



**MINISTERUL EDUCAȚIEI
UNIVERSITATEA „VALAHIA” DIN TÂRGOVIȘTE
IOSUD-ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE
ECONOMICE ȘI UMANISTE
DOMENIUL FUNDAMENTAL:
ȘTIINȚE ECONOMICE
DOMENIUL: MANAGEMENT**

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

**INFLUENȚA MANAGEMENTULUI ȘI A
LEADERSHIP-ULUI ASUPRA PERFORMANȚEI LA
NIVELUL ORGANIZAȚIEI. STUDIU DE CAZ ÎN
ORGANIZAȚIILE ȘCOLARE**

**CONDUCĂTOR DE DOCTORAT:
Prof. Univ. Dr. Constanța POPESCU**

**DOCTORAND:
TACHE (TĂNASE) Mihaela**

**Târgoviște
2021**



MULȚUMIRI

Cu deosebit respect, adresez sincere mulțumiri doamnei prof. univ. dr. Constanța Popescu, care mi-a îndrumat prezenta lucrare cu mult profesionalism, dăruire și înțelegere, prezentul demers științific neputând fi realizat fără implicarea sa permanentă și nemijlocită. De asemenea, mulțumesc colectivului de cadre didactice din cadrul Școlii Doctorale a Universității din Valahia pentru susținerea oferită din punct de vedere științific și metodologic în procesul de elaborare a lucrării și de finalizare a pregătirii doctorale. Mulțumesc distinșilor membri ai comisiei pentru observațiile profesioniste făcute în direcția îmbunătățirii calității lucrării prezentate.

Mulțumesc familiei mele pentru sprijinul și înțelegerea de care a dat dovadă pe parcursul anilor de studiu în care a fost alături de mine, oferindu-mi timpul necesar pentru a mă dedica studiului și cercetării în vederea pregătirii și elaborării acestei lucrări.

Drd. Mihaela Tănase

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

- I. CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT / 5
- II. CUVINTE-CHEIE / 8
- III. ACTUALITATEA, OPORTUNITATEA ȘI IMPORTANȚA TEMEI / 9
- IV. PROBLEMATICA ABORDATĂ ȘI IPOTEZELE CERCETĂRII / 11
- V. OBIECTIVELE CERCETĂRII / 13
- VI. STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT / 13
- VII. CONCLUZII GENERALE / 20
- VIII. CONTRIBUȚII PERSONALE / 24
- IX. LIMITELE CERCETĂRII / 27
- X. DIRECȚII VIITOARE DE ACȚIUNE ȘI CERCETARE / 28
- XI. BIBLIOGRAFIE / 30
- XII. CURRICULUM VITAE / 45
- XIII. LISTA LUCRĂRILOR PUBLICATE ȘI PREZENTATE LA MANIFESTĂRI ȘTIINȚIFICE/ 49

I. CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT

ARGUMENT / 5

CADRUL CONCEPTUAL ȘI EPISTEMOLOGIC

CAPITOLUL 1 - Management și leadership organizațional

- 1.1. Management și performanță
 - 1.2. Managerul: factorul-cheie în obținerea performanțelor
 - 1.2.1. Relația dintre performanță și stilurile de conducere practicate la nivelul organizației
 - 1.2.2. Competențele și trăsăturile de personalitate ale managerului
 - 1.3. Leadership-ul-factorul determinant al conducerii performante
 - 1.3.1. Liderii și influența lor asupra performanței
 - 1.3.2. Modele de leadership organizațional
 - 1.3.3. Leadership și management
 - 1.4. Conducerea performantă în contextul pandemic actual
- Concluzii preliminare

CAPITOLUL 2 - Conducerea performantă la nivelul organizației școlare

- 2.1. Management și performanță în organizația școlară
 - 2.1.1. Exercițarea funcțiilor manageriale la nivelul instituției școlare
 - 2.1.2. Stilurile de conducere în organizația școlară
 - 2.1.3. Competențele specifice managerilor școlari
 - 2.1.4. Competența de comunicare a managerului - factor major de îmbunătățire a performanțelor organizației școlare
- 2.2. Exercițarea funcțiilor manageriale la nivelul clasei de elevi
 - 2.2.1. Stiluri manageriale practicate de profesor

-
- 2.2.2. Competența de comunicare a profesorului - factor determinant în obținerea performanțelor
 - 2.3. Leadership și performanță în organizația școlară
 - 2.3.1. Modele de leadership practicate în organizația școlară
 - 2.3.2. Liderul din organizația școlară
 - 2.4. Management și leadership școlar în contextul actualei pandemii

Concluzii preliminare

CAPITOLUL 3 - Situația actuală a învățământului la nivel național și în județul Buzău

- 3.1. Contextul legislativ actual și premisele cercetării
- 3.2. Analiza SWOT a sistemului de învățământ preuniversitar
- 3.3. Situația învățământului preuniversitar la nivel național
- 3.4. Situația învățământului preuniversitar din România, la nivelul județului Buzău

CAPITOLUL 4 - Creșterea performanțelor prin utilizarea managementului și a leadership-ului la nivelul organizației - studiu de caz în organizația școlară

- 4.1. Specificul și exigențele cercetării științifice
- 4.2. Formularea problemei de investigat
- 4.3. Scopul, obiectivele și ipotezele cercetării
 - 4.3.1. Dimensiunea operațională a cercetării și metodele utilizate
 - 4.3.2. Descrierea eșantionului
 - 4.3.3. Metoda de eșantionare aleasă
 - 4.3.4. Analiza statistică și interpretarea rezultatelor cercetării
 - 4.3.4.1. Analiza și interpretarea răspunsurilor profesorilor
 - 4.3.4.2. Analiza și interpretarea răspunsurilor elevilor
 - 4.3.5. Prezentarea și interpretarea datelor. Validarea ipotezelor

4.3.6. Concluzii privind studiul de caz

CAPITOLUL 5 - Direcții de acțiune și elaborarea unui Cod de bune practici, în vederea îmbunătățirii performanțelor la nivelul organizației școlare

5.1. Propuneri de acțiune care să conducă la îmbunătățirea performanțelor organizaționale prin practicarea managementului și a leadership-ului eficient

5.2. Codul de bune practici în managementul organizației școlare, la nivelul învățământului preuniversitar

5.2.1. Argumente pentru elaborarea și implementarea unui Cod de bune practici

5.2.2. Aspecte de ordin legislativ care susțin elaborarea Codului de bune practici

5.2.3. Principiile de bază ale Codului de bune practici

5.2.4. Integrarea în cadrul Codului de bune practici a Codului de control intern managerial

5.2.5. Aplicarea Codului de bune practici, cu privire la principalele atribuții ale managerilor de școală

5.2.6. Proiectarea strategiei de coordonare și a direcțiilor de dezvoltare a organizațiilor școlare, în concordanță cu Codul de bune practici

5.2.7. Asigurarea managementului strategic și operațional, a calității actului educațional, cu respectarea Codului de bune practici, în contextual actual

5.2.8. Organizarea activităților de management performant și leadership la nivelul școlilor, respectând Codul de bune practici

5.2.9. Conducerea/coordonarea activității organizației școlare, respectând principiile Codului de bune practici

5.2.10. Motivarea/antrenarea personalului din subordine, din perspectiva Codului de bune practici

-
- 5.2.11. Monitorizarea/evaluarea/controlul activităților din unitatea de învățământ prin respectarea prevederilor Codului de bune practici
- 5.2.12. Relațiile de comunicare promovate prin intermediul Codului de bune practici
- 5.2.13. Pregătirea profesională, din perspectiva Codului de bune practici
- 5.2.14. Concluzii referitoare la Codul de bune practici

CONCLUZIILE GENERALE ALE LUCRĂRII

CONTRIBUȚII PERSONALE

LIMITELE CERCETĂRII

DIRECȚII VIITOARE DE ACȚIUNE

BIBLIOGRAFIE

ANEXE

CHESTIONAR PROFESORI

CHESTIONAR ELEVI

LISTA FIGURILOR

LISTA TABELELOR

LISTA GRAFICELOR

II. CUVINTE - CHEIE

- Management
- Leadership
- Performanță
- Competențe
- Stil de conducere
- Organizație școlară

III. ACTUALITATEA, OPORTUNITATEA ȘI IMPORTANȚA TEMEI

Avântul spre schimbare și reformă în organizația școlară actuală poate veni din partea structurilor manageriale, care trebuie să reinterpreteze modul de interacționare, tiparele și modelele de funcționare în așa fel încât acestea să devină performante și eficiente. Este necesar ca dimensiunea socială a organizației școlare să reflecte într-un mod clar schimbarea de mentalitate din societatea contemporană, care nu mai dorește *produse* standardizate, ci *produse* capabile să se adapteze unei lumi dinamice și guvernate din ce în ce mai mult de legile imprevizibilului.

Din această perspectivă, managementul modern corespunde unei restructurări fundamentale atât la nivelul instituției școlare, cât și la nivelul clasei de elevi. Funcționând cu precădere prin dialog și colaborare, organizațiile școlare actuale au nevoie de persoane cu o dezvoltată gândire critică, capabile de învățare autonomă, comunicare și colaborare, persoane creative și independente pe care școala, în calitate de furnizor de servicii educaționale, este datoră să le formeze.

Actualitatea temei este dată de nevoia de solidaritate organizațională, creativitate, inovare și responsabilizare generală, trăsături necesare pentru a răspunde provocărilor lumii contemporane. Experiențele personale ale managerilor școlari și ale profesorilor ca manageri ai clasei de elevi stau mărturie a acestei nevoi de racordare eficientă în direcția performanțelor. Deși lipsa resurselor financiare poate fi descurajantă, managerii din sistemul educațional românesc pot să compenseze acest fapt printr-o conducere mai flexibilă, prin promovarea încrederii și a respectului reciproc, prin valorizarea calităților individuale și a tehnicilor de motivare eficientă, în

așa fel încât să fie atinse cu succes obiectivele în direcția performanței.

De asemenea, demersul de a întreprinde prezenta cercetare a pornit de la observația că tipul de conducere birocratică practicat în trecut, dar care persistă și astăzi, generează blocaje și disfuncționalități în actul educațional. În acest sens, se impune cu prioritate necesitatea schimbării de optică în strategia managerială, mai ales pe dimensiunea decizională, ca funcție principală a procesului de conducere, ca motor care acționează și armonizează obiectivele, oamenii și resursele și care își fundamentează oportunitatea pe nevoile reale ale organizației. Prezentul studiu trasează astfel, în linii generale, un nou mod de abordare a managementului prin formarea unei culturi a cooperării și a exprimării libere a opiniilor, care să ajute organizația școlară și profesorul să iasă din impasul comunicațional existent în prezent, respectându-se, bineînțeles, cadrul legal și profesionist în care trebuie să se desfășoare demersul conducerii.

Toate aceste aspecte ne-au determinat să analizăm problemele existente la nivel managerial în sistemul actual de învățământ și să conturăm câteva direcții teoretice și practice prin care să subliniem importanța managementului și a leadership-ului nu numai ca dimensiuni strict organizaționale, ci și ca dimensiuni culturale care fundamentează epistemologic organizația.

La nivelul strategiilor și al politicilor educaționale, această temă ar putea să reprezinte o sugestie în spiritul schimbărilor preconizate în educație. Ea se bazează pe câteva concepte-pilon, cum ar fi: înțelegerea noii misiuni a profesorului în contextul educării unor noi generații care trăiesc într-o societate de tip informațional și organizațional; crearea de modele de conducere care să exprime o viziune clară și coerentă asupra rolului școlii în contextul socio-cultural și profesional actual; stabilirea unor criterii clare de eficiență managerială și a unor principii de conducere adaptate la

valorile democratic-liberale ale societății actuale; însușirea unei culturi manageriale temeinice, prin care să se creeze instrumentele necesare punerii în practică a acestei viziuni și asigurării unei coerențe între elementele tradiționale și moderne.

Crearea unui sistem managerial care să abordeze școala ca organizație deschisă influențelor externe, dar și ca organizație bazată pe relațiile umane (ca factor determinant al performanțelor) ar trebui să devină o strategie la nivel național și comunitar. Cercetarea pe care am întreprins-o demonstrează că acest model de conducere bivalentă este cel mai eficient și singurul capabil să ofere elevilor o educație de profunzime, sistemică, capabilă să le creeze atât competențe de nivel profesional, cât și competențe de nivel emoțional, singurele în măsură să le ofere posibilitatea de a-și modela propriul viitor.

IV. PROBLEMATICA ABORDATĂ ȘI IPOTEZELE CERCETĂRII

Lucrarea „Influența managementului și a leadership-ului asupra performanței la nivelul organizației. Studiu de caz în organizațiile școlare” abordează din perspectivă complementară relația de cauzalitate dintre dimensiunile managementului și ale leadership-ului, pe de o parte, și obținerea performanțelor la nivelul organizației școlare, pe de altă parte. Fără a propune un model absolut ca soluție ideală de optimizare a performanțelor, prezenta lucrare își propune să traseze câteva direcții de interes și acțiuni care răspund nevoii de a aborda o nouă perspectivă asupra schimbării în cadrul organizațiilor școlare.

Prezentul demers de cercetare își motivează și fundamentează oportunitatea prin următoarele argumente:

- criza modelului autoritar birocratic de conducere necesită reconsiderarea sistemului managerial la nivelul organizației

școlare, în așa fel încât să se obțină îmbunătățirea performanțelor;

- nevoia de armonizare a sistemului de conducere cu reforma curriculară, în așa fel încât principiile managementului eficient și eficace să fie transferate din domeniul privat în cel public;
- imperativul funcționării după logica performanței a organismelor de conducere, prin încadrarea din perspectivă democratică într-o nouă paradigmă managerială și profesionalizarea managerilor școlari;
- eficientizarea sistemului de management din organizația școlară prin împletirea sa cu principiile leadership-ului ca demers inovativ, cu rolul de optimizare a gestionării resurselor umane;

Scopul cercetării este acela de a identifica efectele influenței managementului și a leadership-ului asupra performanțelor organizaționale atât la nivelul școlii ca instituție, cât și la nivelul clasei de elevi. Prezenta cercetare oferă o imagine globală a mediului educațional din județul Buzău, sub aspectul aplicării principiilor și a instrumentelor manageriale și de leadership la cele două niveluri menționate.

Interpretarea datelor rezultate ca urmare a realizării cercetării a avut în vedere verificarea următoarelor ipoteze:

- **Ipoteza 1** - Practicarea managementului științific la nivelul organizației școlare determină îmbunătățirea nivelului general de performanță (*Validată*);
- **Ipoteza 2** - Modelele de leadership exercitat la nivelul organizației școlare pot contribui la îmbunătățirea nivelului general de performanță (*Validată*);
- **Ipoteza 3** - Exercițarea eficientă a competențelor și a stilurilor manageriale are un rol important în obținerea performanțelor la nivelul organizației școlare (*Validată*);
- **Ipoteza 4** - Personalitatea managerului/liderului poate influența îmbunătățirea nivelului de performanță al organizației școlare (*Validată*).

V. OBIECTIVELE CERCETĂRII

Obiectivele cercetării sunt în număr de cinci:

1. Identificarea stilurilor manageriale și a unor modele de conducere eficientă, care pot determina îmbunătățirea performanțelor organizației școlare;
2. Stabilirea efectelor pe care aplicarea eficientă a funcțiilor și a competențelor manageriale le are în planul îmbunătățirii performanțelor organizației școlare;
3. Identificarea tipurilor de leadership care influențează motivația în direcția îmbunătățirii performanțelor organizației școlare;
4. Stabilirea rolului pe care comunicarea managerială îl are în planul creșterii performanțelor organizației școlare;
5. Stabilirea trăsăturilor de personalitate ale managerului/liderului ideal, care poate contribui la optimizarea performanțelor în organizația școlară.

VI. STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT

Prezenta lucrare „Influența managementului și a leadership-ului asupra performanței la nivelul organizației. Studiu de caz în organizațiile școlare” este structurată în cinci capitole (**Capitolul 1 - Management și leadership organizațional, Capitolul 2 - Conducerea performantă la nivelul organizației școlare, Capitolul 3 - Situația actuală a învățământului la nivel național și în județul Buzău, Capitolul 4 - Creșterea performanțelor prin utilizarea managementului și a leadership-ului la nivelul organizației - studiu de caz în organizația școlară, Capitolul 5 - Direcții de acțiune și elaborarea unui Cod de bune practici, în vederea**

îmbunătățirii performanțelor la nivelul organizației școlare), la care se adaugă *Argumentul, Cadrul conceptual și epistemologic, Limitele cercetării, Direcții viitoare de acțiune, Anexe și Bibliografie*. Lucrarea are 301 de pagini. Aceasta cuprinde 106 tabele, 82 de grafice, 4 figuri și 186 de surse bibliografice (lucrări cu caracter științific, publicații, surse web, dicționare și cursuri), prin intermediul cărora s-a urmărit evidențierea influenței pe care practicarea managementului eficient și a leadership-ului o are asupra creșterii performanțelor la nivelul organizației școlare, pornindu-se de la o cercetare efectuată la nivelul unor instituții școlare din județul Buzău.

Capitolul întâi - „Management și leadership organizațional” - prezintă informații generale despre cele două concepte aflate din punct de vedere teoretic și practic într-o relație de clară cauzalitate și interdependență. Printr-o prezentare sintetică a ideilor exprimate în literatura de specialitate, am expus câteva trăsături esențiale ale managementului actual, ca tip de conducere flexibilă, dinamică și eficientă: managementul nu mai poate fi gândit în afara ideii de organizație, presupune o viziune globală și integratoare asupra conducerii, interdisciplinaritate, profesionalizare și, nu în ultimul rând, obținerea de performanțe și îmbunătățirea permanentă a acestora.

De asemenea, am prezentat modul în care performanța modelează procesul de conducere ca mecanism controlat în exclusivitate de manager într-o manieră sistematică, științifică, conștientă, bine structurată și instrumentalizată, în vederea obținerii performanțelor. Ca agent principal al acestui proces, managerul este persoana care deține pârghiile de eficientizare a eforturilor umane la nivelul organizației. Responsabilitatea, implicarea, autoritatea și competența sa sunt rezultatul convergent al unor trăsături de personalitate optimizate printr-o dorință de perfecționare continuă. Trecând în revistă stilurile de

conducere prezentate în literatura de specialitate, am realizat o prezentare individualizată a acestora, din perspectiva eficienței și a rolurilor pe care le au în obținerea performanțelor.

