat
 - 2.3.2. Gradul didactic II
 - 2.3.3. Gradul didactic I

2.3.4. Cariera didactică

2.4. Dezvoltarea profesională prin participarea la programe și proiecte educaționale

2.4.1. Programe și proiecte locale

2.4.2. Programe și proiecte la nivel național

2.4.3. Proiecte și programe internațional (Erasmus+, eTwinning)

CAPITOLUL 3 MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE DIN DIN INVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR IN SISTEMELE EDUCAȚIONALE ALE UNIUNII EUROPENE

3.1. Formarea inițială a cadrelor didactice

3.1.1. Formarea inițială a cadrelor didactice

3.2. Formarea practică a cadrelor didactice

3.2.1. Formarea cadrului didactic

3.2.2. Rute alternative posibile în devenirea cadrului didactic

3.2.3. Programele de inducție

3.2.4. Activitățile de mentorat

3.2.5. Accesul la profesia de dascăl

3.3. Managementul carierei

3.3.1. Dezvoltarea profesională a cadrelor didactice din Europa

3.3.2. Planuri de dezvoltare profesională a cadrelor didactice

3.3.3. Mobilitatea educațională a cadrelor didactice

3.3.4. Responsabilitățile cadrelor didactice

3.3.5. Managerii din sistemul educațional

CAPITOLUL 4 COACHINGUL PARTE A PROCESULUI DE PERFEȚIONARE A RESURSELOR UMANE

4.1. Scurt istoric al conceptului de coaching

4.1.1. Coachingul – meserie, profesie

4.1.2. Internaționalizarea coachingului

4.1.3. Manager-coach

4.2. Elemente de coaching întâlnite în managementul resurselor umane

4.2.1. Școala resurselor umane

4.2.2. Teoria X, Teoria Y, Teoria Z

4.2.3. Modelul de coaching cu 6 etape – Carol W. Ellis

4.2.4. Modelul funcțional KOTTER

4.2.5. Activitățile de coaching necesare dezvoltării organizațiilor școlare

4.3. Comportamentele manageriale și satisfacția în muncă

Partea a II a ABORDAREA PRACTICĂ A MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR

CAPITOLUL 5 ZONELE DE INTERES SI INDEXUL MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR

- 5.1. Scopul obiectivele, variabilele și ipotezele cercetării
 - 5.1.1. Repere de clasificare a cercetării
 - 5.1.2. Scopul cercetării
 - 5.1.3. Obiectivele generale și obiectivele specific
 - 5.1.4. Variabilele cercetării
 - 5.1.5. Ipotezele cercetării
- 5.2. Descrierea eșantionului investigat
 - 5.2.1. Inspectorii din inspectoratele județene/Municipiul București
 - 5.2.2. Metodiștii/formatorii
 - 5.2.3. Cadrele didactice
- 5.3. Metodologia cercetării
 - 5.3.1. Metode cantitative
 - 5.3.2. Chestionarele pentru inspectori și metodiști/formatori
 - 5.3.3. Chestionarul pentru cadre didactice (CD)
 - 5.3.4. Metode calitative
 - 5.3.5. Succintă descriere a metodelor și tehnicilor de analiză statistică
 - 5.3.6. Validarea bazelor de date pentru analiza statistică
 - 5.3.7. Limitele cercetării
- 5.4. Analiza statistică și interpretarea rezultatelor cercetării
 - 5.4.1. Comportamente de management
 - 5.4.2. Zona de interes management
 - 5.4.3. Zona de interes resurse
 - 5.4.4. Zona de interes rezultate
 - 5.4.5. Zona de interes satisfacția cadrelor didactice
 - 5.4.6. Zona de interes satisfacția profesională a metodiștilor/formatorilor
 - 5.4.7. Evaluarea zone de interes ale managementului resurselor umane. Comparatie pe regiuni de dezvoltare și pe grupuri de respondenți.
 - 5.4.8. Relația dintre satisfacția profesională a metodiștilor/formatorilor și atenția, deschiderea inspectorilor față de managementul resurselor umane

5.4.9. Relația satisfacției profesionale a metodiștilor/formatorilor și atenția, competențele inspectorilor în zonele de interes: managementului resurselor umane și satisfacția cadrelor didactice

5.4.10. Relația dintre zone de interes managementului resurselor umane și satisfacția cadrelor didactice

5.4.11. Relația dintre caracteristicile socio-demografice ale metodiștilor/formatorilor și satisfacția percepută a cadrelor didactice față de serviciile primite

5.4.12. Relația dintre experiența profesională a metodiștilor/formatorilor și percepțiile cadrelor didactice asupra serviciilor primite

5.4.13. Relația dintre satisfacția profesională a metodiștilor/formatorilor și satisfacția cadrelor didactice

5.4.14. Relația dintre comportamentul inspectorial și dezvoltarea culturii managementului resurselor umane la nivel instituțional

5.4.15. Relația dintre comportamentele inspectorilor și nivelul serviciilor oferite de metodiștilor/formatorilor, implicit relația dintre comportamentele inspectorilor și satisfacția cadrelor didactice față de serviciile primite

5.4.16. Relația dintre datele ale inspectorilor și adoptarea unui anumit tip de management al resurselor umane

5.5. Analiza calitativă a percepțiilor față de managementul resurselor umane - focus grupuri

5.6. Indexul managementului resurselor umane din învățământul preuniversitar

5.6.1. Cadru de referință/zone de interes

5.6.2. Aplicarea și interpretarea rezultatelor indexului

5.7. Elemente de noutate și plusvaloare

5.8. Direcții viitoare de cercetare

5.9. Principalele contribuții personale

5.10. Concluzii generale

Bibliografie

Anexe

Anexa I Chestionarul pentru inspectorii

Anexa II Chestionarul pentru metodiști/formatori

Anexa III Model – Schimbarea adaptativă a educației

Cuvinte cheie: managementul resurselor umane, leadership, coaching, motivație, satisfacție, sisteme educaționale, organizație școlară, metodist, formator, inspector, zone de interes managerial, indexul resurselor umane.

