

UNIVERSITATEA BABEȘ – BOLYAI  
FACULTATEA DE PSIHOLOGIE ȘI ȘTIINȚELE EDUCAȚIEI  
DOMENIUL: ȘTIINȚE ALE EDUCAȚIEI

## **TEZĂ DE DOCTORAT**

**Program de intervenție pedagogică pentru  
optimizarea stilurilor manageriale ale profesorilor  
și stimularea climatului clasei de elevi**

**Coordonator științific  
Prof. univ. dr. VASILE CHIȘ**

**Doctorand:  
RĂCHITĂ (HERMAN) RAMONA IULIA**

**Cluj – Napoca  
2013**

UNIVERSITATEA BABEȘ – BOLYAI  
FACULTATEA DE PSIHOLOGIE ȘI ȘTIINȚELE EDUCAȚIEI  
DOMENIUL: ȘTIINȚE ALE EDUCAȚIEI

**Program de intervenție pedagogică pentru  
optimizarea stilurilor manageriale ale profesorilor  
și stimularea climatului clasei de elevi**

**REZUMAT**

**Coordonator științific  
Prof. univ. dr. VASILE CHIȘ**

**Doctorand:  
RĂCHITĂ (HERMAN) RAMONA IULIA**

**Cluj – Napoca  
2013**

## CUPRINS

<b>INTRODUCERE</b> .....	6
<b>FUNDAMENTE TEORETICE</b> .....	10
<b>CAPITOLUL I. MANAGEMENTULUI CLASEI DELIMITĂRI CONCEPTUALE, ABORDĂRI EXPERIMENTALE ȘI REPERE TEORETICE</b> .....	10
I.1. Relevanța managementului clasei pentru domeniul educațional.....	10
I.2. Managementul clasei de elevi, clarificări terminologice.....	11
I.2.1 Perspective de abordare a managementului clasei de elevi.....	14
I.3. Studii și cercetări asupra managementului clasei.....	17
I.3.1. Aspecte ale unui management al clasei de succes .....	18
I.3.2. Relația dintre specificul activităților instructiv-educative și managementul clasei de elevi .....	27
I.4. Eficacitatea programelor de formare și a intervențiilor experimentale în managementul clasei de elevi.....	29
I.5. Perspective teoretice ale managementului clasei de elevi.....	33
I.5.1. Evoluția conceptului de management al clasei.....	34
I.5.2. Multidimensionalitatea managementului clasei de elevi.....	36
I.5.3. Perspectiva didactică asupra managementului clasei de elevi.....	42
I.5.4. Abordarea behavioristă a managementului comportamentului.....	44
I.5.5. Raportul dintre managementul clasei și teoriile ecopsihologice.....	45
I.5.6. Teoriile psihosociale și managementul clasei.....	47
I.5.7. Teoriile sistemice și managementul clasei.....	50
I.6. Conceptul de stil educațional și stil managerial.....	52
I.7. Studii relevante despre stilurile de management ale cadrelor didactice.....	55
I.8. Modele teoretice ale stilurilor manageriale.....	58
I.8.1. Stiluri manageriale centrate pe trăsăturile de caracter ale liderului.....	58
I.8.2. Teoriile stilului managerial orientat pe comportamentul liderului.....	59
I.8.2.1. Stilurile unidimensionale.....	59
I.8.2.2. Stilurile independente.....	61
I.8.2.3. Stilurile bidimensionale.....	64
I.8.3. Teoriile situaționale privind stilul managerial.....	67
I.8.3.1. Teoria situațională a lui Paul Hersey și Kenneth Blanchard.....	68

I.8.3.2. Teoria contingenței a lui Fred Fiedler.....	70
I.8.3.3. Modelul „drumului țintă” al lui Robert House.....	73
I.8.4. Stilurile manageriale – model integrator.....	75

## **CAPITOLUL II. PERSPECTIVE TEORETICE ȘI EXPERIMENTALE ASUPRA CONDIȚIILOR DE FAVORIZARE A CLIMATULUI CLASEI DE ELEVI .....77**

II.1. Climat educațional, cultură, atmosferă, clarificări terminologice.....	77
II.2. Abordări teoretice ale climatului clasei.....	79
II.2.1. Multidimensionalitatea climatului clasei de elevi.....	84
II.3. Studii și cercetări asupra climatului clasei de elevi.....	90
II.3.1 Climatul clasei și performanțele elevilor.....	91
II.3.2. Influența expectațiilor profesorului asupra climatului clasei de elevi.....	92
II.3.3. Amenajarea sălii de clasă și climatul clasei.....	93
II.3.4. Studii asupra tipologiilor climatului clasei de elevi.....	94
II.3.4.1. Axa deschis - închis .....	94
II.3.4.2. Axa participativ-exploatator.....	96
II.3.4.3. Axa uman – custodial .....	97
II.3.4.4. Climatul competitiv.....	97
II.3.4.5. Climatul cooperant.....	98
II.3.4.6. Climatul individualist.....	98
II.4. Concluzii.....	99

## **CONTRIBUȚII EXPERIMENTALE LA OPTIMIZAREA STILURILOR DE MANAGEMENT ALE CADRELOR DIDACTICE ȘI A CLIMATULUI SOCIO- AFECTIV AL CLASEI DE ELEVI**

### **CAPITOLUL III. ETAPA CONSTATIVĂ A INVESTIGAȚIEI.....103**

III.1. Fundamentele conceptuale și metodologice ale cercetării constatative.....	103
III.1.1. Obiectivele cercetării constatative.....	104
III. 1.2. Structura și organizarea cercetării constatative.....	105
III.1.2.1. Eșantionul de subiecți al etapei constatative.....	105
III.1.2.2. Eșantionul de conținut al investigației constatative.....	106
III.1.2.3. Metodele și instrumentele cercetării.....	107

III.2. Perspective ale cadrelor didactice față de elementele componente ale stilurilor manageriale adoptate la clasă .....	109
III.2.1. Rezultate ale etapei constatative privind nevoile de formare în managementul clasei ale cadrelor didactice din învățământul primar.....	121
III. 3. Administrarea pre-testului.....	148
III.3.1. Rezultatele pre-testului.....	152
III. 3.1.1. Rezultate obținute ca urmare a administrării chestionarului privind investigarea stilurilor manageriale ale cadrelor didactice.....	152
III. 3.1.2. Rezultate obținute ca urmare a administrării chestionarului privind climatul socio-afectiv al clasei.....	163
III.4. Concluziile studiului constatativ.....	178

**CAPITOLUL IV. EXPERIMENT PRIVIND DEZVOLTAREA COMPETENȚELOR DE MANAGEMENT AL CLASEI, OPTIMIZAREA STILURILOR MANAGERIALE ALE CADRELOR DIDACTICE ȘI AMELIORAREA CLIMATULUI SOCIO-AFECTIV AL CLASEI DE ELEVI.....**

IV.1. Premisele teoretice și scopurile principale ale cercetării.....	183
IV.2. Etapa de pilotare a experimentului.....	186
IV.3. Modelul experimental de formare de competențe de management al clasei de elevi, optimizare a stilurilor manageriale existente și ameliorare a climatului clasei.....	186
IV.4. Organizarea cercetării experimentale.....	191
IV.4.1. Obiectivele cercetării și ipotezele experimentale.....	191
IV.4.2. Variabilele independente și dependente ale experimentului.....	193
IV.4.3. Metodele de cercetare utilizate.....	195
IV.4.4. Eșantionul de subiecți.....	197
IV.4.5. Valorificarea eșantionului de conținut.....	198
IV.5. Descrierea experimentului propriu-zis.....	218
IV.5.1. Prezentarea selectivă a unor metode și instrumente utilizate în cadrul experimentului formativ.....	218
IV.5.2. Valențele instrumentelor formative utilizate în cadrul programului de formare.....	224
IV.6. Administrarea post-testului.....	226
IV.7. Etapa de retest.....	226

## **CAPITOLUL V.**

<b>ANALIZA ȘI INTERPRETAREA DATELOR EXPERIMENTALE.....</b>	<b>228</b>
V.1. Rezultate obținute în cadrul experimentului formativ.....	228
V.1.1. Date referitoare la gradul de antrenare a abilităților de management al clasei ale cadrelor didactice prin intermediul activităților de formare, desfășurate pe baza modelului experimental de dezvoltare a competențelor de management al clasei.....	230
V.1.2. Date privind percepția generală a cursanților asupra eficienței programului de formare și a activității formatorului.....	236
V.2. Analiza relației dintre datele obținute în contextul formării în planul strategiilor de self-management, a strategiei LEARN pentru managementul clasei și a tehnicilor pentru managerizarea clasei de elevi cu probleme de comportament și posibilitatea de optimizare/dezvoltare a stilurilor manageriale și a climatului clasei de elevi.....	250
V.3. Rezultate obținute în post-test; aspecte comparative privind stilurile manageriale și climatul socio-afectiv al clasei de elevi, rezultate din pre-test și post-test.....	252
V.3.1. Date cu privire la relația dintre demersurile de formare cu rol de dezvoltare a competențelor de management al clasei și dimensiunile stilurilor manageriale centrate pe control.....	253
V.3.2. Date referitoare la relația dintre demersurile de formare cu rol de dezvoltare a competențelor de management al clasei și dimensiunile stilurilor manageriale centrate pe interacțiune.....	260
V.3.3. Date cu privire la afectarea climatului clasei datorită implicării cadrelor didactice într-un program de formare ce are la bază dezvoltarea repertoriului de strategii manageriale.....	267
V.4. Rezultate ale re-testului.....	272
<b>CONCLUZII GENERALE.....</b>	<b>285</b>
<b>BIBLIOGRAFIE.....</b>	<b>296</b>
<b>ANEXE.....</b>	<b>311</b>

## REZUMAT

**Cuvinte cheie:** managementul clasei, stil educațional, stiluri manageriale, comportamente și trăsături manageriale, stiluri manageriale centrate pe interacțiune, stiluri manageriale intervenționiste, strategii de management al clasei, strategii de self-management, managementul elevilor cu dificultăți comportamentale, formarea competențelor de management al clasei, climat educațional, multidimensionalitatea climatului clasei de elevi, expectațiile profesorului și climatul clasei, tipologii ale climatului clasei, climatul socio-afectiv, atmosfera clasei, percepția elevilor asupra relației cu profesorul, percepția elevilor asupra sarcinilor de lucru.

**Structura lucrării:** Teza *Program de intervenție pedagogică pentru optimizarea stilurilor manageriale ale cadrelor didactice și stimularea climatului clasei de elevi* este structurată în două secțiuni: secțiunea teoretică (două capitole) și secțiunea aferentă demersului experimental (trei capitole). Acestea sunt precedate de *Introducere*. Lucrarea se încheie cu capitolul de *Concluzii*, anexe și bibliografie.

