

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

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

**Managementul unităților de învățământ preuniversitar
din România: schimbări de paradigmă în guvernarea
bazată pe inteligența emoțională**

CONDUCĂTOR ȘTIINȚIFIC:

Prof. univ. dr. CONSTANȚA POPESCU

DOCTORAND:

Ionica-Luminița MANDA (STOENICĂ)

TÂRGOVIȘTE

2022

MULȚUMIRI

Cu deosebită onoare aduc mulțumiri pline de recunoștință conducătorului de doctorat, d-nei prof. univ. dr. Constanța Popescu, pentru profesionalismul cu care mi-a condus pașii parcurși de-a lungul perioadei de pregătire doctorală și de elaborare a constructului științific finalizat. De asemenea, doresc să mulțumesc colectivului de cadre didactice din cadrul IOSUD – Școala Doctorală de Științe Economice și Umaniste a Universității Valahia din Târgoviște, care m-a susținut în mod constant din punct de vedere științific și alături de care programul individual de pregătire doctorală a putut fi realizat cu rigoare științifică.

CUPRINSUL REZUMATULUI TEZEI DE DOCTORAT

I.	CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT.....	4
II.	CUVINTE-CHEIE.....	7
III.	IMPORTANȚA, ACTUALITATEA ȘI NOUTATEA TEMEI DE CERCETARE.....	8
IV.	OBIECTIVELE ȘI IPOTEZELE CERCETĂRII.....	9
V.	STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT.....	10
VI.	CONCLUZII GENERALE.....	13
VII.	CONTRIBUȚII PERSONALE.....	14
VIII.	LIMITELE CERCETĂRII ȘI DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE.....	15
IX.	BIBLIOGRAFIE.....	17
X.	CURRICULUM VITAE.....	33
XI.	LISTA LUCRĂRILOR PUBLICATE ȘI PREZENTATE LA MANIFESTĂRI ȘTIINȚIFICE.....	38

I. CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT

LISTA ABREVIERILOR

INTRODUCERE

CAPITOLUL 1. CADRUL EPISTEMOLOGIC AL ȘCOLILOR DE GÂNDIRE ÎN MANAGEMENT: REPERE TEORETICE ȘI NOI DOMENII DE CERCETARE

- 1.1. O scurtă prezentare a evoluției epistemologice a managementului
- 1.2. Evoluția istorică a teoriilor leadershipului
 - 1.2.1. Paradigma trăsăturilor de personalitate ale liderului
 - 1.2.2. Paradigma comportamentului liderului
 - 1.2.3. Paradigma teoriilor contingentei
- 1.3. Management versus leadership
 - 1.3.1. Percepții ale conținutului celor două concepte
 - 1.3.2. Dimensiunea umană a managementului
 - 1.3.3. Dimensiunile leadershipului
- 1.4. Provocările contemporane ale managementului
 - 1.4.1. Provocări socio-demografice
 - 1.4.2. Provocări organizaționale
- 1.5. Liderul contemporan ca manager de emoții
 - 1.5.1. Conceptul de inteligență emoțională

Concluziile capitolului

CAPITOLUL 2. MANAGEMENTUL UNITĂȚILOR DE ÎNVĂȚĂMÂNT PREUNIVERSITAR: DELIMITĂRI CONCEPTUALE, PROVOCĂRI ȘI MIZE

- 2.1. Concepte definitorii ale managementului educațional
 - 2.1.1. Meseria de profesor: aspecte definitorii
 - 2.1.2. Specificitățile unității școlare
 - 2.1.3. Guvernanța unităților de învățământ preuniversitar
 - 2.1.4. Managementul ierarhic și managementul funcțional într-o unitate de învățământ preuniversitar
- 2.2. Axele strategice de reușită în funcția de director de unitate școlară
 - 2.2.1. Performanța învățământului preuniversitar la nivel micro (școală)
 - 2.2.2. Directorul unității de învățământ: noul manager în cadrul învățământului preuniversitar în schimbare

2.2.3. Echipa: motorul care pune în mișcare toți actorii implicați în actul educațional

2.2.4. Comunicarea în mediul școlar

Concluziile capitolului

CAPITOLUL 3. CLIMATUL ȘCOLAR: O NOUĂ PARADIGMĂ A MANAGEMENTULUI ÎN UNITĂȚILE DE ÎNVĂȚĂMÂNT PREUNIVERSITAR

3.1. Abordarea conceptuală a climatului școlar

3.2. Dezvoltarea inteligenței emoționale în rândul personalului didactic – axă strategică favorizând crearea unui climat școlar prietenos în unitatea de învățământ

Concluziile capitolului

CAPITOLUL 4. ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR ROMÂNESC: REPERE ALE EVOLUȚIEI SALE ȘI REFERINȚE STATISTICE

4.1. Contextul metodologic de analiză

4.2. Sistemul de învățământ preuniversitar din România: organizare și funcționare

4.2.1. Sistemul de învățământ public din România

4.2.2. Organizarea sistemului de învățământ preuniversitar în România

4.2.3. Finanțarea sistemului de învățământ preuniversitar

4.2.4. Propuneri de politică financiară din proiectul Școlii Curate _realizat de Societatea Academică din România

4.3. Populația școlară: contextul demografic, participarea elevilor în sistemul de învățământ preuniversitar și evaluarea lor

4.3.1. Contextul demografic

4.3.2. Participarea elevilor în sistemul de învățământ preuniversitar

4.3.3. Rata abandonului școlar în învățământul primar și gimnazial

4.3.4. Rata de tranziție în învățământul liceal și profesional

4.3.5. Rata de părăsire timpurie a sistemului de învățământ și formare profesională

4.4. Cadrele didactice: evoluție, evaluare și pregătire profesională

4.4.1. Evoluția efectivelor personalului didactic pe ansamblul sistemului de învățământ preuniversitar

4.4.2. Ponderea personalului didactic feminin

4.4.3. Numărul de copii/elevi ce revine unui cadru didactic

4.5. Resursele în infrastructura de educație în sistemul de învățământ preuniversitar

Concluziile capitolului

CAPITOLUL 5. O METODĂ DE EVALUARE A DIMENSIUNILOR CLIMATULUI ȘCOLAR DIN UNITĂȚI DE ÎNVĂȚĂMÂNT GIMNAZIAL

- 5.1. Repere metodologice de evaluare a dimensiunilor climatului școlar
- 5.2. Cercetarea de teren în rândul unui eșantion de profesori și elevi din două școli gimnaziale din sectorul 6 al municipiului București
 - 5.2.1. Aspecte metodologice de realizare a cercetării de teren
 - 5.2.2. Rezultatele sondajului de opinie în rândul profesorilor
 - 5.2.3. Rezultatele sondajului de opinie în rândul elevilor
 - 5.2.4. Climatul școlar perceput de către profesorii și elevii lor intervievați

Concluziile capitolului

CAPITOLUL 6. CADRUL REFERENȚIAL PENTRU FORMAREA CADRELOR DIDACTICE DIN ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR GIMNAZIAL: POLITICI ȘI PRACTICI CONVERGENTE CU TENDINȚELE INTERNAȚIONALE DE CREARE A UNUI CLIMAT ȘCOLAR RESPONSABIL DE EFICACITATEA UNITĂȚII DE ÎNVĂȚĂMÂNT

- 6.1. Mize și provocări ale Sistemului de învățământ preuniversitar: aspecte generale de context care îi condiționează performanța
- 6.2. Analiza nevoilor de formare continuă a directorilor de școli din învățământul preuniversitar
- 6.3. Un posibil proiect de Plan de acțiune pentru formarea cadrelor didactice (inclusiv directori de școli) în utilizarea tehnologiilor numerice (TIC) în activitatea didactică
 - 6.3.1. Cadrul metodologic de stabilire a unui program de formare continuă a directorilor de școală
 - 6.3.2. Stabilirea unui referențial de competențe care să susțină educația numerică în școală: o miză importantă
 - 6.3.3. Coordonatele unui plan de acțiune în materie de educație numerică /

Concluziile capitolului

CONCLUZII GENERALE

CONTRIBUȚII PERSONALE

LIMITELE CERCETĂRII

DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE

ANEXE

BIBLIOGRAFIE

II. CUVINTE CHEIE

- Managementul unităților de învățământ preuniversitar
- Guvernanță
- Climat școlar
- Inteligență emoțională
- NTIC
- Plan de acțiune

III. IMPORTANȚA, ACTUALITATEA ȘI NOUȚATEA TEMEI DE CERCETARE

- În toate țările, preocupările actorilor vieții sociale sunt centrate pe reușita educativă a populației, educația fiind legată de orice proiect uman ca o condiție a realizării sale. Într-adevăr, cum sublinia Eric Weil, „*nimic din ceea ce este un uman nu se face niciodată fără educație*”.
- De aceea școala, instituția care în societățile moderne s-a dezvoltat în scopul de a educa, contribuie de manieră eficientă la instruirea, la socializarea și calificarea elevilor pentru nevoile pieței muncii. Curentul de cercetare a eficacității educaționale se situează în această perspectivă în demersul de căutare a factorilor instituției școlare, susceptibili de a participa la procesul de învățare a elevilor.
- La nivel mondial, în cadrul politicilor educative, se conturează ca tendință generală acordarea rolului esențial - ca pilon central al reformelor - unităților școlare. Directorilor de școală li se acordă - prin descentralizarea și autonomizarea crescândă a demersului de punere în practică a acestor reforme - responsabilitatea principală de a integra ansamblul personalului și al elevilor în obiective comune care să conducă la ameliorarea performanțelor actului educațional.

Referitor la **misiunea educativă a școlii**, asistăm astăzi la schimbări radicale de paradigmă care își pun pecetea asupra identității dascălului de ieri. Într-adevăr, munca profesorului este în plină mutație, ea se transformă prin integrarea modalităților parteneriale și colective, prin trecerea odată cu NTIC la noi și moderne forme de predare și instruire (cursurile online din această perioadă de pandemie au bulversat relațiile profesor-elev).

Școala trebuie:

- să asigure **respectul valorilor unui sistem educativ**: accesul educației pentru toți, egalitatea în fața accesului la cunoaștere;
- să **garanteze relevanța informațiilor și cunoștințelor**, punând în practică procesul de construire a cunoașterii la elev;
- să asigure „*o învățare în profunzime*”, capacitatea de a ierarhiza cunoștințele, de a le pune în practică, dar și **capacitatea de a învăța pe tot parcursul vieții**;
- să urmărească **învățarea utilizării inteligente a rețelelor și internetului**;
- să **rămână primul loc de socializare pentru copii** și de formare a viitorului cetățean;
- să **organizeze interacțiunea între elev, cunoaștere și profesor**.

IV. OBIECTIVELE ȘI IPOTEZELE CERCETĂRII

Obiectivele urmărite prin cercetarea noastră sunt:

- cunoașterea stării cercetării științifice internaționale referitoare la calitatea vieții elevilor și evoluția sa tematică; comparațiile internaționale au relevat că țările care înregistrează cele mai bune performanțe școlare sunt, într-o anumită măsură, cele în care bunăstarea subiectivă a elevilor este mai ridicată (Olanda, Finlanda, Danemarca, Canada etc);
- identificarea politicilor educative și a experimentărilor puse în practică și evaluate, precum și a preconizărilor organismelor internaționale (Unicef, OCDE etc.) susceptibile de a favoriza bunăstarea tinerilor în școli;
- conturarea unui ansamblu de recomandări pentru care există un consens în lumea academică și a căror aplicare în practică ar constitui o contribuție în reducerea inegalităților sociale în parcursurile școlare.

Obiectivul central al cercetării noastre se limitează la două niveluri de analiză - profesori și elevi - a percepției climatului școlar pentru fiecare școală inclusă în eșantionul de sondaj. Acest obiectiv răspunde la următoarele întrebări principale:

- *Elevii și profesorii percep problemele din mediul lor socio-educativ?*
- *Despre ce probleme este vorba?*
- *Care este amploarea problemelor sociale și școlare?*

În legătură cu aceste întrebări, circumscrise obiectivului central al sondajului nostru, trebuie exprimate alte **întrebări prealabile:**

- *Percepțiile profesorilor despre climatul școlar variază în funcție de caracteristicile lor socioprofesionale (gen, gradul didactic avut, vechimea în învățământ)?*
- *Percepțiile elevilor despre climatul școlar variază în funcție de caracteristicile lor personale (gen, anul de studiu/vârstă)?*
- *Există o relație între climatul școlar perceput de către elevi și cel perceput de către profesori?*

În interpretarea răspunsurilor la întrebarea 9 (Chestionar Profesori) și întrebarea 8 (Chestionar Elevi) s-au avut în vedere următoarele ipoteze:

- **Ipoteza 1: În funcție de gen, percepțiile profesorilor diferă, de regulă, cadrele didactice de gen masculin fiind mai autoritare, mai distante, obțin scoruri medii mai mici.**

- **Ipoteza 2: După gradul didactic**, percepțiile variază astfel: profesorii având gradul didactic I, manifestând o autoritate mai severă, înregistrează scoruri medii mai mici decât în cazul profesorilor aflați în primii ani de profesorat (cu definitivatul luat).
- **Ipoteza 3:** O percepție pozitivă a unor dimensiuni ale climatului școlar (cum sunt climatul relațional, educativ) se înregistrează la segmentul de profesori cu o experiență dobândită odată cu **creșterea vechimii în învățământ**.
- **Ipoteza 4:** Printre elevi, **fetele** percep interacțiunile cu profesorii de manieră mai favorabilă decât **băieții**.
- **Ipoteza 5:** Percepțiile elevilor sunt mai puțin favorabile în clasele mai mari (clasele VII-VIII, **respectiv elevii cu vârsta de peste 14 ani**), după ce au dobândit experiențe noi comparativ cu primii ani de gimnaziu (elevii cu vârsta de 12-13 ani, clasele V și VI).

V. STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT

Teza de doctorat intitulată „*Managementul unităților de învățământ preuniversitar din România : schimbări de paradigmă în guvernarea bazată pe inteligență emoțională*” este structurată în șase capitole, la care se adaugă introducerea și o secțiune finală de concluzii generale, contribuții personale, limite și direcții viitoare de cercetare. Primele trei capitole constituie fundamentul teoretic al demersului nostru științific, pentru ca apoi următoarele trei capitole să reprezinte partea cu valențe exclusiv pragmatice.

Primul capitol - „*Cadrul epistemologic al școlilor de gândire în management: repere teoretice și noi domenii de cercetare*” - după o succintă prezentare a evoluției epistemologice a managementului și a teoriilor leadershipului, facilitează înțelegerea provocărilor contemporane ale managementului. Așa de exemplu, provocările socio-demografice (îndeosebi generate de scăderea natalității și fertilității, concomitent cu procesul de îmbătrânire a populației), alături de provocările organizaționale (contextul de mondializare a economiilor, terțIALIZAREA pieței muncii, emergența NTIC, situațiile de urgență și crizele generate de pandemia COVID – 19) generează necesitatea stabilirii unor noi obiective ale managementului organizației, printre care menționăm: conturare a unei noi viziuni pe piață, reactivitate și flexibilitate pentru adaptarea rapidă la piață, gestionarea schimbării, gestionarea riscurilor etc.

