

<https://doi.org/10.52387/1811-5470.2025.3.08>
CZU: 37.015/.3:373:001

PERFORMANȚA ȘCOLARĂ ÎN PERSPECTIVĂ MANAGERIALĂ

Diana-Gabriela CORFU,
doctorandă, Școala Doctorală Științe ale Educației,
Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă”, Chișinău, RM
ORCID: 0009-0005-3272-8826
E-mail: corfudiana@yahoo.com

Rezumat. Acest articol își propune să ofere o viziune amplă asupra performanței școlare din perspectivă managerială, identificând factorii determinanți ai acesteia și punând accent pe rolul conducerii școlii, precum și pe strategiile educaționale și manageriale eficiente. Performanța școlară este prezentată ca un obiectiv strategic al instituțiilor de învățământ. Prin implementarea unor strategii manageriale bazate pe cercetări științifice, se pot crea condiții favorabile pentru dezvoltarea competențelor elevilor și obținerea de rezultate pozitive. Succesul sistemelor educaționale moderne depinde de abilitatea acestora de a integra eficient motivația, competențele și performanța într-un cadru flexibil și rezilient. Educația viitorului va necesita nu doar adaptare constantă, ci și o viziune clară asupra modului în care schimbările tehnologice și economice pot fi transformate în oportunități pentru elevi. Flexibilitatea, adaptabilitatea și reziliența sunt esențiale pentru integrarea motivației, competențelor și performanței într-un cadru educațional modern. Numai printr-o abordare holistică și prin adoptarea unor strategii educaționale centrate pe elev putem asigura un sistem educațional capabil să pregătească generațiile viitoare pentru provocările unei lumi aflate într-o transformare rapidă. Abordarea performanței este importantă atât la nivel individual, cât și la nivel organizațional. Școala, cu elevi și cadre didactice implicate în procesul educațional, definește cultura organizațională a acesteia. Școala este locul în care oamenii se întâlnesc pentru a se angaja și a negocia cunoașterea, înțelegerea, modul de a fi, de a vedea, de a cunoaște și de a face, aceste negocieri având loc prin performanță socială. În fiecare organizație, performanța se referă la scopul acesteia, reflectă realizările în raport cu resursele utilizate și trebuie avut în vedere și mediul în care organizația funcționează. Astfel, sunt importante misiunea și viziunea organizației, modul în care aceasta gestionează resursele și capacitatea sa de a se adapta la factorii externi. Articolul subliniază importanța colaborării între toți actorii educaționali și necesitatea unei abordări integrate a performanței școlare.

Cuvinte-cheie: performanță, strategii, factori, management, leadership, strategii educaționale.

SCHOOL PERFORMANCE FROM A MANAGERIAL PERSPECTIVE

Abstract. This article aims to provide a broad vision of school performance from a managerial perspective, identifying its determinants, emphasizing the role of school management and effective educational and managerial strategies. School performance is presented as a strategic objective of educational institutions. By implementing managerial strategies based on scientific research, favorable conditions can be created for the development of students' skills and the achievement of positive results. The success of modern education systems depends on their ability to effectively integrate motivation, skills and performance into an adaptable and resilient framework. The education of the future will require not only constant adaptation, but also a clear vision of how technological and economic changes can be transformed into opportunities for students. Flexibility, adaptability and resilience are essential for integrating motivation, skills and performance in a modern educational setting. Only through a holistic approach and the adoption of student-centered educational strategies can we ensure an education system capable of preparing future generations for the challenges of a rapidly changing world. The performance approach is important both at the individual and organizational level. The school, with students and teachers involved in the educational process, defines its culture. The school is where people come together to engage and negotiate knowledge, understanding, ways of being, seeing, knowing and doing, these negotiations taking place through social performance. In every organization, performance refers to its purpose, it should reflect the achievements relative to the resources used, and the environment in which the organization operates must also be taken into account. Thus, the organization's mission and vision, how it manages its resources, and its ability to adapt to external factors are important. The article emphasizes the importance of collaboration between all educational factors and the need for an integrated approach to school performance.