Un prim demers al capitolului I, **MANAGEMENTULUI CLASEI DELIMITĂRI CONCEPTUALE, ABORDĂRI EXPERIMENTALE ȘI REPERE TEORETICE** a vizat analiza literaturii de specialitate pentru a identifica perspectivele de actualitate din spațiul european, nord-american, australian, dar și abordările naționale. Potrivit cercetărilor indicate în prezentul capitolul I., putem conchide faptul că realizarea unui management eficient al clasei de elevi presupune monitorizarea intensă a procesului didactic, organizarea de lecții interesante și coerente, organizarea mediului fizic al sălii de clasă, prin respectarea principiilor ergonomice, stabilirea de reguli și rutine la nivelul clasei, comunicarea clară a expectanțelor și oferirea unui feed-back constructiv elevilor, precum și crearea unei relații de recunoaștere și apreciere între elevi și profesori. Desigur că managementul clasei nu poate fi înțeles și judecat în afara situațiilor de învățare organizate de profesor, astfel că trăsăturile sistemului școlar; ale clasei și ale contextului socio-economic influențează puternic managementul clasei.

Conducerea clasei este o sarcină solicitantă pentru cadrele didactice. Formarea inițială și continuă în acest domeniu constituie o preocupare majoră mai ales în țările din

spațiul anglo-american, iar aceste programe își demonstrează eficacitatea în raport cu comportamentul profesorului cât și cu performanțele și manifestările elevilor.

Referitor la studiile realizate în România asupra managementului clasei, ele vizează mai degrabă aspecte precum: relația dintre managementul educațional și managementul clasei, caracteristici ale climatului educațional, stilurile de conducere sau eficiența unor programe de formare inițială ale studenților. Considerăm că suntem deficitari în ceea ce privește abordările actuale asupra managementului clasei, cât și în programe pedagogice de formare continuă, care să modifice și să dezvolte profesorii la nivel atitudinal și comportamental în vederea implementării consecvente a unui plan de management al clasei în acord cu noile percepții și nevoi sociale. De asemenea oferta de formare continuă a instituțiilor abilitate la nivel național nu acoperă decât parțial sau deloc această nevoie. Ne referim aici la instituții de formare națională care nu au incluse în oferta lor de formare programe de management al clasei, cu toate că studiile dovedesc corelația strânsă dintre procesul de management al clasei și comportamentul profesorului, pe de o parte, și performanțele și comportamentele elevilor, pe de altă parte. Prin urmare suntem de părere că este necesar să verificăm empiric cunoașterea acumulată prin studiile științifice realizate în alte țări, cu scopul de a testa și observa funcționalitatea locală și națională a acestor abordări și de a decanta apoi aceste modele de intervenție sau programe care își dovedesc eficacitatea în cadrul procesului de învățământ.

Contribuția teoriilor didactice la explicitarea comportamentului profesorilor și a rolului jucat de managementul clasei de elevi, nu este marcantă și nu elucidează problematica acestui segment al științelor educației. Cu toate acestea valoarea teoriilor didactice constă în suportul oferit cadrelor didactice pentru construirea unor situații de învățare adaptate intereselor și potențialului elevilor și care și-au dovedit eficiența în ceea ce privește creșterea gradului de atenție și implicare a elevilor în sarcinile de lucru, precum și în reducerea comportamentelor perturbatoare din clasă. Aspectele ce vizează ordinea și comportamentul disciplinat al elevilor sunt tratate marginal și abordate exclusiv din perspectivă behavioristă.

Abordările behavioriste ale managementului clasei, cum sunt lauda, mustrarea, recompensa și pedeapsa, cu toate că au reprezentat subiectul unor largi controverse între cercetătorii și practicanții din domeniu, și-au dovedit în multe situații eficacitatea, constituind o parte relevantă a experienței procedurale acumulate și manifestate la clasă de către profesori.



Teoriile ecologice accentuează rolul pe care îl are experiența individuală și percepția subiectivă a situațiilor de învățare din clasă. Multitudinea perspectivelor asupra activității didactice contribuie la creșterea complexității acestora. Configurarea unui mediu de învățare motivant și diversificat pentru elevii clasei, reprezintă un element central al acestei teorii.

Perspectivile teoretice de factură socio-psihologică sprijină înțelegerea amplă a influenței dinamicii de grup asupra prestației individuale a elevilor. Aceste abordări explică cum este formată prin intermediul proceselor cognitive, percepția mediului social și cum aceasta determină modul de acțiune și autopercepția individului. Spațiul educațional este conceput ca un loc în care o multitudine de indivizi activi dezvoltă interacțiuni complexe.

Situațiile complexe sunt studiate și analizate și de către teoriile sistemice. Contribuția acestor abordări constă în oferirea unei imagini globale asupra modului în care sunt integrate în activitatea didactică acțiunile pedagogice ale actorilor educaționali cu relațiile sociale construite între aceștia. Aceasta considerăm că este abordarea decisivă pentru un management eficient al clasei de elevi adaptat contextului educațional.

În primul capitol al prezentei lucrări am făcut referire de asemenea la stilurile manageriale ale cadrelor didactice, sintetizând cele mai relevante modele teoretice și studiile de actualitate care au vizat aceste aspecte.

Stilul managerial este înțeles ca multitudinea de comportamente, pe care un profesor la utilizează pentru a gestiona cât mai eficient colectivul de elevi ai clasei. De-a lungul timpului au fost dezvoltate variate tipologii, în vederea asigurării unei mai bune comprehensiuni a stilului managerial și a variabilelor care îl determină. Lucrarea consemnează evoluția de la teorii ale stilului orientate spre trăsăturile liderului, la teorii centrate pe comportamentul liderului și nu în ultimul rând la teoriile situaționale privind stilul managerial. În literatura de specialitate nu există un consens asupra stilului managerial optim, ci mai degrabă se recomandă ca acesta să fie adaptat situațiilor în permanentă schimbare. Considerăm că stilul managerial eficient îmbină armonios tendința moderată spre controlul comportamentului și a activităților didactice cu orientarea spre interacțiune și dezvoltarea relațiilor sociale, precum și cu abordarea flexibilă a situațiilor problematice și a comportamentelor perturbatoare ale elevilor.

Cel de-al doilea capitol al lucrării intitulat **PERSPECTIVE TEORETICE ȘI EXPERIMENTALE ASUPRA CONDIȚIILOR DE FAVORIZARE A CLIMATULUI CLASEI DE ELEVI** și-a propus să evidențieze câteva modele teoretice

și rezultate ale cercetărilor cu privire la factorii și condițiile care pot favoriza climatul clasei de elevi. Concluziile referitoare la tipologiile climatului școlar nu se pot caracteriza ca un tot, ci prin aspectele care compun viața școlară, precum: stilul managerial al cadrului didactic, comportamentul elevilor și al profesorilor, prezența motivației, calitatea comunicării, natura relațiilor interpersonale. Unele clasificări accentuează anumite dimensiuni, precum procesul luării deciziilor, iar altele analizează aspecte diferite precum natura controlului exercitat în plan vertical. Cercetările evidențiază impactul favorabil al unui climat optim asupra performanțelor școlare ale elevilor, asupra reducerii comportamentului agresiv sau perturbator, cât și asupra creșterii stimei de sine a elevilor. De asemenea s-a demonstrat faptul că un climat marcat de așteptări pozitive ale cadrului didactic în raport cu fiecare elev, are influențe benefice asupra rezultatelor școlare și a integrării elevilor în colectivul clasei.

Tipologiile prezentate sunt în general alcătuite din linii sinonimice de climat, astfel că un climat deschis este prezentat în termeni comuni cu cel participativ sau uman. Există studii care plasează în tipologia climatelor școlare și axa sănătos-nesănătos, care datorită noutății și complexității sale se impune a fi tratată separat. În realitatea vieții școlare nu întâlnim tipuri pure de climat, ci mai degrabă o combinație a diverselor aspecte circumscrise fiecărui tip. Climatul psihosocial al clasei nu poate fi apreciat în termeni pozitivi sau negativi ci mai degrabă putem vorbi de climate eficiente sau ineficiente și de impactul climatului clasei sau școlii asupra actorilor educaționali.

Astfel, climatul clasei poate fi considerat acea calitate a mediului școlar care este împărtășită de toți membrii câmpului educațional, le influențează comportamentul și performanțele și poate fi descris în termeni de percepții colective.

Cea de-a doua secțiune a tezei de doctorat, **CONTRIBUȚII EXPERIMENTALE LA OPTIMIZAREA STILURILOR DE MANAGEMENT ALE CADRELOR DIDACTICE ȘI A CLIMATULUI SOCIO-AFECTIV AL CLASEI DE ELEVI**, expune etapa constatativă a investigației (capitolul III.), realizate la nivelul cadrelor didactice din învățământul primar și a elevilor acestora.

Datele obținute prin analiza nevoilor de formare oferă o plajă foarte diversă și eterogenă de informații cu privire la componentele pedagogice ale optimizării stilurilor și strategiilor de management al clasei ale cadrelor didactice din învățământul primar. Pentru a decanta și a extrage nevoile pedagogice am recurs la o metodă empirică a determinării frecvențelor răspunsurilor subiecților chestionați. Am considerat că cele mai frecvente opțiuni, cele care întrunesc peste 70% din răspunsuri, reprezintă nevoi pedagogice cu

valoare formativă, deci este de dorit ca ele să fie incluse în etapa formativă a cercetării. Din majoritatea răspunsurilor oferite în cadrul analizei nevoilor de formare reiese într-o măsură evidentă necesitatea restructurării sau dezvoltării la nivelul cadrelor didactice a unor atitudini, comportamente și strategii ce vizează managementul clasei și mai ales nevoia de adaptare la particularitățile generațiilor actuale de elevi. Potrivit analizei de nevoi realizată pe un eșantion de 54 de cadre didactice din mediul urban și rural din județul Sibiu, am identificat ca principale teme de formare pentru cadrele didactice din învățământul primar, strategiile de self-management, urmate de strategii de management al clasei, cât și tehnici pentru managerizarea elevilor cu probleme de comportament din colectivul de elevi. Toate categoriile de cadre didactice au considerat aceste teme mai sus menționate ca fiind relevante pentru formarea lor profesională.