Un subcapitol individualizat abordează rolul liderului contemporan ca manager de emoții, subliniindu-se contribuțiile inteligenței emoționale la eficacitatea leadershipului, pornind de la faptul că din evoluția istorică a leadershipului rezultă că abilitățile ideale ale liderului pot să fie apropiate de constructul psihologic de inteligență emoțională.

Capitolul al doilea - „*Managementul unităților de învățământ preuniversitar: delimitări conceptuale, provocări și mize*” - este o continuare a primului capitol, demersul nostru științific fiind axat pe o viziune sectorială, respectiv managementul unui sector de servicii publice, vital pentru dezvoltarea resursei umane: rețeaua de unități de învățământ preuniversitar. Capitolul aduce în atenție conceptele cheie, definitorii ale managementului educațional, prezentând: elementele de specific ale meseriei de profesor și ale unității școlare; governanța unităților de învățământ preuniversitar; managementul ierarhic și managementul funcțional într-o unitate de învățământ preuniversitar. De asemenea, capitolul pune în evidență axele strategice de reușită în funcția de director de școală care astăzi, sub presiunea unor factori cu mare impact asupra cerinței de profesionalizare a resursei umane, capabilă să trăiască și să muncească în era numerică, cumulează noi funcții: concomitent manager și lider.

Capitolul al treilea - „*Climatul școlar: o nouă paradigmă a managementului în unitățile de învățământ preuniversitar*” - aduce în dezbatere variabila subiectivă legată de percepția întreținută de către persoanele din sfera de influență a școlii (conducere, profesori, elevi, părinți, parteneri) privind maniera în care ele sunt tratate și rolul lor în relație cu alții.

În definirea climatului școlar - concept relativ nou - au fost clarificate, în prealabil, o serie de concepte, al căror conținut prezintă similitudini: „gestiunea clasei”, „calitatea vieții în școală”, „bunăstarea în școală”. Capitolul integrează conceptul inteligenței emoționale în rândul personalului didactic ca axă strategică ce favorizează crearea unui climat școlar prietenos în unitatea de învățământ.

Capitolul al patrulea - „*Învățământul preuniversitar românesc: repere ale evoluției sale și referințe statistice*” - abordează problemele legate de organizarea și finanțarea învățământului preuniversitar, iar în a doua parte prezintă actorii actului educațional, respectiv: populația școlară în contextul demografic și prin prisma participării ei la educație, cadrele didactice privite în evoluție și evaluate după gradul lor de pregătire profesională și preocupare de a-și îmbunătăți competențele meseriei de profesor. Analiza unităților de învățământ gimnazial a fost preocuparea noastră prioritară și are ca țintă conexiunea capitolului de analiză cu următorul capitol al tezei noastre de doctorat.

Capitolul al cincilea - „*O metodă de evaluare a dimensiunilor climatului școlar din unități de învățământ gimnazial*” constituie un exemplu practic de aplicarea a modelelor

teoretice prezentate în capitolul al treilea al tezei noastre de doctorat. Capitolul prezintă o cercetare de teren bazată pe un sondaj de opinie în rândul a două eșantioane - de profesori și elevi - din două unități de învățământ gimnazial amplasate în sectorul 6 din municipiul București, având ca obiectiv central conturarea unei fotografii a climatului școlar pentru fiecare școală inclusă în eșantionul de sondaj. Chestionarele utilizate în contextul acestui sondaj sunt o formă adaptată a chestionarului privind mediul socio-educativ (QES), elaborat de către Janosz și colab. Sondajul oferă, alături de obiectivul central menționat, alte trei obiective parțiale: 1) percepțiile profesorilor despre climatul școlar, în funcție de caracteristicile socio-profesionale ale acestora; 2) percepțiile elevilor despre climatul școlar, în funcție de caracteristicile lor personale și 3) relația între climatul școlar perceput de către elevi și cel perceput de către profesori.

Capitolul al șaselea - *„Cadrul referențial pentru formarea cadrelor didactice din învățământul preuniversitar: politici și practici convergente cu tendințele internaționale de creare a unui climat școlar responsabil de eficacitatea unității de învățământ”* - răspunde provocării unităților de învățământ preuniversitar de stabilire a priorităților de dezvoltare a culturii formării continue a resurselor umane. La această provocare găsirea răspunsurilor s-a axat exclusiv asupra formării continue a directorilor de școli, în perspectiva integrării NTIC în procesul educațional, obiectiv intrinsec economiei numerice specifice etapei actuale, caracterizată de schimbarea neașteptată a lumii educative, declanșată de experiența traumatizantă a pandemiei COVID – 19. Partea centrală a capitolului vizând ameliorarea calității educației în învățământul preuniversitar este reprezentată de un posibil proiect de Plan de acțiune pentru formarea cadrelor didactice (inclusiv directori de școli) în utilizarea TIC în activitatea didactică.

Elaborarea unui *Plan de acțiune vizând adoptarea practicilor pedagogice inovante, propulsate prin tehnologiile numerice* a avut ca repere metodologice, *pe de o parte, recomandările Comisiei Europene* ca în fiecare țară planul de acțiune în materie numerică să se concentreze pe necesitatea susținerii și consolidării unei utilizări adaptate practicilor educative numerice și inovante, precum și experiențele pozitive de integrare a noilor tehnologii în școală în unele țări avansate în acest domeniu, popularizate de organismele internaționale (OECD, UNESCO), iar *pe de altă parte, concluziile desprinse din cercetarea de teren realizată și prezentată în capitolul al cincilea al tezei noastre de doctorat.*

În încheierea lucrării de doctorat se subliniază contribuțiile personale principale, se disting limitele cercetării și, de asemenea, se schițează câteva direcții viitoare de cercetare.

VI. CONCLUZII GENERALE

În ultimele decenii, pe plan internațional, s-a conturat o tendință de restructurare a sistemelor educative, iar în cadrul acestora un rol important s-a acordat managementului unităților de învățământ preuniversitar. În contextul restructurării sistemelor educative, mișcarea de descentralizare administrativă și de responsabilizare crescândă a unităților de învățământ a antrenat o complexificare a funcției de conducere a unei școli. Această complexificare, la rândul său, a generat o percepere crescândă pentru selectarea directorilor de școală, precum și pentru calificarea lor.

Obiectivul general al cercetării noastre trimite la cinci mize majore:

- *Prima miză: înțelegerea conceptelor care definesc paradigma managementului* din două unghiuri de vedere. Primul privește abordarea întregului, respectiv sfera teoriei generale a managementului (primul capitol al tezei de doctorat). Al doilea particularizează abordarea teoretică la domeniul educației (al doilea capitol al tezei de doctorat axat pe managementul unităților de învățământ preuniversitar).
- *A doua miză: abordare globală și sistemică a climatului școlar* - o nouă paradigmă a managementului în unitățile de învățământ preuniversitar (al treilea capitol al tezei de doctorat).
- *A treia miză: explicarea competențelor emoționale și rolul lor în relațiile interpersonale profesor - elev* (al treilea capitol - aspectele teoretice și al cincilea capitol - „O metodă de evaluare a dimensiunilor climatului școlar din unități de învățământ gimnazial”).
- *A patra miză: starea învățământului românesc* pusă în evidență de o serie de referințe statistice relevante (capitolul al patrulea al tezei de doctorat).
- *A cincea miză: stabilirea unui referențial de competențe* care să susțină educația numerică în școală (capitolul al șaselea al tezei de doctorat).

În această secțiune finală, de concluzii generale, se dorește a rezuma domeniile de interes ale demersului nostru științific, prin care se subliniază totodată, actualitatea și importanța majoră a temei care face obiectul tezei de doctorat:

1. **Managementul unităților de învățământ preuniversitar: câteva elemente cheie**
2. **Leadershipul: repere conceptuale**
3. **Inteligența emoțională: o nouă paradigmă în managementul educațional**
4. **O schimbare de paradigmă culturală și societală care privește în particular școala**
5. **Redefinirea misiunii Școlii în secolul al XXI-lea**
6. **Climatul școlar: o abordare globală și sistemică a mediului școlar**
7. **Formarea continuă: miză a managementului educațional**

VII. CONTRIBUȚII PERSONALE

Sunt de reținut cel puțin următoarele contribuții notabile ale demersului nostru științific:

1. **Aducerea în atenția cititorului a celor mai noi concepte, idei, teorii, puncte de vedere** din bogata literatură de specialitate investigată de către autori. S-a insistat pe o analiză critică pertinentă a noilor paradigme din managementul educațional: leadership pedagogic, managerul-lider, climatul școlar, inteligența emoțională, economia numerică.
2. **A doua contribuție** adusă prin munca noastră de cercetare este pusă în valoare de **cele trei dimensiuni (planuri) care definesc sfera de organizare a actului educațional** în rețeaua de învățământ preuniversitar, într-o structură de sistem:
 - ✓ **dimensiunea sectorială:** învățământul primar, gimnazial, liceal;
 - ✓ **dimensiunea transversală:** definirea multiparadigmatică a locului și rolului educației în noua economie (numerică) și în societatea cunoașterii;
 - ✓ **dimensiunea dependentă** de o rețea de categorii de actori: instituții administrative locale, instituții publice profesionalizate (inspectorate școlare, case didactice, asociații ale profesorilor, părinților, elevilor etc.).
3. **A treia contribuție** adusă este relevantă de structura **capitolului al șaselea** focusat pe **proiectarea cadrului referențial pentru un ghid vizând ameliorarea calității educației în învățământul preuniversitar, cu referire expresă la formarea continuă a directorilor de Școală în învățământului gimnazial.**

În concluzie, subliniem că **teza noastră de doctorat a fost astfel proiectată încât să poată avea drept consecințe directe:**

- un **impact asupra managementului educațional în favoarea reformării sale** prin susținerea, îndeosebi, a programelor de formare continuă a cadrelor didactice;
- **un punct de plecare pentru cercetări viitoare** având ca obiectiv țintă rezolvarea principalelor dificultăți cu care se confruntă Școlile de astăzi (și starea de criză generată de pandemia COVID confirmă stringența reformării sistemului de învățământ românesc).

VIII. LIMITELE CERCETĂRII ȘI DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE

În special, limitele cercetării noastre sunt legate de problematica capitolului al cincilea al tezei de doctorat având ca obiect de analiză rezultatele unei cercetări de teren urmărind - pe un eșantion de profesori și elevi din două școli gimnaziale localizate în sectorul 6 al municipiului București - percepția climatului școlar, ca o sursă de variație a performanțelor școlare.

Astfel, prima limită a cercetării noastre, inerentă cercetărilor privind climatul școlar, ține de natura agregată a percepțiilor celor două segmente de persoane intervievate - profesori și elevi - care integrează evaluările a numeroase tipuri de repondenți.

O a doua limită este generată de talia redusă a celor două eșantioane (profesori/elevi) recrutate.

Condițiile de desfășurare a cercetării de teren - în luna mai 2021, când școlile au trecut din cauza pandemiei COVID, la forma online de predare - au constituit un obstacol greu de depășit din perspectiva asigurării comunicării facile pentru oferirea instrucțiunilor de completare a chestionarelor de sondaj.

Apreciem că deși aceste limite au distorsionat într-o anumită măsură acuratețea rezultatelor noastre, cercetarea întreprinsă poate constitui o validare a modelelor de chestionar utilizate în cele două sondaje, putând fi avute în vedere în perspectiva continuării cercetării de teren într-o viitoare etapă, pe un eșantion lărgit.

Activitatea științifică va continua cu o cercetare amplă la nivelul ciclului primar pentru evidențierea și promovarea cu prioritate a condițiilor esențiale care susțin educația emoțională

a elevilor, garantând calitatea climatului educațional, starea de bine a actorilor educaționali încă de la învățământul preșcolar, învățământul primar și cu o continuitate firească în cel gimnazial.

IX. BIBLIOGRAFIE

Cărți

1. COLE, G. A. (2000), Managementul personalului, București: Ed. CODECS, traducere din limba engleză NISTOR Smaranda, p. 115.
2. CUILENBURG, J. J. Van, SCHOLTEN, O. și NOOMEN, G. W. (2004), Știința comunicării, București:Editura Humanitas, pp. 58-59.
3. DAGLISH, C. L. (2009), The nature and importance of leadership, In E. Van ZYL (Ed), Leadership in the African context, pp. 1-19, Cap Town:Juta.
4. GOLEMAN, D., BOYATZIS, R., McKEE Annie (2018), *Inteligența emoțională în leadership*, trad. din engleză de Sabina Dorneanu, Ed. a 2-a, reviz., București: Curtea Veche Publishing.
5. KOTTER, J.P. (2009), *Forța schimbării. Cum diferă leadershipul de management*, traducere: GHEORGHE Elena, București: Editura Publica. p. 20-22.
6. RISTEA A. L., IOAN-FRANC, V., POPESCU C. (2017), Metodică în cercetarea științifică. Repere metodologice și didactice pentru formarea cercetătorilor, ediția a doua revăzută și adăugită, București: Editura Expert.
7. STEGĂROIU I., și RISTEA Ana Lucia (coordonatori), 2009, Managementul distribuției serviciilor de sănătate. strategii și politici de distribuție a serviciilor de sănătate, Târgoviște: Editura Bibliotheca, p. 41.
8. TAYLOR, F. W. (1911), *Principles and Methods of Scientific Management*, Harper, sursă preluată de COLE, G. A. (2000), *Managementul personalului*, București: Ed. CODECS, traducere din limba engleză NISTOR Smaranda, p. 115.
9. VAGU, P., STEGĂROIU, I. (coordonatori), CROITORU, G., DUICĂ, Anișoara, DUICĂ, M. (2013), Tratat de management general, Vol. 1, Școlile de management, Târgoviște: Editura Bibliotheca, p. 35.
10. VAGU, P., STEGĂROIU, I., (2006), *Lideriatul. De la teorie la practică*, Târgoviște: Editura Bibliotheca.