Totodată, am urmărit expunerea teoretică a conceptului de leadership, înțeles din perspectiva noțiunilor de influență, viziune și valori umane. Din largă paletă de teorii privitoare la lider și leadership, am ales acele abordări care au prezentat interes din perspectiva complexității situaționale caracteristice organizației școlare și am subliniat necesitatea formării managerului ca lider capabil de adaptare, de tratare diferențiată a oamenilor și, nu în ultimul rând, ca „arhitect social” care sprijină, încurajează și motivează eforturile comune în direcția îmbunătățirii performanțelor.

Am prezentat avantajele anumitor stiluri de leadership care se pliază mult mai eficient decât altele pe schimbările actuale de paradigmă educațională și de interacțiune socială. În acest context, leadership-ul nu mai reprezintă doar palierul informal al organizației, ci una dintre funcțiile principale ale managementului operațional, de linie. Experiența a dovedit că un climat organizațional caracterizat prin colaborare și entuziasm este cel mai productiv factor în direcția motivării, transformând leadership-ul de calitate într-o direcție esențială și necesară pentru practicarea unui management performant.

Capitolul al doilea - „Conducerea performantă la nivelul organizației școlare” - a realizat o incursiune în literatura de specialitate consacrată managementului școlar. Teoriile și principiile generale ale managementului și leadership-ului au fost prezentate sub raportul eficienței, rezultatelor și îmbunătățirii performanțelor în acest domeniu. Din multiplele teorii privitoare la conducere, am selectat doar acele abordări cu un pronunțat caracter aplicativ care se pot adapta eficient la particularitățile organizaționale ale școlii ca instituție și ale clasei de elevi.

Ca procese ce vizează implementarea schimbărilor și dezvoltarea organizațională, am privit managementul și leadership-ul sub aspectul profesionalizării și al aplicării sistematice a funcțiilor, competențelor și stilurilor adecvate de conducere. În calitate de indicatori ai performanțelor și ai responsabilizării integrale a membrilor organizației, aceste procese ajută la optimizarea acțiunilor, a climatului de lucru și a rezultatelor. Demersul teoretic nu s-a oprit la cadrul general al instituției școlare, ci a vizat inclusiv managementul activităților cadrelor didactice la nivelul clasei de elevi, management care, deși aflat într-o aparentă subordonare față de managementul instituțional, reprezintă baza optimizării rezultatelor prin instruire, formare și adaptare permanentă la schimbările din mediul social.

Capitolul al treilea - „Situția actuală a învățământului la nivel național și în județul Buzău” - prezintă contextul legislativ actual, identificând, prin intermediul unei analize SWOT a sistemului de învățământ actual, problemele care duc la aplicarea unui management ineficient, analiză având scopul de a sublinia punctele tari și slabe ale sistemului. În acest mod, am putut să propunem soluții de rezolvare a problemelor identificate și de îmbunătățire a manierei actuale de soluționare a acestora. Am scos în evidență problemele existente prin intermediul unei analize sintetice a situației învățământului la nivelul județului Buzău, precum și la nivel național, pentru a cunoaște contextul în care se desfășoară activitatea organizațiilor școlare.

Structura capitolului al patrulea - „Creșterea performanțelor prin aplicarea managementului și leadership-ului la nivelul organizației - studiu de caz în organizația școlară” - cuprinde: formularea problemei de investigat, scopul, obiectivele, ipotezele și dimensiunea operațională a cercetării, metodele utilizate, descrierea eșantionului, analiza statistică și interpretarea rezultatelor cercetării, prezentarea, interpretarea datelor și validarea

ipotezelor, concluzii în urma analizării rezultatelor cercetării și propuneri formulate în urma cercetării științifice efectuate. Au fost analizate fiecare întrebare și fiecare răspuns dat de către profesorii și elevii chestionați, pentru a se înțelege în profunzime rolul managementului și leadership-ului în creșterea performanțelor organizațiilor școlare.

În vederea realizării studiului, au fost aplicate două chestionare (unul adresat profesorilor, iar celălalt, elevilor), fiecare cuprinzând câte 25 de întrebări referitoare la modul în care percep și înțeleg raportul dintre conducerea școlii ca instituție/a clasei de elevi și performanțele obținute la nivelul acestora. Rezultatele au fost prelucrate cu ajutorul programului informatic SPSS, fiind validate toate cele patru ipoteze ale demersului de cercetare.

Ca etape decisive în cercetarea întreprinsă, colectarea, prelucrarea, analiza și interpretarea datelor s-au realizat sub raport calitativ, dar, mai ales, sub aspect cantitativ. Elementele de tip cantitativ obținute prin formularea unor itemi cu mai multe variante de răspuns au vizat o măsurare precisă și sigură, care să asigure o verificare obiectivă a ipotezelor formulate. Prezentarea datelor a fost organizată îndeosebi sub aspect grafic și tabelar, prin punerea în ordine a datelor după anumite criterii, în funcție de scopul și obiectivele cercetării.

Interpretarea datelor a condus la formularea pertinentă a unor concluzii, dintre care enumerăm:

a. La nivelul organizației școlare:

- conducerea eficientă și performantă este rezultatul complex, obținut prin îmbinarea unor roluri și a unor relații bazate pe autoritate, libertate, responsabilitate și putere; organizațiile școlare actuale au nevoie de un conducător de tip modern, cu trăsături de personalitate complexe, care să aibă atât abilități psiho-sociale, cât și aptitudini tehnice și operaționale temeinice; claritatea, suportivitatea și promptitudinea comunicării manageriale sunt condițiile esențiale pentru rezolvarea problemelor și soluționarea posibilelor situații

conflictuale din școală; dintre toate competențele care definesc profilul managerului ideal, subiecții au apreciat că, în cel mai înalt grad, caracterul și trăsăturile de personalitate ale managerului, capacitatea sa de a reacționa adecvat în anumite situații ajută la atingerea unor înalte performanțe; preferința pentru liderul de tip colegial este în concordanță cu studiile experimentale din domeniul managementului educațional, care au ajuns la concluzia că un conducător orientat spre dezvoltarea relațiilor cu subordonații, care adoptă un stil democratic este apt să obțină performanțe mai bune decât managerul care are un stil autoritar și strict directiv.

b. La nivelul clasei de elevi:

- elevii apreciază profesorii ale căror competențe intelectuale se împletesc armonios cu cele de ordin afectiv-atiudinal, profesorii care se bucură de autoritate și prestigiu din perspectiva măiestriei de care dau dovadă în actul didactic; răspunsurile date de elevi demonstrează un fapt recunoscut, și anume că absența regulilor sau aplicarea lor în mod inconsecvent este un factor demotivant pentru învățare; profesorul este văzut nu numai ca organizator al procesului de predare și învățare (funcție care îi activează rolul de manager), ci și ca model comportamental, ca factor de motivație și de echilibru, ca persoană capabilă să creeze un mediu suportiv în relația cu elevul; elevii îi apreciază pe profesorii care se manifestă ca niște adevărați lideri, manifestând trăsături de personalitate care ajută la crearea unei atmosfere de siguranță și încurajare, profesori care susțin încrederea reciprocă, explorarea și învățarea adaptativă.

Aceste concluzii sunt valoroase mai ales în contextul actual, când managementul își dezvoltă cu precădere dimensiunea umană. Deși situația din prezent va dispărea la un moment dat, efectele sale vor fi de lungă durată. Noua viziune se va concretiza în activarea intensivă a tehnologiei și în asumarea mai pregnantă a rolului de lider de către manager.

Consecințele inerente vor reprezenta condițiile unui nou început, pe care trebuie să învățăm să-l gestionăm eficient.

În capitolul al cincilea - „Direcții de acțiune și elaborarea unui Cod de bune practici în vederea îmbunătățirii performanțelor la nivelul organizației școlare” - am formulat propuneri care pot duce la creșterea performanțelor la nivelul organizațiilor școlare și am subliniat necesitatea conceperii și implementării la nivel național a unui **Cod de bune practici**, instrument managerial modern, apt să contribuie la creșterea semnificativă a eficienței și eficacității activității managerilor care conduc astăzi organizațiile școlare din învățământul preuniversitar românesc.

În Codul de bune practici am formulat propuneri care vizează factorii ce influențează semnificativ performanța în cadrul organizației școlare, aceștia fiind în primul rând factori de natură organizațională: stilul de conducere, modul de realizare a funcțiilor manageriale, modul de exercitare a competențelor specifice managerilor performanți (în special, competența de comunicare activă), crearea unui climat stimulat, cooperant, inspirațional, împletirea managementului cu leadership-ul eficient, dorința de perfecționare și de pregătire managerială continuă.

În urma cercetării efectuate, am subliniat concluzia că școala, ca organizație, trebuie regândită sub aspectul funcționalității, în așa fel încât managerul să poată gestiona eficient variabilele structurale (chiar și în situații neprevăzute, în condițiile învățământului online și ale managementului de la distanță). În acest sens, dificultățile aduse de prezenta pandemie - precum măsurile restrictive, regulile distanțării fizice etc. - se pot depăși printr-o înțelegere corectă a contextului, printr-o interpretare adecvată a acestuia, printr-o aplicare eficientă a competențelor necesare pentru gestionarea eficientă a situațiilor de risc.

VII. CONCLUZII GENERALE

Din perspectiva abordării teoretice și practice a influenței directe pe care o are practicarea managementului științific și a leadership-ului asupra îmbunătățirii performanțelor în organizația școlară, putem formula câteva concluzii generale care scot în evidență atât avantajele, cât și limitele implementării acestui model de conducere la nivelul sistemului nostru de învățământ:

1. Îmbunătățirea performanțelor prin practicarea eficientă a managementului și a leadership-ului la nivelul organizației școlare nu se poate realiza în absența creării condițiilor unei profesionalizări adecvate a managerilor. Tendințele europene în formarea managerilor la nivelul organizațiilor școlare se manifestă la nivelul pregătirii inițiale și continue a profesorilor în direcția mutării accentului de pe cunoștințe pe formarea și dezvoltarea de competențe manageriale. În acest sens, Programul European ARION facilitează cooperarea în cadrul U.E. la nivelul învățământului preuniversitar, în scopul de a analiza, informa și sensibiliza factorii de decizie privind noile cerințe privind calitatea, criteriile și direcția de evoluție a învățământului.

2. În contextul deplasării de accent dinspre cunoștințe spre competențe și, mai ales, spre valori și atitudini manifestate în exercitarea managementului și leadership-ului, se vizează adaptarea modului de conducere a organizațiilor de tip școlar la noile cerințe ale societății, care evoluează în direcția inovației, creativității, comunicării și digitalizării.

3. Perfecționarea prestației managerilor din cadrul organizației școlare influențează comportamentul decizional și operațional la nivelul întregii organizații, în scopul îmbunătățirii performanțelor.

4. Activitatea managerului organizației școlare depinde de aplicarea unui set de competențe specifice, reprezentând elementele centrale ale managementului resurselor umane. Acestea fac clară diferența dintre managerii eficienți și cei neeficienți, pe de o parte, iar pe de altă parte, condiționează nemijlocit nivelul performanțelor.

5. Performanța organizațională este într-o strictă legătură de cauzalitate cu practicarea unui stil eficient de management, de preferință contextual, situațional care, alături de potențialul creativ al organizației și de o bază materială performantă, asigură avantajul competitiv al organizației școlare.

6. Calitățile și aptitudinile care completează setul de competențe manageriale reprezintă acea latură acțională a personalității managerului care, strâns legată de stilul de management practicat, asigură îmbunătățirea performanțelor organizaționale.

7. Managerul și liderul pot reprezenta una și aceeași persoană dacă posedă în egală măsură, într-un mod complementar și echilibrat, trăsături de personalitate, calități și aptitudini de manager și de lider.

8. Teoriile recente referitoare la conducere prezintă leadership-ul ca o formă de îmbunătățire a performanțelor, ca un proces de convingere și de influență care are la bază spiritul de echipă. Acesta reflectă dorința oamenilor de a gândi, simți și de a se comporta cooperant în vederea realizării scopurilor comune ale organizației.

9. Dacă managementul este conceput ca un proces de impunere, leadership-ul se afirmă ca un proces de motivare eficientă, capabil să orchestreze latura psihologică și umană a organizației școlare.

10. Leadership-ul, cu toate stilurile sale de exercitare a influenței, se apropie în prezent foarte mult de procesele managementului eficient, fără a se putea pune semnul egalității

între cele două dimensiuni ale conducerii. Leadership înseamnă mai ales modelare prin puterea exemplului, crearea unor condiții adecvate pentru promovarea dialogului ca premisă pentru realizarea unor schimburi de idei și de experiență.

11. Organizația școlară are nevoie urgent, pe lângă profesionalizarea managerilor, de implementarea managementului ca formă eficientă de fundamentare și adoptare a deciziilor, de monitorizare a operaționalizării acestora. Cunoașterea comportamentelor manageriale specifice, a instrumentarului managerial furnizat de știința managementului, a metodelor de influențare prin intermediul leadership-ului asigură funcționalitatea și îmbunătățirea constantă a performanțelor la nivelul organizației.

12. Reconsiderarea rolului managerial al profesorului la nivelul instituției și al clasei de elevi poate reprezenta o premisă viabilă pentru asigurarea evoluției și a progresului, în sensul implementării raționale și adaptate a principiilor reformei sistemului educațional românesc.

13. Școala, asemeni oricărei organizații, are un nivel de performanță ce depinde în mare măsură de eficiența conducerii exercitate de anumite persoane, pe care ea însăși le formează pentru această funcție. Dacă nu este capabilă să creeze manageri profesioniști și competenți, ea va deveni principalul factor responsabil pentru eșecul întregii societăți.

14. Cauzele precarității manageriale pot fi cu ușurință identificate în modul defectuos în care școala își definește finalitățile. În acest sens, rolul profesorului trebuie să vizeze în egală măsură formarea competențelor, dar și a unor valori și atitudini capabile să formeze caractere și personalități. Pentru a deveni cu adevărat un agent al schimbării, profesorul ca manager trebuie să fie perceput ca un lider capabil să rezolve conflicte, să ofere o viziune, o direcție, entuziasm, motivație și susținere atât la nivelul organizației, cât și la nivelul clasei de elevi.

15. Starea de normalitate și performanța managerială sunt asigurate de oameni capabili, înzestrați cu acele trăsături de personalitate, cunoștințe, calități și aptitudini inerente poziției și rolului pe care îl au în organizație. Aceștia trebuie să acorde atenția cuvenită fiecărei funcții manageriale, dar și relației cu oamenii, implicându-se activ, efectiv și responsabil în procesul de îmbunătățire a performanțelor. Acești oameni știu ce să facă și cum să facă, fiind deopotrivă manageri și lideri. Profesorul, ca manager al proceselor învățării, trebuie să-și nuanțeze rolul prin asumarea unor acțiuni specifice unui lider, trebuie să aibă permanent în vedere socializarea, bunăstarea și stima de sine a elevilor, precum și dezvoltarea unui climat favorabil învățării, demersuri legitim și direct legate de nevoile specifice și generale ale școlii, dar și de cele ale comunității.

16. Interpretarea rezultatelor colectate în cadrul studiului de cercetare aplicată realizează o proiecție realistă a viitorului organizației școlare prin analiza exercitării fiecărei funcții manageriale din perspectiva conducerii științifice, dar și a metodelor de influențare pozitivă realizate prin leadership. Percepția subiecților - poziționați în calitate de elevi sau de simplii profesori - asupra calității conducerii exercitate asupra lor demonstrează că practicarea științifică și competentă a managementului și a leadership-ului contribuie decisiv și major la îmbunătățirea performanțelor, considerate atât din perspectiva rezultatelor măsurabile, cât și din perspectiva creării unui climat și a unei atitudini pozitive, în spiritul colaborării și al participării la procesul de luare a deciziilor.

17. Managementul și leadership-ul organizațiilor școlare, în condițiile desfășurării învățământului în format online, implică numeroase adaptări și recalibrări ale pozițiilor de autoritate și influență. Racordarea la practicile și valorile educaționale europene nu înseamnă doar însușirea superficială a unor forme fără fond, ci și constituirea unui set de

comportamente și proceduri viabile, adaptate realist la problemele vieții.

18. Coerența politicilor educaționale are efecte directe și clare asupra performanțelor organizației școlare. Managementul și leadership-ul trebuie să se caracterizeze prin creșterea capacității de schimbare durabilă, prin asigurarea calității actului educațional, chiar și în condițiile desfășurării învățământului la distanță.

VIII. CONTRIBUȚII PERSONALE

Teza de doctorat „Influența managementului și a leadership-ului asupra performanței la nivelul organizației. Studiu de caz în organizațiile școlare” s-a raportat la cercetările anterioare realizate în domeniu, a sintetizat modele și teorii actuale propuse în literatura de specialitate, dar, în egală măsură, și-a propus să prezinte o viziune nouă și personală asupra problemei investigate. În acest sens, consider că am adus următoarele contribuții personale, care se pot structura la nivel teoretic, practic și sub aspectul diseminării rezultatelor cercetării:

➤ **Contribuții teoretice:**

1. Realizarea unei sinteze personale cu caracter științific asupra unui număr important și relevant de teorii și concepte operaționale din domeniul managementului și leadership-ului organizațional;

2. Stabilirea unei corelații clare și edificatoare între modul în care se exercită managementul și leadership-ul organizațional, pe de o parte, și creșterea nivelului de performanță sistemică, pe de altă parte;

3. Identificarea precisă și argumentată a factorilor de ordin intern care contribuie la creșterea calității actului de conducere în organizația școlară;

4. Realizarea unei sinteze coerente, structurate logic și argumentat printr-o prezentare unitară a celor două niveluri la

care se exercită actul conducerii într-o organizație școlară (referindu-ne atât la palierul școlii ca instituție organizațională, cât și la acela al clasei de elevi ca grup constituit în vederea realizării unor sarcini și obiective);

5. Adaptarea terminologiei din domeniul managerial și al leadership-ului la caracteristicile școlii ca sistem deschis care învață și produce învățarea;

6. Prezentarea interdisciplinară a problemei investigate, din punct de vedere managerial, social și psihologic;

7. Prezentarea unui cadru epistemologic general, care pune în lumină importanța teoretică și practică a temei prezentate;

8. Stabilirea unor repere teoretice de acțiune, a unui set de strategii și metode care pot conduce la creșterea nivelului de performanță organizațională în sistemul de învățământ preuniversitar, prin creșterea nivelului de pregătire profesională a managerilor din domeniu;

9. Redefinirea conceptuală a noțiunii de performanță prin sublinierea importanței acordate la nivel managerial dezvoltării unor relații umane bazate pe atașament, suportivitate și empatie;

10. Reconsiderarea procesului managerial la nivelul organizației școlare prin integrarea unitară a teoriilor privitoare la practicarea leadership-ului de tip transformațional, vizionar și stimulat.