Keywords: performance, strategies, factors, management, leadership, educational strategies.

Introducere. Performanța școlară este un concept central în cadrul educației, fiind asociată cu succesul în obținerea rezultatelor dorite în procesul de învățare. Performanța școlară reprezintă o componentă esențială în evaluarea eficacității sistemului educațional. Aceasta se referă la nivelul de realizare a obiectivelor de învățare de către elevi și este influențată de o varietate de factori.

De-a lungul timpului, cercetările au evidențiat că succesul școlar este determinat nu doar de aptitudinile individuale ale elevilor, ci și de calitatea actului managerial din cadrul instituției de învățământ. Rolul conducerii școlare este de a asigura condiții optime pentru dezvoltarea intelectuală, emoțională și socială a elevilor.

Un sistem educațional performant presupune strategii clare de coordonare, planificare și evaluare a activităților didactice. Conducătorii instituțiilor de învățământ au responsabilitatea de a gestiona resursele umane și materiale, de a promova colaborarea în cadrul echipei didactice și de a facilita implicarea părinților și a comunității. Prin implementarea unor politici educaționale eficiente, se pot atenua inegalitățile în accesul la educație și se pot crea oportunități egale pentru toți elevii.

O altă dimensiune importantă a performanței școlare este reprezentată de strategiile de motivare și susținere a elevilor. Stimularea implicării active în procesul de învățare, utilizarea metodelor didactice inovatoare și crearea unui mediu sigur și suportiv sunt elemente-cheie în obținerea unor rezultate educaționale pozitive. Astfel, analiza performanței școlare din perspectivă managerială oferă o viziune complexă asupra interacțiunii dintre factori organizaționali, pedagogici și individuali.

Fundamente teoretice. Performanța școlară poate fi explicată prin teorii relevante, precum teoria lipsei de speranță (Raymond C.P. Au, David A. Watkins & John A.C. Hattie, 2009) [2, p. 123] și modelul bioecologic al dezvoltării (Bronfenbrenner și Morris, 2007) [3, p. 793]. Aceste teorii evidențiază atât factorii de risc, pe cei de protecție care influențează rezultatele școlare, dar și comportamentele determinate de acestea în context educațional.

Ca precursor al teoriei lipsei de speranță învățată, menționăm pe Seligman (1975) [11, p. 67] care, prin teoria originală a neajutorării învățate, explică modul în care experiențele repetate de lipsă de control asupra unor situații negative pot conduce la o stare de pasivitate și resemnare. În 1978, Seligman, împreună cu Abramson și Teasdale [1, p. 56], au propus un model reformulat al neajutorării învățate, subliniind rolul stilului explicativ al individului. Conform acestuia, modul în care o persoană își explică evenimentele negative influențează probabilitatea de a dezvolta neajutorare învățată și depresie. Stilul explicativ pesimist, caracterizat prin atribuirea interne, stabile și globale ale eșecurilor, predispune indivizii la astfel de stări. În context educațional, elevii care experimentează eșecuri repetate și percep lipsa de control asupra rezultatelor lor pot dezvolta neajutorare învățată. Aceasta se manifestă prin lipsa motivației, performanțe academice scăzute și o atitudine pasivă față de învățare. Pentru a preveni acest fenomen, este esențial ca profesorii să promoveze un mediu de învățare care să încurajeze sentimentul de control și competență al elevilor, oferind feedback constructiv și oportunități de succes (Figura 1).

Watkins, Hattie și Alexander (2009) [2, p. 130] au propus un model al lipsei de speranță învățate care explorează modul în care factorii de risc interni și externi influențează performanța școlară. Conform acestui model, lipsa de speranță învățată se dezvoltă atunci când elevii, expuși în mod repetat la eșecuri sau medii ostile, ajung să creadă că nu au capacitatea de a influența rezultatele școlare. Modelul înglobează factori **individuali** (rezultatele școlare anterioare slabe, stilul atributiv pesimist, autoeficiența scăzută, stima de sine redusă, strategii de învățare ineficiente) și factori **contextuali** (mediul de învățare nesuportiv, așteptările scăzute ale profesorilor, lipsa de suport social din partea colegilor sau părinților) (Tabelul 1).