Sinteza lucrării

Importanța managementului resurselor umane pentru succesul organizațiilor școlare se bucură de o recunoaștere deosebită, în multe părți ale lumii existând tendința spre un management autonom¹. Responsabilitățile inspectorilor, metodiștilor și formatorilor, aferente zonelor de interes ale managementului resurselor umane se multiplică și se diversifică permanent. Motivația și acțiunile lor sunt direcționate către cadrele didactice pentru a obține rezultate dezirabile prin implicarea în luarea de inițiative și asumarea de riscuri.

Se impune înlocuirea „managerialismului”² resurselor umane care se concentrează cu precădere pe eficiența managerială, cu un leadership emoțional, moral și participativ prin concentrarea atenției pe motivația în muncă și pe satisfacția profesională.

Incursiunea în sisteme manageriale de resurse umane din educație ale țărilor europene și investigarea zonelor de interes ale managementului resurselor umane din învățământul preuniversitar românesc asigură crearea premiselor teoretice și practice pentru elaborarea unui index care redă nivelul managementului resurselor umane.

Tematica abordată și metodologia folosită în cercetarea „*Perfecționarea zonelor de interes ale managementului resurselor umane din învățământul preuniversitar*” determină două direcții importante: noutate și originalitate, prin prezentarea teoretică și practică, obiectivă și realistă a zonelor de interes pentru activitățile desfășurate de inspectori și de metodiști/formatori.

Cercetarea analizează zonele de interes ale managementului resurselor umane din învățământul preuniversitar pentru a obține o imagine clară a metodelor, tehnicilor și procedurilor utilizate și pentru a identifica etapele necesare perfecționării acestora. Perfecționarea se poate realiza prin utilizarea instrumentului numit index-ul managementului resurselor umane. Indexul managementului resurselor umane din învățământul preuniversitar solicită participanților (inspectori, formatori/metodiști, cadre didactice) să își asume rezultatele și să își planifice schimbări în funcție de acestea.

Zonele de interes sunt concepute pe înțelesul participanților și sunt specifice activităților derulate de resursele umane din învățământul preuniversitar. Indexul a fost realizat prin

¹ *Self-management*, termen introdus de Tony Bush în lucrarea *Leadership și management educational*, p. 13.

² *Ibidem*, p. 14.

derivarea celor patru mari domenii ale managementului calității: responsabilitatea managementului, managementul resurselor, realizarea activităților, măsurare/ analiză/ îmbunătățire în opt zone de interes adaptate managementului resurselor umane din educație. El poate fi folosit ca bază de investigare a managementului resurselor umane din învățământul preuniversitar din punct de vedere cantitativ prin acordarea de calitative sau punctaje, dar și calitativ prin notarea elementelor de bună practică sau care necesită intervenții și îmbunătățiri. Apreciez că demersul reprezintă un pas important în fundamentarea importanței modului de conducere a resurselor umane din educație, oferind informații clare, cantitative și calitative, obținute printr-o cercetare realizată riguros la nivel național.

Primul capitol, Managementul resurselor umane, fundamentează teoretic cercetarea prin prezentarea următoarelor concepte și a paradigmelor specifice: management, resurse umane, pregătire și dezvoltare profesională, carieră, promovare a personalului. Am prezentat un istoric al managementului resurselor umane din perspectiva activităților componente care s-au diversificat și multiplicat permanent odată cu creșterea dimensiunilor organizațiilor și cu apariția politicilor de personal. De asemenea, sunt redate stadiile de dezvoltare ale managementului resurselor umane: liberală, psihosocială, a contractelor și de înregistrare.

Având în vedere provocările mondiale actuale privind globalizarea economiei, deschiderea piețelor internaționale, schimbările tehnologice rapide care pot fi transformate în oportunități prin creșterea calității instruirii și dobândirea de noi abilități de către resursele umane, am considerat că un management al resurselor umane eficient pleacă de la implementarea unor politici active și anticipatorii, concretizate într-un manual de proceduri legate de politica de angajare și de politica de dezvoltare și sprijinire a angajaților. Aici sunt prezentate planurile de dezvoltare a resurselor umane realizate la nivel instituțional și individual. Am adoptat o definiție de lucru care consideră cariera „succesiune de profesii, îndeletniciri și poziții pe care le are o persoană în decursul perioadei active de viață” ținând totuși cont de aspectele economice, sociologice și psihologice legate de roluri, aptitudini, interese, valori, trebuințe, experiențe și aspirații.

În capitolul 2 intitulat Managementul resurselor umane din educație, am descris principalele componente ale sistemului educațional din România, și anume: Ministerul Educației Naționale, Inspectoratele școlare, Casa Corpului Didactic. De asemenea, sunt prezentate compartimentele de management a resurselor umane din perspectiva responsabilităților acestora impuse de legislația în vigoare. Tot aici sunt cuprinse aspecte cantitative și calitative privind evoluția cadrelor didactice. Astfel, se constată că la nivel național se manifestă o scădere a numărului de cadre didactice, mai însemnată pe segmentul celor care activează în învățământul primar-gimnazial față de cel liceal, iar ponderea

personalului de gen feminin rămâne constantă, apropiindu-se de cea înregistrată la nivel european.