Articole științifice

11. ANDRIATORAKA, Nadine, BRUNELOT Juliette, COUEDIC Ségolène, GUERDIN Sophie (2006-2007), Du Management des Talents: Quels sont les enjeux et les pratiques de la fonction Ressources Humaines? MBA Management des Ressources Humaines, Memoire d'expertise, Université Paris - Dauphine, p. 12.
12. ATTARÇA, M., CHOMIENNE, H. (2012), Les chefs d'établissement: de nouveaux managers au sein d'organisations en mutation, Management Prospective Ed., *Revue Management & Avenir*, 2012/n^o55, pp.219-222, <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2012-page-215.htm>
13. AUBERT-LOTARSKI Angeline (2006), *Le pilotage des établissements scolaires*, Agir en situation complexe, Note de synthèse 7, Institut d'Administration scolaire Université de Mons-Hainaut, Académie universitaire Wallonie Bruxelles, <http://www.umh.ac.be/inas>, p.2.
14. AYLWIN, U. (1997), Les croyances qui empêchent les enseignants de progresser, *Pédagogie collégiale*, vol. 11, n^o 1, 1997.
15. BAILLAT, G., MARTIN, P.-A. et NICLOT, D. (dir.), *Vers quelle professionnalité enseignante en France ou au Québec?* (pp.127-138). Documents, actes et rapports pour l'éducation: CRDP de Champagne-Ardenne, p. 128.
16. BARNARD, C. (1938), *The functions of title executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
17. BAR-ON, R. (2000), *Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Intelligence Inventory (EQ-I)*, Handbook of emotional intelligence, San Francisco: Jossey-Bass.
18. BÉLANGER Lyne (2017). Les compétences émotionnelles exercées en situation professionnelle par les directrices et les directeurs généraux des cégeps au Québec. (Thèse de doctorat en éducation). Sherbrooke: Faculté d'éducation, Université de Sherbrooke. Doctorat Éducation, Carrièreologie et Éthique. Angers: Université catholique de l'Ouest.
19. BÉLANGER Lyne et RÉTO Gwénola (2018), Management des établissements scolaires : l'appui sur l'intelligence émotionnelle et la bienveillance, *Questions Vives* [En ligne], N^o 29/ 2018, URL: <http://journals.openedition.org/questionsvives/3342>; DOI: 10.4000/questionsvives, 3342.
20. BELL, D. (1989), Communication technology: for better or for worse?.

21. BENNETT, N. and LEMOINE, G. I. (2014), What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world, *Bus.Horiz*, vol. 57, n° 3, pp. 311-317. Doi: 10.1096/j.bushor.2014.01.001.
22. BENNIS, W. G. & NANUS, B. (1958), *Leaders: The strategies for taking charge*, New York, NY: Harper&Row. p. 221.
23. BENNIS, W. G. (1986), *Leadership in the 21st Century*, Education Commission, Southern Baptist Convention.
24. BENNIS, W.G. & NANUS, B. (1985), *Leaders: The strategies for taking charge*, New York, NK: Harper&Row, p. 27.
25. BERNAL, M. & IBARROLA GARCIA Sara (2015), Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa, *Revista Iberoamericana de educación*, N.º 67, pp. 55-70, sursă citată în REVERDY Catherine & RÉMI, Th. (2015), lucr. cit., p.2.
26. BOBOT, L. (2010), L'intelligence émotionnelle est-elle un atout en négociation commerciale?, *Management&Avenir*, 2010/1 nr. 31/pp. 407-430, <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-1-page-407.htm>.
27. BOURGEOIS Ania (coord.), BIRCH. P. et DAVYDOVSKAIA Olga (2019), *Eurydice- L'essentiel de L'éducation numérique à l'école en Europe*, Commission européenne, Éducation et formation, eacea-eurydice@ec.europa.eu
28. BOUVIER, A. (2003), Pour piloter par les résultats faut-il chercher à entrer dans les boîtes noires ? in *Administration et éducation* 098, 04/2003, pp. 31-41.
29. BOUVIER, A. (2007), *La gouvernance des systèmes éducatifs*, Paris:PUF, p. 35.
30. BRAULT, M.C. (2004), *L'influence du climat scolaire sur le résultats des élèves: effetétablissement ou perception individuelle?* (mémoire de maîtrise, Université de Montréal Canada), Récupéré de Papyrus, site du dépôt institutionnel numérique des l'Université: <http://hdl.handle.net/1866/1961>.
31. BUNET, L., LONGÔTÉ, E. (2018) Le management en situation de complexité et d'incertitude: apport de la Recherche et Développement. *Journal International de Technologie, de l'Innovation, de la Physique, de l'Énergie et de l'Environnement*, vol 4, n°1, 4, 2008, Université Clermont Auvergues, pp. 21-22, <https://hal-archives-ouvertes.fr/hal-01811338>
32. BURNS, (1978), *Leadership*, New York, NY: Harper & Row.
33. BURUSIE, J., VABAROVIC, T. et SERIC, M. (2012). Differences in elementary school achievement between girls and boys: Does the teacher gender play a role?,

- European Journal of Psychology of Education*, 27(4), pp. 523-538.
<https://doi.org/10.1007/s10212-011-0093-2>.
34. CARRETERO, S., VUORIKARI, R. Et PUNIE, Y (2017), dIGcOMP 2.1. : *The Digital Competence Framework for Citizens with eight proficiency levels and examples of use*. Luxemburg, Office des publications de l'Union européenne.
 35. CHADER Adnane (2019), *Le leadership émotionnel: les compétence émotionnelles au service du leadership*, Thèse pour obtenir le grade de Docteur, Gestion et management, Université Paul Valéry – Montpellier III, pp. 35-38,
<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-02517432>
 36. CHASSÉ, E. (2006), *L'enseignement: un métier de relations*, *Pédagogie collégiale*, Automne 2006, Vol. 20 n°1.
 37. COHEN, J., Mc.CABE, E.M., MICHELLI, N.M. & PICKERAL, T. (2009), *School climate: Research policy, teacher education and practice*. *Teachers College Record*, 111 (1), pp.180-213 citati în DEBARBIEUX, E., ANTON, N., ASTOR, R.A., BENBENISHT, R., BISSON-VAIVRE, C., COHEN, J., GIORDAN, A., HUGONNIER, B., NEULAT, N., ORTEGA RUIZ, R., SALTET, J., VELTCHEFF, C., VRAND, R. (2012), *Le „Climat scolaire”: definition, effets et conditions d'améliorationn*, Rapport au Comité scientifique de la Direction de l'enseignement scolaire, Ministère de l'éducation nationale, MEN-DGESCO/Observatoire International de la Violence à l'École, p. 2.
 38. CORTEN, P. (1998), *La qualité de vie est-elle un concept? Essai de revue critique de la littérature anglo-saxonne*, *L'information Psychiatrique*, pp. 922-932.
 39. COUDRONNIÈRE, C. (2016), *La qualité de vie des enfants âgés de 5 à 11 ans: conceptualisation, autoévaluations et relations avec le contexte de scolarisation chez des élèves présentant une déficience intellectuelle*, Thèse de doctorat de psychologie, Université de Nantes.
 40. DANIELSON, C. și T. MCGREAL (2000), *Teacher Evaluation to Enhance Professional Practice*, Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD), Alexandria;
 41. DEBARBIEUX, E., ANTON, N., ASTOR, R.A., BENBENISHT, R., BISSON-VAIVRE, C., COHEN, J., GIORDAN, A., HUGONNIER, B., NEULAT, N., ORTEGA RUIZ, R., SALTET, J., VELTCHEFF, C., VRAND, R. (2012), *Le „Climat scolaire”: definition, effets et conditions d'améliorationn*, Rapport au Comité scientifique de la Direction de l'enseignement scolaire, Ministère de l'éducation

- nationale, MEN-DGESCO/Observatoire International de la Violence à l'École, p. 2.
42. DESBIENS, J.F. et CARDIN, J.F. (2003), La gestion de classe: mal nécessaire ou apport à la professionnalité enseignante? Dans BAILLAT, G., MARTIN, P.-A. et NICLOT, D. (dir.), *Vers quelle professionnalité enseignante en France ou au Québec?* (pp.127-138). Documents, actes et rapports pour l'éducation: CRDP de Champagne-Ardenne, p. 128 .
 43. DIETRICH Anne (2018), *Management des compétences*, 4^e Édition, Paris: Vuibert.
 44. DOSI, G. and GALAMBOS, L. (2013), *The third industrial revolution in global business*, Cambridge University Press.
 45. Enquête TALIS (teaching and Learning International Survey), Des enseignants et chefs d'établissement en formation à vie, juin 2019, Une synthèse est disponible sur la page sur le site: <https://www.education.gouv.fr/talis-teaching-and-learning-international-survey-2018-9815>
 46. ERBAS, D., TURAN, Y. ASLAN, Y. G. et DUNLAP, G. (2010), Atributions for problem behavior as described by Turkish teachers of special education, *Remedial and Special Education*, 31(2), pp. 116-125, <https://doi.org/10.1177/0741932508327461>.
 47. ESEN-École Supérieure de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche, *Le chef d'établissement, manager de la performance des personnes*, p.2, www.esen.education.fr
 48. FAYOL, H. (1949), *General and Industrial Management*, Pitman, sursă citată în COLE, G. A. (2000), lucr. cit., p. 43.
 49. FLORIAN, A. et PRÉAU, M. (2013), *Le bien-être*, Paris: L'Harmattan.
 50. FLORIN A., GUIMARD Ph., (2017), *La qualité de vie à l'école*, Centre de recherche en éducation de Nantes (EA 2661), Ministère de L'éducation Nationale, CNESCO-Conseil nationale de évaluation du système scolaire, Paris, <http://www.cnesco.fr>
 51. FOLLETT, M. P. (2013), *Creative experience*, Mansfield Centre, CT: Martina Publishing, sursă citată în BUNET, L. și LONGCÔTÉ (2018), lucr. cit., pp. 2-4.
 52. FREIBERG, H. J. (2005), *School climate measuring, improving and sustaining healthy learning environments*, London, United Kingdom: Taylor & Francis e-Library.
 53. GENDRON, B. (2008), *Les compétences émotionnelles comme compétences professionnelles de l'enseignant la figure de leadership en pédagogie*, Cinquième

colloque questions de la pédagogie dans l'enseignement supérieur, Juin, Brest, France. HAL Id: halshs-00271331, P.7.

54. GEORGE, J. M. (2000), Emotions and leadership: the role of emotional intelligence, *Human Relations*, 53:8, pp. 1027-1055, 2000.
55. GHINGHES, C. MANDA, C.-A. (2019),Raport alternativ privind starea învățământului preuniversitar, 2019, , Policy brief, în cadrul Proiectului Școli Curate, Societatea Academică din România, București, iunie, 2019, p. 10, www.sar.org.ro
56. GLIGA, L. (2002), Standarde profesionale pentru profesia didactică, MENCS, București.
57. GOLEMAN, D (2017), *Ce înseamnă să fii un lider bun. De ce este importantă inteligența emoțională*, trad. din engleză de Ruxandra Apetrei, București: Curtea Veche Publishing.
58. GOLEMAN, D. (1997), L'intelligence émotionnelle 1: Comment transformer ses émotions en intelligence, Paris: Éditions Robert Laffont, p. 52.
59. GOLEMAN, D. (1998), L' intelligence émotionnelle 2: cultiver ses émotions pour s'épanouir dans son travail, Paris: Éditions Robert Laffont.
60. GOLEMAN, D., (1995), Emotional Intelligence.
61. GOND, J -P. & MIGNONAC, K. (2002), Émotions, leadership et évolution des conditions d'accès aux postes de direction, LIRHE – Unité mixte de recherche CNRS/ UTI. Université Toulouse – Sciences Sociales, Bat. J., <http://www.univ-tlse2fr/LIRHE/>
62. HEIFETZ, R.A. et LAURIE, D.L., *Le leadership en tant que travail*, pp. 162-186, en *Le Leadership* (1999), Harvard Business Review, Nouveaux Horizons.
63. HEMPHIL, J. K. & COONS, A. E. (1957), Leader behavior: Its description and measurement, *Administrative Science Quarterly*.
64. HERPHELIN, Martine (editor responsabil) (2001), *Devenir enseignant, Le métier change, la formation aussi*. Ministère de la Communauté française, Administration de l'Enseignement et de la Recherche scientifique, Service Orientation et Informations générales sur les Etudes, Bruxelles, <http://www.agers.cfwb.be>, p.9.
65. HERSEY, P. & BLANCHARD, K. H. (1995), *Management of Organization Behavior utilizing Human Research*.
66. HOUSE, R. J. et ADITYA, R. N. (1997), The social scientific study of leadership: quo vadis, *Journal of Management*, 23:3, pp. 409-473, 1997.

67. HUNT, (1999), Transformational / charismatic leadership's transformation of the field: an historical essay, *Leadership Quarterly*, 10:2, pp. 129-144, 1999.
68. IOSIFESCU, C.-S., MIHHAILĂ Constanța Valentina, MUNTEANU Monica-Vanda, NOVAK Cornelia, PETRESCU Paloma Cecilia, POP Livia Viorica (2013), Studiu național privind stadiul dezvoltării culturii calității la nivelul sistemului de învățământ preuniversitar. Sintează, ARACIP, Proiect co-finanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013, p. 19, edu.ro/sites/default/files/fisiere/studii%20și%20analize/2016/aracip/studiu%20national%20potrivit%20stadiul%20Dezvoltării...
69. JACOBBS, T. O. & JAQUES, E. (1990), *Military executive leadership*. In CLARK, K. E. & CLARK, M. B. (Eds.) *Measures of leadership*, pp. 281-295.
70. JANOSZ, M. & al. (1998), L'environnement socio-éducatif à l'école secondaire, in *Revue Canadienne de Psycho-éducation*, vol. 27. No 2, 1998, pp.285-306, http://www.f_d.org/climatecole/Janosz-article-1998-pdf
71. JOUE (2006), Recomandarea Parlamentului European și a Consiliului de 18 decembrie 2006 privind competențele – cheie pentru învățarea pe tot parcursul vieții, Jurnalul Oficial al Uniunii Europene, Bruxelles, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/txt/?uri=celex:3200640962:sursă> citată în KITCHEN HANNAH și al. (2017), studiul cit., p. 58.
72. KIM, K. et al. (2010), *OECD Review on Evaluation and Assessment Frameworks for Improving School Outcomes: Country Background Report for Korea*, Korean Educational Development Institute (KEDI), Seoul, www.oecd.org/edu/school/49363138.pdf
73. KITCHEN, Hannah și al (2017), Studii OECD privind examinarea în domeniul educației, România 2017, UNICEF în România pentru această ediție în limba română.
74. KLEINGINNA, P. & KLEINGINNA, A. (1981), A categorized list of motivation definitions, with suggestions, with suggestions for consensual definition, *Motivation and Emotion*, 5, pp.263-291.
75. KOTSOU, I. (2012), *Intelligence émotionnelle et management Manager RH*, De Boeck, Bruxelles.
76. KOVACS Maria, SZOCSKA Cătălina(coordonatori) și SOLONEAN Dana (2019), *Directorii de școală din România în relațiile cu învățarea*, Raport de analiză

- 2019, Noi orizonturi pentru tineri și comunitate, Fundația Noi Orizonturi Lupeni, p.15.
77. LACHMANN, H. (2001), *Vers des établissements scolaires autonomes*, Institut Montaigne, Lyon, p.35.
 78. LALANCETTE, Lucie (coord.) (2014), Gouvernance scolaire au Québec: Représentations chez les directions d'établissement d'enseignement et modélisation, Fédérations d' établissement d'enseignement (FQDE), p.16.
 79. LE BOTERF, G. (2010), *Repenser la compétence pour dépasser les idées reçues : quinze propositions* (2^e éd.; 1^{re} éd. 2008), Paris: Eyrolles.
 80. LEBLOND, F. (2009), *Les évolutions du métier de personnel de direction, passées et à venir*, synthèse de la conférence donnée lors de l'Assemblée Générale de l'association le 9 mai au Foyer des Lycéennes, consultată pe site <http://personnel-de-direction.fr>.
 81. LEITHWOOD, K. A. & RIEHL, C. (2003), What we know about succesful school leadership, Nottingham: National College for School Leadership, sursă citată în CHANDER Adnane (2019), lucr. cit., p. 40.
 82. LETOR Caroline (2006), Competences émotionnelles des enseignants: Surce de Plaisir ou vector d'apprentisages? Croupe interdisciplinaire de recherché sur Socialisation *GIRSEF(, Université Controlique de Louvain, p. 5.
 83. LITWIN, G.H. et STRINGER; R.A. (1968), *Motivation and organizational climate*, Boston, M.A.: Division of Research Graduate school of Business Administration Harvard University, menționati în RAMDÉ, P. (2010), *La perception du climat par les enseignants et les élèves et la gestion de la direction à l'école primaire*, Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures et postdoctorates en vue de l'obtention du grade de Maîtrise ès Arts (M.A.) en sciences de l'éducation, option mesure et évaluation en éducation, Université de Montréal, p. 22.
 84. LORD, R. G. et MAHER, R. J. (1991), Leadership and information processing: linking perception and performance, Boston: Unwen Hyman, 1991.
 85. LOWE, K.B. et GARDNER, W. L. (2001), Years of the Leadership Quarterly contributions and challenges for the future, Leadership Quarterly, 11:4, pp. 459-514, 2001.
 86. MANGEMATIN, Y. (2003), *Le management et l'entreprise en mutation*, Publication des 4^{èmes} journées d'études du pôle européen Jean Monnet: „Développement économique et développement local, nouveaux enjeux juridiques et économiques”

– ID2 - Faculté de Droit – Economic - Administration de Metz - 25 et 26 novembre 2003, p. 1.