Referitor la stilul managerial considerăm că reprezintă comportamentul repetabil al profesorului, manifestat în limitele impuse de statusul său în cadrul școlii, cu scopul de a dezvolta un climat prielnic realizării obiectivelor educaționale. Studiul de față și-a propus să radiografieze stilurile manageriale ale cadrelor didactice din învățământul primar utilizând nouă scale de evaluare a percepției cadrelor didactice asupra propriilor comportamente și atitudini manifestate predominant la clasă în relația cu elevii. Cele nouă scale au fost stabilite ca urmare a unui studiu realizat la nivelul cadrelor didactice ce a vizat componentele principale ale stilului managerial. Aceste scale evidențiază capacitatea de disciplinare a profesorilor, flexibilitatea, controlul și monitorizarea clasei, gestionarea timpului și materialului didactic, competența diagnostică și competența de comunicare, dar și tendința de orientare spre elevi și respectiv spre sarcina didactică a cadrelor didactice și nu în ultimul rând capacitatea de introspecție, autoevaluare și răspuns la feed-back. În concluzie, analizând rezultatele obținute în urma administrării chestionarului de investigare a stilului managerial se remarcă faptul că profesorii apreciază mai ales capacitatea de monitorizare și control al clasei, competența diagnostică și capacitatea de orientare a cadrului didactic spre elevii și spre sarcina didactică în procesul instructiv-educativ. O pondere mai puțin însemnată a fost atribuită de către subiecți următoarelor dimensiuni care se subsumează stilului managerial investigat de noi: capacitatea de disciplinare, flexibilitatea, gestionarea timpului și a materialului didactic, abilitățile de comunicare și capacitatea de introspecție și autoevaluare. Prin urmare considerăm că profesorii sunt mai degrabă orientați spre controlul clasei, manifestând un comportament puternic intervenționist. Prin demersurile experimentale ulterioare se va încerca centrarea stilurilor manageriale ale profesorilor spre dimensiunile axate pe interacțiune.

La nivelul climatului clasei sunt regăsite trăirile subiective ale membrilor colectivului, acestea fiind generate de contextul obiectiv al vieții de grup. Astfel potrivit studiului realizat în etapa de pre-test a cercetării de față, climatul socio-afectiv este definit prin raportare la atmosfera clasei de elevi, la impactul muncii în clasă și al temelor pentru acasă asupra climatului clasei, cât și la relația dintre elevi și cadrul didactic. Din analiza rezultatelor se observă un nivel mai scăzut al aprecierii atmosferei clasei în raport cu munca din clasă și temele pentru acasă și mai ales prin comparație cu aprecierea la un nivel înalt a relației dintre elevi și cadrul didactic. Explicația constă probabil în accentul pus de cadrele didactice pe construirea unei relații pozitive cu elevii claselor și pe importanța pe care o acordă dimensiunii didactice adică sarcinilor de lucru din clasă și de acasă. De asemenea considerăm că aceste rezultate se datorează și particularităților psiho-individuale ale școlărilor mici dar și amprentei lăsate de cadrul didactic. În etapa formativă am intervenit tocmai asupra acestei din urmă variabile, cu scopul de a observa apoi posibilele modificări la nivelul climatului clasei de elevi.

Cel de-al patrulea capitol al lucrării **EXPERIMENT PRIVIND OPTIMIZAREA STILURILOR DE MANAGEMENT ALE CADRELOR DIDACTICE ȘI A CLIMATULUI CLASEI DE ELEVI** prezintă cele două categorii de premise – teoretice fundamentale și teoretice secundare, care au constituit suportul realizării demersului experimental:

<b>Premise teoretice fundamentale</b>	<b>Premise teoretice secundare</b>
<p>1. <i>Optimizarea stilului de management</i> presupune dintr-o perspectivă dinamică, formativă, o nouă restructurare sau echilibrare a modului concret de jucare a unui rol, deci de transpunere efectivă în plan comportamental a exigențelor ce derivă din statutul de conducător (Zlate, M., 2004)</p>	<p>Prin <i>dezvoltarea abilităților emoționale și a competențelor sociale</i> cadrul didactic va reuși să realizeze un bun self-management de natură să influențeze stilul de conducere al clasei și climatul socio-afectiv al grupului de elevi (Seeger, R., &amp; Seeger, N., 2007).</p> <p>Pregătirea mentală a profesorului presupune de asemenea dezvoltarea obiectivității emoționale și evitarea extremelor afective în abordarea elevilor. Această stare este foarte importantă mai ales atunci când profesorul aplică sancțiuni pentru un comportament indezirabil. Emoțiile precum furia și frustrarea împiedică cadrul didactic să realizeze un</p>

	management eficient la nivelul clasei. Comportamentul ezitant are de asemenea repercusiuni negative în relațiile cu elevii (Marzano et. al. 2003).
2. <i>Principii de bază în managementul comportamentului.</i> Potrivit lui Olsen și Nielsen (2009), strategia LEARN este o modalitate de evaluare a ceea ce nu funcționează bine și un cadru care ajută profesorii să structureze relațiile de la școală, din clasă și legăturile dintre școală, copil și mediul de acasă.	<p><i>Limitare (limit)</i> – stabilirea de granițe potrivit lui Jones și Jones (1990), dacă elevul are limite clare, stabilite prin reguli, consecințe și elemente de rutină, problemele de disciplină sunt mai ușor de rezolvat.</p> <p><i>Așteptări (expect)</i> – dacă elevii nu sunt plictisiți și dacă văd că obțin progrese la școală și în comportament se îndreaptă spre atingerea obiectivelor iar problemele de disciplină sunt mai ușor de rezolvat (Charles, 1996).</p> <p><i>Acceptarea (accept)</i> –dacă elevul știe că este iubit de profesori și de ceilalți elevi iar elevii pe de altă parte își iubesc profesorul, problemele de disciplină sunt mai ușor de rezolvat (Charles, 1996).</p> <p><i>Retragerea (relinquish)</i> –dacă elevul este responsabil față de problema respectivă (Gordon, 1974), regulile și consecințele aplicabile din clasă sunt în legătură cu programa școlară, cu planul său de schimbare a comportamentului atunci obiectivele sale pe termen scurt și lung, au șanse mai mari de reușită. Astfel probleme de disciplină sunt mai ușor de rezolvat.</p> <p><i>Relaționarea (network)</i> - dacă părinții și personalul didactic se pun de acord asupra unor obiective comune, dacă nu au conflicte prin intermediul copilului și comunică eficient unii cu ceilalți, problemele de disciplină sunt mai ușor de rezolvat (Minuchin, 1974).</p>
3. În realizarea managementului	<i>Acomodarea în clasă</i> este un factor care poate avea

<p>clasei cu elevii hiperactivi și cu deficit de atenție este indicat să se aibă în vedere o abordare multimodală, în care să se pună accentul pe diversificarea ofertei educaționale și pe un plan bine structurat de management al comportamentului (Popenci, Fartușnic, Târnoveanu, 2008).</p>	<p>o mare influență asupra managementului comportamentului și a ameliorării rezultatelor școlare ale elevilor hiperactivi și cu dificultăți de concentrare.</p> <p><i>Intervențiile comportamentale în contextul managementului clasei</i> - scopul principal al controlului elevului cu potențial ADHD în clasă este sprijinirea elevului în vederea dezvoltării unui auto-control ridicat („auto-reglare”) și optimizării interacțiunilor cu adulții în special dar și cu alți copii (Dowson, 2009).</p> <p>Pentru managementul eficient al clasei fundamentală este capacitatea cadrului didactic de a <i>construi relații pozitive cu elevii</i>, un climat prietenos bazat pe respect reciproc și colaborare (Rief, 2003).</p>
---	---

*Tabelul 1. Premisele teoretice ale cercetării*

De asemenea, sunt detaliate principalele direcții de acțiune stabilite ca urmare a studiului constatativ realizat, pe care le-am concretizat într-un program de formare continuă, destinat dezvoltării competențelor de management al clasei ale cadrelor didactice din învățământul primar, precum și optimizării stilurilor manageriale și climatului clasei de elevi. Curriculum-ul programului de formare proiectat de noi este articulat pe priorități decantate din analiza de nevoi și rezidă în : strategii de self-management, strategia LEARN pentru managementului clasei (adaptată după Olsen, și Nielsen, 2009), precum și intervenții comportamentale pentru managementul clasei de elevi cu probleme comportamentale. Cele trei tematici propuse, au fost organizate pe module, având asociate o serie de competențe, pe care le prezentăm în continuare, în cadrul modelului experimental din *tabelul 2*. Acest model reprezintă o strategie specifică destinată prevenției și corectării comportamentelor indezirabile și poate fi considerat un reper util profesorilor în cadrul procesului de elaborare a propriului sistem de management al clasei.

Competențe	Conținuturi	Strategii didactice	Evaluare
<p>Utilizează strategii de management personal pentru a menține o comunicare eficientă cu clasa de elevi.</p> <p>Formează elevilor competențe socio-emoționale.</p> <p>Utilizează strategii de self-management pentru a optimiza relațiile cu elevii</p>	<p><i>Strategii de self-management pentru cadrele didactice</i></p> <p><b>Tema I</b> Comunicare și managementul conflictelor</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- comunicarea asertivă;</li> <li>- ascultarea activă;</li> </ul> <p>tehnici de negociere în clasă.</p> <p><b>Tema II</b> Inteligența emoțională</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- identificarea emoțiilor</li> <li>- folosirea emoțiilor</li> <li>- înțelegerea emoțiilor</li> <li>- managementul emoțiilor</li> </ul> <p><b>Tema III</b> Pregătirea mentală a profesorului – tehnici de management personal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- promptitudinea reacțiilor</li> <li>- anticiparea dificultăților</li> <li>- observarea altor profesori eficienți în managementul clasei</li> <li>- reframing-ul</li> <li>- monitorizarea propriilor gânduri</li> <li>- eliberarea de stres</li> </ul>	<p>jocul de rol, lucru in echipe</p> <p>Intervievator– Intervievat- Observator</p> <p>metoda acvariului jocul de rol metoda Circle Time cartonase cu imagini</p> <p>cartonase cu cuvinte markere</p> <p>jocul de rol masa rotundă</p> <p>cartonase colorate post-noted flipchart tabla videoproiectorul</p>	<p>Fișă de lucru „Comunicarea asertivă”;</p> <p>Eseu pe tema „Cum pot fi eliminate barierele din comunicarea profesor-elevi?”</p> <p>Fișă de lucru „Astăzi mă simt...”;</p> <p>Fișă de lucru „Afișul meu publicitar”;</p> <p>Fișă de lucru „Situațiile care v-au declanșat stările emoționale...”;</p> <p>Fișă de lucru „Lucrurile pe care le fac când sunt...”</p> <p>Fișă de lucru „Ce mă ajută când simt că sunt...” ;</p> <p>Eseu pe tema „Gestionarea emoțiilor negative”.</p>