Funcțiile didactice în învățământul preuniversitar sunt: educator, învățător, institutor, profesor, maestru-instructor – în învățământul secundar; institutor, profesor itinerant, profesor în învățământul special, profesor psihopedagog, psiholog școlar, profesor logoped, maestru-instructor, profesor-educator-în învățământul special și pentru efectuarea unor activități de evaluare complexe (pentru evaluarea și selecția copiilor cu cerințe educaționale speciale); educator, institutor, maestru-instructor, antrenor - în cluburile sportive sau în instituțiile în care sunt organizate activități extracurriculare; profesor logoped – în centrele logopedice sau unitățile școlare logopedice; consilier școlar - în școli și în centrele județene de asistență psihopedagogică; profesor metodist, profesor asociat – în centrele județene de perfecționare a profesorilor care poartă denumirea de Casa Corpului Didactic; profesor documentarist – în Centrele de Documentare și Informare. În conformitate cu metodologia existentă, cadrele didactice obțin dreptul de practică după ce au promovat cu nota minimă șapte examenul de definitivat, acesta fiind primul pas spre o profesionalizare ascendentă. Sunt prezentate în acest capitol modalitățile prin care se obțin următoarele grade didactice.

Dezvoltarea profesională a cadrelor didactice se realizează prin intermediul Caselor Corpului Didactic și prin programe și proiecte locale, naționale și internaționale (Erasmus+, eTwinning). La nivelul ministerului există un număr foarte mare de proiecte și programe, cu o mare diversitate tematică.

Managementului resurselor umane din învățământul preuniversitar în sistemele educaționale ale Uniunii Europene este prezentat în capitolul 3. În majoritatea țărilor europene, doar cadrele didactice care predau la nivel liceal au diplomă de licență și master. Formarea practică este obligatorie pentru toate țările din Europa, ea face parte integrantă a formării inițiale. În Europa se observă o mai mare adaptabilitate în privința formării inițiale a resurselor umane prin introducerea de rute diferite de urmat pentru a profesa în meseria de dascăl. Acestor rute le este caracteristic faptul că formarea se realizează pe o perioadă scurtă de timp, perioadă în care aceste persoane lucrează cu copiii. Situațiile acestea au loc în țări unde există locuri de muncă neocupate iar pe piața muncii nu sunt persoane calificate.

Programele de inducție sunt programe de sprijin pentru cadrele didactice debutante, indiferent de nivelul de predare pe care se află acesta, și anume preșcolar, gimnazial, liceal. Sprijinul este acordat de către un mentor. Mentorul poate fi directorul unității de învățământ sau un cadru didactic cu experiență din unitate, dacă aceștia au participat la programe speciale de formare. Activitatea de mentorat presupune organizarea de întâlniri periodice în cadrul

căroră debutantul este sprijinit în planificarea orelor, în realizarea materialelor didactice și în alegerea metodelor de lucru.

O parte importantă este dedicată managementului carierei didactice. Sunt tratate aspecte importante existente la nivel european referitoare la dezvoltarea profesională a cadrelor didactice și la sistemele educaționale în care cadrele didactice beneficiază de formare și dezvoltare. La nivelul spațiului european se implementează conceptul de „*învățare permanentă pe tot parcursul vieții*”³. Ca urmare, o parte dintre țări au adoptat măsuri legislative de politică educațională având drept obiectiv programe de dezvoltare și mobilitate profesională adresate cadrelor didactice.

Abordarea teoretică, respectiv capitolul 4, se încheie cu noțiuni legate de coaching ca parte a procesului de perfecționare a resurselor umane. Coaching-ul se impune sub toate aspectele, teoretic sau practic, în multe zone ale cercetării și prezintă interes atât pentru cei care lucrează în domeniul psihologiei, cât și pentru cei din domeniul managementului resurselor umane și nu numai. Influența decisivă la dezvoltarea profesională și personală a individului a dus la studierea domeniului astfel că, în prezent, există o multitudine de articole, reviste, rapoarte ca bază de cercetare. Conceptul de manager-coach descrie una dintre noile orientări ale rolului de manager: capacitatea de a dezvolta talentele colaboratorilor și de a le stimula acestora capacitatea de a se adapta la schimbare. S-a impus redarea elementelor de coaching utilizate în managementul resurselor umane precum școala resurselor umane, teoria XYZ, modelul de coaching cu 6 etape - Carol W. Ellis, modelul functional Kottler.

Practicile manageriale sintetizate în diferite comportamente determină efecte asupra satisfacției profesionale a angajaților. Atunci când managerul este orientat mai mult pe sarcină sau este mai puternic orientat pe relațiile umane, nivelul satisfacției profesionale se poate modifica. Factorii favorizanți ai satisfacției angajaților sunt generați de comportamentele, respectiv stilurile manageriale. Nu stilul în sine este important, ci efectele, puncte de plecare în determinarea eficienței sau ineficienței conducerii. Angajații mulțumiți tind să se implice mai mult în organizație și sunt mai dedicați să livreze servicii de înaltă calitate.

Cercetări substanțiale s-au concentrat pe proiectarea, gestionarea și optimizarea calității serviciilor educaționale, dar, din perspectiva eficientizării operaționale, s-a acordat mai puțină atenție atitudinii dascălilor, satisfacției la locul de muncă, loialității acestora și angajamentului organizațional, cu impact considerabil asupra performanțelor și satisfacției beneficiarilor.

Abordarea practică a managementului resurselor umane din învățământul preuniversitar, capitolul 5, oferă, în mod detaliat, partea de cercetare.

³ www.llp-ro.ro, ANPCDEF Agenția Națională pentru Programe Comunitare în Domeniul Educației și Formării Profesionale.

Scopul cercetării constă în examinarea metodelor, a tehnicilor și a procedurilor managementului resurselor umane, utilizate de către inspectorii școlari, metodiști, formatori prin prezentarea situației actuale din sistemul educațional național, și propunerea de modalități concrete privind îmbunătățirea lor prin utilizarea rezultatelor cercetării.