87. MARCEL, J.-F. (2006), De la dimension sociale de la gestion de classe, Dossier Formation et Profession, Université de Toulouse II, http://www.dossier4_5.pdf.
88. MARIN LAURA GRETA și Colab. (2020), Indicele de Risc Socio-Educațional – fundamentat pentru politici responsabile bazate pe date-analiză 2015-2019.
89. MAYER, J. D. (1997), *What is emotional intelligence? En SALOVEY, P. Y. SLUYTER, D. (Eds), Emotional development and emotional intelligence: implications for educators (pp. 3-31).*
90. MAYER, J.D. et SALOVEY, P. (1997), Wat is emotional development, emotional literacy, and emotional intelligence: implication for educators, in P. Salovey et D. Stuyeter, Emotional development, emotional literary, and emotional intelligence, New York: Basic Books, pp. 3-31, 1977.
91. MENSER (2015), Climat et bien-être à l'école, *Éducation et formation*, n^o 88-89.
92. MERNIKA Hanifé (2010), *L'intelligence émotionnelle au sein de l'entreprenariat*, Travail de bachelor, Filière Economie d'entreprise, Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale (Hes•Sol//Valais).
93. MICHELLOD, E. et al. (2013), Analyse de l'intelligence emotionelle dans le processus de creation d'entreprise et de développement aux compétences entrepreneuriales.
94. MIKOLAJCZAK, M., LUMINET, O., MENIL, C. (2006), Predicting resistance to stress: Incremental validity of Emotional Intelligence over and above Alexithymia and Optimism. *Psicothème*, (18) (Special issue on Emotional Intelligence), pp. 79-88, lucr. cit. în LETOR Caroline (2006), lucr. cit., p.5.
95. MINTZBERG, H. (1984), *Le manager au quotidien. Les 10 rôles du cadre*, Paris: Editions d'Organisation, sursă citată în AUBERT-LOTARSKI Angeline (2006), lucr. cit., pp. 3-4
96. MINTZBERG, H., *Profession: manager. Mythes et réalités*, pp 8-14, en Le Leadership, (1999), Harvard Business Review, Norveaux Horizons.
97. MITCHELL, M.M., BRADSHAW, C.P. et LEAF, P.J. (2010), Student and teacher perceptions of school climate: A multilevel exploration of patterns of discrepancy, *Journal of School Health*, 80 (6), pp. 271-279.
98. MUIJS, D. & HARRIS Alma (2006), Teacher led school improvement:Teacher leadership in the UK, *Teaching and Teacher Education*, vol. 22, n^o 8, pp. 961-972, sursă citată în REVERDY Catherine & RÉMI, Th. (2015), lucr. cit., p.2.

99. NORTHOUSE, P. G. (2016), *Leadership: Theory and Practice*, Sage publications, Thousand Oaks.
100. PERRENOUD, Ph. (2002), *Dix principes pour rendre le système éducatif plus efficace*, Laboratoire Innovation, Formation Education (LIFE): <http://www.unige.ch/fapse/SSE/groups/LIFFE>. p. 7.
101. PERRY, A. (1908), *The management of a city school*, New York: Macmillan.
102. PETRIDES, K.V. & FURNHAM, A. (2000), On the dimensional structure of Emotional Intelligence, *Personality and Individual Differences*, (29), pp. 313-320, sursă citată în LETOR Caroline (2006), lucr. cit., p. 5.
103. PETRIDES, K.V. & FURNHAM, A. (2001), Trait emotional intelligence: psychometric investigation with reference to established trait taxonomies, *European journal of personality*, 15 (6), pp. 425-448.
104. PLANE, J. M. (2017), *Théorie des organisations -5e éd*, Paris: Dunod.
105. POEKERT, Ph. (2012), Teacher leadership and professional development: Examining links between two concepts central to school improvement, *Professional Development in Education*, vol. 38, n^o 2, pp. 169-188.
106. POIREL, E. (2012), Pour de nouvelles compétences professionnelles chez les gestionnaires en administration de l'éducation: les compétences émotionnelles. Dans *Actes du Colloque ADERAE 2012, Montréal*, p.32.
107. PONT, B. (2013), Learning standards, teaching standards and standards for school principals: A comparative study, OECD, Education Working Papers, No 99, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/5k3tsiqtp90v-en>.
108. POUNDER, D. G., OGAWA, R. T. & ADAMS, E. A. (1995), Leadership as an organization – wide phenomena: Its impact on school performance, *Educational Administration Quarterly*.
109. PRENSKY, M. (2001), *Digital Natives, Digital immigrants Part 1*, On the Hori.
110. RÉTO Gevénola (2018a), *La bienveillance dans le champ scolaire. Caractérisation des pratiques et actualisation selon des membres du personnel enseignant de collège, des chefs d'établissement et des experts du monde de l'éducation*. (Thèse de doctorat en éducation), Sherbrooke: Faculté d'éducation, Université de Sherbrooke. Doctorat Éducation, Carrièreologie et Éthique, Angers: Université catholique de l'Ouest, sursă citată în BÉLANGER Lyne și RÉTO Gwénola, lucr. cit., pp. 6-7.

111. REVERDY Catherine & RÉMI, Th. (2015), *Le leadership des enseignants au coeur de l'établissement*. Dossier de veille de L'Institut Français de L'Éducation, n° 104, octobre, Lyon: ENS de Lyon, <http://ife.ens-lyon.fr/vst/DA/detailsDossier.php?parent=accueil&dossier=104&lang=fr.>, p.1.
112. ROEGMAN Rachel et al. (2012), Le leadership en des temps incertains: pratiques clés pour les chefs d'établissement aux États-Unis, *Le métier de chef d'établissement*, n° 60, septembre, pp. 45-54.
113. ROELOFS, E. & P. SANDERS (2007), „Towards a framework for assessing teacher competence” *European Journal of Vocational Education*, Vol. 40/1, pp. 123-139;
114. ROQUES, P., PALLEC, B., COUTELLIER, *Intervention climat scolaire*, www.ac-corse.fr/docs/inter...
115. ROWE, W. G. & GUERRERO (2013), *Cases in leadership*, 3rd ed. Sage publication, Thousand Oaks.
116. SALOVEY P. et STUYETER D., (Eds.), *Emotional development, emotional literacy, and emotional intelligence*, New York: Basic Books, pp. 3-31, 1977.
117. SALOVEY, P. & MAYER, J.D. (1990), *Emotional intelligence. Imagination, Cognition and personality*, 9 (3), pp. 185-211.
118. SALVAGGIO J. L. (ed.) *The infamation society*, pp. 89-104.
119. SARASVATHY, D. (2001), *What makes entrepreneurs entrepreneurial?*, Darden Case No. UVA – ENT – 0065.
120. SCHEERENS, J. et BOSKER, R.J. (1997), *The foundations of educational effectiveness*, London, United Kingdom: Pergamon, p.112.
121. SCHERER, K. (2001), *Appraisal processes in emotion: Theory, Methods, Research*, Oxford UP.
122. SCHOEN, L.T. et TEDDLIE, C. (2008). A new model of school culture: a response to a call for conceptual clarity, *School Effectiveness and School Improvement*, 19 (2), p.139.
123. SCHWAB, K. (2017), *The Fourth Industrial Revolution*, First U.S. edition, New York: Crown Business.
124. SENHAJI, M. (2018), *Theories des organisations ou Écoles de pensée en management*, <http://www.pdf4free.com>
125. SORNET, J. (2011), *Cours de Management, Centre de ressources comptabilité (CRCF), Academie de Limoges*, <http://crf.ac-grenoble.fr>, p. 55.

126. STEINER, L. (2010), *Using Competency-Based Evaluation to Drive Teacher Excellence: Lessons from Singapore, Public Impact, Chapel Hill*,
127. STOGDILL, R. M. (1974), *Handbook of leadership: A survey of theory and research*, Free Press.
128. TARDIF, M. et LESSARD, C. (2005), *La profession d'enseignant d'aujourd'hui: évolution, perspectives et enjeux internationaux*, Sherbrooke Éditions du CRP.
129. TAYLOR Monica et al. (2011) Changing leadership Teachers lead the way for schools that learn, *Teaching and Teacher Education*, vol. 27, n^o 5, pp. 920-929.
130. TEAL, Th., La dimension humaine de management, pp. 141-161, en *Le Leadership* (1999), Harvard Business Review, Nouveaux Horizons.
131. THIEL, P. and MASTERS, B. (2014), *Zero to one, notes on startups, or how to build the future*, New York: Crown Business.
132. UWAMARIYA Angélique et MUKAMURERA Joséphine (2005), Le concept de „développement professionnel” en enseignement: approches théoriques, *Revue des sciences de l'éducation*, Vol. 31, N^o 1, 2005, p. 140, <https://id.erudit.org/iderudit/01236> ar/
133. Van HOUTTE, M. (2005), Climate or culture? A plea for conceptual clarity in school effectiveness research, *School Effectiveness and School Improvement*, 16 (1), pp.71-89.
134. VROOM, V. H. & JAGO, A. G. (2007), The role of the situation in leadership, *American psychologist*, 62(1), p. 18.
135. VUKL, G. (2002), *Introduction: The nature of leadership in Organizations*, Upper Saddle River, NY: Pearson Publishing.
136. VUKL, G. (2006), *Leadership in Organizations* (6th ed.), Upper Saddle River, NY: Pearson Education.
137. WEBER, M. (1947), *Theory of Social and Economic Organization*, Free Press, sursă citată în COLE, G. A. (2000), lucr. cit., p. 43.
138. YORK-BARR Jennifer & DUKE Karen (2004), What Do We Know About Teacher Leadership? Findings From Two Decades of Scholarship, *Review of Educational Research*, vol.74, n^o3, pp. 255-316, sursă citată în REVERDY Catherine & RÉMI, Th. (2015), lucr. cit., p.2.
139. ZACCARO, S. J., KEMP, C. & BADER, P. (2004), Leader traits and attributes. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo & R. J. Sternberg (Eds.). *The nature of leadership* (pp. 101-124). Thousand Oaks, CA: Sage.

140. ZALEZNIK, A. (1977), Management and Leader: Are They Different? Harvard business Review, 55, pp. 26-80.

Documente, acte normative

141. Legea nr. 1/2011, art. 104, alin (2).
142. Legea nr. 1/2011, art. 107, alin (2).
143. OMEN nr. 5549/2011/
144. MENCS (2011), Legea educației naționale, nr. 1. (2011), MENCS, București.
145. MENCS (2016b), *ORDIN privind aprobarea Regulamentului-cadru de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar, Ministerul Educației Naționale și Cercetării Științifice, București; MENCS (2011a), Legea educației naționale, Ministerul Educației Naționale și Cercetării Științifice, București, surse, preluate din KITCHEN Hannah și al. (2017), studiul cit., pp. 194-195.*

Resurse electronice

146. AITSL (2014b), „Certification – Frequently asked questions”, pagina Australia Institute for Teaching and School Leadership, www.aitsl.edu.au/certification/frequently-asked-questions;
147. AITSL (2015), *Guide to the Certification of Highly Accomplished and Lead Teachers in Australia*, pagina Australian Institute for Teaching and School Leadership, www.aitsl.edu.au/docs/default-source/certification-resources/guide-to-cert-online.pdf?sfvrsn=2. sursă citată în KITCHEN Hannah și al. (2017), studiul cit., p. 174.
148. BANCA MONDIALĂ _ MINISTERUL EDUCATIEI NATIONALE (2018), Analiza multidimensională a educației și formării profesionale din perspectiva utilizării datelor în luarea deciziilor strategice privind investițiile în infrastructură, Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă cofinanțat de Uniune Europeană, Din Fondul Social European, infraed.ro/wp-content/uploads/2018/05/Analiza-multidimensională:SME-2018,2023-1.pdf, pp.5-8.
149. BANCA MONDIALĂ (2010), România-analiză funcțională: sectorul învățământului preuniversitar, Banca Mondială, Washington, DC, <http://documents.worldbank.org/curated/en/173951468294619991/pdf/NonAseiiFileNameO.pdf>