➤ **Contribuții practice:**

1. Realizarea unei riguroase cercetări cantitative cu ajutorul aplicării a două chestionare adresate atât profesorilor, cât și elevilor, cu privire la felul în care percep, concep și proiectează la nivelul așteptărilor conducerea practică la nivelul școlii ca instituție și la nivelul clasei de elevi;

2. Stabilirea, pe baza unor criterii obiective și științifice, a unui eșantion reprezentativ de profesori și de elevi, selectat la nivelul școlilor din județul Buzău într-un mod obiectiv, care

reproduce relativ fidel caracteristicile și structura categoriei analizate;

3. Realizarea a două chestionare relevante, în vederea verificării ipotezelor de lucru privind influența modului în care se exercită procesele de management și de leadership asupra performanțelor obținute de organizația școlară, de clasa de elevi sau de fiecare elev în parte;

4. Realizarea unui studiu de caz complex prin folosirea unor instrumente tabelare și grafice ilustrative, cu scopul de a evidenția cantitatea și calitatea răspunsurilor formulate de subiecți, astfel încât să se evite producerea unor erori majore în colectarea, prelucrarea și interpretarea rezultatelor;

5. Interpretarea detaliată a fiecărei categorii de răspunsuri, în așa fel încât să nu se producă distorsiuni în procesul de verificare a ipotezelor;

6. Formularea unui set de propuneri pe baza interpretării rezultatelor, în direcția optimizării modului în care sunt activate funcțiile managementului și ale leadership-ului la nivelul întregii organizații școlare, pe cele două paliere de structură analizate;

7. Elaborarea unui **Cod de bune practici**, în vederea uniformizării actului de management desfășurat la nivelul organizației școlare, pentru creșterea performanțelor atât sub raportul rezultatelor înregistrate, cât și sub raportul nivelului de coeziune și de satisfacție socială și individuală;

8. În cadrul acestui **Cod de bune practici** am formulat atât propuneri referitoare la simplificarea cadrului legislativ specific, cât și propuneri referitoare la modernizarea procesului de conducere din perspectiva formării și selectării mai atente și mai riguroase a unor manageri bine pregătiți pentru această funcție;

9. Formularea unor concluzii de ordin practic privind metodele, tehnicile și instrumentele cele mai potrivite pentru

creșterea eficienței actului de conducere ca factor determinant al îmbunătățirii performanțelor școlare la nivelul organizației;

10. Configurarea unei strategii practice de exercitare performantă a conducerii în cadrul acestui tip de organizație, pornind de la colectarea unor informații utile, în măsură să realizeze legătura imperios necesară între realitatea existentă la nivelul instituțiilor școlare și conducerea realizată la nivelul central al sistemului de învățământ preuniversitar românesc.

- **Contribuții sub aspectul diseminării rezultatelor cercetării:** publicarea unor articole pe tema lucrării și a cercetării întreprinse, precum și prezentarea acestora la diverse manifestări științifice.

IX. LIMITELE CERCETĂRII

1. Verificarea ipotezelor de lucru și a rezultatelor cercetării științifice s-a realizat într-un mod cât mai obiectiv posibil, dar numărul relativ mic de respondenți (138 de profesori și 138 de elevi) reprezintă un eșantion relativ mediu din perspectiva generalizării rezultatelor obținute la nivelul întregului învățământ preuniversitar;

2. Absența eșantioanelor reprezentative de la nivelul organizațiilor școlare existente în celelalte județe ale țării este, într-o anumită măsură, o limită auto-impusă prezentului demers științific de condițiile concrete în care se poate realiza acest tip de investigare a realității. Cu toate acestea, cercetarea noastră și-a atins scopul și obiectivele propuse prin utilizarea unor metode de cercetare operațională eficiente și validate științific, prin recursul la o strategie și la o metodologie sistematică și adecvată temei alese. Formularea corectă a problemei și a ipotezelor, obiectivitatea în interpretare, formularea unor concluzii pertinente și a unor soluții realiste compensează limitele demersului de cercetare, configurând un model teoretic și practic de management performant și eficient;

3. O altă limită a prezentului studiu constă în lipsa de maturitate a elevilor respondenți care, din cauza particularităților de vârstă, au putut interpreta în mod subiectiv anumite întrebări sau care nu au putut înțelege corespunzător întrebările formulate. Pentru a diminua cât mai mult riscul unor asemenea erori, am ales un eșantion de elevi din clasele liceale, care să aibă capacitatea de înțelegere și de analiză a aspectelor prezentate și a terminologiei utilizate.

În ciuda limitărilor exterioare, obiective, presupuse de desfășurarea prezentei cercetări, am încercat să furnizăm reprezentativitatea și semnificativitatea eșantionului, astfel încât rezultatele și concluziile să poată fi validate și folosite practic în cadrul organizațiilor școlare din învățământul preuniversitar românesc.

X. DIRECȚII VIITOARE DE ACȚIUNE

Prezentul demers de cercetare științifică s-a structurat în jurul unor idei și concepte fundamentale din domeniul managementului general, adaptate la specificul și particularitățile organizației școlare. În acest sens, se pot configura câteva direcții viitoare de acțiune prin care să se fructifice rezultatele prezentei cercetări:

- analiza oportunităților de generare și implementare la nivel național a unei strategii inovatoare și realiste, adaptate școlii românești, al cărei scop să vizeze formarea și selectarea persoanelor potrivite din punct de vedere profesional, caracterial și psihologic pentru exercitarea performantă a funcției de manager, pentru aducerea unui plus de valoare în planul calității actului de conducere;

-
- cercetarea relației de interdependență care există între școală ca organizație și comunitatea locală ca factor determinant al creșterii prestigiului social al educației;
 - realizarea unui studiu privind determinarea gradului de dependență dintre performanțele obținute de școală ca organizație și implementarea noilor tehnologii în exercitarea actului de conducere;
 - realizarea unui proiect de cercetare vizând analiza școlii în calitate de furnizor de servicii educaționale, organizație în care managerul este un factor-cheie în asigurarea performanțelor;
 - realizarea unui mini-proiect de cercetare privind stabilirea măsurii în care organizația școlară actuală este pregătită să facă față descentralizării manageriale prin promovarea unei autonomii responsabile, capabilă să mențină și să crească nivelul real al performanțelor;
 - diseminarea rezultatelor prezentului demers științific prin participarea la conferințe viitoare și prin publicarea unor lucrări sau articole științifice pe tema prezentată în această teză de doctorat;
 - realizarea unor demersuri de cercetare cantitativă și calitativă în privința influenței managementului și a leadership-ului asupra creșterii performanțelor organizaționale în contextul desfășurării integrale a activităților didactice în format online;

XI. BIBLIOGRAFIE

Lucrări cu caracter științific

1. Adair J., „Leadership strategic”, Editura Meteor Publishing, București, 2014;
2. Albu G., „Repere pentru o concepție umanistă asupra educației”, Editura Paralela 45, Pitești, 2005;
3. Alecu S., „Dezvoltarea organizației școlare. Managementul proiectelor”, Editura Didactică și Pedagogică, R.A., București, 2007;
4. Allport G.W., „Structura și dezvoltarea personalității”, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1991;
5. Antonesei L., „O introducere în pedagogie. Dimensiunile axiologice și transdisciplinare ale educației”, Editura Polirom, Iași, 2002;
6. Arădăvoaicei Gh., „Liderul și cele 21 de principii ale conducerii eficiente”, Editura Antet;
7. Arion H., Corcheș, H. Kudor, D., Ghiuruțan M., Cârstocea, E., Halaszi. M., „Managementul în instituțiile de învățământ preuniversitar”, Editura Art, București, 2008;
8. Arnulf J.K., „Despre leadership. Cum atingeți rezultate remarcabile prin oameni obișnuiți”, Editura Universitară, București, 2015;
9. Barbu D., „Climatul educațional și managementul școlii”, Editura Didactică și Pedagogică, R.A., București, 2009;
10. Băcanu B., „Organizația publică. Teorie și management”, Editura Polirom, Iași, 2008;
11. Bâzu P., „Comunicare managerială”, Editura Rovimed Publishers, Bacău, 2010;

-
12. Beare H., Caldwell B. și Millikan R., „Creating an Excellent School: Some New Management Techniques”, Londra: Routledge, 1989;
 13. Belker L., „Sunt manager”, Editura Teora, București, 2002;
 14. Bell L., „Ambiguity models and secondary schools: a case study”, în T.Bush (ed.), Managing Educations: Theory and Practice, Buckingham: Open University Press, 1989;
 15. Benchea C., „Managementul motivațional în sistemul educațional”, Editura Rovimed Publishers, 2014;
 16. Bernea E., „Studii de pedagogie”, Editura Predania, București;
 17. Blake R., Mouton J., „Les deux dimensions du management”, Les editions d organisation, Paris, 1985;
 18. Bodea D., „Valorile angajaților români”, Editura Result, București, 2013;
 19. Boghat, Z., „Manual de tehnici și metode în psihologia muncii și organizațională”, Editura Polirom, Iași, 2007;
 20. Brîncoveanu C., „Managementul clasei de elevi”, Editura Prouniversitaria, București, 2016;
 21. Brillhart J.K., Galanes G.J., „Effective group discussion”, WCB Brown & Benchmark, Madison, 1995;
 22. Buckingham M., „The one thing you need to know: about great managing, great leading, and sustained individual succes”, Ed. Free Pree, New York, 2005;
 23. Burciu A. (coord.), „Introducere în management”, Editura Economică, București, 2008;
 24. Burduș E., „Tratat de management”, Editura Prouniversitaria, București, 2013;
 25. Bush T., „Leadership și management educațional”, Editura Polirom, Iași, 2015;
 26. Cîndea R., Cîndea D., „Comunicarea managerială aplicată”, Editura Expert, București, 1998;

-
27. Cerchez N., Mateescu E., „Elemente de management școlar”, Editura „Spiru Haret”, Iași, 1995;
 28. Cerghit I., „Determinațiile și determinările educației”, *Curs de Pedagogie*, Universitatea București, 1988;
 29. Chelaru E.-L., „Asigurarea calității procesului educațional-condiție esențială pentru un învățământ modern”, Editura Rovimed Publishers, Bacău, 2011;
 30. China R., „Managementul organizației școlare. Proiectul de dezvoltare instituțională (PDI)”, Editura Universitară, București, 2019;
 31. Chivu R., „Elemente generale de managementul educației”, Editura Meronia, București, 2008;
 32. Cibotariu L., „Rolul comunicării manageriale în motivarea profesorilor și elevilor”, Editura Rovimed Publishers, Bacău, 2015;
 33. Cifali M., „Le lien éducatif. Contre-jour psychanalytique”, PUF, Paris, 2005;
 34. Clark T., „Caracter și competență în leadership. Tot ce se află dincolo de funcție, poziție sau autoritate”, Editura Amaltea, București, 2018;
 35. Clipici I., „Evaluarea cadrelor didactice”, Editura de Vest, Timișoara, 2010;
 36. Cole G., „Management. Teorie și practică”, Editura Știința, Chișinău, 2006;
 37. Cosmovici A., Iacob L., „Psihologie școlară”, Editura Polirom, Iași, 1999;
 38. Cozolino L., „Predarea bazată pe atașament. Cum să creezi o clasă tribală”, Editura Trei, București, 2017;
 39. Covey S. (coord.), „The Leader in Me. Cum inspiră școlile din întreaga lume măreția în fiecare copil”, Editura ALL, București, 2018;
 40. Crahay M., „Psihologia educației”, Editura Trei, București, 2009;

-
41. Crawford M., „Getting to the Heart of Leadership: Emotion and Educational leadership”, Londra: Sage, 2009;
 42. Cristea S., „Managementul organizației școlare”, Editura Didactică și Pedagogică, București, 2004;
 43. Cucuș C., „Psihopedagogie pentru examenele de definitivare și grade didactice”, Editura Polirom, ediția III, Iași, 2009;
 44. Ceobanu C., Cucuș C., Istrate O., Pânișoară Ov.(coord), „Educația digitală”, Editura Polirom, Iași, 2020;
 45. Daft R. L., „Management”, Harcourt Brace College Publishers, New York, Londra, 1994;
 46. Dalotă M. J., Bărăgan, L. G., „Management general”, ediția a V-a, revizuită, Editura Prouniversitaria, București, 2019;
 47. Dearlove Des, „Reinventing leadership”, în Crainer, Stuart și Dearlove, Des (editors), „Financial Times Handbook of Management”, Prentice Hall - Pearson Education, 2001;
 48. Dessler. G., Starke F. A., Cyr, D. J. „Gestion des organisations”, Editions du Renouveau Pedagogique, Inc., Québec, 2004;
 49. Dicu A., Dimitriu E., „Probleme de psihologie a educației”, Editura Științifică, București, 1973;
 50. Dima I. C.(coord.), „Sisteme manageriale în învățământul preuniversitar”, Editura ARVES;
 51. Drucker P., „Despre profesia de manager”, Editura Meteor Press, București, 1998;
 52. Dumirașcu V., „Liderii. Arhetipuri și roluri organizaționale. Leadership și cultură organizațională”, Editura Universitară, București, 2016;
 53. Enache R., „Managementul clasei de elevi din perspectivă postmodernă”, Editura Universitară, București, 2019;

-
54. Enache R., „Managementul comunicării didactice”, Editura Universitară, București, 2019;
 55. Evers C., Lakomski G., „Educational administration as science: a post-positivist proposal”, în P.Ribbins, R.Glatte, T.Simkins și L.Watson (eds.), *Developing Educational Leaders*, Harlow: Longman, 1991;
 56. Filimon L., Marcu V., „Psihopedagogia pentru formarea profesorilor, Oradea, Editura Universității din Oradea, 2003;
 57. Frășineanu E. S., „Pedagogie. Managementul clasei de elevi”, Editura Sitech, Craiova, 2014;
 58. Gamble T.K., Gamble M., „Communication Works”, McGraw-Hill, New York, 1993;
 59. Garitte J. P., Tomoială M., „Manual de control intern managerial în sectorul public”, Editura Universitară, București, 2020;
 60. Gherghuț A., Ceobanu C., Diac G. ș.a., „Introducere în managementul clasei de elevi”, Editura Universității „Alexandru Ioan Cuza”, Iași, 2010;
 61. Goffee R., Jones G., „De ce ai fi tu șeful? Cum să devii un lider autentic”, Editura ALL, București, 2010;
 62. Goleman D., „Inteligența emoțională în leadership”, Editura Curtea Veche, București, 2007;
 63. Goleman D., Boyatzis R., McKee A., „Inteligența emoțională în leadership”, Editura Curtea Veche, București, 2007;
 64. Guedj J. P., „Les 50 règles d'or du management”, Edition Larousse, Paris, 2012;
 65. Haineș R., „Tipuri și tehnici de comunicare în organizații”, Editura Universitară, București, 2008;
 66. Hattie J., „Învățarea vizibilă. Ghid pentru profesori”, Editura Trei, București, 2014;
 67. Hill L., „Cum să ajungi manager”, Editura Meteor Press, București, 2012;

-
68. Hogan R., „Personalitatea și soarta organizațiilor”, Editura Curtea Veche, București, 2011;
 69. Hoyle E., „Micropolitics of educational organisation”, Educational Management and Administration, 1982;
 70. Haris A., Chapman C., „Democratic leadership for school improvement in challenging contexts” International Electronic Jurnal for Leadership in Learning, 6(9);
 71. Ion I., „Educating-Ing. Educația viitorului-perspective postmoderne, în viziune economică”, Editura Universitară, București, 2017;
 72. Iosifescu Ș. (coord.), „Management educațional pentru instituțiile de învățământ”, Ministerul Educației și Cercetării, București, 2001;
 73. Istrate G., „Managementul educațional între tradiție și inovație”, Editura „Bibliotheca”, Târgoviște, 2012;
 74. Iucu R., „Managementul clasei de elevi”, Editura Polirom, Iași, 2000;
 75. Jinga I., „Bazele managementului educațional”, Editura ASE, București, 2009;
 76. Jinga I., „Conducerea învățământului. Manual de management instrucțional”, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1993;
 77. Jinga I., Istrate E., „Manual de pedagogie”, Editura All, București, 2001;
 78. Joița E., „Management educațional. Profesorul-manager: roluri și metodologii”, Editura Polirom, 2000;
 79. Jones G. R., George J. M., „Contemporary Management”, New York, Mc-Graw Hill/ Irwin, 2008;
 80. Khan S., „O singură școală pentru toată lumea”, Editura Publica, București, 2015;
 81. Kets de Vries M., „Leadership.Arta și măiestria de a conduce. De la paradigma clinică la pragmatismul schimbării”, Editura CODECS, București, 2007;

-
82. Koonty H., O' Donnell, „Management, principes et méthodes de gestion”, McGraw Hill, Montreal, 1980;
 83. Kruijff de R.E.L., McWilliam R.A., Ridley S.M., Wakely M.B., „Classification of teachers interaction behaviors in early childhood classrooms”, *Early Childhood Research Quarterly*, 2000;
 84. Leithwood K. și alții, „Changing Leadership for Changing Times”, Buckingham: Open University Press, 1999;
 85. Lazăr E., Leahu G., „Management și leadership în contextul școlii online” Editura Universitară, București 2020;
 86. Manea A. D., „Managementul organizației școlare. Implicații ale managementului democratic-participativ”, Editura EIKON, Cluj-Napoca, 2020;
 87. March J. G., Olsen J. R., „Organisational choice under ambiguity”, în J.G.March și J.P.Olsen, „Ambiguity and Choice in Organisations”, Bergen: Universitetsforlaget, 1976;
 88. Marian G., Neagu,C., „Fundamente ale psihologiei manageriale”, Editura Tritonic, București, 2009;
 89. Man M. (coord.), „Eficiența activității manageriale în învățământul preuniversitar”, Editura Arves, 2009;
 90. „Manual de management educațional”, Institutul de Științe ale Educației, Editura ProGnosis, București, 2000;
 91. Marzano R. J., „Arta și știința predării. Un cadru cuprinzător pentru o instruire eficientă”, Editura Trei, București, 2015;
 92. Maxwell J. C., „Lider la 360”, Editura Amaltea, București, 2009;
 93. Maxwell J. C., „Totul despre lideri, atitudine, echipă, relații”, Editura Amaltea, București, 2010;
 94. Mălureanu F., „Disfuncții în comunicarea educațională”, Editura Universitară, București, 2017;