<p>Coordonează grupul de elevi sub multiple aspecte: ergonomic, psihologic, normativ, operațional, inovativ.</p> <p>Gestionează actul decizional prin asumarea răspunderii sau delegarea responsabilității în cadrul grupelor de elevi din clasă</p> <p>Fundamentează deciziile educaționale pe cunoașterea nevoilor elevilor.</p> <p>Utilizează scopurile comune pentru formarea sentimentului de apartenență la grup.</p> <p>Comunică și consiliază toți elevii, indiferent de etnie, situație economică, socială, etc.</p> <p>Aplică strategii specifice de management al clasei pentru a influența comportamentul elevilor în timpul activităților didactice.</p> <p>Realizează un echilibru între colaborare</p>	<p><b>Strategia LEARN pentru managementul clasei (adaptare după Olsen și Nielsen, 2009)</b></p> <p><b>Tema I</b> Regulile și rutinele clasei – tehnici de stabilire a limitelor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- aranjarea și decorarea clasei într-o manieră care sprijină un management eficient;</li> <li>- stabilirea regulilor clasei, a recompenselor și consecințelor și a rutinelor</li> <li>- construirea sistemului de management din primele săptămâni de școală.</li> </ul> <p><b>Tema II</b> Tehnici pentru identificarea așteptărilor elevilor: stabilirea motivațiilor și intereselor elevilor în vederea utilizării punctelor forte ale copiilor în procesul de management al clasei.</p> <p><b>Tema III</b> Strategii pentru inducerea ideea de acceptare în planul de management al clasei:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- conștientizarea la nivel emoțional a acestor strategii, în vederea influențării comportamentului elevilor</li> </ul> <p><b>Tema IV</b> Retragerea și transferul responsabilității:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tehnici care pot ajuta cadrele didactice să transfere responsabilitatea elevilor și să le ofere acestora sentimentul de control asupra problemelor, utilizând chiar ideile, interesele și valorile elevilor.</li> </ul>	<p>expunerea,</p> <p>exemplificarea,</p> <p>dezbaterea academică,</p> <p>expunerea,</p> <p>metoda Delphi mind – mapping,</p> <p>expunerea,</p> <p>fishbone,</p> <p>metoda acvariului,</p>	<p>Fisă de lucru „Planul de reguli, consecințe și recompense pentru clasa mea”;</p> <p>Fisă de lucru „ Activitățile de rutină din clasă”;</p> <p>Temă pentru acasă: „Realizați împreună cu elevii un plan care să conțină regulile clasei cu sancțiuni și recompense cât și zonele și activitățile de rutină din clasă”;</p> <p>Chestionar de autoevaluare „Tabel zilnic de verificare pentru profesori”;</p> <p>Chestionar „Cum mă percep elevii”;</p>
---	---	---	---



<p>și competiție în cadrul grupului.</p> <p>Inițiază și menține colaborări cu părinții și alte cadre didactice pentru a gestiona mediul psihosocial al clasei.</p>	<p><b>Tema V</b>  Tehnici de relaționare utilizate în managementul clasei:  - stabilirea legăturilor între profesori, părinți și elevi și structurarea modului în care unii interacționează cu ceilalți.</p>	<p>expunerea,  metoda mozaic,  știu-vreau să știu-am învățat</p> <p>expunerea,  cubul,  Balint- Group,</p> <p>post-noted  flipchart  tabla  videoproiectorul</p>	<p>„Fișă pentru monitorizarea propriului comportament” – destinată elevilor;</p> <p>„Fișă pentru părinți” – pentru monitorizarea comportamentelor problematice prin colaborare cu părinții;</p> <p>„ Eseu de îndreptare a comportamentului”- fișă pentru elevi;</p> <p>„Contract între părinți – profesor – elev”;</p> <p>Eseu pe tema „Cum negociez sau evit relația – noi contra voi – în raport cu elevii?”</p>
--	--	--	--

<p>Evaluează și abordează diferențiat diferitele tipuri de elevi.</p> <p>Selectează și adaptează tehnici de intervenție pentru a rezolva problemele de disciplină sau de comportament ale elevilor.</p> <p>Previne sau gestionează eficient situațiile de criză educațională.</p> <p>Inițiază și menține colaborări cu părinții și alte cadre didactice pentru a gestiona mediul psihosocial al clasei.</p>	<p><b>Managementul clasei de elevi cu dificultăți comportamentale</b></p> <p><b>Tema I</b> Integrarea și evaluarea elevilor cu probleme comportamentale</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- acomodarea în clasă a elevilor cu probleme comportamentale</li> <li>- evaluarea comportamentului elevilor în clasă</li> <li>- evaluarea calităților elevilor cu dificultăți comportamentale</li> </ul> <p><b>Tema II</b> Intervenții disciplinare:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- reacția profesorului</li> <li>- recompensarea simbolică</li> <li>- costul răspunsului</li> <li>- contingența de grup</li> <li>- contingența cu familia</li> </ul> <p>întărirea comportamentului</p> <p><b>Tema III</b> Construirea relațiilor pozitive cu elevii</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- promovarea comportamentelor asertive</li> <li>- manifestarea interesului față de elevi și de problemele acestora</li> <li>- utilizarea comportamentelor echitabile și pozitive pentru a stimula învățarea</li> <li>- acordarea de feed-back constructiv la răspunsurile greșite oferite de elevi</li> <li>- abordarea diferitelor tipuri de elevi (pasivi, agresivi, cu dificultăți de concentrare, perfecționiști, inadaptați social).</li> </ul>	<p>Atelierul creativ al viitorului (ACV) studiul de caz,</p> <p>cardurile cu sarcini, World-Caffe, stațiile de lucru,</p> <p>jocul de cărți pentru scenarii, învățarea prin cooperare</p> <p>post-noted flipchart tabla, videoproiectorul</p>	<p>Chestionar de autoevaluare „Strategii didactice și de management al clasei aplicate în cazul elevilor cu dificultăți comportamentale”;</p> <p>Fișă de evaluare a calităților elevului cu dificultăți comportamentale; Fișă de evaluare a comportamentului în clasă a elevului cu probleme comportamentale;</p> <p>Fișă de lucru pe tema „Vorbirea excesivă”; Fișă de lucru pe tema „Dificultățile de concentrare – tehnici de lucru în clasă”; Fișă de lucru „Diminuarea dificultăților de comunicare ale elevilor cu ADHD”;</p> <p>Eseu pe tema „Avantajele concentrării profesorului pe aspectele pozitive ale elevului sau ale situației”;</p>
---	---	---	--

*Tabelul 2. Modelul experimental al cercetării*

Așadar teza a avut ca scop dezvoltarea și implementarea unui program pedagogic de formare a profesorilor în domeniul strategiilor de management al clasei, pentru a optimiza stilurile de conducere ale cadrelor didactice, precum și climatul psihosocial al clasei. Cercetarea experimentală întreprinsă în acest sens, a avut la bază teorii și informații prezentate în literatura de specialitate, ce tratează tematica modalităților de ameliorare a procesului de management al clasei și a climatului educațional. De asemenea am considerat că este important să se analizeze în condiții concrete, prin intermediul profesorilor și al elevilor procesul de management al clasei, prin prisma variabilelor stil și strategii manageriale și climat educațional.

Loturile experimentale și de control cuprinse în experiment au fost reprezentate de cadre didactice din învățământul primar din județul Sibiu precum și din clasele de elevi ale acestor profesori. Eșantionul de elevi implicat în cercetare a fost compus din elevii claselor a II-a, a III-a și a IV-a. La nivelul cadrelor didactice pre-testul a constat în administrarea chestionarului pentru investigarea stilului managerial iar la nivelul elevilor pre-testul a vizat studierea climatului educațional al clasei. În momentul inițial al cercetării întreprinse nu s-au constatat diferențe semnificative statistic între rezultatele obținute pe cele două categorii de eșantioane.

Ipoteza generală de la care am pornit în realizarea etapei experimentale a avut în vedere ideea potrivit căreia aplicarea sistematică a programului de intervenție, proiectat în urma analizei de nevoi, determină în mod direct dezvoltarea competențelor de management ale cadrelor didactice și indirect conduce la optimizarea climatului clasei de elevi.

Pentru a ne atinge scopurile stabilite și a verifica ipoteza generală și ipotezele specifice ale cercetării am conturat următoarele demersuri de acțiune în contextul programului de formare desfășurat cu cadrele didactice din învățământul primar:

- Dezvoltarea capacității de self-management a cadrelor didactice din învățământul primar în scopul creșterii congruenței psiho-afective și a autocontrolului.
- Stimularea și valorificarea abilităților de comunicare, relaționare constructivă cu mediul școlar, a abilităților de negociere și de management al emoțiilor.
- Diversificarea strategiilor de management al clasei (adaptate după Olsen și Nielsen, 2009), prin achiziția tehnicilor subiacente categoriilor limitare, așteptări, acceptare, retragere și relaționare, menite a oferi instrumentele de lucru necesare pentru influențarea comportamentului elevilor.
- Stimularea competențelor socio-emoționale și sprijinirea comportamentului individual al elevilor.
- Îmbogățirea nivelului de cunoștințe ale cadrelor didactice cu privire la principiile și tehnicile concrete de abordare a clasei de elevi cu probleme comportamentale;

- Aplicarea contextuală și individualizată a tehnicilor de management al clasei de elevi cu probleme de comportament.
- Abordări incluzive ale organizării mediului clasei și resurselor educaționale.

Din punct de vedere curricular, experimentul formativ a fost organizat pe trei module, în funcție de nevoile identificate inițial, acestea fiind derulate succesiv pe parcursul a 54 de ore, evidențiindu-se relația de complementaritate și interdependență între demersurile acționale.

Modulului strategii de self-management a vizat dezvoltarea de competențe psiho-sociale, de comunicare și relaționare prin realizarea de aplicații practice și antrenamente de tip meditativ, menite să ofere cadrelor didactice posibilitatea de a se adapta cu succes la solicitările mediului educațional. Consecințele aplicării sistematice a strategiilor de self-management se reflectă în primul rând în comportamentul și atitudinea profesorului și nu în ultimul rând în relaționarea cu elevii și în climatul socio-afectiv instituit.

Referitor la modulul strategia LEARN pentru managementul clasei, precizăm faptul că beneficiile achiziției și aplicării acestor tehnici se regăsesc la nivelul dezvoltării competenței de gestionare optimă a clasei de elevi, prin dobândirea unor instrumente concrete de lucru, utile și adaptabile oricărei situații din practica educațională, atâta timp cât cadrul didactic este dispus la atitudini de tip flexibil, orientate spre ajutorarea elevilor și construirea unui mediu propice progresului colectiv și individual. Multitudinea și diversitatea de strategii, tehnici de lucru, precum și fișe, chestionare și scheme operaționale, au sprijinit cadrele didactice să utilizeze cele mai adecvate metode în vederea structurării relațiilor din clasă, a legăturilor dintre școală, copil și mediu de acasă dar și a problemelor de disciplină inerente mediului educațional actual.

Modulul de tehnici pentru gestionarea clasei de elevi cu probleme de comportament a fost util cadrelor didactice în măsura în care a contribuit printr-un set de materiale-suport, soluții și recomandări educaționale cât și exerciții practice, la abordarea eficientă a problemelor de comportament ale elevilor din clasă. Prin integrarea ideii diversității umane (și a individualității, în același timp) în filozofia lor educațională, am considerat că profesorii pot să îmbunătățească managementul clasei și să reducă perturbările generate de deficitul de autocontrol al elevilor. Activitățile formative desfășurate pe parcursul celor trei module au îmbinat armonios aspectele teoretice cu activitățile de tip seminar și cele de evaluare formativă a cunoștințelor, abilităților și atitudinilor dezvoltate de participanți.

În capitolul V. **ANALIZA ȘI INTERPRETAREA DATELOR EXPERIMENTALE**, rezultatele înregistrate pe parcursul experimentului formativ au fost analizate prin prisma performanțelor obținute de profesori în cadrul evaluării portofoliului de formare, al proiectului de management al clasei dar și din punctul de vedere al opiniilor și percepțiilor referitoare la eficiența

programului de formare și a prestației formatorului, precum și a chestionarelor de studiere a stilurilor manageriale și a climatului clasei de elevi.