150. BANCA MONDIALĂ (2019), Plan Strategic Instituțional 2019-2022 pentru MEN, Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020
151. CE (2006), *Recomandation du Parlement européen et du Conseil du 18 décembre 2006 sur les compétences clés pour l'éducation et la formation tout au long de la vie*, Jol 394, 30.12.2006, pp.10-18.
152. CE (2018), *Recomandation du Conseil du 22 mai 2018 relative aux compétences clés pour l'éducation et la formation tout au long de la vie*, JOC 189, 4.6.2018, pp.1-13.
153. COMISIA EUROPEANĂ (2016), „Europa 2020 în România,, pagina comisiei Europene <http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-your-country/romania/indexen.html>, sursă preluată din KITTCHEN, Hannah (2017), *studiul cit., p 241*.
154. COMMISSION EUROPÉENNE (2014), *The International Computer and Information Literacy Study (ICILS): Main findings and implications for education policies in Europe*. Luxembourg, Office des publications de l'Union européenne.
155. COMMISSION EUROPÉENNE (2017), Document de travail des services de la Commission-Europe's Digital Progress Report 2017, SWD (2017) 160 final [pdf] <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/10102/2017/EN/SWD-2017-160-F1-EN-MAIN-PART-18.PDF>
156. CURTEA DE CONTURI A ROMÂNIEI (2018), *Sinteza Raportului de audit al performanței privind finanțarea învățământului preuniversitar, în perioada 2014-2016, București, noiembrie 2018, www.curteadeconturi.ro*
157. GUVERNUL ROMÂNIEI (2015), *Strategia națională de învățare pe tot parcursul vieții 2015-2020, aprobată prin Hotărârea de Guvern nr. 565/2015 și GUVERNUL ROMÂNIEI (2019), LIVRABIL NR. 6, Plan Strategic Instituțional 2019-2022 pentru Ministerul Educației Naționale, Proiect Cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020.*
158. GUVERNUL ROMÂNIEI (2018), *Strategia pentru modernizarea infrastructurii educaționale 2018-2023.*
159. GUVERNUL ROMÂNIEI (2018), *Strategia pentru modernizarea infrastructurii educaționale 2018-2023, edu.ro/sites/default/files/strategie%20SMIE%2023.04.2018.pdf. pp 14-15.*

160. http://opportunityculture.org/images/stories/singapore_lessons_2010.pdf sursă citată în *KITCHEN Hannah și al. (2017), studiul cit., p. 174.*
161. OCDE (2000), *Reviews of National Policies for Education: Romania, 2000*, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264181731-en>
162. OCDE (2008), *Améliorer la direction des établissements scolaires, volume 1 : Politiques et pratiques*, OCDE, Repéré à <http://www.oecd.org/fr/edu/scolaire/44374906.pdf>.
163. OCDE (2011), *Comment va la vie? Mesurer le bien-être*, Édition de l'OCDE.
164. OCDE (2013), *Synergies for Better Learning: An International Perspective on Evaluation and Assessment*, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264190658-en>, sursă preluată din *KITCHEN, Hannah, FORDHAM, Elizabeth, MENDERSON, Kirsteen, LOONEY, Anne and MAGHNOUY, Soumaya (2017), Studii OECD privind examinarea în domeniul educației, România 2017, UNICEF în România pentru această ediție în limba română, www.oecd.org/about/publishing/corrigende.htm, p.21.*
165. OCDE (2013a), *Synergies for Better Learning: An International Perspective on Evaluation and Assessment, OECD Reviews for Evaluation and Assessment in Education, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264190658-en>.*
166. OCDE (2013b), *Synergies for Better Learning: An International Perspective on Evaluation and Assessment, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264190658-en>;*
167. OCDE (2015), *Students, Computers and Learning: Making the Connection*, pp.49-69, <http://www.oecd.org/publications/students-computers-and-learning-9789264239555-en.html>.
168. OECD (2009), *Assures le bien- être des enfants*, Paris.
169. SOCIETATEA ACADEMICĂ din ROMÂNIA (2019), *Raport alternativ privind starea învățământului preuniversitar 2019.*
170. *Strategie numérique du Québec (2017)*, lucr. cit., p.24, Această strategie constituie referința bibliografică folosită ca reper în fundamentarea unui asemenea Plan și în contextual Sistemului învățământului preuniversitar românesc.
171. Studiul în proiectul „Asistență Tehnică pentru sprijinirea Activității CNEP” (iulie 2006-noiembrie 2007), <https://www.enfp.ro/Downloads/Documents/Competente/analiza/comparative.pdf>

., p. 14, sursă citată în IOSIFESCU, C.-S., MIHHAILĂ Constanța Valentina, MUNTEANU Monica-Vanda, NOVAK Cornelia, PETRESCU Paloma Cecilia, POP Livia Viorica (2013), Studiu național privind stadiul dezvoltării culturii calității la nivelul sistemului de învățământ preuniversitar. Sinteză, ARACIP, Proiect co-finanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013, p. 19, edu.ro/sites/default/files/fisiere/studii%20și%20analize/2016/aracip/studiu%20national%20potrivit%20stadiul%20Dezvoltării...

172.UNESCO (2011), YIC: Un référenciel de compétences pour les enseignants, UNESCO et Microsoft 2011, books.google.ro, books

173.UNICEF (1989), *Convention Internationale des Droits de l'Enfant*, <http://www.unicef.fr/dossier/convention-internationale-des-droits-de-lenfant>.

174.Unicef (2016), Équité entre les enfants. Tableau de classement des inégalités de bien-être entre les enfants des pays riches. Innocenti 13. Florence, Centre de recherche Innocenti de l'Unicef.

175.[www.edu.ro>sites>default>files>RegistrulNațional\(pentruanul2019și2020pdf\(pentruanul2020\)\)](http://www.edu.ro/sites/default/files/RegistrulNațional(pentruanul2019și2020pdf(pentruanul2020)))

176.xxx *Plan d'action numérique en éducation et en enseignement supérieur*, Stratégie numérique du Québec, Ministère de L'Éducation, du loisir et du sport, 2017 http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/ministere/PAN_Plan_action_VF.pdf 421,, 22 2qer

177.^{xxx} *Plan d'action numérique en éducation et en enseignement supérieur*, Stratégie numérique du Québec, Ministère de L'Éducation, du loisir et du sport, 2017 http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/ministere/PAN_Plan_action_VF.pdf



Curriculum vitae Europass

Informații personale

Nume / Prenume

Adresă:

Telefon:

E-mail

Naționalitate

Data nașterii

Sex



Stoenică Ionica-Luminița
Sector 6, București, România

luminitastoenica@yahoo.com

Română

24.11.1964

Feminin

Domeniul ocupațional

Experiența profesională

Perioada

Funcția sau postul ocupat în prezent

Activități și responsabilități principale

Învățământ

2004-prezent

Profesor învățământ primar, gradul didactic I, titular

Proiectarea, conducerea și realizarea procesului de predare-învățare-evaluare în învățământul primar

Organizarea și desfășurarea concursurilor școlare

Coordonator proiect în cadrul mișcării naționale „Și eu trăiesc sănătos!” – SETS

Membră în Comisia de redactare a revistei școlii

Publicarea de materiale de specialitate în reviste naționale și internaționale cu profil psiho- pedagogic

Elaborarea de comunicări științifice și participarea la simpozioane, conferințe științifice naționale și internaționale

Participarea la programe de perfecționare și formare profesională;

Derularea unor proiecte educaționale din calendarul ME și ISMB

Numele și adresa angajatorului

Școala Gimnazială Nr. 279, București, Str. Prel.Ghencea nr.24, sector 6

Sectorul de activitate

Învățământ

Perioada

1986-2004

Funcția sau postul ocupat

Învățătoare

Numele și adresa

angajatorului

Învățător metodist al Inspectoratului Școlar Județean Olt

Școala Generală Nr. 7 Caracal, județul Olt

Perioada

1983-1986

Funcția sau postul ocupat

Învățătoare

Numele și adresa

angajatorului

Școala Generală Nr. 2 Caracal, județul Olt

Educație și formare

Perioada

Calificarea / diploma obținută
Disciplinele principale studiate /
Competențe profesionale dobândite
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare

Perioada

Calificarea / diploma obținută
Disciplinele principale studiate /
Competențe profesionale dobândite
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare

Perioada

Calificarea / diploma obținută
Disciplinele principale studiate /
Competențe profesionale dobândite

Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare

Perioada

Calificarea / diploma obținută
Disciplinele principale studiate /
Competențe profesionale dobândite
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare

Perioada

Calificarea / diploma obținută
Disciplinele principale studiate /
Competențe profesionale dobândite
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare

Perioada

Calificarea / diploma obținută
Disciplinele principale studiate /
Competențe profesionale dobândite
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare

Perioada

Calificarea / diploma obținută
Disciplinele principale studiate /
Competențe profesionale dobândite
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare

Perioada

Calificarea / diploma obținută
Disciplinele principale studiate /
Competențe profesionale dobândite
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare

Octombrie 2017- prezent

Doctorand

Domeniul fundamental **Științe economice**
Domeniul **Management**
IOSUD – Școala Doctorală de Științe Economice și Umaniste
Universitatea „Valahia” din Târgoviște

2004-2006

Diplomă de master

Psihoterapii psihanalitice
Fundamentele psihoterapiilor psihanalitice, Psihofarmacologie, Istoria sinelui,
Psihologie diferențială
Universitatea Hyperion din București, Facultatea de Psihologie-Sociologie și Științe Politice

1998-2004

Diplomă de licență în Psihosociologie, profilul Sociopsihopedagogie, specializarea Psihosociologie
Fundamentele psihologiei, Sociologie generală, Psihologia comunicării, Management și psihologia organizațiilor, Psihologia muncii, Psihologie școlară și a învățării, Pedagogie și praxiologie educațională.
Universitatea Hyperion din București, Facultatea de Psihologie-Sociologie și Științe Politice

Iunie 1983

Diploma de bacalaureat, Profil pedagogic
Limba și literatura română, Pedagogie, Probă practică

Liceul Industrial Nr. 3, Profilul pedagogic, Slatina

2021

Certificat de absolvire

Program de perfecționare „Expert în egalitatea de șanse”
Managementul diversității

EDU ZECE PLUS

2020

Diplomă

Utilizarea resurselor digitale pentru crearea propriului scenariu educațional

CCD București

2018

Atestat

Program de formare continuă „Educația nonformală și tehnologia informației”
Competențe metodologice, psihosociale, tehnice și tehnologice

EDU4YOU

2017 34

Atestat de participare curs de perfecționare
Managementul măsurilor de securitate destinate protecției informațiilor clasificate
NATO și UE

Perioada
Calificarea / diploma obținută
Disciplinele principale studiate /
Competențe profesionale dobândite
Numele și tipul instituției de
Învățământ / furnizorului de formare

2016
Atestat

Program de formare continuă „Dezvoltarea practicilor incluzive pentru copiii cu cerințe educaționale speciale din clasele primare și de gimnaziu”
CCD București

Perioada
Calificarea / diploma obținută
Disciplinele principale studiate /
Competențe profesionale dobândite
Numele și tipul instituției de
Învățământ / furnizorului de formare

2016
Atestat

Program de formare continuă „Abilitarea corpului de profesori metodiști pentru învățământul preuniversitar”

Asociația PROEURO-CONS

Perioada
Calificarea / diploma obținută
Disciplinele principale studiate /
Competențe profesionale dobândite
Numele și tipul instituției de învățământ /
furnizorului de formare

2011
Atestat

Instruire în societatea cunoașterii
Folosirea tehnologiei pentru a dezvolta competențele necesare elevilor în secolul XXI
S.C. SIVECO ROMÂNIA

Perioada
Calificarea / diploma obținută
Numele și tipul instituției de învățământ /
furnizorului de formare

2010

Certificat de absolvire

Mentor

ZECE PLUS, Onești, Bacău

Perioada
Calificarea / diploma obținută
Disciplinele principale studiate /
Competențe profesionale dobândite
Numele și tipul instituției de
Învățământ / furnizorului de formare

2010

Certificat de absolvire

Formator

ZECE PLUS, Onești, Bacău

Perioada
Calificarea / diploma obținută
Disciplinele principale studiate /
Competențe profesionale dobândite
Numele și tipul instituției de
Învățământ / furnizorului de formare

2010

Certificat de absolvire

Evaluator de competențe profesionale

ZECE PLUS, Onești, Bacău

Abilități personale și competențe

Limba maternă

Română

Limbi străine cunoscute

Franceză, engleză

Limba franceză

Limba engleză

Competențe și abilități sociale

Înțelegere		Vorbire				Scriere	
Ascultare	Citire	Participare la conversație		Discurs oral		Exprimare scrisă	
A2	B1		A2		A2		A2
A2	B1		A2		A2		A2

Competențe de lucru în echipă, de comunicare dobândite prin experiența proprie de profesor pentru învățământul primar

Competențe și aptitudini organizatorice	Competențe și abilități de proiectare, organizare și de evaluare a activităților, de autoevaluare, de comunicare, de negociere și management situațional, dobândite în cadrul activităților profesionale curente
Competențe și aptitudini de utilizare a calculatorului	Operare pe calculator Word, Excel, PowerPoint, navigare Internet
Competențe și aptitudini artistice	Muzică, actorie, creație literară
Permis de conducere	Permis de conducere Categoria B

Alte competențe și aptitudini:

- Membru: Asociația Specialiștilor în Educație „Magistrum” (2020-2021)
- Membru: Comisia de organizare/evaluare a activităților și lucrărilor din cadrul sesiunii de comunicări științifice „O lume reală oglindită într-o lume virtuală”, București, 2018, inclusă în calendarul de activități al CCD București
- Membru: Comisia de coordonare a proiectului de formare „Dezvoltarea inteligenței emoționale La copii – tehnici și jocuri”, workshop din cadrul sesiunii de comunicări științifice „O lume reală oglindită într-o lume virtuală”, 9 iunie 2017, sesiune inclusă în calendarul de activități al CCD București
- Membru: Asociația Generală a Învățătorilor din România (2017- prezent)

Cursuri/Certificate:

- Certificat participare cursuri TIC - Concepte de bază ale tehnologiei TIC, Organizarea câmpurilor și fișierelor, Procesare texte Word, Internet, 2010, Casa Corpului Didactic a Municipiului București
- Atestat de formare continuă a personalului didactic-program de formare continuă MATEDIDACTICA - nivel 2, 2014, S.C.SOFTWIN S.R.L.
- Dezvoltare personală ca psihoterapeut, 2014, Asociația Română de Hipnoză Clinică și Terapie Ericksoniană
- Atestat de liberă practică privind exercitarea profesiei de psiholog, 19.02.2016, Colegiul Psihologilor din România
- Cursul de formare profesională Educația rațional-emoțivă: aplicații în context școlar și clinic, 2016, Colegiul Psihologilor din România
- Participare la Congresul al XXXVIII-lea AGIRO; Școala Internațională de vară Eforie Sud, 2017, AGIRO
- Certificat de participare la workshop-ul internațional „Educational Partnerships in a United Europe”, septembrie 2017, Malostranské Gymnázium, Prague, Czech Republic, CCD București
- Adeverință de absolvire a cursului „Învățarea productivă-învățarea în lumea reală”, 2018, CCD București
- Certificat de participare la Conferința Internațională „Globalization, Innovation and Development. Trends and Prospects”, 16-17 mai 2018, Alexandria, România, Universitatea „Valahia” din Târgoviște
- Atestat de participare la Conferința Internațională „Interférences globales de la société de la connaissance”, 17 noiembrie 2018, Universitatea „Valahia” din Târgoviște
- Certificat de participare la Conferința Internațională „Contemporary Challenges for the Society in the Context of the Recent Economic and Social Changes”, June 20-22, 2019, Universitatea „Valahia” din Târgoviște
- Certificat de participare la Conferința Multidisciplinară Internațională ICM IV 2019 „Inovație, Creativitate și Management în sec. XXI”, 2019, Budapesta, Ungaria, Asociația Generală a Cadrelor Didactice din România „Dascălimea Română”
- Diplomă participare la Congresul Internațional al Cadrelor Didactice din România și al Cadrelor Didactice de Etnie Română de peste Hotare – al 42-lea congres al Asociației Generale a Învățătorilor din România, august 2019, București