În acest sens sunt definite obiectivele generale și specifice ce au în vedere: studierea managementului resurselor umane din învățământul preuniversitar național; investigarea percepțiilor, a opiniilor și a părerilor față de managementul resurselor umane din învățământul preuniversitar; diagnosticarea managementului resurselor umane în învățământul preuniversitar din perspectiva ariilor de interes (management, resurse, servicii, activități, rezultate, satisfacție, calitate) prin intermediul instrumentelor de cercetare; proiectarea unui instrument de evaluare a managementului resurselor umane din învățământul preuniversitar.

Demersul continuă cu prezentarea ipotezei generale: practicarea activităților managementului resurselor umane de către inspectorii (generali, adjuncți, de resurse umane) determină modul în care metodiști/formatori, contribuie la formarea profesională și consilierea în carieră, percepute de cadrele didactice în termeni de satisfacție.

Ipotezele de lucru sunt următoarele:

- Satisfacția profesională a metodiștilor/formatorilor diferă în funcție de atenția și deschiderea inspectorilor (inspectorii generali, adjuncți, de resurse umane) față de proiectarea, introducerea și evaluarea unui sistem de management al resurselor umane.
- Satisfacția cadrelor didactice depinde de stadiul de satisfacție al metodiștilor/formatorilor, cât și de implicarea inspectorilor generali/adjuncți și de resurse umane în zona de interes a managementului resurselor umane.
- Percepțiile asupra zonelor de interes ale managementului resurselor umane influențează în mod diferit stadiul satisfacției cadrelor didactice.
- Datele personale și caracteristicile socio-demografice ale metodiștilor/formatorilor determină modul în care cadrele didactice percep calitatea serviciilor primite.
- Experiența profesională a metodiștilor/formatorilor lor influențează nivelul serviciilor percepute de cadrele didactice.
- Cu cât cota de satisfacție a metodiștilor/formatorilor este mai ridicată, cu atât crește cota de satisfacție a cadrelor didactice față de activitățile pe care ei le prestează.
- Comportamentele manageriale ale inspectorilor școlari afectează cultura organizațională din sfera managementului resurselor umane.
- Comportamentele inspectorilor determină nivelul serviciilor oferite metodiștilor și/sau formatorilor și implicit, satisfacție cadrelor didactice.

- Informațiile personale despre inspectori determină impunerea unui tip de management al resurselor umane în inspectoratele școlare în care ei își desfășoară activitatea prin cultivarea anumitor comportamente.

În funcție de metodele folosite, cercetarea parcurge două faze: în primul rând, aplicarea anchetei pe bază de chestionare pentru inspectori, metodiști/formatori și cadre didactice, iar în al doilea rând, derularea focus-grupurilor pentru eșantionul identificat, elaborarea studiilor de caz, analiza comparativă a sistemelor de management al resurselor umane. Cercetarea îmbină metodele cantitative cu cele calitative în vederea obținerii concluziilor cât mai verosimile.

Cercetarea cuprinde două categorii de chestionare personalizate pentru 3 grupuri țintă, și anume: chestionarul adresat inspectorilor, chestionarul adresat metodiștilor/ formatorilor și chestionarul adresat cadrelor didactice. Informațiile și datele cantitative au fost analizate cu ajutorul programului SPSS 21 am apelat la următoarele tipuri de analize: analiza de corelație, analiza de regresie, analiza CLUSTER. analiza factorială, analiză de varianță sau analiza dispersională (ANOVA).

Analiza statistică comparativă se concentrază pe studierea comportamentelor de management și a zonelor de interes ale managementului resurselor umane, și anume: resurse, rezultate, satisfacția cadrelor didactice și satisfacția profesională a metodiștilor/formatorilor. Ele sunt comparate pe regiuni de dezvoltare și pe grupuri de respondenți. Sunt testate ipotezele de lucru și se desprind concluziile necesare la elaborarea indexului.

Teza de doctorat cuprinde elementele de noutate și plusvaloare prin realizarea indexului managementului resurselor umane din educație, direcțiile viitoare de cercetare, concluziile și recomandările privind perfecționarea managementului resurselor umane din educație.

Listă de lucrări

Cărți

1. Dorcioman M.M., *Abilități cognitive și autoeficacitate la elevii de liceu*, Editura Larisa, Câmpulung, 2017
2. Dorcioman M.M., *Azi elev, mâine antreprenor - Marca de calitate*, Editura Larisa, Câmpulung, 2017
3. Dorcioman M.M., *Educația interculturală în școală și în societate*, Editura Larisa, Câmpulung, 2017
4. Dorcioman M.M., *Motivația în dezvoltarea carierei cadrelor didactice din învățământul preuniversitar*, Editura Larisa, Câmpulung, 2017
5. Dorcioman M.M., Voiculescu D., *Management educațional în perspectiva descentralizării*, Editura Larisa, Câmpulung, 2012.

Articole/studii publicate in reviste de specialitate

1. Dorcioman M.M., *Tradition and updates in the human resources training system in the preuniversity institute*, International Journal of Precious Engineering Research and Applications, <http://www.ijpera.com> ,Vol.2, nr. 4, septembrie 2017.
(jurnal indexat, valoare de impact 80,82; ISSN 2456-2764).
2. Dorcioman M.M., *Motivational dominance, work satisfaction, reaction to conflict related to the preferred management style of teaching staff in pre-university education*, International Journal of Advanced Engineering, Management and Science <http://www.ijaems.com/> , Vol 3, nr. 8, August 2017. (jurnal indexat, valoare de impact 4,12; ISSN 2454-1311).
3. Dorcioman M.M., *Violence as a barrier to sustainable development*, Journal of Economics and Technologies Knowledge, www.e-editura.ro, Vol 1, nr 2, February 2015.
(jurnal indexat BDI, ISSN 2360-5499).