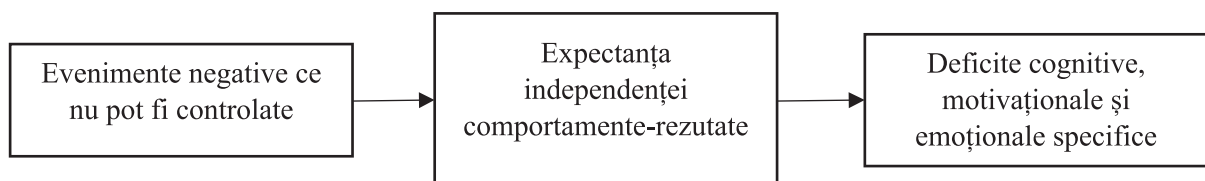


Figura 1. Teoria inițială a neajutorării învățate (Seligman)

Figura 2. Interacțiunea dintre factorii de risc și lipsa de speranță învățată

Factori de risc	Expectanțe negative	Rezultate școlare
Rezultate anterioare slabe	Incapacitatea de control	Performanțe slabe
Stima de sine scăzută	Lipsa de efort și implicare	Scăderea motivației
Valoarea rezultatelor școlare		
Mediul școlar		
Strategii de învățare		

Elevii care manifestă lipsa de speranță au dificultăți cognitive, motivaționale și emoționale, fapt ce le afectează capacitatea de a-și atinge obiectivele educaționale. Intervențiile educaționale, precum dezvoltarea strategiilor de atribuire pozitivă și creșterea sentimentului de autoeficiență, sunt esențiale pentru a contracara aceste efecte. Atribuirea cauzelor evenimentelor reprezintă un determinant individual al performanței școlare, reflectându-se în modul în care elevii interpretează rezultatele școlare obținute (Weiner, 2010) [13, p. 28-36].

Modelul bioecologic al dezvoltării, elaborat de Urie Bronfenbrenner [3, p. 793-828], este o teorie amplă care explică dezvoltarea umană în funcție de interacțiunile complexe dintre individ și mediul său, structurat în mai multe sisteme.

Microsistemul reprezintă mediul imediat al elevului – familia, școala, colegii, profesorii, prietenii. Interacțiunile directe din acest sistem au un impact major asupra motivației, interesului pentru învățare și comportamentului elevului (sprijinul părinților în teme sau activități extracurriculare, calitatea relației profesor-elev, influența colegilor asupra atitudinii față de școală). Dacă un elev are parte de un mediu pozitiv și sprijinitor în microsistem, acesta este mai motivat să obțină performanțe bune la școală.

Mezosistemul reprezintă conexiunile dintre diferitele microsisteme. De exemplu, relația dintre părinți și profesori sau colaborarea dintre școală și comunitate. O comunicare eficientă între școală și familie poate consolida sprijinul oferit elevului și îl poate ajuta să depășească provocările din context școlar.

Exosistemul include factori externi care nu influențează direct elevul, dar care afectează persoanele din microsistemul său, cum ar fi situația economică a familiei sau politica educațională. O familie care se confruntă cu dificultăți financiare poate afecta indirect performanța școlară a elevului prin lipsa resurselor necesare (manuale, acces la tehnologie, activități suplimentare).

Macrosistemul reprezintă valorile culturale, normele sociale, politicile educaționale și alte influențe la nivel macro care modelează toate celelalte sisteme. Sistemul educațional, politicile privind curriculum-ul, dar și normele culturale legate de educație influențează performanța elevului. În societățile în care educația este valorificată, elevii sunt mai motivați să învețe.

Cronosistemul se referă la influențele schimbărilor și evenimentelor din timp asupra dezvoltării elevului. Aceasta include evenimente majore, cum ar fi tranzițiile educaționale (de exemplu, trecerea de la gimnaziu la liceu), schimbările familiale (divorțul părinților) sau evenimente globale (pandemia COVID-19). Trecerea prin etape importante sau evenimente stresante poate influența temporar sau permanent performanța școlară a elevului.