- Diplomă de participare la ediția a VIII-a a Școlii Internaționale de Vară a Cadrelor Didactice din România și a Cadrelor Didactice de Etnie Română de peste Hotare, Eforie Sud, Constanța, 2-7 august 2020, AGIRo
- Certificat de participare - the 9th Teaching & Education Virtual Conference, Prague, Czech Republic, 23-24 June 2020, The International Institute of Social and Economic Sciences
- Diplomă de participare la Simpozionul Internațional „Comunicarea Didactică de la Competență la Experiențe și Perspective”, 2020, Iași, Asociația Specialiștilor în Educație „Magistrum” Iași
- Certificat de participare la a 17-a ediție a Conferinței Internaționale „Present Issues of Global Economy”, 25-27 iunie 2020, Universitatea Ovidius din Constanța
- Certificat participare curs de formare continuă – „Managementul resurselor umane. Pregătirea resurselor umane în vederea utilizării platformelor de telemuncă”, 15.01.2021, Centrul de Analiză și Mentorat Strategic
- Adeverință absolvire program „Profesorul pedagog: calitate prin educație!”, 2021, Asociația „Centrul Regional Pentru Ocuparea Forței de Muncă și Protecție Socială”
- Adeverință absolvire program „Incluziune în mediul educațional”, 2021, Asociația Centrul Regional Pentru Ocuparea Forței de Muncă și Protecție Socială”
- Adeverință absolvire program de formare continuă „Medierea școlară”, 2021, Asociația Educațională Zece Plus

**LISTA LUCRĂRILOR ȘTIINȚIFICE ȘI PREZENTATE LA
MANIFESTĂRI ȘTIINȚIFICE**

**ARTICOLE PUBLICATE ÎN
REVISTE ȘTIINȚIFICE**

Proceedings ISI

- 2020** Stoenică, Ionica-Luminița, *Emotional Intelligence - a Condition of Managerial Success*, Lumen Proceedings ISSN: 2601-2510, e-ISSN: 2601-2529, Vol. 10/2020, International Conference „Globalization, Innovation and Development. Trends and Prospects” (G.I.D.T.P.), Alexandria, România, pp. 214-220
<https://proceedings.lumenpublishing.com/ojs/index.php/lumenproceedings/article/view/218>

Indexare BDI

- 2020** Todoruț Doina, Stoenică (Manda) Ionica-Luminița, Coman Denisa Mihaela, *Management of Crisis Situations, Essential Condition in Increasing the Efficiency of the Entrepreneurship Activity and Improving the Working Climate in School Organizations*, 9th Teaching & Education Virtual Conference, Prague, ISBN 978-80-87927-96-0, IISES, Praga, 23 iunie 2020, pp. 56-62
<https://www.researchgate.net/publication/344062588>
- 2020** Manda (Stoenică), Ionica-Luminița, *The Personal Development of the Education Manager for the Achievement of Higher Performance in Managerial Communication*, Ovidius University Annals, Economic Sciences Series, vol. XX, Issue 1/2020, ISSN 2393-3127 (Online), ISSN 2393-3119 (CD-ROM), ISSN-L 2393-3119, International Conference, „Present Issues of Global Economy” (PIGE), ediția a XVII-a, Constanța, România, pp. 706-711
<https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/2020/Section%204/22.pdf>
- 2020** Manda (Stoenică) Ionica-Luminița, Todoruț Doina, Manda (Dobre) Camelia, *Valorisation of Managerial and Entrepreneurial Qualities Through the Development of Emotional Intelligence* „Ovidius” University Annals, Economic Sciences Series, vol. XX, Issue 1/2020, ISSN 2393-3127 (Online), ISSN 2393-3119 (CD-ROM), ISSN-L 2393-3119, pp. 698-705
<https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/2020/Section%204/21.pdf>

Volume conferințe științifice

- 2020** **Stoanică, Ionica-Luminița**, *Elemente ale inteligenței emoționale care contribuie la facilitarea comunicării manageriale*, publicat în volumul Simpozionului Internațional „Portrete de dascăli” și Școala Internațională de Vară, ediția a XV-a, organizat de Asociația Generală a Învățătorilor din România, august 2020, Editura Hoffman, ISBN 978-606-46-1322-6, pp. 44- 47
- 2020** **Stoanică, Ionica-Luminița**, *Dezvoltarea personală a managerului școlar pentru atingerea performanței în activitatea managerială*, publicată în „Științifica”- Periodic pentru inițiativă și dezvoltare profesională în educație, nr. 8/2020, Editura Olimpias, ISSN 2501 – 6628 ISSN – L = 2501 – 6628, pp.129-134
- 2020** **Stoanică, Ionica-Luminița**, *Rolul comunicării interne în cadrul organizației școlare pentru asigurarea unui climat de lucru eficient*, publicată în culegerea de comunicări științifice și referate, în cadrul Simpozionului „O lume reală oglindită într-o lume virtuală”, București, 2020, pp. 245-253, ISBN 978-973-0-31192-1
- 2020** **Stoanică, Ionica-Luminița**, *Inteligența emoțională și contribuția ei la facilitarea unui climat de lucru eficient în cadrul organizației școlare*, publicat în volumul Simpozionului Internațional „Comunicarea didactică de la competență la experiență și perspective”, ediția a X-a, Iași, 2020, Editura StudIS, ISBN 978-606-48-0638-3, pp. 2139-2142
- 2019** **Stoanică, Ionica-Luminița**, *Inteligența emoțională și stiluri de conducere în managementul instituției educaționale*, publicat în volumul XII, partea a IV-a al Simpozionului Internațional „Portrete de dascăli”, ediția XIII-XIV, 2019, organizat de Asociația Generală a Învățătorilor din România, ISBN 978-606-46-0906-9, pp. 62-64
- 2019** **Stoanică, Ionica-Luminița**, *Beneficiile dezvoltării abilităților inteligenței emoționale pentru manageri*, publicat în volumul Conferinței Internaționale „Perspectives in Innovation, Creativity and Management in the 21st Century Procedia of the 4th International Multidisciplinary Conference ICM IV”, 2019, Budapesta, Ungaria, ISBN-978-1-9160956-1-8, pp.130-133

PARTICIPĂRI LA CONFERINȚE ȘTIINȚIFICE

- 2020** Todoruț Doina, **Stoanică (Manda) Ionica-Luminița**, Coman Denisa Mihaela, *Management of Crisis Situations, Essential Condition in Increasing the Efficiency of the Entrepreneurship Activity and Improving the Working Climate in School Organizations*, 9th Teaching & Education Virtual Conference, IISES, 23 iunie 2020, Praga, Republica Cehă
- 2020** **Manda (Stoanică), Ionica-Luminița**, *The Personal Development of the Education Manager for the Achievement of Higher Performance in Managerial Communication*, International Conference „Present Issues of Global Economy” (PIGE), ediția a XVII-a, 25-27 iunie 2020, Constanța, România
- 2020** **Manda (Stoanică) Ionica-Luminița**, Todoruț Doina, Manda (Dobre)

Camelia, *Valorisation of Managerial and Entrepreneurial Qualities Through the Development of Emotional Intelligence*, Conferința Internațională „Present Issues of Global Economy” (PIGE), ediția a XVII-a, 25-27 iunie 2020, Constanța, România

2019 **Stoenică, Ionica-Luminița**, *Beneficiile dezvoltării abilităților inteligenței emoționale pentru manageri*, Conferința Internațională „Perspectives in Innovation, Creativity and Management in the 21st Century Procedia of the 4th International Multidisciplinary Conference ICM IV”, 23-28 octombrie 2019, Budapesta, Ungaria

2018 **Stoenică, Ionica-Luminița**, *Emotional Intelligence – a condition of success in management*, International Conference „Globalization, Innovation and Development. Trends and Prospects” (G.I.D.T.P.), 16-17 mai 2018, Alexandria, România

2018 **Stoenică, Ionica-Luminița**, *The Impact of Emotional Intelligence on the Management Styles*, Conferința Internațională „Interférences globales de la société de la connaissance”, 16-17 noiembrie 2018, Universitatea „Valahia” din Târgoviște, România

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

ABSTRACT OF DOCTORAL THESIS

**THE MANAGEMENT OF PRE-UNIVERSITY
EDUCATIONAL INSTITUTIONS IN ROMANIA:
PARADIGM SHIFTS IN GOVERNANCE BASED ON
EMOTIONAL INTELLIGENCE**

Ph.D. SUPERVISOR:

Professor CONSTANȚA POPESCU, Ph.D.

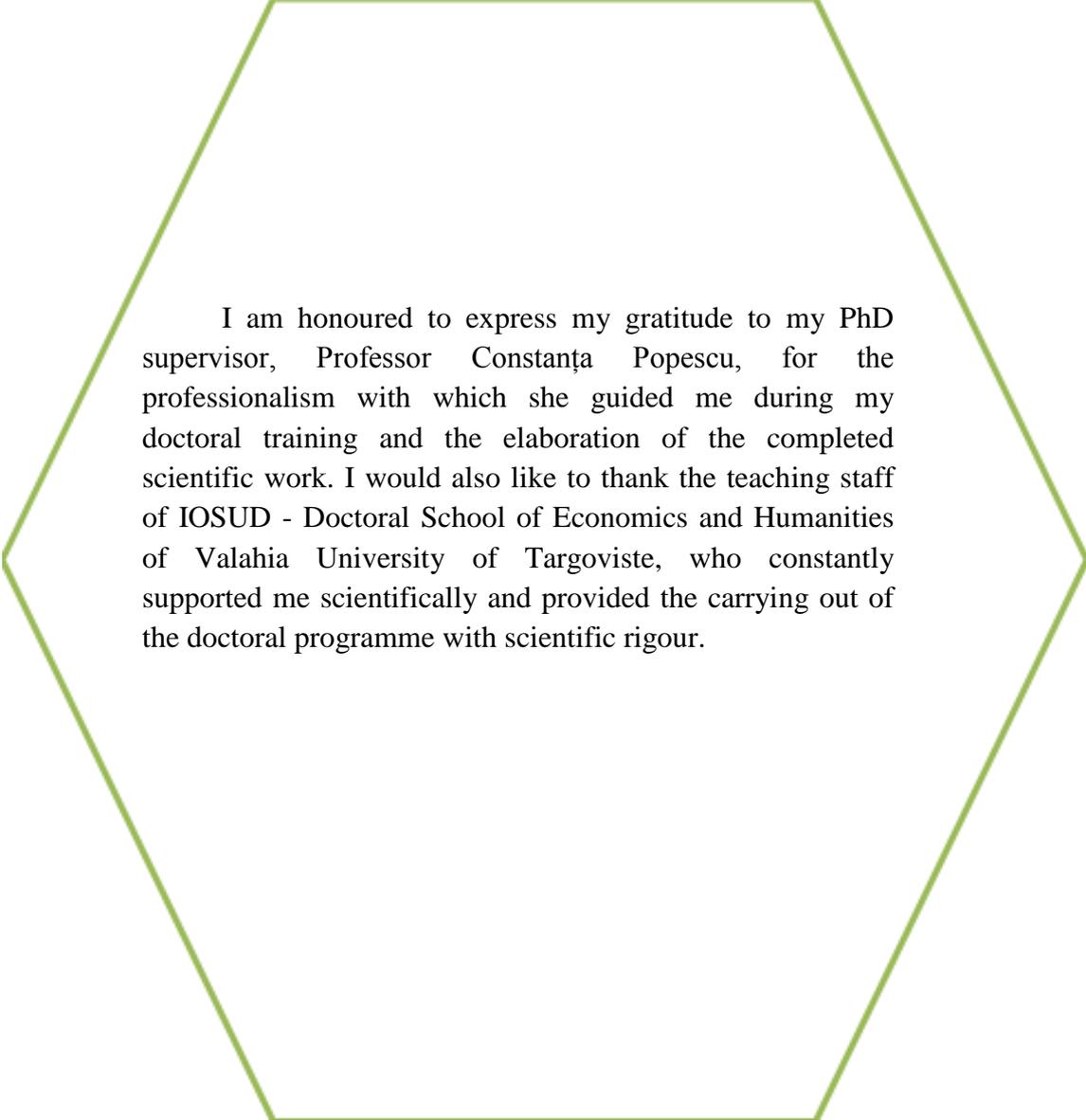
Ph.D. STUDENT:

Ionica-Luminița MANDA (STOENICĂ)

TÂRGOVIȘTE

2022

ACKNOWLEDGMENTS



I am honoured to express my gratitude to my PhD supervisor, Professor Constanța Popescu, for the professionalism with which she guided me during my doctoral training and the elaboration of the completed scientific work. I would also like to thank the teaching staff of IOSUD - Doctoral School of Economics and Humanities of Valahia University of Targoviste, who constantly supported me scientifically and provided the carrying out of the doctoral programme with scientific rigour.