-
95. Mintzberg H., „Manager, nu MBA”, Editura Meteor Press, București, 2007;
 96. Mintzberg H., „Managerial work: Analysis from Observation”, in Gibson, J.L., Ivanevich, J.M., Donnelly, J.H.Jr.(eds.), „Readings in organisational Structure, Processes, Behavior”, Business Publications, Inc., Dallas, Texas, 1973;
 97. Miroiu A. (coord.), „Învățământul românesc azi”, Editura Polirom, Iași, 1998;
 98. Mitrofan N., „Competența didactică”, Editura All, București, 1998;
 99. Molden D., „Management cu NPL”, Editura Curtea Veche Publishing, București, 2013;
 100. Montana P. J., Charnov B. N., „Management”, Barron's; New York, 2000;
 101. Morris M., „Cum să devii manager de succes”, Editura All Beck, Iași, 2002;
 102. Neagu C., Udrescu M., „Managementul organizației”, Editura Tritonic, București, 2008;
 103. Neamțu C., „Devianța școlară”, Editura Polirom, Iași, 2013;
 104. Neculau A., „Analiza și intervenția în grupuri și organizații”, Editura Polirom, Iași;
 105. Nica P., Neșțian A., Prodan A., Iftimescu A., Tiță S., Manolescu I., Agheorghiesei D., Bedrule V., „Managementul organizației. Concepte și practici”, Editura Universității „Alexandru Ioan Cuza”, Iași, 2019;
 106. Nicola I., „Tratat de pedagogie școlară”, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1996;
 107. Nicolescu Ov., Năstase M., „Minidicționar de management. Manageri și lideri”, vol.12, Editura Prouniversitaria, 2011;

-
108. Nicolescu Ov., Verboncu I., „Fundamentele managementului organizației”, Editura Universitară, București, 2008;
 109. Nicolescu Ov., Popa I., Dumitrașcu, D. (coord.), „Abordări și studii de caz relevante privind managementul organizațiilor din România în contextul pandemiei COVID-19”, Editura ProUniversitaria, București, 2020;
 110. Nicu A., „Politici educaționale. Repere teoretice și pragmatice”, Editura ASCR, Cluj-Napoca, 2013;
 111. Niculescu M., Vasile N., „Epistemologie. Perspectivă interdisciplinară”, Editura „Bibliotheca”, Târgoviște, 2011;
 112. Niculescu M. R., „Manual de (auto)formare a managerului școlar”, Editura Scorpion 7, București, 1996;
 113. Olsen J., Nielsen Th., „Noi metode și strategii pentru managementul clasei”, Editura DPH, București, 2009;
 114. Oprea A., Benga O., Băban A. (coord.), „Managementul comportamentelor și optimizarea motivației pentru învățare”, Editura ASCR, Cluj-Napoca, 2015;
 115. Oprea C. L., „Strategii didactice interactive”, Editura Didactică și Pedagogică”, R.A., București, 2007;
 116. Ormond J. E., 1998, apud Diaconu, Mircea, „Competențele profesiei didactice” în Gliga, L. (coord.), Standardele profesionale pentru profesia didactică, MEdC, Consiliul Național pentru Pregătirea Profesorilor, București, 2002;
 117. Orșan F., „De la pedagogie la științele educației”, Editura Didactică și Pedagogică R.A., București, 2007;
 118. Owen H., Hodgson V., Gazzard N., „Manual de leadership. Ghid practic pentru un leadership eficient”, Editura Codecs, București, 2006;
 119. Panaite N., (coord.), „Managementul organizației”, Editura Sedcom Libris, Iași, 2014;

-
120. Papuc I., Albu M., Jurcău N., „Procesul decizional managerial în sfera educațională”, Editura ASCR, Cluj-Napoca, 2011;
 121. Păun E., „Școala-o abordare sociopedagogică”, Editura Polirom, Iași, 1999;
 122. Păun E., Pedagogie. Provocări și dileme privind școala și profesia didactică, Ed. Polirom, Iași, 2017;
 123. Pânișoară I. Ov., „Comunicarea eficientă”, ediția a III-a, Editura Polirom, Iași, 2008;
 124. Pânișoară I. Ov., „Ghidul profesorului”, Editura Polirom, Iași, 2018;
 125. Peel M., „Introduction to Management”, Pitman Publishing, London, 1993;
 126. Petrescu I., „Managementul și managerii din Federația Rusă”, Editura Expert, București, 2006;
 127. Popescu D., Tom, Gh., Marin V., Miclea D., „Viitorul începe azi. Excurs în managementul structurilor militare - studii și opinii”, Editura Pygmalion, Ploiești, 2000;
 128. Pînzaru F., „Felicitări, ai fost promovat manager!”, Editura Smart Books, București, 2013;
 129. Puiu Al., „Cultura managerială organizațională”, Program Phare 2004 - Coeziune economică și socială, 2007;
 130. Puiu Al., „Management internațional”, tratat, vol.I, Editura Independența Economică, Pitești, 2007;
 131. Rădulescu M. Șt., „Metodologia cercetării științifice. Elaborarea lucrărilor de licență, masterat, doctorat”, Editura Didactică și Pedagogică, R.A., București, 2006;
 132. Ristea A. L., Ioan-Franc V., Popescu Const., „Metodică în cercetarea științifică”, Editura Expert, București, 2017;
 133. Rîlea V., „Leadership. Teorii, modele și aplicații”, Editura Lumen, Iași, 2006;
 134. Robu M., „Empatia în educație”, Editura Didactica Publishing House, București, 2008;

-
135. Rusu C., „Management”, Editura Expert, București, 1993;
 136. Sabău L., „Reguli în comportamentul profesional în învățământul preuniversitar”, Editura Rovimed Publishers, Bacău, 2010;
 137. Sauret J. M., „Managementul postmodern”, Editura C.H.Beck, București, 2012;
 138. Sălăvăstru D., „Psihologia educației”, Editura Polirom, Iași, 2004;
 139. Senge P., „Școli care învață”, Editura Trei, București, 2016;
 140. Sergiovanni T., „Cultural and competing perspectives in administrative theory and practice”, în T. Sergiovanni și J. Corbally (eds.), *Leadership and Organizational Culture*, Chicago, IL.: University of Illinois Press, 1984;
 141. Silard A., „Leadership total. Ghid practic pentru a-ți transforma viziunea asupra vieții în realitate”, Editura Curtea Veche, București, 2010;
 142. Stan E., „Autoritate și educație”, Editura Polirom, Iași, 2018;
 143. Stan E., „Profesorul între autoritate și putere”, Editura Teora, București, 1999;
 144. Stăncioiu I., Militaru Gh., „Management. Elemente fundamentale”, Editura Teora, București, 1998;
 145. Stănculescu E., „Managementul stresului în mediul educațional”, Editura Universitară, București, 2015;
 146. Ștefan M. C., Păun D., Bucur C., Dumitru M., „Management, performanță și risc”, Editura Universitară, București, 2012;
 147. Tabachiu I. A., Moraru I., „Tratat de psihologie managerială”, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1997;
 148. Tagiuri R., „Managing people: Ten Essential Behaviors”, Harvard Business Review, January-February, 1996;

-
149. The Essential Drucker, „Secție din lucrările de management ale lui Peter F.Drucker”, Editura Meteor Press, București, 2010;
 150. Ţoca I., „Management educațional”, Editura Didactică și Pedagogică R.A., București, 2008;
 151. Vagu P., Stegăroiu I.(coord.), „Lideriatul - de la teorie la practică”, Editura „Bibliotheca”, Târgoviște, 2006;
 152. Vagu P., Stegăroiu I.(coord.), „Tratat de management general”, vol.1 și vol.2, Editura „Bibliotheca”, Târgoviște, 2013;
 153. Veen W., Vrakking B., „Homo Zappiens. Joc și învățare în epoca digitală”, Editura Sigma, București, 2011;
 154. Verboncu I., „Cum conducem? Între amatorism și profesionalism”, Editura Universitară, București, 2018;
 155. Verboncu I.(coord.), „Management. Eficiență. Eficacitate”, Editura Universitară, București, 2013;
 156. Verboncu I., Niculescu Ov., „Management”, Editura Economică, București, 1999;
 157. Vlăsceanu M., „Organizații și comportament organizațional”, Editura Polirom, Iași, 2003;
 158. Zaiț D., Spalanzani Al., Zaiț A., „Construcția strategică a cercetării. Opțiuni metodologice - între logic și euristic”, Editura SEDCOM LIBRIS, Iași, 2015;
 159. Zaharia V., Dogaru M. M., David E., Mihălcioiu V., „Managementul resurselor umane”, Editura Universitară, București, 2018;
 160. Zlate M., „Leadership și management”, Editura Polirom, Iași, 2004;
 161. Zlate M., „Tratat de psihologie organizațional-managerială”, volumul I, Editura Polirom, Iași, 2008;
 162. West-Burnham J., „Leadership for learning: reengineering mind-sens”, School Leadership and Management, 1997;

Publicații

*** Revista „Formarea continuă”, M.Ed.C, CNFP, 2002-2003

Surse web

1. <http://www.scrigrup.com/management/MANAGERII-SI-STILURILE-DE-MANA42686.php>;
2. <http://www.180-360.net/8-roles-manager>;
3. <http://www.ase.md/files/catedre/mgs/Management.pdf>;
4. <http://eduscol.education.fr/bd/competice/superieur/competice/boite/pdf/t1.pdf>;
5. <http://www.guyleboterf-conseil.com/images/Soins%20cadres.PDF>;
6. <http://www.alithia.fr/competences/les-competences-manageriales/forum.portal.edu.ro/index.php?act=Attach&type=post&id=2291182>;
7. <http://mentoraturban.pmu.ro/sites/default/files/ResurseEducationale/Modul%207%20Management%20educational.pdf>;
8. <https://dexonline.ro/definitie/caracter>;
9. <http://mentoraturban.pmu.ro/sites/default/files/ResurseEducationale/Modul%207%20Management%20educational.pdf>, p.22;
10. <http://www.questions-de-management.com/le-leadership-une-competence-manageriale>;
11. <https://www.didactic.ro./materiale-didactice/profesorul-manager-al-procesului-educational>;
12. <https://anahr.ro/care-sunt-calitatile-managerului--de-succes>;
13. <http://ccdmures.ro/cmsmadesimple/index.php?page=mvl>;
14. <http://isjbz.ro/site/index.php/component/jdownloads/send/177-arhiva-management-2019-2020/4653-raport-privind-starea-invatamantului-buzoian-semesterul-i-2019-2020>;
15. <https://www.edu.ro/sites/default/files/Raport%20privind%20starea%20%C3%>

AEnv%C4%83%C8%9B%C4%83m%C3%A2ntului%20preuniversitar%20din%20Rom%C3%A2nia_2017-2018_0.pdf;

16. https://www.edu.ro/sites/default/files/_fi%C8%99iere/Legislatie/2020/ROFUIP%202020%20-%20anexa%20ordin%20nr.%205.447_2020.pdf;
17. <https://www.juridice.ro/696407/managementul-defectuos-al-pandemiei-in-invatamantul-romanesc-din-anul-2020.html>;
18. www.edu.ro;
19. www.isjbz.ro;
20. https://www.edu.ro/sites/default/files/_fi%C8%99iere/Minister/2020/Transparenta/Stare%20invatamant/Stare%20preuniversitar%202019-2020.pdf;

Dicționare și cursuri

1. Dicționar de Pedagogie, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1979;
2. Dicționar de psihologie socială, București, 1981;
3. Program de formare continuă: Strategii didactice de predare-învățare-evaluare, curs Info Educația, Iași, 2017, material informațional anexat suportului de curs;

Legislație citată

1. Constituția României
2. Legea educației naționale nr.1 din 2011
3. Codul civil
4. Legea 272 din 2004 privind protecția și promovarea drepturilor copilului
5. Legea 544 din anul 2001, privind liberul acces la informațiile de interes public

-
6. Legea 350 din anul 2005 a tinerilor
 7. Legea 35 din anul 2007 privind creșterea siguranței în unitățile de învățământ
 8. Ordonanța de urgență a Guvernului nr.75 din anul 2005 privind asigurarea calității educației
 9. Ordinul de ministru cu nr.4742/2016 privind statutul elevului
 10. Regulamentul cadru de organizare și funcționare al unităților de învățământ preuniversitar din România cu nr.5079 din anul 2016
 11. Metodologia cadru de organizare și funcționare a consiliului de administrație din unitățile de învățământ preuniversitar nr.4619 din anul 2014
 12. Procedura de alegere a elevului în consiliul de administrație 5231 din anul 2015
 13. Ordinul 600 din anul 2018, privind
 14. Codul de control intern managerial al instituțiilor publice

XII. CURRICULUM VITAE

Informații personale

Tănase Mihaela

Adresa: Buzău, Bd. Unirii, bl. 8B, et.1, ap.3

Mobil: 0768697514

e-mail: tanaseamihaela@yahoo.com

Naționalitate: română

Data nașterii: 30.01.1975

Sex: femeiesc



Experiența profesională

- 01.09.1999-01.09.2021 - profesor titular de limba și literatura română în învățământul preuniversitar - Școala Gimnazială „Episcop Dionisie Romano” Buzău;
- 2011, grad didactic I;
- 2005, grad didactic II;
- 2001, definitivat.

Activități și responsabilități principale

- membru comisii Evaluarea Națională - profesor evaluator, 2000-2020;
- responsabil „Comisie pentru Evaluarea și Asigurarea Calității” - 2012-2015, 2019-2020;
- responsabil Comisie Redactare ROI, 2017-2018;
- responsabil Comisie Curriculum, 2017-2018;
- membru Comisie Județeană Evaluare Națională, iunie 2018;
- responsabil Comisia pentru prevenirea violenței, a faptelor de corupție și a abandonului școlar, 2016-2017;
- director unitate de învățământ, 2015-2016;

-
- responsabil arie curriculară „Limbă și comunicare”, 2010-2016.

Educație și formare

- din 2015 - Studii doctorale - Management Universitatea „Valahia” din Târgoviște, IOSUD Valahia - Școala Doctorală de Științe Economice și Umaniste, Facultatea de Științe Economice, Domeniul Management;
- 2019-2021 - programul de conversie profesională PSIHLOGIE din Facultatea Științe ale Educației, Științe Sociale și Psihologie, programul de studii universitare licență PSIHLOGIE cu durata de 2 ani;
- 2007-2008 - masterat „Modernitatea în cultura și literatura europeană”, Facultatea de Limbi și Literaturi Străine, București;
- 1995-1999 - licență Facultatea de Litere, Universitatea București.

Programe de formare continuă

- iunie-iulie 2020 - programul de formare continuă „CRED - Curriculum relevant, educație deschisă pentru toți - Formare nivel II - învățământ gimnazial”;
- ianuarie 2019 - curs „Stiluri de predare. Stiluri de învățare”;
- 27.12.2017-19.01.2018 - atestat de formare continuă „Strategii de predare-învățare-evaluare”;
- 19.04 - 03.05.2018 - atestat de formare continuă „Educația părinților în avantajul elevilor”;
- 10.11.2017-03.12.2017 - atestat de formare continuă „Management educațional pentru instituțiile de învățământ preuniversitar - Perspective inovative”;
- 29.11.2017-16.12.2017 - absolvire curs de metodist;

-
- 25.03.2017- 09.04.2017 - certificat de absolvire curs de formator;
 - 12.04.2017- 21.06.2017 - atestat de formare continuă „Eficientizarea managementului instituțiilor de învățământ preuniversitar”;
 - 12.04.2017- 21.06.2017 - atestat de formare continuă „Inovare și schimbare în managementul instituțiilor de învățământ preuniversitar”;
 - 04.03.-26.03.2016 - atestat de formare continuă a personalului didactic „Dezvoltarea competențelor de leader în managementul educațional”;
 - 06.02.-28.02.2016 - atestat programul de formare continuă „Lectura în era digitală”;
 - 27.02-02.04.2016 - atestat programul de formare continuă „Educație de calitate”
 - 16.04.2016 - 12.06.2016 - atestat programul de formare continuă „Managementul instituțiilor de învățământ preuniversitar”;
 - 02.02.2015-26.04.2015 - atestat de formare profesională „Școala Incluzivă”.

Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite

- Limbă și literatură română
- Limbă și literatură franceză
- Pedagogie și Psihologie

Limba(i) străină(e) cunoscută(e)

1.Franceză. 2.Engleză

Înțelegere		Participare la conversație	Exprimare scrisă
Ascultare	Citire		
1	avansat	avansat	avansat
2	mediu	mediu	mediu

Competențe și abilități sociale

Spirit de echipă, capacitate de adaptare, comunicare, seriozitate, capacitate de asimilare de noi informații și abilități, disponibilitate pentru implicare în activități socio-culturale, competente dobândite în urma realizării a numeroase proiecte de grup, în cadrul activităților la locul de muncă, dorință de perfecționare continuă;

Competențe și aptitudini organizatorice

Abilități de coordonare și de management la nivelul structurilor organizatorice din școală, capacități decizionale, punctualitate, capacitate de evaluare și de îmbunătățire a activității profesionale, capacitate de autoperfecționare;

Competențe și aptitudini de utilizare a calculatorului

Competențe digitale dezvoltate la nivel mediu, spre avansat

XIII. LISTA LUCRĂRILOR PUBLICATE ȘI PREZENTATE LA MANIFESTĂRI ȘTIINȚIFICE

Proceedings ISI

- Tănase Mihaela, *Profesorul-manager și lider în procesul educațional*, Proceedings LUMEN Volume, publicat ca urmare a celei de-a XIII-a ediții a conferinței științifice naționale „Managementul educațional – actualitate și evoluție”, februarie 2017, Iași, ISBN: 978-973-166-447-7, pp.369-374, <https://edituralumen.ro/managementul-educational-actualitate-si-evolutie-mea-2017-cristian-mihail-rus-laura-maria-carstea-antonela-cristina-sofronia-puiu-petrica-sofronia-editori>;

Reviste BDI

- Tănase Mihaela, *Performance and leadership in the Romanian educational system*, Universitatea „Constantin Brâncoveanu”, Pitești, Revista „Strategii manageriale/ Management strategies”, Editura „Independența Economică”, An XIII, Nr.II (52)/2021, ISSN 2392-8123, ISSN-L 1844 668X, pp.188-196, http://www.strategiimanageriale.ro/images/images_site/categorie_articole/pdf_categorie_b632150353d10058517c00d89bd9a181.pdf;
- Tănase Mihaela, *Management communication and Leadership in school organizations in the current context*, Revista Annals of University „Constantin Brâncuși”, Târgu-Jiu, Economy Series, Issue 1/2021, „Academica

Brâncuși” Publisher, ISSN 1844-7007, cotare CNCSIS B+ pp.333-338, https://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2021-01/47_Tanase.pdf;

- Tănase Mihaela, ***Management through Decentralization during the online School Period***, Revista Ovidius University Annals, Economic Sciences Series, Volume XX, ISSUE 2, Year 2020, ISSN-L 2393 - 3119, ISSN 2393-3127, pp.764-770, <https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/wp-content/uploads/2021/03/Section%204/26.pdf>;
- Tănase Mihaela, ***Rolul managerului în formarea culturii organizaționale***, Procedia of 4nd International Multidisciplinary Conference ICM IV 2019 Conference Proceedings: „Perspectives in Innovation, creativity and Management in the 21st century „, Academia Publishing - AEPEEC, ISBN 978-1-9160956-1-8, Ungaria, pp.133-137;
- Tănase Mihaela, ***Le role du manager de l' ecole dans la formation de la culture organisationnelle***, publicat în „Revue valaque d'études économiques”, Volume 8 (22) * NO 4*2017, ISSN 2067-9459, ISSN-E2392-8115, pp.89-96, www.rvee.eu/rvee_uvt@yahoo.com;

Publicații și reviste de specialitate

- Tănase Mihaela, Tănase Adrian-Relu, ***Managementul defectuos al pandemiei în învățământul românesc din anul 2020***, publicat online [juridice.ro](https://www.juridice.ro) <https://www.juridice.ro/696407/managementul-defectuos-al-pandemiei-in-invatomantul-romanesec-din-anul-2020.html>;
- Tănase Mihaela, ***A fi profesor înseamnă a fi lider***, Volumul „Motivația în cariera didactică”, Lucrările Simpozionului Național „Motivația în cariera didactică”, Nr.1, Ed. a II-a, Editura Casei Corpului Didactic

„I.Gh.Dumitrașcu” Buzău, 2020, ISSN 2734 -4797, ISSN-L 2734 -4797, pp.145-149.

- Tănase Mihaela, ***Profesorul - manager în învățământul modern***, Volumul „Tradiție și creativitate în școală - 100 de ani de educație în România”, Casa Corpului Didactic București, Editura Sigma, vol. I „Management Educațional”, 2018, ISBN vol. I 978-606-727-313-7, pp.75-77;
- Tănase Mihaela, ***Managerul școlar și cultura organizațională***, Volumul „Școala - furnizor de calitate în educație”, Liceul Pedagogic „Spiru Haret” Buzău, Editura Teocora, Buzău, 2018, ISSN 2248-325X, ISSN-L 2248-325X, pp.176-179;
- Tănase Mihaela, ***Cariera didactică - un traseu profesional provocator***, Volumul „Motivația în cariera didactică”, Lucrările Simpozionului Național „Motivația în cariera didactică”, Editura Casei Corpului Didactic „I.Gh.Dumitrașcu” Buzău, 2017, ISSN 978 - 606-8071-48-0, pp.25-27;
- Tănase Adrian-Relu, Tănase Mihaela, ***Managementul apărării interesului superior al copilului ai cărui părinți sunt plecați la muncă în străinătate***, Volum „Exercitarea dreptului la nediscriminare și egalitate de șanse în societatea contemporană - Lucrările celei de-a noua conferințe NEDES 2015”, București, ISSN 2344-6722, pp.127-136;
- Tănase Adrian-Relu, Tănase Mihaela, ***Leadership and management in case of competence delegation at the county school education level***, Revista Annals of The Academy of Romanian Scientists, New Series on Economy, Law and Sociology, Volume 1, Number 2/2015, ISSN 2068200X, pp.37-47;

Participări la conferințe naționale și internaționale

- Tănase Mihaela, *Management communication and Leadership in school organizations in the current context*, „Constantin Brâncuși” of Târgu-Jiu, International Scientific Conference ECOTREND 2020, XVII th EDITION, „Effects of economic activity shutdown during the Coronavirul pandemic”, December 11-12, 2020 Târgu-Jiu, România;
- Tănase Mihaela, *Management through Decentralization during the online School Period*, „Ovidius” University of Constanta, Faculty of Economic Sciences in collaboration with „Odessa National Maritime University, Ukraine Faculty of Economics and Management” and „Hora - Asociația Holistic Research Academic”, The International Conference „Global Economy Under Crisis” - 9 th Edition, December, 10 th-12 th 2020, Constanța, România;
- Tănase Mihaela, *Rolul managerului în formarea culturii organizaționale*, Conferința Multidisciplinară Internațională ICM IV 2019, „Inovație, Creativitate și Management în sec.XXI”, Budapesta, Ungaria, 24-27 octombrie 2019;
- Tănase Mihaela, *Le role du manager de l' ecole dans la formation de la culture organisationnelle*, Simpozionul Cerecțăriiilor Doctorale, 29-30 septembrie 2017, Universitatea „Valahia” din Târgoviște-IOSUD;
- Tănase Mihaela, *Competențe manageriale în învățământul preuniversitar românesc*, International Conference „Contemporary Challenges for the Society in the Context of the Recent Economic and Social Changes”, 2nd Edition, June 23-24, 2017, Universitatea „Valahia” din Târgoviște, Academy of Romanian Scientists Târgoviște Branch;
- Tănase Mihaela, participare la International Conferences „Contemporary Challenges for the Society in the Context

of the Recent Economic and Social Changes”, november 27-28, 2015, Târgoviște, Universitatea „Valahia” din Târgoviște, Academy of Romanian Scientists Târgoviște Branch;

- Tănase Mihaela, *Leadership and management in case of competence delegation at the countyschool education level, Conferința Internațională a Nediscriminării și Egalității de Șanse - NEDES 2015, EDIȚIA a 9-a, Ministerul Educației Naționale, Universitatea Creștină „Dimitrie Cantemir”, Consiliul pentru Combaterea Discriminării;*



DOCTORAL DISSERTATION SUMMARY

**THE INFLUENCE OF MANAGEMENT AND
LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL
PERFORMANCE. CASE STUDY IN SCHOOL
ORGANIZATIONS**

DOCTORAL SUPERVISOR:

Prof.univ. dr. Constanța POPESCU

CANDIDATE:

TACHE (TĂNASE) Mihaela

Târgoviște

2021

ACKNOWLEDGMENT

With great respect, I would like to express my sincere would like to thanks to Mrs. Univ. Prof. Dr. Constanța Popescu, who guided me in this paper with a lot of professionalism, dedication and understanding, this scientific approach cannot be achieved without her permanent and direct involvement. I also would like to thank the teaching staff of the Doctoral School of the University of Wallachia for the support provided from a scientific and methodological point of view in the process of elaborating the paper and completing the doctoral training. I would like to thank the distinguished members of the committee for their professional remarks made in order to improve the quality of the paper presented.

I would like to thank my family for the support and understanding they showed during the years of study with me, giving me the time to devote myself to study and research in order to prepare and develop this paper.

Candidate Mihaela Tănase

PHD THESIS SUMMARY

- I. CONTENTS OF THE DOCTORAL DISSERTATION / 58
- II. KEY WORDS / 61
- III. THE TIMELINESS, OPPORTUNITY AND IMPORTANCE OF THE TOPIC / 62
- IV. ISSUES TOUCHED AND RESEARCH HYPOTHESES / 64
- V. RESEARCH OBJECTIVES / 66
- VI. DOCTORAL DISSERTATION STRUCTURE / 67
- VII. GENERAL CONCLUSIONS / 73
- VIII. PERSONAL CONTRIBUTIONS / 77
- IX. RESEARCH LIMITS / 81
- X. FUTURE DIRECTIONS FOR ACTION AND RESEARCH / 82
- XI. BIBLIOGRAPHY / 83
- XII. CURRICULUM VITAE / 99
- XIII. LIST OF PUBLISHED PAPERS AND PRESENTED AT SCIENTIFIC EVENTS / 103

I. CONTENTS OF THE DOCTORAL DISSERTATION

ARGUMENT

CONCEPTUAL AND EPISTEMOLOGICAL FRAMEWORK

CHAPTER 1 - Management and organizational leadership

- 1.1. Management and performance
 - 1.2. Manager: the key factor in achieving performance
 - 1.2.1. The relationship between performance and leadership styles practiced at the level of the organization
 - 1.2.2. Competences and personality traits of the manager
 - 1.3. Leadership-determining factor of successful leadership
 - 1.3.1. Leaders and their influence on performance
 - 1.3.2. Models of organizational leadership
 - 1.3.3. Leadership and management
 - 1.4. Performance management in the current pandemic context
- Preliminary conclusions

CHAPTER 2 - Performance management at the level of the school organization

- 2.1. Management and performance in the school organization
 - 2.1.1. Exercising managerial functions at the level of the school institution
 - 2.1.2. Leadership styles in the school organization
 - 2.1.3. Specific competencies of school managers
 - 2.1.4. Manager's communication competence - a major factor in improving the performance of the school organization
- 2.2. Exercising managerial functions at the level of the students' class
 - 2.2.1. Managerial styles practiced by the teacher

-
- 2.2.2. Teacher communication competence - determining factor in obtaining performances
 - 2.3. Leadership and performance in the school organization
 - 2.3.1. Leadership models practiced in the school organization
 - 2.3.2. The leader of the school organization
 - 2.4. School management and leadership in the context of the current pandemic

Preliminary conclusions

CHAPTER 3 - The current situation of education at national level and in Buzău county

- 3.1. The current legislative context and the premises of the research
- 3.2. SWOT analysis of the pre-university education system
- 3.3. The situation of pre-university education at national level
- 3.4. The situation of pre-university education in Romania, at the level of Buzău county

CHAPTER 4 - Increasing performance through the use of management and leadership at the organization level - case study in the school organization

- 4.1. The specificity and exigencies of scientific research
- 4.2. Formulation of the problem to be investigated
- 4.3. The purpose, objectives and hypotheses of the research
 - 4.3.1. Operational dimension of the research and methods used
 - 4.3.2. Description of the sample
 - 4.3.3. Selected sampling method
 - 4.3.4. Statistical analysis and interpretation of research results
 - 4.3.4.1. Analysis and interpretation of teachers' answers
 - 4.3.4.2. Analysis and interpretation of students' answers
 - 4.3.5. Presentation and interpretation of data. Validation of hypotheses
 - 4.3.6. Conclusions on the case study

CHAPTER 5 - Directions for action and the elaboration of a Code of good practices, in order to improve the performances at the level of the school organization

- 5.1. Proposals for action to improve organizational performance through effective management and leadership
- 5.2. Code of good practices in the management of the school organization, at the level of pre-university education
 - 5.2.1. Arguments for the elaboration and implementation of a Code of good practice
 - 5.2.2. Legislative aspects that support the elaboration of the Code of good practices
 - 5.2.3. Basic principles of the Code of Good Practice
 - 5.2.4. Integration within the Code of good practices of the Code of internal managerial control
 - 5.2.5. Application of the Code of Good Practice, regarding the main attributions of school managers
 - 5.2.6. Designing the coordination strategy and development directions of school organizations, in accordance with the Code of Good Practice
 - 5.2.7. Ensuring the strategic and operational management, the quality of the educational act, in compliance with the Code of good practices, in the current context
 - 5.2.8. Organizing the activities of efficient management and leadership at school level, respecting the Code of good practices
 - 5.2.9. Leading / coordinating the activity of the school organization, respecting the principles of the Code of good practices
 - 5.2.10. Motivation / training of subordinate staff, from the perspective of the Code of Good Practice
 - 5.2.11. Monitoring / evaluation / control of the activities in the educational unit by observing the provisions of the Code of Good Practices
 - 5.2.12. Communication relations promoted through the Code of Good Practice
 - 5.2.13. Vocational training, from the perspective of the Code of Good Practice

5.2.14. Conclusions on the Code of Good Practice

GENERAL CONCLUSIONS OF THE PAPER

PERSONNEL CONTRIBUTIONS

RESEARCH LIMITS

FUTURE DIRECTIONS FOR ACTION

BIBLIOGRAPHY

ANNEXES

TEACHERS QUESTIONNAIRE

STUDENTS QUESTIONNAIRE

LIST OF FIGURES

LIST OF TABLES

LIST OF GRAPHICS



II. KEY WORDS

- Management
- Leadership
- Performance
- Skills
- Driving style
- School organization

III. THE TIMELINESS, OPPORTUNITY AND IMPORTANCE OF THE TOPIC

The impetus for change and reform in the current school organization can come from the managerial structures, which must reinterpret the way of interaction, the patterns and the models of functioning in such a way that they become efficient and effective. It is necessary that the social dimension of the school organization clearly reflects the change of mentality in contemporary society, which no longer wants standardized products, but products capable of adapting to a dynamic world and increasingly governed by the laws of the unpredictable.

From this perspective, modern management corresponds to a fundamental restructuring both at the level of the school institution and at the level of the student class. Operating primarily through dialogue and collaboration, current school organizations need people with developed critical thinking, capable of autonomous learning, communication and collaboration, creative and independent people whom the school, as a provider of educational services, is obliged to form.

The topicality of the theme is given by the need for organizational solidarity, creativity, innovation and general responsibility, features necessary to meet the challenges of the contemporary world. The personal experiences of school managers and teachers as managers of the student class bear witness to this need for efficient connection in the direction of performance. Although the lack of financial resources can be discouraging, managers in the Romanian education system can compensate for this by more flexible management, by promoting trust and mutual respect, by valuing individual qualities and effective motivation techniques, so as to be

successfully achieved the objectives in the direction of performance. Also, the approach to undertake the present research started from the observation that the type of bureaucratic leadership practiced in the past, but which persists even today, generates blockages and dysfunctions in the educational act. In this sense, it is necessary to prioritize the need to change optics in managerial strategy, especially on the decision-making dimension, as the main function of the management process, as an engine that acts and harmonizes objectives, people and resources and bases its opportunity on the real needs of organization. The present study thus outlines, in general, a new way of approaching management by forming a culture of cooperation and free expression of opinions, which would help the school organization and the teacher to get out of the current communication impasse, respecting, of course, the legal and professional framework in which the management approach must take place.

All these aspects determined us to analyze the existing problems at managerial level in the current education system and to outline some theoretical and practical directions through which to emphasize the importance of management and leadership not only as strictly organizational dimensions, but also as cultural dimensions. which epistemologically substantiates the organization.

At the level of educational strategies and policies, this theme could be a suggestion in the spirit of the expected changes in education. It is based on several pillar concepts, such as: understanding the new mission of the teacher in the context of educating new generations living in an informational and organizational society; creating leadership models that express a clear and coherent vision on the role of the school in the current socio-cultural and professional context; establishing clear criteria of managerial efficiency and leadership principles adapted to the democratic-liberal values of today's society; the

acquisition of a solid managerial culture, through which to create the necessary tools to put into practice this vision and to ensure a coherence between the traditional and modern elements.

Creating a management system that addresses the school as an organization open to external influences, but also as an organization based on human relations (as a determinant of performance) should become a strategy at national and community level. The research we have undertaken demonstrates that this model of bivalent leadership is the most effective and the only one capable of providing students with an in-depth, systemic education, capable of creating both professional and emotional skills, the only ones in measure to give them the opportunity to shape their own future.

IV. ISSUES TOUCHED AND RESEARCH HYPOTHESES

The paper "The influence of management and leadership on performance at the organization level. Case study in school organizations" approaches from a complementary perspective the causal relationship between the dimensions of management and leadership, on the one hand, and achieving performance at the school organization, on the other hand. Without proposing an absolute model as an ideal solution for optimizing performance, this paper aims to outline several directions of interest and action that respond to the need to address a new perspective on change in school organizations.

The present research approach motivates and substantiates its opportunity through the following arguments:

-
- the crisis of the authoritarian bureaucratic management model requires the reconsideration of the managerial system at the level of the school organization, in such a way as to obtain the improvement of the performances;
 - the need to harmonize the management system with the curricular reform, so that the principles of efficient and effective management are transferred from the private to the public domain;
 - the imperative of functioning according to the logic of the performance of the management bodies, by framing from a democratic perspective in a new managerial paradigm and the professionalization of school managers;
 - streamlining the management system in the school organization by intertwining it with the principles of leadership as an innovative approach, with the role of optimizing the management of human resources;

The aim of the research is to identify the effects of the influence of management and leadership on organizational performance both at the school level as an institution and at the student class level. This research provides a global picture of the educational environment in Buzau County, in terms of applying the principles and tools of management and leadership at the two levels mentioned.

The interpretation of the data resulting from the research took into account the verification of the following hypotheses:

- **Hypothesis 1** - The practice of scientific management at the level of the school organization determines the improvement of the general level of performance (Validated);
- **Hypothesis 2** - The leadership models exercised at the level of the school organization can contribute to the improvement of the general level of performance (Validated);

-
- **Hypothesis 3** - The efficient exercise of competencies and managerial styles has an important role in obtaining performance at the level of the school organization (Validated);
 - **Hypothesis 4** - The personality of the manager / leader can influence the improvement of the performance level of the school organization (Validated).

V. RESEARCH OBJECTIVES

THE RESEARCH OBJECTIVES are five:

1. Identifying managerial styles and efficient leadership models, which can improve the performance of the school organization;
2. Establishing the effects that the efficient application of managerial functions and competencies has in terms of improving the performance of the school organization;
3. Identifying the types of leadership that influence motivation in order to improve the performance of the school organization;
4. Establishing the role that managerial communication has in terms of increasing the performance of the school organization;
5. Establishing the personality traits of the ideal manager / leader, which can contribute to optimizing performance in the school organization.