În contextul performanței școlare, modelul bioecologic poate fi utilizat pentru a analiza modul în care factorii de mediu influențează dezvoltarea și reușita academică a elevilor. De asemenea, modelul bioecologic pune accent pe interacțiunea dintre factorii individuali și cei contextualii, care influențează dezvoltarea elevilor și rezultatele lor academice.

Perspectivă managerială asupra performanței școlare

Performanța școlară este, în esență, rezultatul activității educaționale a elevilor, exprimat prin note, competențe dobândite și comportamente dezirabile. Aceasta poate fi măsurată atât prin indicatori cantitativi, cum ar fi notele școlare, cât și prin indicatori calitativi, cum ar fi creativitatea, gândirea critică sau implicarea socială. Managementul educațional joacă un rol esențial în stabilirea și monitorizarea acestor indicatori. Din perspectiva managerială, performanța școlară este analizată prin prisma strategiilor de leadership și a politicilor educaționale implementate. Principalele domenii de intervenție managerială includ:

Leadership educational - Un lider educațional eficient influențează pozitiv performanța școlară prin crearea unei viziuni clare, motivarea cadrelor didac-

tice și sprijinirea elevilor în atingerea potențialului lor maxim. Diferite stiluri de leadership, precum cel transformational sau cel distribuit, contribuie la consolidarea unui mediu educațional colaborativ și inovator. Printr-un leadership eficient, se pot crește motivația și implicarea întregului personal, ceea ce contribuie la îmbunătățirea performanțelor elevilor

Managementul resurselor umane - Performanța școlară este influențată de competențele și motivația cadrelor didactice. Managerii trebuie să asigure recrutarea, evaluarea și dezvoltarea continuă a personalului, precum și să promoveze un climat de sprijin reciproc în rândul profesorilor. Planificarea strategică și managementul resurselor sunt elemente centrale ale performanței școlare. Directorii școlari, în calitate de manageri, trebuie să coordoneze eficient resursele umane, materiale și financiare, să promoveze dezvoltarea profesională continuă a profesorilor și să asigure respectarea standardelor educaționale.

Organizarea și evaluarea procesului de învățare - Managerii educaționali au rolul de a monitoriza constant procesul de învățare, asigurându-se că metodele de predare sunt adaptate nevoilor elevilor. Implementarea unor strategii de învățare activă și evaluarea periodică a rezultatelor contribuie la optimizarea procesului educațional.

Implicarea părinților și a comunității - Suportul parental are un impact semnificativ asupra succesului școlar. Managerii pot dezvolta programe care să faciliteze implicarea părinților în activitățile educaționale, contribuind astfel la crearea unui parteneriat solid între școală, familie și comunitate. Eccles (2005) aduce o contribuție semnificativă în înțelegerea modului în care educația părinților influențează performanțele școlare ale copiilor, prin prisma percepțiilor atât ale părinților, cât și ale elevilor. Nivelul de educație al părinților influențează nu doar resursele disponibile pentru copii, ci și așteptările acestora față de succesul academic al propriilor copii. Părinții cu un nivel educațional ridicat tind să aibă așteptări mai mari și să ofere mai mult sprijin educațional copiilor lor [6, p. 191-204].

Un exemplu relevant este cazul școlilor care au adoptat un stil de leadership transformational. Stabilind obiective clare, directorii au organizat sesiuni periodice de formare profesională pentru profesori și au creat un sistem de recompensare a performanțelor. Rezultatele au arătat o creștere semnificativă a implicării elevilor și a performanțelor academice. Alte școli au implementat programe de colaborare între școală, părinți și organizații comunitare. Prin

organizarea unor ateliere educaționale și activități extracurriculare, s-a consolidat sprijinul oferit elevilor, iar performanțele acestora au înregistrat o îmbunătățire semnificativă. Integrarea tehnologiei în procesul de predare și învățare constituie o modalitate de îmbunătățire a performanțelor școlare în rândul elevilor. Prin utilizarea platformelor educaționale digitale, s-a reușit personalizarea învățării și creșterea accesului elevilor la resurse educaționale. Performanțele școlare s-au îmbunătățit, iar feedback-ul oferit de elevi și profesori a fost pozitiv.