Cât privește tipurile de analiză cantitativă și calitativă efectuate asupra datelor obținute, acestea relevă o serie de progrese înregistrate de grupurile experimentale, pe care le-am expus detaliat în cadrul capitolului referitor la analiza și interpretarea datelor cercetării.

În ceea ce privește criteriul progresul învățării reflectat în modalitatea de aplicare și exemplificare a strategiilor de management al clasei, în rezolvarea temelor și a sarcinilor de lucru, în utilizarea termenilor de specialitate precum și în adaptarea tehnicilor de management al clasei la situațiile particulare cu care se confruntă cursanții în practica educațională, putem afirma faptul că majoritatea participanților au rezultate superioare ce vizează acumulare de cunoștințe în contextul acestui program de formare. A existat însă și o mică parte a cursanților care s-au situat la un nivel mediu în ceea ce privește progresul învățării reflectat în produsele de învățare cuprinse în portofoliul de formare.

Referitor la cel de-al doua modalitate de evaluare, prin proiectul de grup, al subiecților lotului experimental, putem afirma faptul că majoritatea cadrelor didactice care au participat la programul de formare au dobândit competențe de management al clasei și pot aborda eficient comportamentele problematice ale elevilor și reușesc totodată să contribuie la optimizarea și întărirea comportamentelor dezirabile ale copiilor din clasă.

Raportându-ne la ipotezele specifice ale cercetării menționăm faptul că intervenția formativă desfășurată cu cadrele didactice din învățământul primar cu scopul de a le dezvolta acestora competențe de management al clasei dar și competențe psiho-educăționale, a determinat eficientizarea anumitor aspecte ale stilurilor manageriale practicate de profesori, precum și ale climatului claselor, pe care aceste cadre didactice le conduc.

Astfel s-a validat ipoteza (IS1) potrivit căreia implicarea cadrelor didactice într-un program de formare cu rol de dezvoltare a competențelor de management al clasei, facilitează adoptarea unor stiluri manageriale centrate pe interacțiune.

Ca urmare a intervenției formative realizate, profesorii și-au dezvoltat competența diagnostică relevată prin capacitatea de a identifica o serie de probleme de natură emoțional-comportamentală ale elevilor, de a înțelege impactul acestora asupra personalității și rezultatelor școlare ale copiilor și de a prevedea măsuri apte să le ofere acestor elevi condiții prielnice pentru o evoluție pozitivă. De asemenea intervenția formativă realizată a avut o contribuție însemnată și la întărirea orientării cadrelor didactice spre relaționarea cu elevii clasei, la sporirea receptivității față de nevoile și solicitările elevilor, precum și la conștientizarea necesității de angrenare a tuturor actorilor educaționali în procesul de management al clasei, în timp ce abordarea orientată spre sarcina didactică a fost menținută la nivelul inițial nefiind înregistrate modificări semnificative pe

acest palier. Un alt aspect al stilurilor manageriale centrate pe interacțiune care a fost eficientizat, vizează capacitatea de introspecție, autoevaluare și răspuns la feed-back.

Pe baza rezultatelor consemnate în capitolul Analiza și interpretarea datelor experimentale, se poate conchide faptul că formarea pe segmentul strategiilor de self-management și a celor de management al clasei, la nivelul cadrelor didactice, are un aport semnificativ la stimularea atmosferei sau climatului clasei de elevi, ceea ce ne determină să considerăm că ipoteza (IS2) potrivit căreia implementarea unui program de formare cu impact asupra competențelor de management personal, a competențelor de managerizare a clasei de elevi și de abordare a dificultăților comportamentale, contribuie la optimizarea climatului clasei măsurat prin atmosfera clasei de elevi, a percepției elevilor asupra muncii în clasă și a temelor pentru acasă, și a percepției elevilor asupra profesorului, se confirmă. Suntem așadar în măsură să afirmăm eficacitatea programului de intervenție pedagogică derulat de noi, sub aspectul modificărilor pozitive înregistrate la nivelul atmosferei de elevi, în calitate de dimensiune a climatului educațional al clasei și de asemenea impactul favorabil asupra unora dintre componentele ce țin de relația profesor-elevi și respectiv de specificul muncii în clasă și a temelor pentru acasă.

Există însă aspecte investigate care s-au soldat cu rezultate ambigue cum sunt cele referitoare la nivelul de dezvoltare al competențelor de comunicare ale profesorilor implicați în etapa experimentală, sau dimensiuni care nu au fost eficientizate ca urmare a demersurilor formative derulate cu lotul experimental. Potrivit datelor analizate în lucrare, capacitatea de disciplinare nu a fost modificată semnificativ ca urmare a intervenției formative centrată pe dezvoltarea repertoriului de strategii manageriale. De asemenea, flexibilitatea ca atitudine reflectată în modul de abordare a situațiilor din câmpul educațional, nu a fost percepută și menționată în post-test de către cadrele didactice din lotul experimental, ca modificându-se semnificativ. Referitor la dimensiunea capacitatea de monitorizare/control, măsurătorile efectuate evidențiază traiectoria relativ constantă pre-test/post-test atât în cazul lotului experimental cât și a lotului de control, ceea ce denotă o percepție nemodificată a existenței capacității de monitorizare și control a cadrelor didactice din lotul experimental, ca urmare a intervenției formative.

În concordanță cu rezultatele expuse, elaborăm o serie de concluzii finale ale tezei:

- Programul pedagogic de formare derulat și-a dovedit eficiența sub aspectul dezvoltării competențelor de management al clasei în rândul cadrelor didactice din învățământul primar;
- În etapa de post-test se constată o creștere a scorurilor, în cazul grupului experimental la nivelul stilurilor manageriale centrate pe interacțiune pentru dimensiunile, competență diagnostică, orientarea spre elevi și capacitatea de introspecție, autoevaluare și răspuns la feed-back a cadrelor didactice. În cazul competenței de comunicare nu s-a reușit a se dovedi

dacă rezultatele superioare dobândite de către grupul experimental (relevante de comparația pre-test post-test) se datorează exclusiv factorilor experimentali introduși, datorită diferenței nesemnificative înregistrată în post-test între lotul experimental și cel de control. În ceea ce privește stilurile manageriale centrate pe control nu s-au înregistrat modificări semnificative statistic între grupul experimental și cel de control, excepție făcând totuși dimensiunea gestionarea timpului și a materialului didactic.

- Climatul clasei de elevi poate fi modelat și influențat pozitiv prin adoptarea de strategii manageriale adecvate centrate pe stimularea relațiilor și a cooperării dintre elevi, precum și a relației profesor – elevi, dovadă în acest sens fiind rezultatele obținute de lotul experimental în post-test.
- În re-test se remarcă menținerea rezultatelor din post-test, la nivelul lotului experimental.

În concluzie ipoteza generală - Aplicarea sistematică a programului de intervenție, proiectat în urma analizei de nevoi, determină în mod direct dezvoltarea competențelor de management ale cadrelor didactice și indirect conduce la optimizarea climatului clasei de elevi. - este validă și afirmăm astfel eficiența programului formativ.

Pornind de la concluziile anterior menționate considerăm oportune o serie de **sugestii educaționale raportate la aspectele managementului clasei de elevi:**

- Elaborarea și implementarea unui sistem de management al clasei prin colaborare cu elevii și părinții;
- Concentrarea măsurilor și intervențiilor manageriale pe stimularea și dezvoltarea de comportamente dezirabile, prin acordarea de întăriri pozitive și activități recompensatorii;
- Construirea unui mediu de învățare incluziv, atât din perspectiva organizării mediului fizic, cât și a celui psihosocial al clasei.
- Promovarea activităților de învățare prin cooperare pentru facilitarea procesului de învățare al elevilor;
- Implicarea activă a elevilor în procesul de management al clasei prin delegarea de responsabilități, prin constituirea consiliului clasei, prin organizarea de activități împreună cu părinții, care să faciliteze valorizarea și autoresponsabilizarea elevilor.

Prin corelarea considerentelor teoretice cu demersurile experimentale derulate cu subiecții implicați în cercetare, au fost evidențiate și validate o serie de aspecte ce țin de componentele stilurilor manageriale și de climatul educațional al clasei de elevi, în contextul angrenării profesorilor din învățământul primar în activități de formare continuă centrate pe dezvoltarea de competențe de management al clasei.

## BIBLIOGRAFIE

1. Aebli, H., (1983), *Zwölf Grundformen des Lehrens. Eine allgemeine Didaktik auf psychologischer Grundlage*, Klett-Cotta, Stuttgart
2. Aebli, H., (1987), *Zwölf Grundformen des Lehrens. Eine allgemeine Didaktik auf psychologischer Grundlage*, Klett-Cotta, Stuttgart
3. Aebli, H., (2001), *Zwölf Grundformen des Lehrens. Eine allgemeine Didaktik auf psychologischer Grundlage. Medien und Inhalte didaktischer Kommunikation der Lehrzyklus*, Klett-Cotta, Stuttgart
4. Akbaba, S., Altun, A., (1998), *Teachers Reflection on Classroom Management*, în Schönbächler, M.T.,(2008), *Klassenmanagement*, Haupt Verlag, Bern-Stuttgart-Wien.
5. Alber, S., Heward, W., (2000), *Teaching Student to Recruit Positive Attention: A Review and Recommendations*, Journal of Behavioral Education, 10 (4)
6. Alberto, P., Troutman A., C., (1995), *Applied Behavior Analysis for Teachers*, Upper Saddle River, NJ, Merrill
7. Albulescu, I., (2009), *Doctrine pedagogice*, Editura Didactică și Pedagogică, București
8. Ambrose, S. A., Bridges, M.W., DiPietro, M. , Lovett, M.C., Norman, M.K., (2010), *How Learning Works: Seven Research-Based Principles for Smart Teaching*, San Francisco, CA: Jossey-Bass
9. Anderson, C. S., (1982), The search of school climate: a review of the research, in *Review of Educational Research*
10. Antonesei, L., Popa, N., L., Labăr, A., V., (2009), *Ghid pentru cercetarea educației*, Editura Polirom , Iași.
11. Armstrong, M., (1999), *A Hand book of Human Resource Management Practic*, Editura Kogan Page, London.
12. Bandura, A., (1997), *Self-Efficacy. The Exercise of Control*, Freeman, New York
13. Barbu - Ion, D., (2009), *Climatul educațional și managementul școlii*, Editura Didactică și Pedagogică, București.
14. Baumrind, D., (1996), în Schönbächler, M.T.,(2008), *Klassenmanagement*, Haupt Verlag, Bern-Stuttgart-Wien.
15. Băban, A., (coord.), (2001), *Consiliere educațională*, Editura Psinet, Cluj-Napoca.
16. Bessoth, R., (1989), *Verbesserung des Unterrichtsklimas*, Hermann Leuchterhand Verlag, Neuwied u. Frankfurt/M.