4. Dorcioman M.M., *Educations programs and projects for professional development*, Procedia of ELER, Economics, Editura: Aardvard Global Publishing (Sandy, Utah, USA) Vol. 1, 2015.
5. Dorcioman M.M., *Professionalization of teaching - tradition and present*, în lucrarea: Procedia of ELER 2015, Interdisciplinary studies, Editura: Aardvard Global Publishing (Sandy, Utah, USA), Vol. , 2015.
6. Dorcioman M.M., *Satisfacție în muncă, motivația, răspuns la conflict*, Revista „ITeach: Experiențe didactice” TEHNE- Centrul pentru Inovare în Educație, februarie 2016, <http://iteach.ro> .
7. Dorcioman M.M., *Profilul psihosocial al clasei: sociomatricea și sociograma*, Revista „ITeach: Experiențe didactice” TEHNE- Centrul pentru Inovare în Educație, martie 2015, <http://iteach.ro> .
8. Dorcioman M.M., „Stress” , Revista Inedit, nr 38, 2016, Câmpulung.
9. Dorcioman M.M., „Johari: nu știu că...nu știu!?” , Revista Inedit, nr. 23, 2013, Câmpulung.
10. Dorcioman M.M., „Antreprenoriatul de la idee la succes”, Revista Inedit, nr 21, 2012, Câmpulung.

Articole/studii publicate în volumele unor manifestări științifice

1. Dorcioman M. M., *Arhetipul divinului element în structura conștiinței*, Conferință internațională PHILLOISTORISS, ediția 1, 5-7 noiembrie 2015, Cluj-Napoca.
2. Dorcioman M.M., *Teacher career management in the EU*, Conferință științifică internațională: Information society and sustainable development-II nd Edition, Universitatea din Ploiești, Universitatea „Constantin Brâncuși”, Academica Brâncuși House Publisher, aprilie 24-25, 2015, Azuga, Prahova, Romania.

3. Dorcioman M. M., *Formarea inițială și continuă a cadrelor didactice*, Conferință științifică internațională: Eficientizarea învățământului - vector al politicilor educaționale moderne, Academia de Științe a Moldovei, Institutul de Științe ale Educației, 11-12 decembrie 2014, Chișinău.
4. Dorcioman M. M., *Formarea inițială a resurselor umane din învățământul preuniversitar*, Simpozion internațională Universul științelor - ediția aVa, Universitatea Al. I. Cuza Iași, Universitatea de Stat din Moldova, 7 septembrie 2014, Iași.
5. Dorcioman M. M., *Management educațional și curriculum*, Conferința internațională „Abordări Interdisciplinare în Educație, Cercetare și Inovare” , Universitatea din Oradea, Universitatea Wales, 21-22 noiembrie 2014, Ilfov.
6. Dorcioman M. M., *Studiu privind participarea elevilor de liceu la desfășurarea cursele ilegale de mașini în localitatea Câmpulung*, Conferință cu participare internațională, „Creativitate și inovatie in educatie” ediția a III a , 5-7 mai 2014, Târgu Mureș.
<https://www.scribd.com/document/357346472/500pag> .
7. Dorcioman M. M., *Education, programs and projects for profesional development*, Conferința internațională Inovații în Educație, Limbaje și Cercetare Economică; Asociația Română de Psihopedagogie Aplicată (București), Asociația Cultural-Umanistă Sf. Timotei, Facultatea de Științe Departamentul de Cercetare Universitatea Wales, 19-20 februarie 2015 , București.
8. Dorcioman M. M., *Directorul de școală și promovarea personalului didactic*, Conferința internațională: Contributii actuale la dezvoltarea stiintei, educatiei și cercetarii organizată de Departamentul de Științe ale Educației al Facultății de Științe Socio-umane (Universitatea din Oradea), Departamentul de Cercetare Universitatea Wales, ISJ Ilfov, CCD Ilfov, 16-17 ianuarie 2015, București.
9. Dorcioman M. M., *Resursele umane din educație*, Conferință internațională „Performanțe intr-o economie competitivă”, 25-26 aprilie 2014, Chisinau.

Proiect pe bază de cercetare dezvoltare

Bădescu I., Dorcioman M. M., „*Coaching-ul ca proces de schimbare și dezvoltare a resurselor umane din educație*” - Raport științific de cercetare doctorală realizat în cadrul proiectului: *Cultura română și modele culturale europene: cercetare, sincronizare, durabilitate*, POSDRU 2007-2013, 136077, beneficiar: Academia Română, 2015,

Alte activități desfășurate în cadrul proiectului:

Module de formare

- Metode de redactare a analizei stadiului național și internațional al cunoașterii în aria tematică a tezei de doctorat,
- Metode de redactare a analizei-diagnostic pentru aria tematică a tezei de doctorat, cu referire la cercetările românești în materie,
- Bune practici de redactare a raportului de cercetare individual asumat de fiecare doctorand prin contractul de bursă de sprijin,
- Bune practici pentru sintetizarea contribuțiilor personale în cercetarea doctorală și în fundamentarea și redactarea concluziilor într-o teză de doctorat).

Conferințe

- Lansarea proiectului „Cultura română și modele culturale europene: cercetare, sincronizare, durabilitate”, 18 iunie 2014;
- Conferința cu participare internațională „Modele culturale europene - sincronizare, durabilitate”, 1-2 octombrie 2014;
- Conferința cu participare internațională „Gestionarea avuției culturale”, 11-12 iunie 2015;
- Conferința de închidere a proiectului „Cultura română și modele culturale europene: cercetare, sincronizare, durabilitate”, 27 noiembrie 2015).