Factori precum leadership-ul, colaborarea și utilizarea tehnologiei contribuie la crearea unui mediu educațional propice demonstrează importanța unui management educațional eficient în atingerea performanței școlare. Leadership-ul transformational urmărește să influențeze rezultatele școlii, și nu natura sau direcția acestor rezultate [4, p. 102]. Leadership-ul distributiv este strâns legat de schimbările curriculare și de creșterea nivelului de învățare al elevilor [4, p. 108].

În asigurarea performanței școlare trebuie subliniată importanța unui management educațional eficient, recomandându-se promovarea unui leadership transformational, implicarea activă a tuturor factorilor educaționali, precum și dezvoltarea continuă a cadrelor didactice.

Cultura organizațională a unei școli influențează comportamentele și atitudinile elevilor și profesorilor, având un impact direct asupra performanței. Valori precum respectul, responsabilitatea și colaborarea trebuie să fie integrate în toate aspectele vieții școlare pentru a crea un mediu propice dezvoltării.

Performanța școlară reprezintă un obiectiv strategic pentru orice instituție de învățământ. Prin adoptarea unor strategii manageriale eficiente, bazate pe cercetări științifice, managerii pot contribui la crearea unui mediu educațional favorabil dezvoltării competențelor elevilor. Pornind de la idea că implicarea activă a tuturor factorilor educaționali și colaborarea dintre aceștia constituie elemente esențiale pentru asigurarea succesului școlar, ne-am propus atingerea **obiectivelor** de:

- Analizarea conceptului de performanță școlară în contextul educației moderne;
- Identificarea factorilor determinanți ai performanței școlare din perspectivă managerială;
- Evaluarea influenței leadership-ului educațional asupra rezultatelor academice;
- Propunerea unor strategii manageriale eficiente pentru îmbunătățirea performanței școlare.

Demersul investigator a fost susținut de verificarea următoarelor **ipoteze**:

1. Dacă școlile au un management educațional eficient, atunci acesta contribuie semnificativ la îmbunătățirea performanței școlare.
2. Dacă la nivelul școlii este exercitat un leadership transformational, atunci acesta influențează pozitiv motivația și implicarea elevilor.
3. Dacă există o colaborare bună între părinți, profesori și comunitate, atunci acest fapt duce la creșterea oportunităților elevilor de a obține rezultate academice superioare.

Metodologia cercetării. Lotul utilizat este alcătuit din 200 de elevi, 150 de părinți, 112 cadre didactice de nivel preșcolar, primar, gimnazial și liceal și 3 directori din Liceul Teoretic „Aurel Vlaicu”, Orașul Breaza.