VI. DOCTORAL DISSERTATION STRUCTURE

This paper "The Influence of Management and Leadership on Organizational Performance. Case Study in School Organizations" is structured in five chapters (**Chapter 1 - Organizational Management and Leadership, Chapter 2 - Performance Leadership at School Organization, Chapter 3 - Current Situation of education at national level and in Buzau county, Chapter 4 - Increasing performance by using management and leadership at the organization level - case study in the school organization, Chapter 5 - Directions for action and development of a Code of Good Practice, in order to performance improvement at the level of the school organization**), to which are added the **Argument, the Conceptual and Epistemological Framework, RESEARCH LIMITS, Future Directions of Action, Annexes and BIBLIOGRAPHY**. The paper has 301 pages. It includes 106 tables, 82 graphs, 4 figures and 186 bibliographic sources (scientific papers, publications, web sources, dictionaries and courses), through which the influence of the practice of effective management and leadership was highlighted. has on the increase of performances at the level of the school organization, starting from a research carried out at the level of some school institutions from Buzău county.

The first chapter - "Management and organizational leadership" - presents general information about the two concepts from a theoretical and practical point of view in a relationship of clear causality and interdependence. Through a synthetic presentation of the ideas expressed in the literature, we have exposed some essential features of current management, as a type of flexible, dynamic and efficient management: management can no longer be thought outside

the idea of organization, requires a global and integrative vision on leadership, interdisciplinarity, professionalism and, last but not least, obtaining performances and their permanent improvement.

We also presented the way in which performance shapes the management process as a mechanism controlled exclusively by the manager in a systematic, scientific, conscious, well-structured and instrumentalized way, in order to obtain performance. As the main agent of this process, the manager is the person who holds the levers for streamlining human efforts at the level of the organization. His responsibility, involvement, authority and competence are the convergent result of optimized personality traits through a desire for continuous improvement. Reviewing the leadership styles presented in the literature, we made an individualized presentation of them, from the perspective of efficiency and the roles they play in obtaining performance. At the same time, we aimed at the theoretical exposition of the concept of leadership, understood from the perspective of the notions of influence, vision and human values. From the wide range of theories regarding leadership and leadership, we chose those approaches that were interesting from the perspective of the situational complexity characteristic of the school organization and we stressed the need to train the manager as a leader capable of adaptation, differentiated treatment and, last but not least, as a "social architect" who supports, encourages and motivates joint efforts to improve performance.

We presented the advantages of certain leadership styles that fold much more effectively than others on current changes in the educational paradigm and social interaction. In this context, leadership is no longer just the informal level of the organization, but one of the main functions of operational, line management. Experience has shown that an organizational climate characterized by collaboration and enthusiasm is the

most productive factor in the direction of motivation, transforming quality leadership into an essential and necessary direction for the practice of efficient management.

The second chapter - "Performance management at the level of the school organization" – dives into the literature dedicated to school management. The general theories and principles of management and leadership were presented in terms of efficiency, results and performance improvement in this field. From the multiple theories regarding leadership, we have selected only those approaches with a pronounced applicative character that can be effectively adapted to the organizational particularities of the school as an institution and of the class of students.

As processes aimed at implementing change and organizational development, we viewed management and leadership in terms of professionalization and the systematic application of appropriate leadership functions, skills and styles. As indicators of the performance and full accountability of members of the organization, these processes help to optimize actions, work climate and results. The theoretical approach did not stop at the general framework of the school institution, but also aimed at managing the activities of teachers at the student class level, management which, although in apparent subordination to institutional management, is the basis for optimizing results through instruction, training and permanent adaptation to changes in the social environment.

The third chapter - "The current situation of education at national level and in Buzau county" - presents the current legislative context, identifying, through a SWOT analysis of the current education system, the problems that lead to the application of inefficient management, analysis aimed at emphasize the strengths and weaknesses of the system. In this way, we were able to propose solutions to solve the identified problems and to improve the current way of solving them. We

highlighted the existing problems through a synthetic analysis of the education situation at the level of Buzau county, as well as at the national level, in order to know the context in which the activity of school organizations takes place.

The structure of the fourth chapter - "Increasing performance by applying management and leadership at the organization level - case study in the school organization" - includes: formulation of the problem to be investigated, purpose, objectives, assumptions and operational dimension of the research, methods used, sample description, statistical analysis and interpretation of research results, presentation, interpretation of data and validation of hypotheses, conclusions following the analysis of research results and proposals made following scientific research. Each question and each answer given by the teachers and students surveyed were analyzed, in order to understand in depth the role of management and leadership in increasing the performance of school organizations.

In order to conduct the study, two questionnaires were applied (one addressed to teachers and the other to students), each containing 25 questions on how they perceive and understand the relationship between school management as an institution / class of students and performance. their level. The results were processed with the help of the SPSS computer program, being validated all four hypotheses of the research approach.

As decisive steps in the research undertaken, the collection, processing, analysis and interpretation of data were performed in terms of quality, but especially in terms of quantity. The quantitative elements obtained by formulating items with several answer variants aimed at a precise and reliable measurement, which would ensure an objective verification of the formulated hypotheses. The presentation of the data was organized mainly in terms of graphics and tables,

by arranging the data according to certain criteria, depending on the purpose and RESEARCH OBJECTIVES.

The interpretation of the data led to the pertinent formulation of some conclusions, among which we list:

a. At the level of the school organization:

- efficient and efficient leadership is the complex result, obtained by combining roles and relationships based on authority, freedom, responsibility and power; current school organizations need a modern leader, with complex personality traits, who have both psycho-social skills and sound technical and operational skills; clarity, endurance and promptness of managerial communication are the essential conditions for solving problems and resolving possible conflict situations in school; Of all the competencies that define the profile of the ideal manager, the subjects appreciated that, in the highest degree, the character and personality traits of the manager, his ability to react appropriately in certain situations helps to achieve high performances; the preference for the college leader is in line with experimental studies in the field of educational management, which concluded that a leader oriented towards the development of relations with subordinates, who adopts a democratic style is able to achieve better performance than the manager who has a style authority and strictly directive.

b. At the level of the student class:

- the students appreciate the teachers whose intellectual competences are harmoniously intertwined with those of an affective-attitudinal order, the teachers who enjoy authority and prestige from the perspective of the mastery they show in the didactic act; the answers given by the students demonstrate a recognized fact, namely that the absence of rules or their inconsistent application is a demotivating factor for learning; the teacher is seen not only as an organizer of the teaching and learning process (a function that activates the role of manager),

but also as a behavioral model, as a motivating factor and balance, as a person able to create a supportive environment in the relationship with the student; students appreciate teachers who manifest as true leaders, manifesting personality traits that help create an atmosphere of safety and encouragement, teachers who support mutual trust, exploration, and adaptive learning.

These conclusions are especially valuable in the current context, when management mainly develops its human dimension. Although the current situation will disappear at some point, its effects will be long lasting. The new vision will materialize in the intensive activation of technology and in the stronger assumption of the leadership role by the manager. The inherent consequences will be the conditions for a new beginning, which we must learn to manage effectively.

In the fifth chapter - "Directions for action and the development of a Code of Good Practice to improve performance at the school organization" - we made proposals that can increase performance at the school organization and stressed the need to design and implement at the national level a Code of good practices, a modern managerial tool, able to contribute to the significant increase of the efficiency and effectiveness of the activity of the managers who lead today the school organizations from the Romanian pre-university education.

In the Code of Good Practices we formulated proposals that target the factors that significantly influence the performance within the school organization, these being primarily organizational factors: leadership style, how to perform managerial functions, how to exercise specific skills of performing managers (in particular, the competence of active communication), the creation of a stimulating, cooperative, inspirational climate, the intertwining of management with

effective leadership, the desire for continuous improvement and managerial training.

Following the research, we stressed the conclusion that the school, as an organization, must be rethought in terms of functionality, so that the manager can effectively manage structural variables (even in unforeseen situations, in the conditions of online education and distance management). In this sense, the difficulties brought by the present pandemic - such as restrictive measures, rules of physical distance, etc. - they can be overcome by a correct understanding of the context, by an adequate interpretation of it, by an efficient application of the necessary competences for the efficient management of the risk situations.

VII. GENERAL CONCLUSIONS

From the perspective of the theoretical and practical approach of the direct influence that the practice of scientific management and leadership has on improving performance in the school organization, we can formulate some **GENERAL CONCLUSIONS** that highlight both the advantages and limitations of implementing this leadership model. our education system:

1. Improving performance through the effective practice of management and leadership in the school organization can not be achieved in the absence of creating the conditions for adequate professionalization of managers. European trends in the training of managers at the level of school organizations are manifested in the initial and continuous training of teachers in the direction of shifting the emphasis from knowledge to the training and development of managerial skills. In this regard,

the European ARION Program facilitates cooperation within the EU. at the level of pre-university education, in order to analyze, inform and sensitize the decision-makers regarding the new requirements regarding the quality, the criteria and the direction of evolution of the education.

2. In the context of shifting the focus from knowledge to skills and, especially, to values and attitudes manifested in the exercise of management and leadership, aims to adapt the management of school-type organizations to the new requirements of society, which evolve in the direction innovation, creativity, communication and digitalisation.

3. Improving the performance of managers within the school organization influences the decision-making and operational behavior of the entire organization, in order to improve performance.

4. The activity of the school organization manager depends on the application of a set of specific competencies, representing the central elements of human resources management. These make clear the difference between efficient and inefficient managers, on the one hand, and on the other hand, directly condition the level of performance.

5. Organizational performance is in a strict causal link with the practice of an efficient management style, preferably contextual, situational which, together with the creative potential of the organization and a high-performing material base, ensures the competitive advantage of the school organization.

6. The qualities and skills that complete the set of managerial competencies represent that action side of the manager's personality which, closely related to the management style practiced, ensures the improvement of organizational performances.

7. The manager and the leader can represent one and the same person if they possess in equal measure, in a

complementary and balanced way, personality traits, qualities and skills of manager and leader.

8. Recent theories of leadership present leadership as a form of performance improvement, as a process of persuasion and influence based on team spirit. It reflects the desire of people to think, feel and behave cooperatively in order to achieve the common goals of the organization.

9. If management is conceived as a process of imposition, leadership asserts itself as a process of effective motivation, able to orchestrate the psychological and human side of the school organization.

10. Leadership, with all its styles of exerting influence, is now very close to the processes of efficient management, without being able to show the sign of equality between the two dimensions of leadership. Leadership means especially modeling through the power of example, creating adequate conditions for promoting dialogue as a premise for exchanging ideas and experience.

11. The school organization urgently needs, in addition to the professionalization of managers, the implementation of management as an efficient form of substantiation and decision-making, to monitor their operationalization. The knowledge of the specific managerial behaviors, of the managerial instrumentation provided by the management science, of the methods of influencing through leadership ensures the functionality and the constant improvement of the performances at the level of the organization.

12. Reconsideration of the managerial role of the teacher at the level of the institution and of the class of students can represent a viable premise for ensuring the evolution and progress, in the sense of rational and adapted implementation of the principles of the reform of the Romanian educational system.

13. The school, like any organization, has a level of performance that depends to a large extent on the efficiency of the leadership exercised by certain persons, which it itself forms for this function. If it is not able to create professional and competent managers, it will become the main factor responsible for the failure of the whole society.

14. The causes of managerial precariousness can be easily identified in the faulty way in which the school defines its goals. In this sense, the role of the teacher must also aim at the formation of competencies, but also of values and attitudes capable of forming characters and personalities. To truly become an agent of change, the teacher as a manager must be perceived as a leader capable of resolving conflicts, providing a vision, direction, enthusiasm, motivation and support both at the level of the organization and the class of students.

15. The state of normalcy and managerial performance are ensured by capable people, endowed with those personality traits, knowledge, qualities and skills inherent in the position and role they have in the organization. They must pay due attention to each managerial function, but also to the relationship with people, being actively, effectively and responsibly involved in the process of improving performance. These people know what to do and how to do it, being both managers and leaders. The teacher, as a manager of learning processes, must nuance his role by taking specific actions of a leader, must constantly consider the socialization, well-being and self-esteem of students, as well as the development of a favorable climate for learning, legitimate and direct approaches, related to the specific and general needs of the school, but also to those of the community.

16. The interpretation of the results collected in the applied research study makes a realistic projection of the future of the school organization by analyzing the exercise of each managerial function from the perspective of scientific

leadership, but also the methods of positive influence achieved through leadership. The perception of the subjects - positioned as students or simple teachers - on the quality of leadership exercised over them demonstrates that the scientific and competent practice of management and leadership contributes decisively and majorly to improving performance, considered both in terms of measurable results and the perspective of creating a climate and a positive attitude, in the spirit of collaboration and participation in the decision-making process.

17. The management and leadership of school organizations, in the conditions of conducting education in online format, involves numerous adaptations and recalibrations of positions of authority and influence. Connecting to European educational practices and values means not only the superficial acquisition of baseless forms, but also the establishment of a set of viable behaviors and procedures, realistically adapted to life's problems.

18. The coherence of educational policies has direct and clear effects on the performance of the school organization. Management and leadership must be characterized by increasing the capacity for sustainable change, by ensuring the quality of the educational act, even in the conditions of distance learning.

VIII. PERSONAL CONTRIBUTIONS

The doctoral dissertation "The influence of management and leadership on organizational performance. Case study in school organizations" referred to previous research in the field, synthesized current models and theories proposed in the literature, but also , set out to present a new and personal vision of the problem under investigation. In this sense, I consider that

we have brought the following PERSONAL CONTRIBUTIONS, which can be structured at a theoretical, practical level and in terms of disseminating research results:

➤ Theoretical contributions:

1. Achieving a personal scientific synthesis on an important and relevant number of theories and operational concepts in the field of organizational management and leadership;

2. Establishing a clear and edifying correlation between the way in which management and organizational leadership are exercised, on the one hand, and increasing the level of systemic performance, on the other hand;

3. Precise and reasoned identification of internal factors that contribute to increasing the quality of management in the school organization;

4. Achieving a coherent synthesis, structured logically and argued through a unitary presentation of the two levels at which the act of leadership is exercised in a school organization (referring both to the level of the school as an organizational institution and to the class of students as a group set up to achieve certain tasks and objectives);

5. Adapting the terminology in the field of management and leadership to the characteristics of the school as an open system that learns and produces learning;

6. Interdisciplinary presentation of the investigated problem, from a managerial, social and psychological point of view;

7. Presentation of a general epistemological framework, which highlights the theoretical and practical importance of the presented topic;

8. Establishing theoretical guidelines for action, a set of strategies and methods that can lead to increasing the level of organizational performance in the pre-university education system, by increasing the level of professional training of managers in the field;

9. Conceptual redefinition of the notion of performance by emphasizing the importance given at managerial level to the development of human relationships based on attachment, endurance and empathy;

10. Reconsideration of the managerial process at the level of the school organization through the unitary integration of the theories regarding the practice of transformational, visionary and stimulating leadership.

➤ Practical contributions:

1. Carrying out a rigorous quantitative research with the help of the application of two questionnaires addressed to both teachers and students, regarding the way they perceive, conceive and design at the level of expectations the leadership practiced at the school level as an institution and at the student class level;

2. Establishing, based on objective and scientific criteria, a representative sample of teachers and students, selected at the level of schools in Buzău County in an objective way, which relatively faithfully reproduces the characteristics and structure of the analyzed category;

3. Completion of two relevant questionnaires, in order to verify the working hypotheses regarding the influence of the way in which the management and leadership processes are exercised on the performances obtained by the school organization, by the class of students or by each student;

4. Carrying out a complex case study by using illustrative tabular and graphic tools, in order to highlight the quantity and quality of the answers formulated by the subjects, so as to avoid the occurrence of major errors in the collection, processing and interpretation of results;

5. Detailed interpretation of each category of answers, so as not to distort the process of verification of hypotheses;

6. Formulation of a set of proposals based on the interpretation of the results, in the direction of optimizing the

way in which the management and leadership functions are activated at the level of the entire school organization, on the two levels of structure analyzed;

7. Elaboration of a Code of good practices, in order to standardize the management act carried out at the level of the school organization, in order to increase the performances both in terms of the registered results and in terms of the level of cohesion and social and individual satisfaction;

8. In this Code of Good Practice we have formulated both proposals regarding the simplification of the specific legislative framework and proposals regarding the modernization of the management process from the perspective of more careful and rigorous training and selection of managers well prepared for this position;

9. Formulation of some practical conclusions regarding the most appropriate methods, techniques and tools for increasing the efficiency of the management act as a determining factor of the improvement of the school performances at the level of the organization;

10. Configuring a practical strategy for the efficient exercise of leadership within this type of organization, starting from the collection of useful information, able to make the necessary link between the existing reality at the level of school institutions and the management achieved at the central level of the education system. Romanian pre-university system.

- Contributions in terms of dissemination of research results: publication of articles on the paper and research undertaken, as well as their presentation at various scientific events.

IX. RESEARCH LIMITS

1. The verification of the working hypotheses and the results of the scientific research was done in the most objective way possible, but the relatively small number of respondents (138 professors and 138 students) represents a relatively average sample from the perspective of generalizing the results obtained. pre-university education;

2. The absence of representative samples from the existing school organizations in the other counties of the country is, to a certain extent, a limit self-imposed to the present scientific approach by the concrete conditions in which this type of reality investigation can be performed. However, our research has achieved its purpose and objectives by using efficient and scientifically validated operational research methods, by using a systematic strategy and methodology appropriate to the chosen topic. The correct formulation of the problem and the hypotheses, the objectivity in interpretation, the formulation of pertinent conclusions and of some realistic solutions compensate the limits of the research approach, configuring a theoretical and practical model of efficient and efficient management;

3. Another limitation of this study is the lack of maturity of respondent students who, due to age peculiarities, were able to interpret certain questions subjectively or who could not properly understand the questions asked. In order to minimize the risk of such errors, we chose a sample of high school students who have the ability to understand and analyze the issues presented and the terminology used.

Despite the external, objective limitations, assumed by the development of this research, we tried to provide the representativeness and significance of the sample, so that the

results and conclusions can be validated and used practically in school organizations in Romanian pre-university education.