Sesiuni științifice

- „Perspective ale cercetării în științele socioeconomice și umaniste - metodică, strategii, cooperare și competitivitate europeană”, 1-2 octombrie 2014;
- „Cultura și dezvoltarea durabilă”, 22 mai 2015;
- „Egalitatea de șanse în spațiul cultural european”, 26 iunie 2015;
- „Perspective ale cercetării în științele socioeconomice și umaniste – metodică, strategii, cooperare și competitivitate europeană”, 10 iulie 2015.

http://www.cesindcultura.acad.ro/images/fisiere/rezultate/doc/Rezumate%20lucrari%20stiintifice%20doctoranzi_136077/21.%20Dorcioman%20Maria-Magdalena_ro.pdf

**MINISTRY OF EDUCATION
UNIVERSITY OF VALAHIA FROM TÂRGOVIȘTE
IOSUD - DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMIC AND HUMANISTIC SCIENCES
Domain: Management**

Improving the areas of interest of human resources management in Pre-university education

**PHD SUPERVISOR:
Professor Mohammad JARADAT**

**CANDIDATE:
Maria-Magdalena RUȘENESCU**

TÂRGOVIȘTE

Tables of contents

Introduction

Part I of THEORETICAL APPROACH TO MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN PRE-LIVING EDUCATION

CHAPTER 1. MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES - PROBLEMATICS AND CONCEPTUALIZATION

- 1.1. History of Human Resources
- 1.2. Human Resources Management Component Activities
- 1.3. Human resources development
 - 1.3.1. The defining and the characteristics of human resources
 - 1.3.2. Developing human resources in Romania
- 1.4. Training and professional development of human resources
- 1.5. Human Resources Development Plan in the Organization
- 1.6. The roles of human resources
 - 1.6.1 The Evolution of the career concept
 - 1.6.2. Promoting human resources in their career path

CHAPTER 2 MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN ROMANIA 'S PRE-UNIVERSITY SYSTEM

- 2.1. The components of the educational system in Romania
 - 2.1.1. Ministry of National Education
 - 2.1.2. County School Inspectorates
 - 2.1.3. Human Resource Management Department
- 2.2. Human resources in the pre - university education system
- 2.3. Training of human resources in the pre - university education system
 - 2.3.1. Final Exam in education
 - 2.3.2. Didactic degree II
 - 2.3.3. Didactic degree I
 - 2.3.4. Teaching career
- 2.4. Professional development through participation in educational programs and projects

2.4.1. Local Programs and Projects

2.4.2. Programs and projects at a national level

2.4.3. International projects and programs (Erasmus +, eTwinning)

CHAPTER 3 MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES FROM PRE- UNIVERSITARY EDUCATION IN EDUCATIONAL SYSTEMS OF THE EUROPEAN UNION

3.1. Initial Teacher Training

3.1.1. Initial Teacher Training

3.2. Practical Training of Teachers

3.2.1. Teacher Training

3.2.2. Possible alternative ways to become a teacher

3.2.3. Induction programs

3.2.4. Mentoring activities

3.2.5. Access to the profession of teacher

3.3. Career Management

3.3.1. Professional development of teachers in Europe

3.3.2. Professional development plans for teachers

3.3.3. Educational Mobility of Teachers

3.3.4. Teacher responsibilities

3.3.5. Educational system managers

CHAPTER 4 COACHING PART OF THE HUMAN RESOURCES PROCESSING PROCESS

4.1. Brief history of the coaching concept

4.1.1. Coaching - trade, profession

4.1.2. Internationalization of coaching

4.1.3. Manager coach

4.2. Coaching elements encountered in human resource management

4.2.1. School of Human Resources

4.2.2. Theory X, Theory Y, Theory Z

4.2.3. Coaching model with 6 stages - Carol W. Ellis

4.2.4. The KOTTER functional model

4.2.5. Coaching activities needed to develop school organizations

4.3. Managerial behaviours and work satisfaction

Part II of PRACTICAL APPROACH TO MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES
IN PRE-LIVING EDUCATION

CHAPTER 5 INTERESTS AREAS AND HUMAN RESOURCES MANAGEMENT
INDEX IN PRE-LIVING EDUCATION

- 5.1. Purpose of research objectives, variables and assumptions
 - 5.1.1. Research Classification Milestones
 - 5.1.2. The purpose of research
 - 5.1.3. General objectives and specific objectives
 - 5.1.4. Research variables
 - 5.1.5. Research hypotheses
- 5.2. Description of the sample investigated
 - 5.2.1. Inspectors from County Inspectorates / Bucharest Municipality
 - 5.2.2. Methodists / trainers
 - 5.2.3. Teachers
- 5.3. Methodology of research
 - 5.3.1. Quantitative methods
 - 5.3.2. Questionnaires for inspectors and methodologists / trainers
 - 5.3.3. Teacher questionnaire (CD)
 - 5.3.4. Qualitative methods
 - 5.3.5. A succinct description of methods and techniques of statistical analysis
 - 5.3.6. Validating databases for statistical analysis
 - 5.3.7. Research boundaries
- 5.4. Statistical analysis and interpretation of research results
 - 5.4.1. Management behaviours
 - 5.4.2. Area of Interest Management
 - 5.4.3. Area of interest resources
 - 5.4.4. Area of interest results
 - 5.4.5. Area of interest teacher satisfaction
 - 5.4.6. Area of interest professional satisfaction of methodologists / trainers
 - 5.4.7. Evaluating areas of interest for human resource management. Comparison according to development regions and according to groups of respondents.
 - 5.4.8. The relationship between the professional satisfaction of the mentors / trainers and the attention, the opening of the inspectors to the human resources management