CONTENTS

I.	CONTENTS OF THE DOCTORAL THESIS.....	44
II.	KEY WORDS.....	47
III.	IMPORTANCE, OPORTUNITY AND THE TIMELINESS OF THE RESEARCH.....	48
IV.	RESEARCH OBJECTIVES AND HYPOTHESES.....	49
V.	THE STRUCTURE OF DOCTORAL THESIS.....	50
VI.	GENERAL CONCLUSIONS.....	53
VII.	PERSONAL CONTRIBUTIONS.....	54
VIII.	LIMITATIONS OF RESEARCH AND FUTURE DIRECTIONS OF ACTION.....	55
IX.	BIBLIOGRAPHY.....	57
X.	CURRICULUM VITAE.....	73
XI.	LIST OF SCIENTIFIC WORK PUBLISHED AND PRESENTED AT SCIENTIFIC EVENTS.....	78

I. CONTENTS OF THE DOCTORAL THESIS

LIST OF ABBREVIATIONS

INTRODUCTION

CHAPTER 1. THE EPISTEMOLOGICAL FRAMEWORK OF SCHOOLS OF THOUGHT IN MANAGEMENT: THEORETICAL GUIDELINES AND NEW AREAS OF RESEARCH

- 1.1. A bird's eye view on the epistemological evolution of management
- 1.2. The historical evolution of leadership theories
 - 1.2.1. The paradigm of leader personality traits
 - 1.2.2. The paradigm of leadership behaviour
 - 1.2.3 The paradigm of contingency theory
- 1.3. Management versus leadership
 - 1.3.1. Perceptions of the content of the two concepts
 - 1.3.2. The human dimension of management
 - 1.3.3. The leadership dimensions
- 1.4. Contemporary management challenges
 - 1.4.1. Socio-demographic challenges
 - 1.4.2. Organizational challenges
- 1.5. The contemporary leader as a manager of emotions
 - 1.5.1. The concept of emotional intelligence

Chapter conclusions

CHAPTER 2. THE MANAGEMENT OF PRE-UNIVERSITY EDUCATIONAL INSTITUTIONS: CONCEPTUAL DELIMITATIONS, CHALLENGES AND STAKES

- 2.1. Defining concepts of educational management
 - 2.1.1. The teaching profession: defining aspects
 - 2.1.2. Specificities of educational institutions
 - 2.1.3. Governance of pre-university educational institutions
 - 2.1.4. Hierarchical management and functional management in a pre-university educational institution
- 2.2. Strategic axes of success in the position of school principal

- 2.2.1. Performance of pre-university education at micro (school) level
- 2.2.2. The school principal: the new manager in the changing pre-university education system
- 2.2.3. The team: the driving force behind all the agents involved in education
- 2.2.4. Communication in the school environment

Chapter conclusions

CHAPTER 3. THE SCHOOL CLIMATE: A NEW MANAGEMENT PARADIGM IN PRE-UNIVERSITY EDUCATIONAL INSTITUTIONS

- 3.1. The conceptual approach to school climate
- 3.2. The development of emotional intelligence among teaching staff – a strategic axis favouring the creation of a friendly school climate in the educational institution

Chapter conclusions

CHAPTER 4. ROMANIAN PRE-UNIVERSITY EDUCATION: MILESTONES IN ITS EVOLUTION AND STATISTICAL REFERENCES

- 4.1. The methodological context of analysis
- 4.2. The pre-university education system in Romania: organisation and functioning
 - 4.2.1. The public education system in Romania
 - 4.2.2. The organisation of the pre-university education system in Romania
 - 4.2.3. Financing the pre-university education system
 - 4.2.4. Financial policy proposals from the *Clean School* project carried out by the Romanian Academic Society
- 4.3. School population: demographic context, pupil attendance and assessment within the pre-university education system
 - 4.3.1. The demographic context
 - 4.3.2. Pupil attendance to the pre-university education system
 - 4.3.3. Primary and secondary school dropout rates
 - 4.3.4. Transition rate in high-school and vocational education
 - 4.3.5. Early school dropout rate in education system and professional training
- 4.4. Teachers: professional development, evaluation and training
 - 4.4.1. The changes in the teaching staff numbers within the pre-university education system as a whole
 - 4.4.2. Proportion of female teaching staff
 - 4.4.3. The number of pupils per teacher
- 4.5. Education infrastructure resources in the pre-university education system

Chapter conclusions

CHAPTER 5. A METHOD FOR ASSESSING SCHOOL CLIMATE DIMENSIONS IN SECONDARY SCHOOLS

5.1. Methodological benchmarks for assessing school climate dimensions

5.2. Field research among a sample of teachers and students in two secondary schools in Sector 6, Bucharest

5.2.1. Methodological aspects of carrying out the field research

5.2.2. Results of the opinion survey addressed to teachers

5.2.3. Results of the opinion survey addressed to students

5.2.4. School climate as perceived by the interviewed teachers and students

Chapter conclusions

CHAPTER 6. FRAMEWORK OF REFERENCE FOR TEACHER TRAINING IN PRE-UNIVERSITY SECONDARY EDUCATION: POLICIES AND PRACTICES CONVERGING WITH THE INTERNATIONAL TRENDS TOWARDS CREATING A SCHOOL CLIMATE RESPONSIBLE FOR THE EFFECTIVENESS OF THE EDUCATIONAL INSTITUTION

6.1. Stakes and challenges of the pre-university education system: general contextual issues conditioning its performance

6.2. Analysis of the in-service training needs of school principals in pre-university education

6.3. A potential Action Plan draft for teacher training (school principals included) in the use of digital technologies (ICT) in teaching

6.3.1. Methodological framework for establishing a continuous training programme for school principals

6.3.2. Establishing a competence reference system meant to support ICT in schools: an important aim

6.3.3. Coordinates of an action plan regarding ICT

Chapter conclusions

GENERAL CONCLUSIONS

PERSONAL CONTRIBUTIONS

LIMITATIONS OF RESEARCH AND FUTURE DIRECTIONS OF ACTION

APPENDICES

BIBLIOGRAPHY

II. KEY WORDS

- Management of pre-university educational units
- Governance
- School climate
- Emotional Intelligence
- NTIC
- Action Plan

III. THE IMPORTANCE, RELEVANCE AND NOVELTY OF THE RESEARCH TOPIC

- In all countries, the concerns of the agents of social life are focused on the educational success of the population, education being linked to any human project as a condition for its realization. Indeed, as Eric Weil pointed out, *'nothing that is human is ever done without education'*.
- That is why school, the institution which in modern societies has developed for the purpose of education, makes an effective contribution to the instruction, socialization, and qualification of the pupils for the needs of the labour market. The research current regarding educational effectiveness is situated, from this perspective, along the line of the search for factors pertaining to the school institution which are prone to participate in the students' learning process.
- At the global level, the general trend in education policy is to give schools a key role, as the central pillar of reforms. School principals are given - through decentralization and increasing autonomy in the implementation of these reforms - the main responsibility of integrating all staff and pupils in common objectives leading to improved educational performance.

With regard to the **educational mission of the school**, we are witnessing radical paradigm shifts that are taking their toll on the identity of the teacher of the past. Indeed, the teacher's work is shifting, it is being transformed by the integration of partnership and collective modalities, by the shift brought about by the NTIC to new and modern ways of teaching and instruction (online courses in this period of pandemic have affected the student-teacher relationships).

The school must:

- ensure **respect for the values of an education system**: access to education for all, equal access to knowledge.
- **guarantee the relevance of information and knowledge**, putting into practice the process of knowledge-development for the students.
- provide *'learning in depth'*, the ability of knowledge prioritization, and **lifelong learning**.
- **aim at teaching the intelligent use of networks and the internet**.
- **remain the main place of socialization for children** and of future citizen's training.
- **facilitate the interaction between student, knowledge, and teacher**.

IV. RESEARCH OBJECTIVES AND HYPOTHESES

The objectives of the research are:

- getting to know the state of international scientific research on pupils' quality of life and its thematic evolution; international comparisons have revealed the fact that the countries with the best school performance are, to a certain extent, those where pupils' subjective well-being is higher (The Netherlands, Finland, Denmark, Canada, etc.);
- identifying educational policies and experiments that are implemented and evaluated, as well as the predictions of international institutions (UNICEF, OECD, etc.) that are likely to promote the well-being of young people in schools;
- outlining a theoretical framework for which there is a consensus in the academic world and which, once put into practice, would contribute to reducing social inequalities in school pathways.

The main objective of our research is limited to two levels of analysis - teachers and students - of school climate perceptions for each school included in the survey sample.

This objective answers the following main questions:

- *Are students and teachers aware of the problems in their socio-educational environment?*
- *What problems can be encountered?*
- *What is the magnitude of the social and school problems?*

In relation to these questions, circumscribed to the central objective of our survey, other **preliminary questions** need to be addressed:

Do teachers' perceptions of the school climate vary according to their socio-professional characteristics (gender, teaching degree held, length of teaching experience)?

- *Do students' perceptions of the school climate vary according to their personal characteristics (gender, year of study/age)?*
- *Is there a relationship between the school climate perceived by students and the one perceived by teachers?*

In interpreting the answers to question 9 (Teachers' Questionnaire) and question 8 (Students' Questionnaire), the following hypotheses were considered:

- **Hypothesis 1: Depending on gender**, teachers' perceptions usually differ, with male teachers being more authoritarian, more distant, and producing lower average scores.
- **Hypothesis 2: According to the teaching degree**, perceptions vary as follows: teachers with teaching degree I, and with a more severe approach, have lower average scores than teachers in their first years of teaching (having completed their final year).
- **Hypothesis 3:** A positive perception of some dimensions of school climate (such as relational, educational climate) is recorded in the segment of teachers with experience gained with increasing seniority in teaching.
- **Hypothesis 4:** Among students, **girls** have a more favourable, positive attitude towards teachers than boys.
- **Hypothesis 5:** Students' perceptions are less favourable in higher classes (classes VII-VIII, i.e. **students aged 14+**) after gaining new experiences as compared to the early years of secondary school (students aged 12-13, grades V and VI).

V. THE STRUCTURE OF DOCTORAL THESIS

The PhD thesis entitled *Management of pre-university education units in Romania: paradigm shifts in governance based on emotional intelligence* is structured in six chapters, with the addition of introduction and a final section of general conclusions, personal contributions, limitations, and future research directions. The first three chapters constitute the theoretical framework of our scientific approach, and then the next three chapters represent the exclusively pragmatic section.

The first chapter - *The epistemological framework of schools of thought in management: theoretical landmarks and new areas of research* - after a brief overview of the epistemological evolution of management and leadership theories, it facilitates the understanding of contemporary management challenges. For example, the socio-demographic challenges (in particular, the declining birth rate and fertility, together with the ageing of the population), and the organizational challenges (globalization of economies, tertiarization of the labour market, the emergence of NICTs, emergency situations and the crises generated by the COVID-19 pandemic) causes the need to set new organizational management objectives,

including: shaping a new vision for the market, reactivity and flexibility to adapt quickly to the market, change management, risk management, and so forth.

An individualized sub-chapter addresses the role of the contemporary leader as a manager of emotions, highlighting the contributions of emotional intelligence to leadership effectiveness, since the historical evolution of leadership suggests that the ideal leader's skills can be approximated by the psychological construct of emotional intelligence

The second chapter - *Management of pre-university education (units): conceptual delimitations, challenges and stakes* - is a continuation of the first chapter, our scientific approach being focused on a sectoral vision, namely the management of a sector of public services, vital for the development of human resources: the network of pre-university education units. The chapter highlights the key, defining concepts of educational management, presenting: the specific elements of the teaching profession and the school unit; the governance of pre-university education units; hierarchical management and functional management in a pre-university education unit. The chapter also emphasize the strategic axes of success in the position of school principal, which today, under the pressure of factors with a great impact on the demand for professionalization of human resources, capable of living and working in the numerical age, accumulates new functions: simultaneously manager and leader.

The third chapter - *School climate: a new paradigm of management in pre-university educational establishments* - brings into the debate the subjective variable related to the perception held by people in the school's sphere of influence (management, teachers, pupils, parents, partners) of the way they are treated and their role in relation to others.

In defining school climate - a relatively new concept - several concepts have been clarified beforehand, whose content have similarities: *classroom management*, *quality of life in school*, *well-being in school*. The chapter integrates the concept of emotional intelligence among teaching staff as a strategic axis that favors the creation of a friendly school climate in the educational establishment.

The fourth chapter - *Romanian pre-university education: milestones of its evolution and statistical references* - addresses issues related to the organization and financing of pre-university education, and in the second part it presents the agents of the educational act, namely: the school population in the demographic context and through the prism of its participation in education, teachers seen in evolution and evaluated according to their degree of professional training and concern to improve their teaching skills. The analysis of

secondary schools has been our priority concern and aims at connecting the analysis chapter with the next chapter of our PhD thesis.

***The fifth chapter** - `A method for evaluating school climate dimensions in secondary schools`* is a practical example of the application of the theoretical models presented in the third chapter of our PhD thesis. The chapter presents a field research based on an opinion survey among two samples - of teachers and students - from two secondary schools located in the 6th district of Bucharest, with the central objective of having a picture of the school climate for each school included in the survey sample. The questionnaires used in the context of this survey are an adapted form of the Socio-Educational Environment Questionnaire (SEQ) developed by Janosz and colab. The survey provides, in addition to the central objective mentioned, three other partial objectives: 1) teachers' perceptions of school climate according to their socio-professional characteristics; 2) students' perceptions of school climate according to their personal characteristics; and 3) the relationship between students' and teachers' perceived school climate.

***The sixth chapter** - `Framework of reference for teacher training in pre-university education: policies and practices converging with international trends to create a school climate responsible for the effectiveness of the educational unit`* - responds to the challenge of pre-university education units to set priorities for the development of a culture of continuous training of human resources. The answers to this challenge focused exclusively on the continuous training of school principals, in the perspective of integrating NICTs into the educational process, an intrinsic objective to the digital economy specific to the current era, characterized by unexpected changes in the educational world, triggered by the traumatic experience of the COVID-19 pandemic. The central part of the chapter on improving the quality of education in pre-university education is a possible draft Action Plan for the training of teachers (including school principals) in the use of TIC in teaching.

The elaboration of an Action Plan for the adoption of innovative pedagogical practices powered by digital technologies was based on the European Commission's recommendations that each country's digital action plan should focus on the need to support and strengthen the appropriate use of digital and innovative educational practices, as well as the positive experiences of integrating new technologies in schools in some advanced countries in this field, popularized by international institutions (OECD, UNESCO). On the other hand, the conclusions drawn from the field research carried out and presented in the fifth chapter of our PhD thesis.

The conclusion of the dissertation highlights the main personal contributions, distinguishes research limitations, and outlines several future research directions.

VI. GENERAL CONCLUSIONS

In recent decades, on an international level, a trend has emerged towards the restructuring of education systems, with an important role given to the management of pre-university education units. In the context of the restructuring of education systems, the movement towards administrative decentralization and increasing accountability of educational establishments has led to a complexity of the function of running a school. This complexity, in turn, has led to an increased perception of the selection of school principals and their qualifications.

The overall objective of our research refers to **five major stakes**:

- ***The first stake: understanding the concepts that define the management paradigm*** from two angles. The first concerns the approach to the whole, i.e. the sphere of general management theory (first chapter of the PhD thesis). The second one focuses on the theoretical approach to the field of education (the second chapter of the PhD thesis focuses on the management of pre-university educational units).
- ***The second stake: global and systemic approach to school climate*** - a new paradigm of management in pre-university educational establishments (third chapter of the PhD thesis).
- ***The third stake: explaining emotional competences and their role in teacher-student interpersonal relationships*** (the third chapter - theoretical aspects and the fifth chapter - `A method for evaluating school climate dimensions in secondary schools`).
- ***The fourth stake: the state of Romanian education*** highlighted by a series of relevant statistical references (fourth chapter of the PhD thesis).
- ***The fifth stake: establishing a competency framework*** to support education in schools (sixth chapter of the PhD thesis).