X. FUTURE DIRECTIONS FOR ACTION

The present approach of scientific research has been structured around some fundamental ideas and concepts in the field of general management, adapted to the specifics and particularities of the school organization. In this sense, several future directions of action can be configured to benefit from the results of this research:

- analysis of opportunities to generate and implement at national level an innovative and realistic strategy, adapted to the Romanian school, whose purpose is to train and select the right people from a professional, character and psychological point of view for the efficient exercise of the manager position, to bring an added value in terms of the quality of the management act;
- researching the interdependence relationship that exists between the school as an organization and the local community as a determining factor in increasing the social prestige of education;
- carrying out a study on determining the degree of dependence between the performances obtained by the school as an organization and the implementation of new technologies in the exercise of the management act;
- carrying out a research project aimed at analyzing the school as a provider of educational services, an organization in which the manager is a key factor in ensuring performance;

-
- carrying out a mini-research project on establishing the extent to which the current school organization is prepared to cope with managerial decentralization by promoting responsible autonomy, able to maintain and increase the real level of performance;
 - disseminating the results of the present scientific approach by participating in future conferences and by publishing some papers or scientific articles on the topic presented in this doctoral thesis;
 - carrying out quantitative and qualitative research approaches regarding the influence of management and leadership on the increase of organizational performances in the context of the integral development of the didactic activities in online format;

XI. BIBLIOGRAPHY

Books

44. Adair J., „Leadership strategic”, Editura Meteor Publishing, București, 2014;
45. Albu G., „Repere pentru o concepție umanistă asupra educației”, Editura Paralela 45, Pitești, 2005;
46. Alecu S., „Dezvoltarea organizației școlare. Managementul proiectelor”, Editura Didactică și Pedagogică, R.A., București, 2007;
47. Allport G.W., „Structura și dezvoltarea personalității”, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1991;

-
48. Antonesei L., „O introducere în pedagogie. Dimensiunile axiologice și transdisciplinare ale educației”, Editura Polirom, Iași, 2002;
 49. Arădăvoaicei Gh., „Liderul și cele 21 de principii ale conducerii eficiente”, Editura Antet;
 50. Arion H., Corcheș, H. Kudor, D., Ghiuruțan M., Cârstocea, E., Halaszi. M., „Managementul în instituțiile de învățământ preuniversitar”, Editura Art, București, 2008;
 51. Arnulf J.K., „Despre leadership. Cum atingeți rezultate remarcabile prin oameni obișnuiți”, Editura Universitară, București, 2015;
 52. Barbu D., „Climatul educațional și managementul școlii”, Editura Didactică și Pedagogică, R.A., București, 2009;
 53. Băcanu B., „Organizația publică. Teorie și management”, Editura Polirom, Iași, 2008;
 54. Bâzu P., „Comunicare managerială”, Editura Rovimed Publishers, Bacău, 2010;
 55. Beare H., Caldwell B. și Millikan R., „Creating an Excellent School: Some New Management Techniques”, Londra: Routledge, 1989;
 56. Belker L., „Sunt manager”, Editura Teora, București, 2002;
 57. Bell L., „Ambiguity models and secondary schools: a case study”, în T.Bush (ed.), *Managing Educations: Theory and Practice*, Buckingham: Open University Press, 1989;
 58. Benchea C., „Managementul motivațional în sistemul educațional”, Editura Rovimed Publishers, 2014;
 59. Bernea E., „Studii de pedagogie”, Editura Predania, București;
 60. Blake R., Mouton J., „Les deux dimensions du management”, Les editions d organisation, Paris, 1985;

-
61. Bodea D., „Valorile angajaților români”, Editura Result, București, 2013;
 62. Boghat, Z., „Manual de tehnici și metode în psihologia muncii și organizațională”, Editura Polirom, Iași, 2007;
 63. Brîncoveanu C., „Managementul clasei de elevi”, Editura Prouniversitaria, București, 2016;
 64. Brillhart J.K., Galanes G.J., „Effective group discussion”, WCB Brown & Benchmark, Madison, 1995;
 65. Buckingham M., „The one thing you need to know: about great managing, great leading, and sustained individual succes”, Ed. Free Pree, New York, 2005;
 66. Burciu A. (coord.), „Introducere în management”, Editura Economică, București, 2008;
 67. Burduș E., „Tratat de management”, Editura Prouniversitaria, București, 2013;
 68. Bush T., „Leadership și management educațional”, Editura Polirom, Iași, 2015;
 69. Cîndea R., Cîndea D., „Comunicarea managerială aplicată”, Editura Expert, București, 1998;
 70. Cerchez N., Mateescu E., „Elemente de management școlar”, Editura „Spiru Haret”, Iași, 1995;
 71. Cerghit I., „Determinațiile și determinările educației”, *Curs de Pedagogie*, Universitatea București, 1988;
 72. Chelaru E.-L., „Asigurarea calității procesului educațional-condiție esențială pentru un învățământ modern”, Editura Rovimed Publishers, Bacău, 2011;
 73. China R., „Managementul organizației școlare. Proiectul de dezvoltare instituțională (PDI)”, Editura Universitară, București, 2019;
 74. Chivu R., „Elemente generale de managementul educației”, Editura Meronia, București, 2008;
 75. Cibotariu L., „Rolul comunicării manageriale în motivarea profesorilor și elevilor”, Editura Rovimed Publishers, Bacău, 2015;

-
76. Cifali M., „Le lien éducatif. Contre-jour psychanalytique”, PUF, Paris, 2005;
 77. Clark T., „Caracter și competență în leadership. Tot ce se află dincolo de funcție, poziție sau autoritate”, Editura Amaltea, București, 2018;
 78. Clipici I., „Evaluarea cadrelor didactice”, Editura de Vest, Timișoara, 2010;
 79. Cole G., „Management. Teorie și practică”, Editura Știința, Chișinău, 2006;
 80. Cosmovici A., Iacob L., „Psihologie școlară”, Editura Polirom, Iași, 1999;
 81. Cozolino L., „Predarea bazată pe atașament. Cum să crezi o clasă tribală”, Editura Trei, București, 2017;
 82. Covey S. (coord.), „The Leader in Me. Cum inspiră școlile din întreaga lume măreția în fiecare copil”, Editura ALL, București, 2018;
 83. Crahay M., „Psihologia educației”, Editura Trei, București, 2009;
 84. Crawford M., „Getting to the Heart of Leadership: Emotion and Educational leadership”, Londra: Sage, 2009;
 85. Cristea S., „Managementul organizației școlare”, Editura Didactică și Pedagogică, București, 2004;
 86. Cucoș C., „Psihopedagogie pentru examenele de definitivare și grade didactice”, Editura Polirom, ediția III, Iași, 2009;
 44. Ceobanu C., Cucoș C., Istrate O., Pânișoară Ov.(coord), „Educația digitală”, Editura Polirom, Iași, 2020;
 45. Daft R. L., „Management”, Harcourt Brace College Publishers, New York, Londra, 1994;
 46. Dalotă M. J., Bărăgan, L. G., „Management general”, ediția a V-a, revizuită, Editura Prouniversitaria, București, 2019;

-
47. Dearlove Des, „Reinventing leadership”, în Crainer, Stuart și Dearlove, Des (editors), „Financial Times Handbook of Management”, Prentice Hall - Pearson Education, 2001;
 48. Dessler. G., Starke F. A., Cyr, D. J. „Gestion des organisations”, Editions du Renouveau Pedagogique, Inc., Québec, 2004;
 49. Dicu A., Dimitriu E., „Probleme de psihologie a educației”, Editura Științifică, București, 1973;
 50. Dima I. C.(coord.), „Sisteme manageriale în învățământul preuniversitar”, Editura ARVES;
 51. Drucker P., „Despre profesia de manager”, Editura Meteor Press, București, 1998;
 52. Dumirașcu V., „Liderii. Arhetipuri și roluri organizaționale. Leadership și cultură organizațională”, Editura Universitară, București, 2016;
 53. Enache R., „Managementul clasei de elevi din perspectivă postmodernă”, Editura Universitară, București, 2019;
 54. Enache R., „Managementul comunicării didactice”, Editura Universitară, București, 2019;
 55. Evers C., Lakomski G., „Educational administration as science: a post-positivist proposal”, în P.Ribbins, R.Glatte, T.Simkins și L.Watson (eds.), Developing Educational Leaders, Harlow: Longman, 1991;
 56. Filimon L., Marcu V., „Psihopedagogia pentru formarea profesorilor, Oradea, Editura Universității din Oradea, 2003;
 57. Frășineanu E. S., „Pedagogie. Managementul clasei de elevi”, Editura Sitech, Craiova, 2014;
 58. Gamble T.K., Gamble M., „Communication Works”, McGraw-Hill, New York, 1993;

-
59. Garitte J. P., Tomoială M., „Manual de control intern managerial în sectorul public”, Editura Universitară, București, 2020;
 60. Gherghuț A., Ceobanu C., Diac G. ș.a., „Introducere în managementul clasei de elevi”, Editura Universității „Alexandru Ioan Cuza”, Iași, 2010;
 61. Goffee R., Jones G., „De ce ai fi tu șeful? Cum să devii un lider autentic”, Editura ALL, București, 2010;
 62. Goleman D., „Inteligența emoțională în leadership”, Editura Curtea Veche, București, 2007;
 63. Goleman D., Boyatzis R., McKee A., „Inteligența emoțională în leadership”, Editura Curtea Veche, București, 2007;
 64. Guedj J. P., „Les 50 règles d'or du management”, Edition Larousse, Paris, 2012;
 65. Haineș R., „Tipuri și tehnici de comunicare în organizații”, Editura Universitară, București, 2008;
 66. Hattie J., „Învățarea vizibilă. Ghid pentru profesori”, Editura Trei, București, 2014;
 67. Hill L., „Cum să ajungi manager”, Editura Meteor Press, București, 2012;
 68. Hogan R., „Personalitatea și soarta organizațiilor”, Editura Curtea Veche, București, 2011;
 69. Hoyle E., „Micropolitics of educational organisation”, Educational Management and Administration, 1982;
 70. Haris A., Chapman C., „Democratic leadership for school improvement in challenging contexts” International Electronic Jurnal for Leadership in Learning, 6(9);
 71. Ion I., „Educating-Ing. Educația viitorului-perspective postmoderne, în viziune economică”, Editura Universitară, București, 2017;
 72. Iosifescu Ș. (coord.), „Management educațional pentru instituțiile de învățământ”, Ministerul Educației și Cercetării, București, 2001;

-
73. Istrate G., „Managementul educațional între tradiție și inovație”, Editura „Bibliotheca”, Târgoviște, 2012;
 74. Iucu R., „Managementul clasei de elevi”, Editura Polirom, Iași, 2000;
 75. Jinga I., „Bazele managementului educațional”, Editura ASE, București, 2009;
 76. Jinga I., „Conducerea învățământului. Manual de management instrucțional”, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1993;
 77. Jinga I., Istrate E., „Manual de pedagogie”, Editura All, București, 2001;
 78. Joița E., „Management educațional. Profesorul-manager: roluri și metodologii”, Editura Polirom, 2000;
 79. Jones G. R., George J. M., „Contemporary Management”, New York, Mc-Graw Hill/ Irwin, 2008;
 80. Khan S., „O singură școală pentru toată lumea”, Editura Publica, București, 2015;
 81. Kets de Vries M., „Leadership. Arta și măiestria de a conduce. De la paradigma clinică la pragmatismul schimbării”, Editura CODECS, București, 2007;
 82. Koonty H., O' Donnell, „Management, principes et méthodes de gestion”, McGraw Hill, Montreal, 1980;
 83. Kruif de R.E.L., McWilliam R.A., Ridley S.M., Wakely M.B., „Classification of teachers interaction behaviors in early childhood classrooms”, Early Childhood Research Quaterly, 2000;
 84. Leithwood K. și alții, „Changing Leadership for Changing Times”, Buckingham: Open University Press, 1999;
 85. Lazăr E., Leahu G., „Management și leadership în contextul școlii online” Editura Universitară, București 2020;

-
86. Manea A. D., „Managementul organizației școlare. Implicații ale managementului democratic-participativ”, Editura EIKON, Cluj-Napoca, 2020;
 87. March J. G., Olsen J. R., „Organisational choice under ambiguity”, în J.G.March și J.P.Olsen, „Ambiguity and Choice in Organisations”, Bergen: Universitetsforlaget, 1976;
 88. Marian G., Neagu,C., „Fundamente ale psihologiei manageriale”, Editura Tritonic, București, 2009;
 89. Man M. (coord.), „Eficiența activității manageriale în învățământul preuniversitar”, Editura Arves, 2009;
 90. „Manual de management educațional”, Institutul de Științe ale Educației, Editura ProGnosis, București, 2000;
 91. Marzano R. J., „Arta și știința predării. Un cadru cuprinzător pentru o instruire eficientă”, Editura Trei, București, 2015;
 92. Maxwell J. C., „Lider la 360”, Editura Amaltea, București, 2009;
 93. Maxwell J. C., „Totul despre lideri, atitudine, echipă, relații”, Editura Amaltea, București, 2010;
 94. Mălureanu F., „Disfuncții în comunicarea educațională”, Editura Universitară, București, 2017;
 95. Mintzberg H., „Manager, nu MBA”, Editura Meteor Press, București, 2007;
 96. Mintzberg H., „Managerial work: Analysis from Observation”, in Gibson, J.L., Ivanevich, J.M., Donnelly, J.H.Jr.(eds.), „Readings in organisationa.Structure, Processes, Behavior”, Business Publications, Inc., Dallas, Texas, 1973;
 97. Miroiu A. (coord.), „Învățământul românesc azi”, Editura Polirom, Iași, 1998;
 98. Mitrofan N., „Competența didactică”, Editura All, București, 1998;

-
99. Molden D., „Management cu NPL”, Editura Curtea Veche Publishing, București, 2013;
 100. Montana P. J., Charnov B. N., „Management”, Barron's; New York, 2000;
 101. Morris M., „Cum să devii manager de succes”, Editura All Beck, Iași, 2002;
 102. Neagu C., Udrescu M., „Managementul organizației”, Editura Tritonic, București, 2008;
 103. Neamțu C., „Devianța școlară”, Editura Polirom, Iași, 2013;
 104. Neculau A., „Analiza și intervenția în grupuri și organizații”, Editura Polirom, Iași;
 105. Nica P., Neșțian A., Prodan A., Iftimescu A., Tiță S., Manolescu I., Agheorghiesei D., Bedrule V., „Managementul organizației. Concepte și practici”, Editura Universității „Alexandru Ioan Cuza”, Iași, 2019;
 106. Nicola I., „Tratat de pedagogie școlară”, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1996;
 107. Nicolescu Ov., Năstase M., „Minidicționar de management. Manageri și lideri”, vol.12, Editura Prouniversitaria, 2011;
 108. Nicolescu Ov., Verboncu I., „Fundamentele managementului organizației”, Editura Universitară, București, 2008;
 109. Nicolescu Ov., Popa I., Dumitrașcu, D. (coord.), „Abordări și studii de caz relevante privind managementul organizațiilor din România în contextul pandemiei COVID-19”, Editura ProUniversitaria, București, 2020;
 110. Nicu A., „Politici educaționale. Repere teoretice și pragmatice”, Editura ASCR, Cluj-Napoca, 2013;
 111. Niculescu M., Vasile N., „Epistemologie. Perspectivă interdisciplinară”, Editura „Bibliotheca”, Târgoviște, 2011;

-
112. Niculescu M. R., „Manual de (auto)formare a managerului școlar”, Editura Scorpion 7, București, 1996;
 113. Olsen J., Nielsen Th., „Noi metode și strategii pentru managementul clasei”, Editura DPH, București, 2009;
 114. Oprea A., Benga O., Băban A. (coord.), „Managementul comportamentelor și optimizarea motivației pentru învățare”, Editura ASCR, Cluj-Napoca, 2015;
 115. Oprea C. L., „Strategii didactice interactive”, Editura Didactică și Pedagogică”, R.A., București, 2007;
 116. Ormond J. E., 1998, apud Diaconu, Mircea, „Competențele profesiei didactice” în Gliga, L. (coord.), Standardele profesionale pentru profesia didactică, MEdC, Consiliul Național pentru Pregătirea Profesorilor, București, 2002;
 117. Orțan F., „De la pedagogie la științele educației”, Editura Didactică și Pedagogică R.A., București, 2007;
 118. Owen H., Hodgson V., Gazzard N., „Manual de leadership. Ghid practic pentru un leadership eficient”, Editura Codecs, București, 2006;
 119. Panaite N., (coord.), „Managementul organizației”, Editura Sedcom Libris, Iași, 2014;
 120. Papuc I., Albu M., Jurcău N., „Procesul decizional managerial în sfera educațională”, Editura ASCR, Cluj-Napoca, 2011;
 121. Păun E., „Școala-o abordare sociopedagogică”, Editura Polirom, Iași, 1999;
 122. Păun E., Pedagogie. Provocări și dileme privind școala și profesia didactică, Ed. Polirom, Iași, 2017;
 123. Pânișoară I. Ov., „Comunicarea eficientă”, ediția a III-a, Editura Polirom, Iași, 2008;
 124. Pânișoară I. Ov., „Ghidul profesorului”, Editura Polirom, Iași, 2018;
 125. Peel M., „Introduction to Management”, Pitman Publishing, London, 1993;

-
126. Petrescu I., „Managementul și managerii din Federația Rusă”, Editura Expert, București, 2006;
 127. Popescu D., Tom, Gh., Marin V., Miclea D., „Viitorul începe azi. Excurs în managementul structurilor militare - studii și opinii”, Editura Pygmalion, Ploiești, 2000;
 128. Pînzaru F., „Felicitări, ai fost promovat manager!”, Editura Smart Books, București, 2013;
 129. Puiu Al., „Cultura managerială organizațională”, Program Phare 2004 - Coeziune economică și socială, 2007;
 130. Puiu Al., „Management internațional”, tratat, vol.I, Editura Independența Economică, Pitești, 2007;
 131. Rădulescu M. Șt., „Metodologia cercetării științifice. Elaborarea lucrărilor de licență, masterat, doctorat”, Editura Didactică și Pedagogică, R.A., București, 2006;
 132. Ristea A. L., Ioan-Franc V., Popescu Const., „Metodică în cercetarea științifică”, Editura Expert, București, 2017;
 133. Rîlea V., „Leadership. Teorii, modele și aplicații”, Editura Lumen, Iași, 2006;
 134. Robu M., „Empatia în educație”, Editura Didactica Publishing House, București, 2008;
 135. Rusu C., „Management”, Editura Expert, București, 1993;
 136. Sabău L., „Reguli în comportamentul profesional în învățământul preuniversitar”, Editura Rovimed Publishers, Bacău, 2010;
 137. Sauret J. M., „Managementul postmodern”, Editura C.H.Beck, București, 2012;
 138. Sălăvăstru D., „Psihologia educației”, Editura Polirom, Iași, 2004;
 139. Senge P., „Școli care învață”, Editura Trei, București, 2016;
 140. Sergiovanni T., „Cultural and competing perspectives in administrative theory and practice”, în T. Sergiovanni și