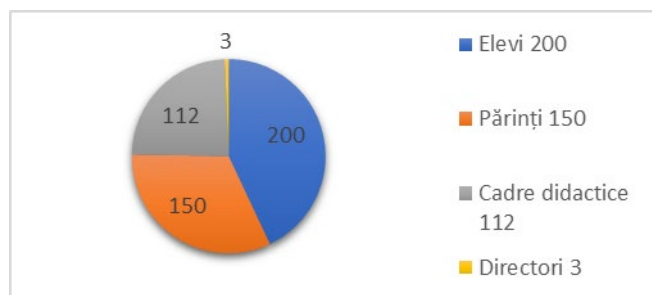


Figura 3. Lotul utilizat

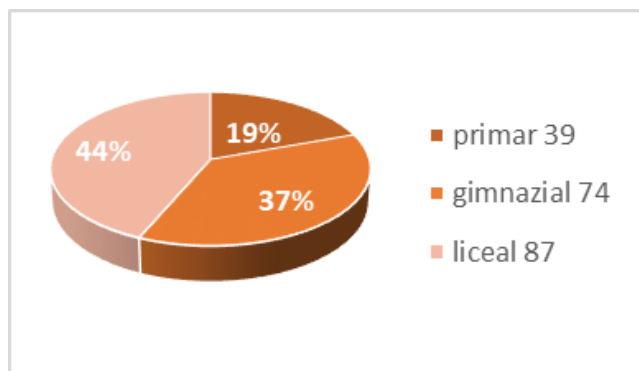


Figura 4. Distribuția elevilor pe nivel de învățământ

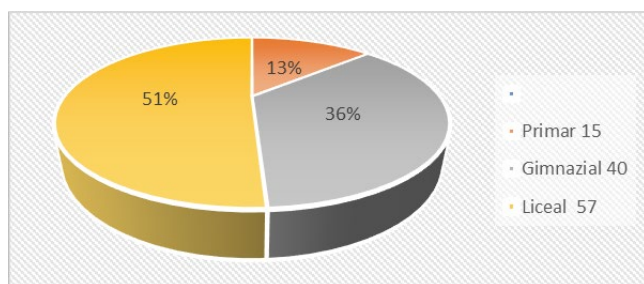


Figura 5. Distribuția cadrelor didactice pe nivel de învățământ

Cercetarea se bazează pe o abordare combinată, utilizând metode cantitative și calitative pentru a explora factorii determinanți ai performanței școlare. Studiul include următoarele etape:

1. **Analiza documentară** - Consultarea literaturii de specialitate pentru a identifica modele teoretice relevante.
2. **Chestionare** - Aplicarea unor chestionare pentru a colecta date de la elevi, profesori și părinți privind factorii care influențează performanța.
3. **Interviuri** - Realizarea de interviuri semi-structurate cu directori de școli pentru a obține perspective manageriale asupra performanței școlare.
4. **Studiu de caz** - Analizarea practicilor manageriale implementate în instituții de învățământ performante.

În realizarea cercetării am utilizat următoarele **metode și tehnici**:

1. **Metoda cantitativă** - Colectarea datelor prin intermediul chestionarelor, urmată de analiza statistică pentru a identifica tendințe și corelații.
2. **Metoda calitativă** - Interviurile semi-structurate oferă informații detaliate despre percepțiile și experiențele participanților.
3. **Analiza de conținut** - Evaluarea calitativă a datelor obținute din interviuri și documente pentru a identifica teme principale.
4. **Observația** - Monitorizarea activităților din școli pentru a înțelege interacțiunile dintre factorii educaționali.

Rezultatele cercetării au evidențiat factori determinanți ai performanței școlare, impactul leadership-ului educațional și rolul implementării strategiilor educaționale în vederea asigurării performanței școlare.

Din corelarea și interpretarea tuturor datelor reiese faptul că sprijinul parental și calitatea relațiilor profesor-elev joacă un rol crucial în obținerea unor rezultate școlare bune. Elevii care beneficiază de suport emoțional și resurse educaționale adecvate au șanse mai mari de succes. Leadership-ul transformational, tehnologiile și resursele educaționale reprezintă alți factori care conduc la obținerea performanței.