5.4.9. The relationship of professional satisfaction of methodologists / trainers and the attention, competencies of inspectors in the areas of interest: human resource management and teacher satisfaction

5.4.10. The relationship between areas of interest in human resource management and the satisfaction of teachers

5.4.11. The relationship between the socio-demographic characteristics of the methodologists / trainers and the perceived satisfaction of the teaching staff with the services received 190

5.4.12. The relationship between the professional experience of the methodologists / trainers and the teachers' perceptions of the primary services

5.4.13. The relationship between the professional satisfaction of the methodologists / trainers and the satisfaction of the teachers

4.5.14. The relationship between the inspectorate behaviour and the development of the culture of human resources management at the institutional level

4.5.15. Relationship between inspector behaviour and level of services provided by methodologists / trainers, implicit relationship between inspector behaviour and teacher satisfaction with received services

5.4.16. Relationship between inspector data and adoption of a certain type of human resource management

5.5. Qualitative analysis of perceptions about human resources management - focus groups 206

5.6. Index of human resources management in pre-university education

5.6.1. Reference framework / areas of interest

5.6.2. Application and interpretation of index results

5.7. New and Valuable Elements

5.8. Future research directions

5.9. Main Personal Contributions

5.10. General Conclusions

Bibliography

Annexes

Annex I Inspector Questionnaire

Annex II Questionnaire for Methodists / Trainers

Annex III Model - Adaptive Education Change

Key words: human resource management, leadership, coaching, motivation, satisfaction, educational systems, school organization, Methodist, trainer, inspector, managerial interest areas, human resources index.

Synthesis of the paper

The importance of human resources management for the success of school organizations enjoys a special recognition in many parts of the world, and there is a tendency towards autonomous⁴ management. Responsibilities of inspectors, methodologists, trainers, related to areas of human resource management are permanently multiplying and becoming diverse. Their motivation and actions are directed to the teachers in order to achieve desirable results by involving them in taking initiatives and taking risks.

It is necessary to replace the „managerialism”⁵ of human resources, which focuses mainly on managerial efficiency, with an emotional, moral, participatory leadership by focusing on motivation in work and professional satisfaction.

The incursion into human resources managerial systems in the education of the European countries and the investigation of the areas of interest of the human resources management in the Romanian pre-university education ensure the creation of the theoretical and practical premises for the elaboration of an index that promotes the level of human resources management. The themes approached and the methodology used in the research "Improving the areas of interest of human resource management in pre-university education" determine two important directions: novelty and originality, by presenting the theoretical and practical, objective and realistic presentation of the areas of interest of the activities carried out by the inspectors, Methodists / trainers.

The research analyses areas of interest in human resource management in pre-university education to obtain a clear picture of the methods, techniques, procedures used, and identify the steps needed to improve them. Improvement can be achieved by using the tool called Human Resource Management Index. The Human Resource Management Index of pre-university education requires participants (inspectors, trainers / methodologists, teachers) to assume the results and plan their changes accordingly.

Areas of interest are designed for the participants and are specific to the activities carried out by human resources in pre-university education. The index was achieved by deriving the four major areas of quality management: management responsibility, resource management,

⁴Self-management, a term introduced by Tony Bush in "Leadership and Educational Management", p. 13.

⁵ Tony Bush, p. 14

product / service delivery, measurement / analysis / improvement in eight areas of interest tailored to human resource management in education. It can be used as a basis for investigating human resources management in pre-university education from a quantitative point of view by awarding qualifiers or scores, but also qualitatively by noting the elements of good practice or requiring interventions and improvements. I appreciate that this is an important step in substantiating the importance of how to manage human resources in education, providing clear, quantitative and qualitative information obtained through rigorous research at national level.

Chapter 1, Human Resource Management, theoretically upholds research by presenting management concepts, human resources, training and career development, career, staff promotion, and specific paradigms. We have presented a history of human resources management from the perspective of component activities that have diversified and multiplied constantly with the growing size of organizations and the emergence of staff policies. There are also reported the development stages of human resources management: liberal, psychosocial, contract and registration.

Given the current global challenges of globalization of the economy, the opening of international markets, rapid technological changes that can be transformed into opportunities by increasing the quality of training and the acquisition of new skills by human resources, we considered that an effective human resource management starts from implementing active and anticipatory policies, embodied in a manual of procedures such as employment policy, development policy, and employee support. Here are presented the human resources development plans realized at institutional and individual level.

We have adopted a definition of work which considers the career "succession of occupations, occupations and positions that a person has during his active life", while bearing in mind the economic, sociological and psychological aspects of roles, skills, interests, values, needs, experiences and aspirations.

Chapter 2, Human Resources Management in Education, presents the main components of the educational system in Romania, the Ministry of National Education, the School Inspectorates, the Teaching Staff House. The human resources management departments are also presented in terms of their responsibilities imposed by the legislation in force. Here there are also quantitative and qualitative aspects regarding the evolution of the teaching staff. At the national level, there is a decrease in the number of teachers that are more important in the segment of those who work in primary and secondary education compared to the high school. The share of female staff remains constantly close to that recorded at European level.

Teaching functions in pre-university education are: educator, teacher, institutor, teacher, master-instructor - in secondary education; in-service teacher, instructor, special education

teacher, psycho-pedagogue teacher, school psychologist, speech therapy teacher, master instructor, teacher-educator-in special education and for performing complex evaluation activities; educator, institutor, master instructor, coach - in sports clubs or institutions where extracurricular activities are organized; speech teacher -speech therapy centres or speech therapy school units; school councillor - in schools and in the county centres of psycho-pedagogical assistance; Methodist professor, associate professor - in the county centres for teacher training, which are called the Teaching Staff House; documentary teacher - in the Documentation and Information Centres. According to the existing methodology, teachers have the right to practice after having passed the final exam, with the minimum mark of seven, being the first step towards an ascending professionalization. There are presented in this chapter the ways of obtaining the following didactic degrees. Professional development of teachers is achieved through the Teaching Staff Houses through local, national and international programs and projects (Erasmus +, eTwinning). There is a large number of projects and programs at the ministry level, with a wide range of themes.