17. Blake, R. R., Mouton, J. S., (1964), *The Managerial Grid*, Fulf Publishing Company, Houston
18. Bocoș, M., (2007), *Teoria și practica cercetării pedagogice*, Casa Cărții de Știință, Cluj-Napoca
19. Bocoș, M., Jucan, D., (2008), *Fundamentele pedagogiei. Teoria și metodologia curriculumului. Repere și instrumente didactice pentru formarea profesorilor*, Editura Paralela 45, Pitești
20. Bramburg, Anderson, (1991), în Barbu - Ion, D., (2009), *Climatul educațional și managementul școlii*, Editura Didactică și Pedagogică, București.
21. Bromme, R., (1992), *Der Lehrer als Experte zur Psychologie des professionellen Wissens*, Hans Huber, Bern
22. Bronfenbrenner, U., (1981), *Die Ökologie der menschlichen Entwicklung*, Klett-Cotta, Stuttgart
23. Brophy, J., (1999a), *Perspective of Classroom Management: Yesterday, Today and Tomorrow*, în Schönabächler, M.T.,(2008), *Klassenmanagement*, Haupt Verlag, Bern-Stuttgart-Wien.
24. Brown, J.A.C., (1954), în Zlate, M., (2004), *Leadership și management*, Editura Polirom, Iași
25. Bru, E., Stephens, P., Torsheim, T., (2002), *Students Perception od Classroom Management and Reports of Their Own Misbehavior*, Journal of School Psychology 40 (4)
26. Burden, P., R., (1995), *Classroom Management and Discipline. Methods to Facilitate Cooperation and Instruction*, White Plains, NY, Longman
27. Canter, (1976), în Stan, Emil, (2003), *Managementul clasei*, Editura Aramis, București.
28. Canter, L., Canter, M., (2001), *Assertive Discipline Positive Behavior Management for Todays Classroom* (3rd Ed.) Canter § Associates, Los Angeles
29. Cerchez, N., Mateescu, E., (1995), *Elemente de management școlar*, Editura Spiru Haret, Iași
30. Cerghit, I., (2006), *Metode de învățământ*, Editura Polirom Iași
31. Ceobanu, C., (2008), în Cucoș, C., (2008), *Psihopedagogie pentru examenele de definitivare și grade didactice*, Editia a II-a, Editura Polirom, Iasi.
32. Charles, (1996), în Olsen, J., Nielsen, T., W., (2009), *Noi metode și strategii pentru managementul clasei*, Editura Didactica Publishing House, București.
33. Chiș, V., (2001), *Activitatea profesorului între curriculum și evaluare*, Editura Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca.

34. Chiș, V., (2002), *Provocările pedagogiei contemporane*, Editura Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca.
35. Chiș, V., Bocoș, M., Stan, C., Albușescu, I., (2004), *Educația 21*, nr. 1-2/2004, Centrul de Cercetare și Inovație în Curriculum, Colecția Științele Educației, Editura Casa Cărții de Știință, Cluj-Napoca
36. Chiș, V., (2005), *Pedagogia contemporană – Pedagogia pentru competențe*, Editura Casa Cărții de Știință, Cluj-Napoca.
37. Chiș, V., Ionescu, M., (2009), *Fundamentări teoretice și abordări praxiologice în științele educației*, Editura Eikon, Cluj-Napoca.
38. Cosmovici, A., Iacob, L., (1998), *Psihologie școlară*, Editura Polirom, Iași.
39. Cothran, D., Hodges, K., Garrahy, D., (2003), *This is kind of giving a secret away...; students perspectives on effective class management*, in Teaching and Teacher Education, 19
40. Cucuș, C., (2008), *Psihopedagogie pentru examenele de definitivare și grade didactice*, Editia a II-a, Editura Polirom, Iasi.
41. Curran C., (2004), în Schönbächler, M.T.,(2008), *Klassenmanagement*, Haupt Verlag, Bern-Stuttgart-Wien.
42. Dal G., Peyer S., (2000), în Schönbächler, M.T.,(2008), *Klassenmanagement*, Haupt Verlag, Bern-Stuttgart-Wien.
43. Deci, E., Ryan, R., (1985), *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, Plenum Press, New York
44. Dollard, J., Doob, L., Miller, N., Mowrer, O., Sears R., (1971), *Frustration and Aggression*, Julius Beltz, Weinheim
45. Dowson, S., (2009), în Olsen, J., Nielsen, T., W., (2009), *Noi metode și strategii pentru managementul clasei*, Editura Didactica Publishing House, București.
46. Doyle, (1986), în Schönbächler, M. T., ( 2008), *Klassenmanagement*, Haupt Verlag, Bern-Stuttgart-Wien.
47. Dumitru, Al., (2000), *Dezvoltarea gândirii critice și învățarea eficientă*, Editura de Vest, Timișoara
48. Dunlap, G., et. all (1994), *Choice making to promote adaptive behavior for students with emotional and behavioral challenges*, in Journal of applied behavior analysis, 27 (3)
49. Eder, F., (1996), *Schul- und Klassenklima. Ausprägung. Determinanten und Wirkungen des Klimas an höheren Schulen*, Studien-Verlag, Innsbruck
50. Eder, F., (2004), în Schönbächler, M.T.,(2008), *Klassenmanagement*, Haupt Verlag, Bern-Stuttgart-Wien.

51. Egan, K., (2005), în Olsen, J., Nielsen, T., W., (2009), *Noi metode și strategii pentru managementul clasei*, Editura Didactica Publishing House, București.
52. Elias, J., Tobias, M.E., Friedlander, B., (2007), *Inteligența emoțională în educația copiilor*, Editura Curtea Veche, București
53. Emmer, E. T., Aussiker, A., (1990), în Schönbächler, M.T.,(2008), *Klassenmanagement*, Haupt Verlag, Bern-Stuttgart-Wien.
54. Emmer, E. T., Evertson, C. M., Anderson, L., (1980), *Effective Classroom Management at the Beginning of the School Year*, The Elementary School Journal, 80 (5)
55. Emmer, E. T., Stough, L.M., (2001), „*Classroom Management. A Critical Part of Educational Psychologie, With Implications for Teachers Education*” Educational Psychologist, Nr. 36, pp.103-112.
56. Emmer E. T., Everston C. M., Worsham M., (2003), în Schönbächler, M. T., (2008), *Klassenmanagement*, Haupt Verlag, Bern-Stuttgart-Wien.
57. Epston, (1988), în Olsen, J., Nielsen, T., W., (2009), *Noi metode și strategii pentru managementul clasei*, Editura Didactica Publishing House, București.
58. European Comission, (2005), *Common European Principles for Teachers Competences and Qualification*, Brussels
59. Evertson, C. M., Emmer, E. T., Worsham, M., (2005), în Schönbächler, M.T.,(2008), *Klassenmanagement*, Haupt Verlag, Bern-Stuttgart-Wien.
60. Everston, C. M., Neal, K., (2006), în Schönbächler, M. T., (2008), *Klassenmanagement*, Haupt Verlag, Bern-Stuttgart-Wien.
61. Everston, C. M., Harris, A., (1992), în Schönbächler, M. T., (2008), *Klassenmanagement*, Haupt Verlag, Bern-Stuttgart-Wien.
62. Everston, C. M., Harris, A., (1999), în Schönbächler, M. T., (2008), *Klassenmanagement*, Haupt Verlag, Bern-Stuttgart-Wien.
63. Fend, H., (1998), *Qualität im Bildungswesen Schulforschung und Systembedingungen, Schulprofilen und Lehrerleistung*, Juventa, Weinheim
64. Fiedler, F. E., (1967), *A theorie of leadership effectiveness*, McGraw-Hill, New York
65. Finn, J., Pannozzo G., Achilles, Ch., (2003), *The Why's of Class Size: Student Behavior in Small Classes*, Review of Educational Research, 73 (3)
66. Finn, J., Voelkl, K., (1995), în Schönbächler, M. T., (2008), *Klassenmanagement*, Haupt Verlag, Bern-Stuttgart-Wien.
67. Fraser, B., Walberg, H., Welch, W., Hattie, A., (1987), *Syntheses of Educational Productivity Research*, in *International Journal of Educational Research*, 11

68. Freiberg, J., Stein, T., Huang, Shwu-Yong, (1995), Effects of Classroom Management Intervention on Student Achievement in Inner-City Elementary Schools, *Educational Research and Evaluation*, 1 (1)
69. Freiberg, J., Stein, T. A., (1999), School climate: measuring, improving and sustaining healthy learning environments, in Freiberg, J., (1999), *School Climate*, Falmer, Press, London
70. Friedman, I., (1995), Student Behavior Patterns Contributing to Teacher Burnout, *Journal of Educational Research*, 88 (5)
71. Froyen, L. A., & Iverson, A. M. (1999), *Schoolwide and classroom management: The reflective educator-leader*, (3rd ed.), Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
72. Gary, J., (1998), *Comportament organizațional*, Editura Economică, București.
73. Glava, A., Glava, C., (2002), *Introducere în pedagogia preșcolară*, Editura Dacia, Cluj-Napoca
74. Geissler, (1997), în Joița, E., (2000), *Management educațional, Profesorul – manager: roluri și metodologie*, Editura Polirom, Iași.
75. Gilberts, G., Lignugaris-Kraft, B., (1997), Classroom management and instructions competencies for preparing elementary an special education teachers, in *Teaching and Teacher Education*, 13 (6)
76. Gold, A., (2003), în Schönbacher, M. T., (2008), *Klassenmanagement*, Haupt Verlag, Bern-Stuttgart-Wien
77. Good, T., Brophy, J., (2003), *Looking in Classrooms* (9th), Allyn and Bacon, Boston
78. Gruehn, S., (2000), *Unterricht und schulisches Lernen: Schüler als Quellen der Unterrichtsbeschreibung*, Waxmann, Münster
79. Gudjons, H., Winkel, R., (1999), *Didaktische Theorien* (10. Aufl., 9. aktualisierte Aufl.1997), Bergmann und Helbig, Hamburg
80. Halpin, (1957), în Barbu - Ion, D., (2009), *Climatul educațional și managementul școlii*, Editura Didactică și Pedagogică, București.
81. Hargreaves, D., Hester, St., Mellor F., (1981), Abweisendes Verhalten im Unterricht, Beltz, Weinheim
82. Helmke, A., Renkl, A., (1993), Unaufmerksamkeit in Grundschulklassen: Problemen der Klasse oder des Lehrers?, *Zeitschrift für Entwicklungspsychologie und Pädagogische Psychologie*, 25 (3)
83. Helmke, Hosenfeld, Schrader & Wagner, (2002), în Schönbacher, M. T., (2008), *Klassenmanagement*, Haupt Verlag, Bern-Stuttgart-Wien.
84. Helmke, A. (2003), *Unterrichtsqualität - erfassen, bewerten, verbessern*, Kallmeyer, Seelze