-
- J. Corbally (eds.), *Leadership and Organizational Culture*, Chicago, IL.: University of Illinois Press, 1984;
141. Silard A., „Leadership total. Ghid practic pentru a-ți transforma viziunea asupra vieții în realitate”, Editura Curtea Veche, București, 2010;
 142. Stan E., „Autoritate și educație”, Editura Polirom, Iași, 2018;
 143. Stan E., „Profesorul între autoritate și putere”, Editura Teora, București, 1999;
 144. Stăncioiu I., Militaru Gh., „Management. Elemente fundamentale”, Editura Teora, București, 1998;
 145. Stănculescu E., „Managementul stresului în mediul educațional”, Editura Universitară, București, 2015;
 146. Ștefan M. C., Păun D., Bucur C., Dumitru M., „Management, performanță și risc”, Editura Universitară, București, 2012;
 147. Tabachiu I. A., Moraru I., „Tratat de psihologie managerială”, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1997;
 148. Tagiuri R., „Managing people: Ten Essential Behaviors”, Harvard Business Review, January-February, 1996;
 149. The Essential Drucker, „Selecție din lucrările de management ale lui Peter F. Drucker”, Editura Meteor Press, București, 2010;
 150. Țoca I., „Management educațional”, Editura Didactică și Pedagogică R.A., București, 2008;
 151. Vagu P., Stegăroiu I. (coord.), „Lideriatul - de la teorie la practică”, Editura „Bibliotheca”, Târgoviște, 2006;
 152. Vagu P., Stegăroiu I. (coord.), „Tratat de management general”, vol.1 și vol.2, Editura „Bibliotheca”, Târgoviște, 2013;
 153. Veen W., Vrakking B., „Homo Zappiens. Joc și învățare în epoca digitală”, Editura Sigma, București, 2011;
-

-
154. Verboncu I., „Cum conducem? Între amatorism și profesionalism”, Editura Universitară, București, 2018;
 155. Verboncu I.(coord.), „Management. Eficiență. Eficacitate”, Editura Universitară, București, 2013;
 156. Verboncu I., Niculescu Ov., „Management”, Editura Economică, București, 1999;
 157. Vlăsceanu M., „Organizații și comportament organizațional”, Editura Polirom, Iași, 2003;
 158. Zaiț D., Spalanzani Al., Zaiț A., „Construcția strategică a cercetării. Opțiuni metodologice - între logic și euristic”, Editura SEDCOM LIBRIS, Iași, 2015;
 159. Zaharia V., Dogaru M. M., David E., Mihălcioiu V., „Managementul resurselor umane”, Editura Universitară, București, 2018;
 160. Zlate M., „Leadership și management”, Editura Polirom, Iași, 2004;
 161. Zlate M., „Tratat de psihologie organizațional-managerială”, volumul I, Editura Polirom, Iași, 2008;
 162. West-Burnham J., „Leadership for learning: reengineering mind-sens”, School Leadership and Management, 1997.

Publications

*** Magazine "Formarea continuă", M.Ed.C, CNFP, 2002-2003

Web sources

1. <http://www.scrigroup.com/management/MANAGERII-SI-STILURILE-DE-MANA42686.php>;
2. <http://www.180-360.net/8-roles-manager>;
3. <http://www.ase.md/files/catedre/mgs/Management.pdf>;
4. <http://eduscol.education.fr/bd/competice/superieur/competice/boite/pdf/t1.pdf>;

-
5. <http://www.guyleboterf-conseil.com/images/Soins%20cadres.PDF>;
 6. <http://www.alithia.fr/competences/les-competences-manageriales/forum.portal.edu.ro/index.php?act=Attach&type=post&id=2291182>;
 7. <http://mentoraturban.pmu.ro/sites/default/files/ResurseEducationale/Modul%207%20Management%20educational.pdf>;
 8. <https://dexonline.ro/definitie/caracter>;
 9. <http://mentoraturban.pmu.ro/sites/default/files/ResurseEducationale/Modul%207%20Management%20educational.pdf>, p.22;
 10. <http://www.questions-de-management.com/le-leadership-une-competence-manageriale>;
 11. <https://www.didactic.ro./materiale-didactice/profesorul-manager-al-procesului-educational>;
 12. <https://anahr.ro/care-sunt-calitatile-managerului--de-succes>;
 13. <http://ccdmures.ro/cmsmadesimple/index.php?page=mvl>;
 14. <http://isjbz.ro/site/index.php/component/jdownloads/send/177-arhiva-management-2019-2020/4653-raport-privind-starea-invatamantului-buzoian-semesterul-i-2019-2020>;
 15. https://www.edu.ro/sites/default/files/Raport%20privind%20starea%20%C3%A2n%20universitar%20din%20Rom%C3%A2nia_2017-2018_0.pdf;
 16. https://www.edu.ro/sites/default/files/_fi%C8%99iere/Legislatie/2020/ROFUIP%202020%20-%20anexa%20ordin%20nr.%205.447_2020.pdf;
 17. <https://www.juridice.ro/696407/managementul-defectuos-al-pandemiei-in-invatamantul-romnesc-din-anul-2020.html>;
 18. www.edu.ro;
 19. www.isjbz.ro;
-

-
20. https://www.edu.ro/sites/default/files/_fi%C8%99iere/Minister/2020/Transparenta/Stare%20invatamant/Stare%20preuniversitar%202019-2020.pdf;

Dictionaries and courses

1. Dicționar de Pedagogie, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1979;
2. Dicționar de psihologie socială, București, 1981;
3. Program de formare continuă: Strategii didactice de predare-învățare-evaluare, curs Info Educația, Iași, 2017, material informațional anexat suportului de curs;

Cited legislation

1. The Constitution of Romania
2. National Education Law no. 1 of 2011
3. The Civil Code
4. Law 272 of 2004 on the protection and promotion of children's rights
5. Law 544 of 2001, on free access to information of public interest
6. Law 350 of 2005 on youth
7. Law 35 of 2007 on increasing safety in educational institutions
8. Government Emergency Ordinance no. 75 of 2005 on ensuring the quality of education
9. Ministerial Order no. 4742/2016 on the status of the student
10. The framework regulation for the organization and functioning of the pre-university education units in Romania with no. 5079 from 2016

-
11. The framework methodology for the organization and functioning of the board of directors of the pre-university education units no. 4619 of 2014
 12. The procedure for electing the student in the board of directors 5231 from 2015
 13. Order 600 of 2018, regarding
 14. Code of internal managerial control of public institutions

XII. CURRICULUM VITAE

Personal information

Tănase Mihaela

Address: Buzău, Bd.Unirii,
bl. 8B, 1st floor, ap.3

Mobile: 0768697514

e-mail: tanaseamihaela@yahoo.com

Nationality: Romanian

Date of birth: 30.01.1975

Sex: female



Professional experience

- 01/09/1999 - 01.09.2021 Romanian language and literature tenured professor pre-university education - Gymnasium School "Episcop Dionisie Romano" Buzău
- 2011, didactical qualification: level I
- 2005, didactical qualification: level II
- 2001, full registration

Main activities and responsibilities

- member of the National Evaluation commission - evaluating teacher, 2000-2020
- responsible for the "Commission for Evaluation and Quality Assurance"- 2012-2015, 2019-2020
- in charge of the Commission for drafting internal regulations ROI, 2017-2018
- in charge of the Commission for Curriculum, 2017-2018
- member of the National Evaluation County Commission, June 2018

-
- responsible for the Commission for the Prevention of Violence, Corruption and School Dropout, 2016-2017
 - education unit principal, 2015-2016
 - in charge of the curricular area “Language and communication”,2010-2016

Education and training

- since 2015 Doctoral studies - Management "Valahia" University of Târgoviște, IOSUD Valahia - Doctoral School of Economic and Humanities, Faculty of Economic Sciences, Management Domain;
- 2019-2021 professional conversion program PSYCHOLOGY from the Faculty of Education Sciences, Social Sciences and Psychology, university degree program PSYCHOLOGY with a duration of 2 years;
- 2007-2008 master's degree "Modernity in European culture and literature", Faculty of Foreign Languages and Literatures, Bucharest;
- 1995-1999 bachelor's degree Faculty of Letters, University of Bucharest.

Continuing education programs

- June-July 2020 -continuing education program "CRED-Relevant Curriculum, education open to all-Level II training-secondary education";
- January 2019 - course "Teaching styles. Learning styles";
- 27.12.2017-19.01.2018 -certificate of continuous training "Teaching-learning-evaluation strategies";
- 19.04- 03.05.2018 -certificate of continuous training "Parents' education for the benefit of students",

-
- 10.11.2017-03.12.2017 - certificate of continuous training "Educational management for pre-university education institutions - Innovative Perspectives";
 - 29.11.2017-16.12.2017 - graduation of Methodist course;
 - 25.03.2017- 09.04.2017 -training course graduation certificate;
 - 12.04.2017- 21.06.2017 -certificate of continuous training "Efficiency of the management of pre-university education institutions";
 - 12.04.2017- 21.06.2017 -certificate of continuous training "Innovation and change in the management of pre-university education institutions";
 - 04.03.-26.03.2016 - certificate of continuous training of the teaching staff "Development of leadership skills in educational management";
 - 06.02.-28.02.2016 - certified the continuous training program "Reading in the digital age";
 - 27.02-02.04.2016 -certified the continuous training program "Quality Education"
 - 16.04.2016 - 12.06.2016 - attested the continuous training program "Management of pre-university education institutions";
 - 02.02.2015-26.04.2015 - certificate of professional training "Inclusive School".

The main objects studied / acquired professional competencies

- Romanian Language and Literature
- French language and literature
- Pedagogy and Psychology

Foreign languages

1. French, 2. English

Understanding		Participation in conversation	Writing
Listening	Speaking		
1	advanced	advanced	advanced
2	average level	average level	average level

Level of the Common European Framework of Reference for Languages

Social skills and abilities

Team spirit, ability to adapt, communication, seriousness, ability to assimilate new information and skills, availability for involvement in socio-cultural activities, skills acquired through numerous group projects, in the workplace, desire continuous improvement.

Organizational skills and competences

Coordination and management skills at the level of organizational structures in the school, decision-making capacities, punctuality, capacity for evaluation and improvement of professional activity, capacity for self-improvement.

Computer skills and abilities

Digital skills developed at intermediate level, towards advanced

XIII. LIST OF SCIENTIFIC PAPERS PUBLISHED AND PRESENTED AT SCIENTIFIC EVENTS

Proceedings ISI

- Tănase Mihaela, *Profesorul-manager și lider în procesul educațional*, Proceedings LUMEN Volume, published as a result of the 13th edition of the national scientific conference "Managementul educațional – actualitate și evoluție", februarie 2017, Iași, ISBN: 978-973-166-447-7, pp.369-374, <https://edituralumen.ro/managementul-educational-actualitate-si-evolutie-meae-2017-cristian-mihail-rus-laura-maria-carstea-antonela-cristina-sofronia-puiu-petrica-sofronia-editori>;

BDI

- Tănase Mihaela, *Performance and leadership in the Romanian educational system*, Universitatea "Constantin Brâncoveanu", Pitești, Magazine "Strategii manageriale/ Management strategies", Editura "Independența Economică", An XIII, Nr.II (52)/2021, ISSN 2392-8123, ISSN-L 1844 668X, pp.188-196, http://www.strategiimanageriale.ro/images/images_site/categorii_articole/pdf_categorie_b632150353d10058517c00d89bd9a181.pdf;
- Tănase Mihaela, *Management communication and Leadership in school organizations in the current context*, Magazine Annals of University "Constantin Brâncuși", Târgu-Jiu, Economy Series, Issue 1/2021, "Academica Brâncuși" Publisher, ISSN 1844-7007, CNCSIS B+

qualification pp.333-338, https://www.utgjiu.ro/magazine/ec/pdf/2021-01/47_Tanase.pdf;

- Tănase Mihaela, ***Management through Decentralization during the online School Period***, Magazine Ovidius University Annals, Economic Sciences Series, Volume XX, ISSUE 2, Year 2020, ISSN-L 2393 - 3119, ISSN 2393-3127, pp.764-770, <https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/wp-content/uploads/2021/03/Section%204/26.pdf>;
- Tănase Mihaela, ***Rolul managerului în formarea culturii organizaționale***, Procedia of 4nd International Multidisciplinary Conference ICM IV 2019 Conference Proceedings: "Perspectives in Innovation, creativity and Management in the 21st century ", Academia Publishing - AEPEEC, ISBN 978-1-9160956-1-8, Hungary, pp.133-137;
- Tănase Mihaela, ***Le role du manager de l' ecole dans la formation de la culture organisationnelle***, published in "Revue valaque d'études économiques", Volume 8 (22) * NO 4*2017, ISSN 2067-9459, ISSN-E2392-8115, pp.89-96, www.rvee.eu/rvee_uvt@yahoo.com;
- **Specialized publications and magazines:**
- Tănase Mihaela, Tănase Adrian-Relu, ***Managementul defectuos al pandemiei în învățământul românesc din anul 2020***, published online [juridice.ro](https://www.juridice.ro/696407/managementul-defectuos-al-pandemiei-in-invatomantul-romanesc-din-anul-2020.html) <https://www.juridice.ro/696407/managementul-defectuos-al-pandemiei-in-invatomantul-romanesc-din-anul-2020.html>;
- Tănase Mihaela, ***A fi profesor înseamnă a fi lider***, Volume "Motivația în cariera didactică", Lucrările Simpozionului Național "Motivația în cariera didactică", Nr.1, Ed. a II-a, Editura Casei Corpului Didactic "I.Gh.Dumitrașcu" Buzău, 2020, ISSN 2734 -4797, ISSN-L 2734 -4797, pp.145-149 .
- Tănase Mihaela, ***Profesorul - manager în învățământul modern***, Volume "Tradiție și creativitate în școală - 100 de ani de educație în Romania", Casa Corpului Didactic

București, Editura Sigma, vol. I "Management Educațional", 2018, ISBN vol. I 978-606-727-313-7, pp.75-77;

- Tănase Mihaela, ***Managerul școlar și cultura organizațională***, Volume "Școala - furnizor de calitate în educație", Liceul Pedagogic "Spiru Haret" Buzău, Editura Teocora, Buzău, 2018, ISSN 2248-325X, ISSN-L 2248-325X, pp.176-179;
- Tănase Mihaela, ***Cariera didactică - un traseu profesional provocator***, Volume "Motivația în cariera didactică", Lucrările Simpozionului Național "Motivația în cariera didactică", Editura Casei Corpului Didactic "I.Gh.Dumitrașcu" Buzău, 2017, ISSN 978 - 606-8071-48-0, pp.25-27;
- Tănase Adrian-Relu, Tănase Mihaela, ***Managementul apărării interesului superior al copilului ai cărui părinți sunt plecați la muncă în străinătate***, Volume "Exercitarea dreptului la nediscriminare și egalitate de șanse în societatea contemporană - Lucrările celei de-a noua conferințe NEDES 2015", București, ISSN 2344-6722, pp.127-136;
- Tănase Adrian-Relu, Tănase Mihaela, ***Leadership and management in case of competence delegation at the county school education level***, Magazine Annals of The Academy of Romanian Scientists, New Series on Economy, Law and Sociology, Volume 1, Number 2/2015, ISSN 2068200X, pp.37-47;
- **Participation in national and international conferences**
- Tănase Mihaela, ***Management communication and Leadership in school organizations in the current context***, "Constantin Brâncuși" of Târgu-Jiu, International Scientific Conference ECOTREND 2020, XVII th EDITION, "Effects of economic activity shutdown during the Coronavirus pandemic", December 11-12, 2020 Târgu-Jiu, Romania;
- Tănase Mihaela, ***Management through Decentralization during the online School Period***, "Ovidius" University of Constanta,

Faculty of Economic Sciences in collaboration with "Odessa National Maritime University, Ukraine Faculty of Economics and Management" and "Hora - Asociația Holistic Research Academic", The International Conference "Global Economy Under Crisis" - 9 th Edition, December, 10 th-12 th 2020, Constanța, Romania;

- Tănase Mihaela, ***Rolul managerului în formarea culturii organizaționale***, Conferința Multidisciplinară Internațională ICM IV 2019, "Inovație, Creativitate și Management în sec.XXI", Budapesta, Hungary, 24-27 octombrie 2019;
- Tănase Mihaela, ***Le role du manager de l' ecole dans la formation de la culture organisationnelle***, Simpozionul Cerecțarilor Doctorale, 29-30 septembrie 2017, Universitatea "Valahia" din Târgoviște-IOSUD;
- Tănase Mihaela, ***Competențe manageriale în învățământul preuniversitar românesc***, International Conference "Contemporary Challenges for the Society in the Context of the Recent Economic and Social Changes", 2nd Edition, June 23-24, 2017, Universitatea "Valahia" din Târgoviște, Academy of Romanian Scientists Târgoviște Branch;
- Tănase Mihaela, participation in International Conferences "Contemporary Challenges for the Society in the Context of the Recent Economic and Social Changes", november 27-28, 2015, Târgoviște, Universitatea "Valahia" din Târgoviște, Academy of Romanian Scientists Târgoviște Branch;
- Tănase Mihaela, ***Leadership and management in case of competence delegation at the countyschool education level***, ***Conferința Internațională a Nediscriminării și Egalității de Șanse - NEDES 2015***, EDIȚIA a 9-a, Ministerul Educației Naționale, Universitatea Creștină "Dimitrie Cantemir", Consiliul pentru Combaterea Discriminării.