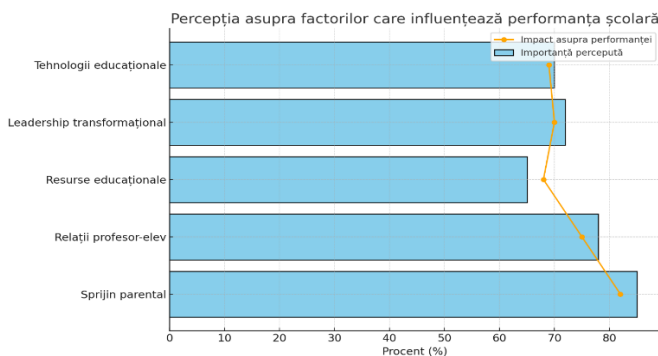


Figura 5. Percepția asupra factorilor care influențează performanța școlară

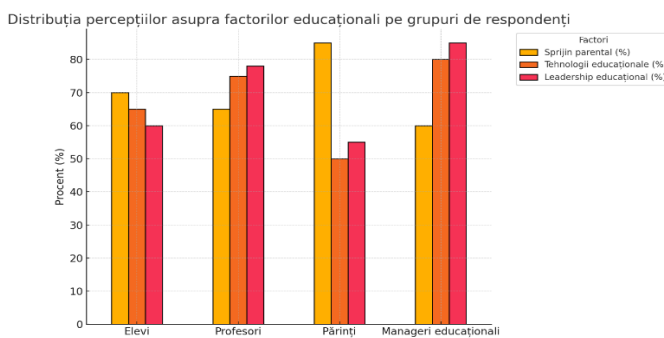


Figura 6. Distribuția percepțiilor asupra factorilor educaționali pe grupuri de respondenți

Directorii și cadrele didactice sunt de părere că un leadership eficient contribuie la creșterea performanței școlare, părinții și elevii considerând propice sprijinul parental.

Interviurile cu managerii educaționali au evidențiat că stilul de leadership transformațional este asociat cu o creștere a motivației și implicării cadrelor didactice. Directorii care promovează colaborarea și inovarea reușesc să creeze un mediu educațional propice dezvoltării competențelor elevilor.

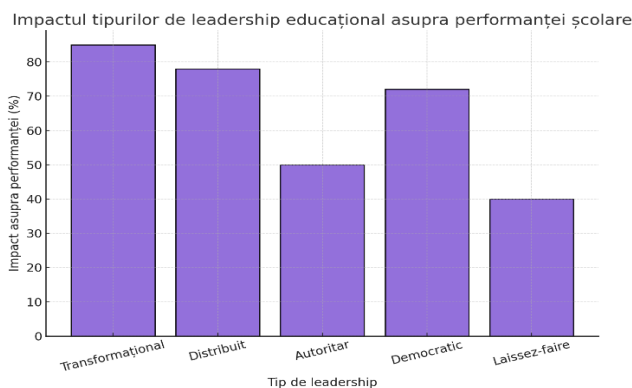


Figura 7. Impactul diferitelor tipuri de leadership educațional asupra performanței școlare

Figura 7 evidențiază impactul diferitelor tipuri de leadership educațional asupra performanței școlare. Leadership-ul transformațional și cel distribuit prezintă cele mai mari rezultate pozitive, în timp ce stilurile autoritare și laissez-faire au un impact mai redus.

Observațiile directe au arătat că școlile care integrează tehnologia în procesul de predare și învățare obțin rezultate mai bune la evaluările școlare. Personalizarea învățării și feedback-ul constant contribuie semnificativ la creșterea performanțelor elevilor.

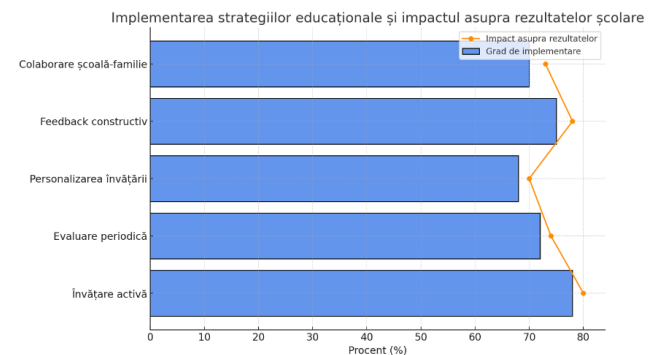


Figura 8. Implementarea strategiilor educaționale și impactul asupra rezultatelor școlare

Cercetarea a demonstrat gradul de implementare a strategiilor educaționale (învățare activă, evaluare periodică, personalizarea învățării, feedback constructiv, colaborare școală-familie) și impactul lor asupra rezultatelor școlare. Strategiile de învățare activă și feedback constructiv au cel mai mare efect asupra performanțelor elevilor.