85. Helmke, A., Jäger, R., (2002), în Schönbächler, M. T., (2008), *Klassenmanagement*, Haupt Verlag, Bern-Stuttgart-Wien
86. Herzog, (2002), p.433 ff, în Schönbächler, M. T., (2008), *Klassenmanagement*, Haupt Verlag, Bern-Stuttgart-Wien.
87. Herzog, Hollenstein, Kunz-Makarova, Retsch, Ryser, Schonbachler și Vetter, (2003), în Schönbächler, M. T., (2008), *Klassenmanagement*, Haupt Verlag, Bern-Stuttgart-Wien.
88. Hersey, P., Blanchard, K. H., (1969), *Life Cycle Theory of Leadership*, în *Training and Development Journal*, p. 26-34;
89. Hersey, P., Blanchard, H., (1977), *The Management of Organizational Behaviour*,.: Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.S
90. Hersey, P., Blanchard, H., (1988), *The Management of Organizational Behaviour*, ediția a III-a, N.S.: Prentice-Hall, Englewood Cliffs
91. Hobmair, H., (2012), *Pädagogik*, Stam Verlag, Köln
92. Hofer, M., (1986), *Sozialpsychologie erzieherischen Handels. Wie das Denken und Verhalten von Lehrern organisiert ist*, Hogrefe Verlag für Psychologie, Göttingen
93. Hom, (1997), în Schönbächler, M. T., (2008), *Klassenmanagement*, Haupt Verlag, Bern-Stuttgart-Wien.
94. House, R. J., (1971), în Zlate, M., (2004), *Leadership și management*, Editura Polirom, Iași
95. Hoy, K., W., Feldman, A.,J., (1999), *Organizational health profiles for high schools*” în Freiberg, H., J., (1999) *School Climate*, Falmer Press, London.
96. Hoy, K., W., Forsyth, B., P., (1986), *Effective supervision*, MA: McGraw Hill, New York.
97. Hoy, K., W., Miskel, C.G., (1987), *Educational administration: Theory, research and practice*, Boston, MA: McGraw Hill, New York.
98. Hoy, W., Tschannen-Moran, (1998), în Schönbächler, M. T., (2008), *Klassenmanagement*, Haupt Verlag, Bern-Stuttgart-Wien.
99. Hoy, W., Hannum, (1997), în Schönbächler, M. T., (2008), *Klassenmanagement*, Haupt Verlag, Bern-Stuttgart-Wien.
100. Howard, N., Norris, M., (1994), în Schönbächler, M. T., (2008), *Klassenmanagement*, Haupt Verlag, Bern-Stuttgart-Wien.
101. Huston, T. A., DiPietro, M. (2007), In the Eye of the Storm: Students Perceptions of Helpful Faculty Actions Following a Collective Tragedy, in D. R. Robertson & L. B. Nilson (Eds.), *To Improve the Academy: Vol 25.*, 207-224, Bolton, MA: Anker.
102. Iluț, P., (1997), *Abordarea calitativă a socioumanului*, Editura Polirom, Iași
103. Ingersoll, (2001), în Schönbächler, M. T., (2008), *Klassenmanagement*, Haupt Verlag, Bern-Stuttgart-Wien.

104. Ionescu, M., Chiș, V., (1992), *Strategii de predare și învățare*, Editura Științifică, București
105. Ionescu, M., (2000), *Demersuri creative în predare și învățare*, Editura Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca.
106. Ionescu, M., Bocoș, M., (2009), *Tratat de didactică modernă*, Editura Paralela 45, Pitești
107. Ionescu, M., (2007), *Instrucție și educație*, Editia a III-a, Editura „Vasile Goldis” University Press Arad
108. Ionescu, Mihaela, (2003), „*Managementul clasei, un pas mai departe. Învățarea bazată pe proiect*”, Colecția „Șanse egale”, Editura Humanitas.
109. Iosifescu, S. (2000), în Iucu, Romita, (2000), *Managementul clasei de elevi – fundamente teoretico- metodologice*, Editura Polirom, Iași.
110. Iucu, R., (2000), *Managementul clasei de elevi – fundamente teoretico- metodologice*, Editura Polirom, Iași.
111. Iucu, R., (2006), *Managementul clasei de elevi – aplicații pentru gestionarea situațiilor de criză educațională*, Editura Polirom, Iași.
112. Jago, A. G., (1994), în Zlate, M., (2004), *Leadership și management*, Editura Polirom, Iași
113. Jeanniot, (1996), în Langa, C., Bulgaru, I., (2009), *Managementul clasei de elevi*, Editura Universității din Pitești, Pitești.
114. Jinga, I., (1987), *Educația în perspectiva unei noi calități*, Editura Științifică și Enciclopedică, București.
115. Joița, E., (2000), *Management educațional, Profesorul – manager: roluri și metodologie*, Editura Polirom, Iași.
116. Johnson T., Stoner, G., Green, Susan, (1996), *Demonstrating the Experimenting Society Model with Classwide Behavior Management Interventions*, *School Psychology Review*, 25 (2)
117. Jones, V., (1996), în Schönbacher, M. T., (2008), *Klassenmanagement*, Haupt Verlag, Bern-Stuttgart-Wien.
118. Jones, (1990), în Olsen, J., Nielsen, T., W., (2009), *Noi metode și strategii pentru managementul clasei*, Editura Didactica Publishing House, București.
119. Kalthoff, H., Kelle, H., (2000), *Pragmatik schulischer Ordnung. Zur Bedeutung von Regeln im schulischen Alltag*, *Zeitschrift für Pädagogik*, 46 (5)
120. Kaminski, G., (2000), în Schönbacher, M. T., (2008), *Klassenmanagement*, Haupt Verlag, Bern-Stuttgart-Wien.
121. Kohn, A., (1993), *Punished by Rewards. The trouble with Gold Stars. Incentive Plans, A's, Prizes and other Bribes*, Houghton Mifflin Company, Boston

122. Kounin, J. S., (1970), *Discipline and Group Management in Classrooms*, NY Robert E. Krieger Publishing, Huntington
123. Kounin, J. S.,(1976), *Techniken der Klassenführung*, (1. Aufl.), Hans Huber, Bern
124. Kounin, J. S., (2006), *Techniken der Klassenführung*, (2. Aufl.), Waxmann, Münster
125. Kessel, (1995), în Iucu, R., (2000), *Managementul clasei de elevi – fundamente teoretico-metodologice*, Editura Polirom, Iași.
126. Lambert, N., (1995), *Seating Arrangements*, în Schönbächler, M. T., (2008), *Klassenmanagement*, Haupt Verlag, Bern-Stuttgart-Wien.
127. Langa, C., Bulgaru, I., (2009), *Managementul clasei de elevi*, Editura Universității din Pitești, Pitești.
128. Lemeni, G., Miclea, M., (2004), *Consiliere si orientare*, Editura ASCR, Cluj-Napoca
129. Lewin, K., (1982), în Schönbächler, M. T., (2008), *Klassenmanagement*, Haupt Verlag, Bern-Stuttgart-Wien.
130. Lewis, R., (1999), Teachers Coping with the Stress of Classroom Discipline, in *Social Psychology of Education*, 3 (3)
131. Lewis, R., Lovegrove, (1984), în Olsen, J., Nielsen, T., W., (2009), *Noi metode și strategii pentru managementul clasei*, Editura Didactica Publishing House, București.
132. Lewin, Lippitt, R., White, R. K., (1939), în Barbu - Ion, D., (2009), *Climatul educațional și managementul școlii*, Editura Didactică și Pedagogică, București.
133. Likert, R., (1976), în Barbu - Ion, D., (2009), *Climatul educațional și managementul școlii*, Editura Didactică și Pedagogică, București.
134. Lippitt, R., White, R., (1973), Eine experimentelle Untersuchung über Führungsstil und Gruppenverhalten, în Schönbächler, M. T., (2008), *Klassenmanagement*, Haupt Verlag, Bern-Stuttgart-Wien.
135. Lohmann, G., (2003), *Mit Schülern klarkommen. Professioneller Umgang mit Unterrichtsstörungen und Disziplinkonflikten*, Cornelsen, Berlin
136. Manolescu, M., (2005), *Evaluarea școlară – metode, tehnici, instrumente*, Meteor Press, București
137. Martin, H., Hayes, S., (1998), Overcoming obstacles: approaches to dealing with problem pupils, in *British Journal of Special Education*, 25 (3)
138. Martin, N., Baldwin, B., (1996), *Perspectives Regarding Classroom Management Styles: Differences between Elementary and Secondary Level Teachers*, Southwest Educational Research Association, New Orleans

139. Martin, N., Shoho, A., (2000), *Teachers Experience, Training and Age: The Influence of Teachers Characteristics on Classroom Management Style*, în Schönbacher, M. T., (2008), *Klassenmanagement*, Haupt Verlag, Bern-Stuttgart-Wien.
140. Martin, S. D., (2004), Finding balance: impact of classroom management conceptions on developing teachers practice, in *Teaching and Teacher Education*, 20
141. Marzano, R. J., Marzano, J. S., Pickering, D. J., (2003), *Classroom Management That Works: Research-Based Strategies for Every Teacher*, Association for Supervision and Curriculum Development Alexandria, Virginia USA
142. Mayr, J., (2004), Mitarbeit und Störung im Unterricht: Klassenführung an HASCH und HAK1, *Unser Weg*, 59, 21–26.
143. Mayr, J., (2002), în Schönbacher, M. T., (2008), *Klassenmanagement*, Haupt Verlag, Bern-Stuttgart-Wien.
144. Mayr, Eder, Fartacek, (1991), în Schönbacher, M. T., (2008), *Klassenmanagement*, Haupt Verlag, Bern-Stuttgart-Wien.
145. Mayr, J. (2007), Führungskräfte im Klassenraum. Erfolgreiche Strategien der Klassenleitung erkennen und entwickeln, in: Becker, G. & A. Feindt u.a. (Hrsg.): *Guter Unterricht. Maßstäbe und Merkmale - Wege und Werkzeuge*, Friedrich Jahresheft XXV. Velber, S. 8 - 11
146. Mc.Gregor, D., (2005), *The Human Side of Enterprise*, Annotated Edition (Hardcover).
147. Meyer, H., (2004), *Was ist guter Unterricht?* Cornelsen Verlag, Berlin
148. Minuchin, (1974), în Olsen, J., Nielsen, T., W., (2009), *Noi metode și strategii pentru managementul clasei*, Editura Didactica Publishing House, București.
149. Moser, U., Tresch, S., (2003), *Best Practice in der Schule. Von erfolgreichen Lehrerinnen und Lehrern lernen*, Lehrmittelverlag des Kantons Aargau, Buchs
150. Neuenschwander, M., (2005), în Schönbacher, M. T., (2008), *Klassenmanagement*, Haupt Verlag, Bern-Stuttgart-Wien
151. Neuenschwander, M., Herzog, W., Holder, M., (2001), în Schönbacher, M. T., (2008), *Klassenmanagement*, Haupt Verlag, Bern-Stuttgart-Wien
152. Nicola, I., (1974), *Microsociologia colectivului de elevi*, Editura Didactica si Pedagogica Bucuresti.
153. Nielsen, T. W., (2004), Olsen, J., Nielsen, T., W., (2009), *Noi metode și strategii pentru managementul clasei*, Editura Didactica Publishing House, București.
154. Nielsen, T. W., (2006), Olsen, J., Nielsen, T., W., (2009), *Noi metode și strategii pentru managementul clasei*, Editura Didactica Publishing House, București.