Chapter 3 is dedicated to human resources management in pre-university education in the educational systems of the European Union. In most European countries, teachers have a bachelor's and master's degree only for those who teach high school. Practical training is compulsory for all countries in Europe, it is an integrate part of initial training. In Europe we see greater adaptability in the initial training of human resources by introducing different courses to pursue in the teaching profession, characterized by the fact that the training takes place over a short period of time during which these people work with the children. These situations occur in countries where there are unoccupied jobs and the labour market is not qualified.

Induction programs are support programs for early stage teachers regardless of the level of teaching they are at, namely preschool, primary or secondary-school. Support is provided by a mentor. The mentor may be the head of the educational unit or a teaching staff experienced in the unit if they have participated in special training programs. Mentoring involves the organization of periodic meetings where the beginner is supported in the planning of the classes, the realization of the didactic materials, and the choice of the working methods.

An important part is dedicated to the management of the teaching career. Important issues at European level are addressed: professional development of teachers at European level, educational systems in which teachers have training and development. At European level, the concept of "lifelong learning" is being implemented; as a result, some of the countries have adopted educational policy legislative measures aiming at programs for professional development and mobility for teachers.

The theoretical approach comes to an end in Chapter 4 where coaching issues are part of the process of improving human resources. Coaching is required in all respects, theoretically or practically, in many areas of research. It is of interest to those working in the field of psychology as well as to those in the field of human resources management and not only. The decisive influence on the professional and personal development of the individual has led to the study of the field so that there are currently a multitude of articles, journals, reports as the basis of research. The concept of manager-coach describes one of the new guidelines for the role of manager: the ability to develop the talents of collaborators and to stimulate them the ability to adapt to change. Coaching elements used in human resources management, such as the Human Resources School, XYZ theory, the 6-step coaching model - Carol W. Ellis, the Kottler functional model, have been presented here.

Managerial practices synthesized in different behaviours determine effects on employees' professional satisfaction. When the manager is more task oriented or more strongly oriented on human relationships, the level of professional satisfaction can change. the factors favouring employee satisfaction are generated by behaviours, namely managerial styles. Not the style itself is important, but the effects, the starting points in determining the effectiveness or inefficiency of leadership. Satisfied employees tend to be more involved in the organization, are more committed to delivering high quality services.

Substantial research has focused on designing, managing and optimizing the quality of educational services, but from the point of view of operational efficiency, less attention has been paid to teachers' attitudes, job satisfaction, loyalty and organizational commitment, with considerable impact on beneficiaries' performance and satisfaction.

The practical approach to human resource management in pre-university education, Chapter 5, provides in detail the research part. The purpose of the research is to examine the methods, techniques and procedures of human resources management used by school inspectors, methodologists, trainers by presenting the current situation in the national education system and proposing concrete ways to improve them by using the results of the research.

The chapter contains the definition of general and specific objectives. The specific ones concern issues such as: collecting data on human resources management in pre-university education; description of areas of interest; examining existing relationships between human resource management areas of interest in pre-university education; the formulation of some landmarks in the area of interest of the human resources management in the pre-university education; capturing the impact of human resource management areas in pre-university education on the satisfaction of inspectors, methodologists / trainers and teachers; analysis of professional satisfaction of methodologists / trainers; teacher satisfaction analysis; identifying

relationships that are established between the different variables of research; developing a coaching and training program for inspectors, trainers and Methodists from the perspective of human resources management; developing an analysis model, an index, to assess the level of quality of the activities carried out by the three stakeholders, namely inspectors, Methodists / trainers and teachers. Also, the approach continues with the hypothesis presentation.

General hypothesis: The practice of human resource management activities by inspectors (general, deputy, human resources) determines how methodologists / trainers contribute to professional training and career counselling perceived by the teaching staff in terms of satisfaction.

The working hypotheses are as follows:

- The professional satisfaction of methodologists / trainers varies according to the attention and the openness of inspectors (general, deputy, human resources inspectors) to the design, introduction and evaluation of a human resource management system.
- The satisfaction of the teaching staff depends on the satisfaction of the methodologists / trainers, as well as the involvement of the general / deputy inspectors and human resources in the area of interest of the human resources management.
- Perceptions of areas of interest of human resources management influence differently the stage of teacher satisfaction.
- Personal data and socio-demographic characteristics of methodologists / trainers determine how teachers perceive the quality of services they receive.
- The professional experience of their methodologists / trainers influences the level of services perceived by the teachers.
- The higher the level of satisfaction of the methodologists / trainers, the higher the teacher's satisfaction with the activities they provide.
- Managerial behaviours of school inspectors affect the organizational culture in the sphere of human resources management.
- The behaviours of inspectors determine the level of services offered to methodologists and / or trainers and, implicitly, teacher satisfaction.
- Personal information about inspectors leads to the imposition of a type of human resources management in the school inspectorates in which they perform their activities by cultivating certain behaviours.

There are presented the aspects related to the research methodology, namely the quantitative and qualitative methods used, the questionnaires are presented.

The statistical analysis focuses on the study of management behaviours and areas of interest of human resources management, namely: resources, results, teacher satisfaction, professional

satisfaction of methodologists / trainers. They are compared by development regions and by groups of respondents. Qualitative research analyses perceptions about human resource management activities within the focus group. The practical approach to human resource management in education ends with the application and presentation of the index, the presentation of novelty and value-added elements.