Interacțiunea dintre factorii individuali și cei contextuali determină performanța școlară. Leadership-ul educațional eficient, alături de implicarea părinților și a comunității, contribuie la crearea unui mediu de sprijin pentru elevi.

Rezultatele acestei cercetări confirmă faptul că performanța școlară este influențată de o combinație complexă de factori, atât interni, cât și externi. Leadership-ul educațional transformațional s-a dovedit a avea un impact pozitiv asupra implicării cadrelor didactice și a motivației elevilor, favorizând un mediu educațional propice dezvoltării academice.

De asemenea, strategiile educaționale inovatoare, cum ar fi învățarea centrată pe elev, utilizarea tehnologiilor moderne și oferirea unui feedback constructiv, s-au dovedit a fi esențiale în creșterea rezultatelor academice. Aceste abordări facilitează

adaptabilitatea elevilor la cerințele educaționale contemporane și contribuie la dezvoltarea competențelor necesare pentru integrarea lor eficientă în piața muncii.

Factorii contextuali, precum sprijinul parental, relațiile profesor-elev și colaborarea dintre școală și comunitate, joacă un rol esențial în maximizarea potențialului elevilor. Un management educațional eficient trebuie să integreze aceste elemente pentru a asigura un cadru favorabil unei dezvoltări educaționale durabile și echilibrate.

Astfel, implementarea unui model de leadership transformațional, corelat cu utilizarea tehnologi-

lor educaționale moderne și cu implicarea activă a tuturor actorilor educaționali, constituie o direcție esențială pentru creșterea performanței școlare. Prin urmare, instituțiile educaționale ar trebui să adopte politici clare și strategii inovatoare pentru a maximiza reușita școlară a elevilor.

Sinteza concluziilor subliniază importanța unui management educațional eficient, bazat pe colaborare, leadership transformațional și strategii educaționale inovatoare. Recomandările includ formarea și perfecționarea continuă a cadrelor didactice, precum și implicarea activă a tuturor factorilor educaționali.

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE:

1. COJOCARU Vasile Gh. *Competență. Performanță. Calitate*, Chișinău: „Tipografia Centrală”, 2019, ISBN 978-9975-3377-2-4.
2. AU, W., WATKINS David, HATTIE John, J., & ALEXANDER Patricia. Understanding hopelessness and learning: A theoretical and empirical investigation. *Educational Psychology Review*, 2009, 21, 123-140.
3. BRONFENBRENNER U. & MORRIS P. A. *The bioecological model of human development*. *Handbook of Child Psychology*, 2007, 793-828.
4. BUSH, Tony. *Leadership și management educațional*. Editura Polirom, 2015, ISBN 978-973-46-4290-8.
5. ECCLES Jacquelynne S. *Influences of parents' education on their children's educational attainments: The role of parent and child perceptions*. *London Review of Education*, 2005, 191-204.
6. FULLAN Michael. *The New Meaning of Educational Change*. Teachers College Press., 2007, ISBN 978-0807756805.
7. HARGREAVES Andi & FINK Dean. *Sustainable Leadership*. Jossey-Bass, 2006, ISBN 978-0787968380.
8. LEITHWOOD K. & JANTZI D. *Transformational Leadership*. *Educational Administration Quarterly*, 2005.
9. OECD *Education at a Glance 2019*. OECD Publishing, 2019, ISBN-13: 978-9264803985.
10. SELIGMAN M. E. P., L. Y., & TEASDALE J., ABRAMSON D. Learned helplessness in humans: Critique and reformulation. *Journal of Abnormal Psychology*, 1978, 87(1), 49-74.
11. SELIGMAN M. E. P. *Helplessness: On depression, development, and death*. San Francisco: Freeman, 1975, ISBN-13: 978-0716707516.
12. SERGIOVANNI T. J. *Leadership for the Schoolhouse*. Jossey-Bass. 1996, ISBN-13: 978-0787901196.
13. WEINER B. *The development of an attribution-based theory of motivation: A history of ideas*. *Educational Psychologist*, 45(1), 28-36. 2010.