155. Nolting, H. P., (2002), *Störungen in der Schulklasse. Ein Leitfaden zur Vorbeugung und Konfliktlösung*, Bletz Taschenbuch, Weinheim
156. Olsen, J., Nielsen, T., W., (2009), *Noi metode și strategii pentru managementul clasei*, Editura Didactica Publishing House, București.
157. Opre, A., Boroș, S., (2006), *Personalitatea în abordările psihologiei contemporane*, Editura ASCR, Cluj-Napoca
158. Paloș, R., Sava, S., Ungureanu, D., (coord.), (2007), *Educația adulților, baze teoretice și repere practice*, Editura Polirom, Iași
159. Parker, D., (2002), *Classroom management styles: Differences in beliefs among traditionally-licensed and alternatively-licensed teachers*, University of Southern Mississippi, Hattiesburg
160. Păun, E., (1999), *Școala – abordare sociopedagogică*, Editura Polirom, Iași
161. Pânișoară I.O., (2009), *Profesorul de succes, 59 de principii de pedagogie practică*, Editura Polirom, Iași
162. Popenci, S., Fartușnic, C., Târnoveanu, N., (2008), *Managementul clasei pentru elevii cu ADHD*, Editura Didactica Publishing House, București
163. Potolea, D., et alții (1989), *Structuri, strategii, performanțe în învățământ*, Editura Academiei Române, București
164. Proctor, R. W., (1995), *Skill Aquisition and Human Performance*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
165. Pugh, P.S., Hickson, D.J., *Management organizațional*, București, Editura CODECS
166. Rakos, R., (1991), *Assertive behavior*, New-York: Routledge
167. Răduț-Taciu, R., (2003), *Management educațional. Suporturi pentru formarea viitoarelor cadre didactice*, Ed. Casa Cărții de știință, Cluj-Napoca
168. Render, G., Padilla, M., Krank, H. M., (1989), *Assertive Discipline: A Critical Review and Analysis*, in *Teachers and College Record*, 90 (4)
169. Rheinberg, F., Bromme, R., Minsel, B., Winteler, A., Weidenmann, B., (2001), *Die Erziehenden und Lehrenden*, in Krapp A., *Pädagogische, Psychologie*, 4. Auflage, Beltz Psychologie Verlag Union, Weinheim
170. Rotariu, T., Iluț, P., (2006), *Ancheta sociologică și sondajul de opinie*, Editura Polirom, Iași.
171. Rumberg, (1987), în Schönabächler, M. T., (2008), *Klassenmanagement*, Haupt Verlag, Bern-Stuttgart-Wien.
172. Satow, L., (2001), *Immer ein prima Unterrichtsklima?*, in *Unterrichten erziehen*, 20 (6)

173. Scheunflug, A., (2001), *Evolutionäre Didaktik. Unterrichten aus system- und evolutionstheoretischer Perspektive*, Beltz, Weinheim
174. Schrader, F.-W. & Helmke, a. (1987): *Diagnostische Kompetenz von Lehrern: Komponenten und Wirkungen*. Empirische Pädagogik, 1, 27-52.
175. Schönbächler, M. T., (2008), *Klassenmanagement*, Haupt Verlag, Bern-Stuttgart-Wien.
176. Seeger, R., Seeger, N., (2007), *Was Lehrer stark macht*, Auer-Verlag GmbH, Donauwörth.
177. Seligman, (1992), în Nielsen, T. W., (2004), Olsen, J., Nielsen, T., W., (2009), *Noi metode și strategii pentru managementul clasei*, Editura Didactica Publishing House, București.
178. Shechtman, Z., Leichtentritt, J., (2004), Affective teaching: a method to enhance classroom management, in *European Journal of Teacher Education*, 27 (3)
179. Stan, C., (2001), *Autoevaluare și evaluare didactică*, Editura Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca.
180. Stan, C., (2010), *Perspective teoretic-aplicative în abordarea obstacolelor din comunicarea didactică*, Editura Eikon, Cluj-Napoca
181. Stan, E., (2003), *Managementul clasei*, Editura Aramis, București
182. Stefanou, C., Perencevich K., DiCintio, M., Turner, J., (2004), Supporting Autonomy in the Classroom: Ways Teachers Encourage Student Decision Making and Ownership, in *Educational Psychologist*, 39 (2)
183. Stengel, M., (1999), *Ökologische Psychologie*, R. Oldenbourg, München
184. Sweetland, Hoy, W., (2000), în Schönbächler, M. T., (2008), *Klassenmanagement*, Haupt Verlag, Bern-Stuttgart-Wien.
185. Szaday, Ch., Kummer, A., Pool, S., Mettauer, B., (2000), *Disziplinschwierigkeiten gehen uns alle an! Ein Handweiser zum Umgang mit Disziplinschwierigkeiten in der Schule*, Verlag LCH, Zürich
186. Tannenbaum, R., Schimdt, W. H., (1958), *How to Choose a Leadership Pattern?*, în *Harvard Business Review*, p. 95-101
187. Tauber, (1995), în Nielsen, T. W., (2004), Olsen, J., Nielsen, T., W., (2009), *Noi metode și strategii pentru managementul clasei*, Editura Didactica Publishing House, București.
188. Tausch, A. M., Tausch, R., (1991), *Erziehungspsychologie: Begegnung von Person zu Person*, Hogrefe, Göttingen
189. Toman, H. (2003): *Praxishandbuch für das Classroom-Management*. Schneider Verlag.
190. Țoca, I., (2008), *Management educațional*, Editura Didactică și Pedagogică, București.
191. Ulrich, C., (2000), *Managementul clasei- învățare prin cooperare*, Colecția Șanse Egale, Editura Corint București
192. Veronn, A., (2006), *Dezvoltarea inteligenței emoționale*, Editura ASCR, Cluj-Napoca

193. Vlăsceanu, M., (1993), *Psihosociologia educației și învățământului*, Editura Paideia București
194. Voiculescu, F., (2004), *Analiza resurse-nevoi și managementul strategic în învățământ*, Editura Aramis, București
195. Vroom, V.H., Yetton, P.W., (1973), *Leadership and decision-making*, Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, Apud Gary Johns, *op. cit.*, p. 308, 615
196. Vroom, V., H., Jago, A.G., (1988), *The New Leadership: Managing Participation in Organisations*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall
197. Wang, M., Haertel, G., Walberg, H., (1993), Toward a Knowledge Base for School Learning, in *Review of Educational Research*, 63 (3)
198. Wellenreuther, (2004), în Schönbacher, M. T., (2008), *Klassenmanagement*, Haupt Verlag, Bern-Stuttgart-Wien
199. Wetherell, K. M., (2002), *Principal leadership style and teachers job satisfaction*, Seton Hall University
200. Woolfolk, (2001), în Schönbacher, M. T., (2008), *Klassenmanagement*, Haupt Verlag, Bern-Stuttgart-Wien
201. Weinstein, (1999), p.152, în Schönbacher, M. T., (2008), *Klassenmanagement*, Haupt Verlag, Bern-Stuttgart-Wien
202. Zlate, M., (2003), *Stiluri de conducere. Tipologii și criterii de evaluare a eficienței lor*, în *Revista de psihologie organizațională*, vol. III, nr. 1-2, Editura Polirom, Iași
203. Zlate, M., (2004), *Leadership și management*, Editura Polirom, Iași
204. Zlate, M., (2004), *Tratat de psihologie organizațional-managerială, vol II*, Editura Polirom, Iași

#### **Surse on-line:**

Abu-Tineh, A., M., Khasawneh, S. A., Khalaileh, H. A., (2011), *Teachers self-efficacy and classroom management styles in Jordanian schools*, disponibil on-line la adresa: <http://mie.sagepub.com/content/25/4/175>

Adelman, H. S. & Taylor, L. (2012), *Classroom climate*, in S. W. Lee, P. A. Lowe, & E Robinson (Eds.), *Encyclopedia of School Psychology*. Thousand Oaks, CA: Sage, disponibil on-line la adresa: <http://smhp.psych.ucla.edu/publications/46%20classroom%20climate.pdf>

Bethel-Fox, Ch., O'Connor, F., (2000), *The Primary And Secondary School Classroom Climate Questionnaires: Psychometric Properties, Links To Teacher Behaviours & Student Outcomes, And*

Potential Applications disponibil on-line la adresa:

[http://www.transforminglearning.co.uk/documents/NDA\\_Climate\\_Design.doc](http://www.transforminglearning.co.uk/documents/NDA_Climate_Design.doc)

Evertson, C. M., Poole, I., (2004a), *Effective Room Management*, disponibil on-line la adresa:  
<http://iris.peabody.vanderblit.edu.casestudies.html/>

Guardino, C. A., Fullerton, E., (2010), *Changing Behaviors by Changing the Classroom Environment*, in *Teaching Exceptional Children*, Vol. 42, Nr. 6 pp. 8-13, disponibil on-line la adresa: <http://www.unf.edu/~caroline.guardino/Publications/TEACHING%20except%20article.pdf>

Latzko B., (2000), *Die Beurteilung sozialer Regeln durch Jugendliche in Abhängigkeit vom ökologischen Kontext. Unter Berücksichtigung des Kontextes Schule*, disponibil on-line la adresa:  
<http://www.ub.uni-heidelberg.de/archiv/1593>

Little-Akin, K. A., Little, S. G., Lanihi, M., (2007), *Teachers Use of Classroom Management Procedures in the United States and Greece: A Cross-Cultural Comparison*, disponibil on-line la adresa: <http://spi.sagepub.com/content/28/1/53>

Miller A., Cunningham, K., *Classroom environment*, disponibil on-line la adresa:  
<http://www.education.com/reference/article/classroom-environment/>

Pianta, R., C., Hamre, B., K., (2009), *Observation Can Leverage Capacity Conceptualization, Measurement, and Improvement of Classroom Processes: Standardized*, Educational Researcher 2009; 38; 109, disponibil la adresa: <http://edr.sagepub.com/cgi/content/abstract/38/2/109>

<http://articole.famouswhy.ro>

[http://miedolj.isj.edu.ro/documents/managementul\\_clasei.pdf](http://miedolj.isj.edu.ro/documents/managementul_clasei.pdf)

<http://www.chem.indiana.edu/graduate/resources/docs/Classroom%20Climate%20Case%20Studies%202012.pdf>

<http://www.cnfp.ro/New/standarde/index4.html>

<http://www.outreach.utk.edu/urban/mentoring/resources/files/stclassroomclimate.pdf>