In this final section, of general conclusions, it is intended to **summarize the areas of interest of our scientific approach**, while emphasizing the major importance of the topic that is the subject of the doctoral thesis:

1. **Management of pre-university education units: several key elements/components.**
2. **Leadership: conceptual landmarks**
3. **Emotional intelligence: a new paradigm in educational management**
4. **A cultural and societal paradigm shift that concerns schools in particular**
5. **Redefining the mission of schools in the 21st century**
6. **School climate: a holistic and systemic approach of the school environment**
7. **Continuous training: the stakes of educational management**

VII. PERSONAL CONTRIBUTIONS

At least the following are notable contributions of our scientific approach:

1. **Bringing to the reader's attention the latest concepts, ideas, theories, points of view** from the vast literature investigated by the authors. Emphasis has been placed on a pertinent critical analysis of new paradigms in educational management: pedagogical leadership, the manager-leader, school climate, emotional intelligence, numerical economy.
2. **The second contribution** made by our research work is highlighted by **the three dimensions (plans) that define the sphere of organization of the educational act** in the pre-university education network, in a system structure:
 - ✓ **the sectoral dimension:** primary, secondary and high school education.
 - ✓ **the transversal dimension:** multi-paradigmatic definition of the place and role of education in the new (digital) economy and knowledge society.
 - ✓ **the dimension dependent** on a network of categories of factors: local administrative institutions, professionalized public institutions (school inspectorates, teaching houses, associations of teachers, parents, pupils, etc.).
3. **The third contribution** made is revealed by the structure of **the sixth chapter** focused on **the design of the referential framework for a guide aimed at**

improving the quality of education in pre-university education, with specific reference to the in-service training of school principals in secondary education.

In conclusion, we stress that our PhD thesis was designed in such a way that it could have direct consequences:

- an **impact on educational management in favor of its reform** by supporting, in particular, in-service teacher training programs.
- **a starting point for future research** aimed at solving the main difficulties faced by schools today (and the state of crisis generated by the COVID pandemic confirms the urgency of reforming the Romanian education system).

VIII. LIMITATIONS OF RESEARCH AND FUTURE DIRECTIONS OF ACTION

In particular, the limits of our research are related to the issues of the fifth chapter of the PhD thesis, whose object of analysis is the results of a field research on a sample of teachers and students from two secondary schools located in the 6th sector of Bucharest municipality - the perception of school climate as a source of variation in school performance.

Thus, the first limitation of our research, which is inherent in school climate research, is the aggregate nature of the perceptions of the two segments of interviewees - teachers and students - which integrate the assessments of many types of respondents.

A second limitation is generated by the small size recruited of the two samples (teachers/students).

The conditions under which the field research was conducted - in May 2021, when schools switched to online teaching due to the COVID pandemic - were a difficult hurdle to overcome in terms of ensuring easy communication to provide instructions for completing the survey questionnaires.

Although these limitations had an impact on the accuracy of our results to some extent, we believe that the research undertaken may constitute a validation of the questionnaire designs used in the two surveys and can be considered for further field research in a future phase with a larger sample.

The scientific work will continue with extensive research at the primary level to highlight and promote with priority the essential conditions that support the emotional education of students, guaranteeing the quality of the educational climate, the well-being of

educational agents from pre-school, primary education and with a natural continuity in secondary education.

IX. BIBLIOGRAPHY

Cărți

1. COLE, G. A. (2000), Managementul personalului, București: Ed. CODECS, traducere din limba engleză NISTOR Smaranda, p. 115.
2. CUILENBURG, J. J. Van, SCHOLTEN, O. și NOOMEN, G. W. (2004), Știința comunicării, București:Editura Humanitas, pp. 58-59.
3. DAGLISH, C. L. (2009), The nature and importance of leadership, In E. Van ZYL (Ed), Leadership in the African context, pp. 1-19, Cap Town:Juta.
4. GOLEMAN, D., BOYATZIS, R., McKEE Annie (2018), *Inteligența emoțională în leadership*, trad. din engleză de Sabina Dorneanu, Ed. a 2-a, reviz., București: Curtea Veche Publishing.
5. KOTTER, J.P. (2009), *Forța schimbării. Cum diferă leadershipul de management*, traducere: GHEORGHE Elena, București: Editura Publica. p. 20-22.
6. RISTEA A. L., IOAN-FRANC, V., POPESCU C. (2017), Metodica în cercetarea științifică. Reper metodologice și didactice pentru formarea cercetătorilor, ediția a doua revăzută și adăugită, București: Editura Expert.
7. STEGĂROIU I., și RISTEA Ana Lucia (coordonatori), 2009, Managementul distribuției serviciilor de sănătate. strategii și politici de distribuție a serviciilor de sănătate, Târgoviște: Editura Bibliotheca, p. 41.
8. TAYLOR, F. W. (1911), *Principles and Methods of Scientific Management*, Harper, sursă preluată de COLE, G. A. (2000), *Managementul personalului*, București: Ed. CODECS, traducere din limba engleză NISTOR Smaranda, p. 115.
9. VAGU, P., STEGĂROIU, I. (coordonatori), CROITORU, G., DUICĂ, Anișoara, DUICĂ, M. (2013), Tratat de management general, Vol. 1, Școlile de management, Târgoviște: Editura Bibliotheca, p. 35.
10. VAGU, P., STEGĂROIU, I., (2006), *Lideriatul. De la teorie la practică*, Târgoviște: Editura Bibliotheca.

Article științific

11. ANDRIATORAKA, Nadine, BRUNELOT Juliette, COUEDIC Ségolène, GUERDIN Sophie (2006-2007), Du Management des Talents: Quels sont les enjeux et les pratiques de la fonction Ressources Humaines? MBA Management des Ressources Humaines, Memoire d'expertise, Université Paris - Dauphine, p. 12.
12. ATTARÇA, M., CHOMIENNE, H. (2012), Les chefs d'établissement: de nouveaux managers au sein d'organisations en mutation, Management Prospective Ed., *Revue Management & Avenir*, 2012/n^o55, pp.219-222, <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2012-page-215.htm>
13. AUBERT-LOTARSKI Angeline (2006), *Le pilotage des établissements scolaires*, Agir en situation complexe, Note de synthèse 7, Institut d'Administration scolaire Université de Mons-Hainaut, Académie universitaire Wallonie Bruxelles, <http://www.umh.ac.be/inas>, p.2.
14. AYLWIN, U. (1997), Les croyances qui empêchent les enseignants de progresser, *Pédagogie collégiale*, vol. 11, n^o 1, 1997.
15. BAILLAT, G., MARTIN, P.-A. et NICLOT, D. (dir.), *Vers quelle professionnalité enseignante en France ou au Québec?* (pp.127-138). Documents, actes et rapports pour l'éducation: CRDP de Champagne-Ardenne, p. 128.
16. BARNARD, C. (1938), *The functions of title executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
17. BAR-ON, R. (2000), *Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Intelligence Inventory (EQ-I)*, Handbook of emotional intelligence, San Francisco: Jossey-Bass.
18. BÉLANGER Lyne (2017). Les compétences émotionnelles exercées en situation professionnelle par les directrices et les directeurs généraux des cégeps au Québec. (Thèse de doctorat en éducation). Sherbrooke: Faculté d'éducation, Université de Sherbrooke. Doctorat Éducation, Carrièreologie et Éthique. Angers: Université catholique de l'Ouest.
19. BÉLANGER Lyne et RÉTO Gwénola (2018), Management des établissements scolaires : l'appui sur l'intelligence émotionnelle et la bienveillance, *Questions Vives* [En ligne], N^o 29/ 2018, URL: <http://journals.openedition.org/questionsvives/3342>; DOI: 10.4000/questionsvives, 3342.
20. BELL, D. (1989), Communication technology: for better or for worse?.

21. BENNETT, N. and LEMOINE, G. I. (2014), What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world, *Bus.Horiz*, vol. 57, n° 3, pp. 311-317. Doi: 10.1096/j.bushor.2014.01.001.
22. BENNIS, W. G. & NANUS, B. (1958), *Leaders: The strategies for taking charge*, New York, NY: Harper&Row. p. 221.
23. BENNIS, W. G. (1986), *Leadership in the 21st Century*, Education Commission, Southern Baptist Convention.
24. BENNIS, W.G. & NANUS, B. (1985), *Leaders: The strategies for taking charge*, New York, NK: Harper&Row, p. 27.
25. BERNAL, M. & IBARROLA GARCIA Sara (2015), Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa, *Revista Iberoamericana de educación*, N.º 67, pp. 55-70, sursă citată în REVERDY Catherine & RÉMI, Th. (2015), lucr. cit., p.2.
26. BOBOT, L. (2010), L'intelligence émotionnelle est-elle un atout en négociation commerciale?, *Management&Avenir*, 2010/1 nr. 31/pp. 407-430, <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-1-page-407.htm>.
27. BOURGEOIS Ania (coord.), BIRCH. P. et DAVYDOVSKAIA Olga (2019), *Eurydice- L'essentiel de L'éducation numérique à l'école en Europe*, Commission européenne, Éducation et formation, eacea-eurydice@ec.europa.eu
28. BOUVIER, A. (2003), Pour piloter par les résultats faut-il chercher à entrer dans les boîtes noires ? in *Administration et éducation* 098, 04/2003, pp. 31-41.
29. BOUVIER, A. (2007), *La gouvernance des systèmes éducatifs*, Paris:PUF, p. 35.
30. BRAULT, M.C. (2004), *L'influence du climat scolaire sur le résultats des élèves: effetétablissement ou perception individuelle?* (mémoire de maîtrise, Université de Montréal Canada), Récupéré de Papyrus, site du dépôt institutionnel numérique des l'Université: <http://hdl.handle.net/1866/1961>.
31. BUNET, L., LONGÔTÉ, E. (2018) Le management en situation de complexité et d'incertitude: apport de la Recherche et Développement. *Journal International de Technologie, de l'Innovation, de la Physique, de l'Énergie et de l'Environnement*, vol 4, n°1, 4, 2008, Université Clermont Auvergues, pp. 21-22, <https://hal-archives-ouvertes.fr/hal-01811338>
32. BURNS, (1978), *Leadership*, New York, NY: Harper & Row.
33. BURUSIE, J., VABAROVIC, T. et SERIC, M. (2012). Differences in elementary school achievement between girls and boys: Does the teacher gender play a role?,

- European Journal of Psychology of Education*, 27(4), pp. 523-538.
<https://doi.org/10.1007/s10212-011-0093-2>.
34. CARRETERO, S., VUORIKARI, R. Et PUNIE, Y (2017), dIGcOMP 2.1. : *The Digital Competence Framework for Citizens with eight proficiency levels and examples of use*. Luxemburg, Office des publications de l'Union européenne.
 35. CHADER Adnane (2019), *Le leadership émotionnel: les compétence émotionnelles au service du leadership*, Thèse pour obtenir le grade de Docteur, Gestion et management, Université Paul Valéry – Montpellier III, pp. 35-38, <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-02517432>
 36. CHASSÉ, E. (2006), *L'enseignement: un métier de relations*, *Pédagogie collégiale*, Automne 2006, Vol. 20 n°1.
 37. COHEN, J., Mc.CABE, E.M., MICHELLI, N.M. & PICKERAL, T. (2009), *School climate: Research policy, teacher education and practice*. *Teachers College Record*, 111 (1), pp.180-213 citati în DEBARBIEUX, E., ANTON, N., ASTOR, R.A., BENBENISHT, R., BISSON-VAIVRE, C., COHEN, J., GIORDAN, A., HUGONNIER, B., NEULAT, N., ORTEGA RUIZ, R., SALTET, J., VELTCHEFF, C., VRAND, R. (2012), *Le „Climat scolaire”: definition, effets et conditions d'améliorationn*, Rapport au Comité scientifique de la Direction de l'enseignement scolaire, Ministère de l'éducation nationale, MEN-DGESCO/Observatoire International de la Violence à l'École, p. 2.
 38. CORTEN, P. (1998), *La qualité de vie est-elle un concept? Essai de revue critique de la littérature anglo-saxonne*, *L'information Psychiatrique*, pp. 922-932.
 39. COUDRONNIÈRE, C. (2016), *La qualité de vie des enfants âgés de 5 à 11 ans: conceptualisation, autoévaluations et relations avec le contexte de scolarisation chez des élèves présentant une déficience intellectuelle*, Thèse de doctorat de psychologie, Université de Nantes.
 40. DANIELSON, C. și T. MCGREAL (2000), *Teacher Evaluation to Enhance Professional Practice*, Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD), Alexandria;
 41. DEBARBIEUX, E., ANTON, N., ASTOR, R.A., BENBENISHT, R., BISSON-VAIVRE, C., COHEN, J., GIORDAN, A., HUGONNIER, B., NEULAT, N., ORTEGA RUIZ, R., SALTET, J., VELTCHEFF, C., VRAND, R. (2012), *Le „Climat scolaire”: definition, effets et conditions d'améliorationn*, Rapport au Comité scientifique de la Direction de l'enseignement scolaire, Ministère de l'éducation

- nationale, MEN-DGESCO/Observatoire International de la Violence à l'École, p. 2.
42. DESBIENS, J.F. et CARDIN, J.F. (2003), La gestion de classe: mal nécessaire ou apport à la professionnalité enseignante? Dans BAILLAT, G., MARTIN, P.-A. et NICLOT, D. (dir.), *Vers quelle professionnalité enseignante en France ou au Québec?* (pp.127-138). Documents, actes et rapports pour l'éducation: CRDP de Champagne-Ardenne, p. 128 .
 43. DIETRICH Anne (2018), *Management des compétences*, 4^e Édition, Paris: Vuibert.
 44. DOSI, G. and GALAMBOS, L. (2013), *The third industrial revolution in global business*, Cambridge University Press.
 45. Enquête TALIS (teaching and Learning International Survey), Des enseignants et chefs d'établissement en formation à vie, juin 2019, Une synthèse est disponible sur la page sur le site: <https://www.education.gouv.fr/talis-teaching-and-learning-international-survey-2018-9815>
 46. ERBAS, D., TURAN, Y. ASLAN, Y. G. et DUNLAP, G. (2010), Atributions for problem behavior as described by Turkish teachers of special education, *Remedial and Special Education*, 31(2), pp. 116-125, <https://doi.org/10.1177/0741932508327461>.
 47. ESEN-École Supérieure de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche, *Le chef d'établissement, manager de la performance des personnes*, p.2, www.esen.education.fr
 48. FAYOL, H. (1949), *General and Industrial Management*, Pitman, sursă citată în COLE, G. A. (2000), lucr. cit., p. 43.
 49. FLORIAN, A. et PRÉAU, M. (2013), *Le bien-être*, Paris: L'Harmattan.
 50. FLORIN A., GUIMARD Ph., (2017), *La qualité de vie à l'école*, Centre de recherche en éducation de Nantes (EA 2661), Ministère de L'éducation Nationale, CNESCO-Conseil nationale de évaluation du système scolaire, Paris, <http://www.cnesco.fr>
 51. FOLLETT, M. P. (2013), *Creative experience*, Mansfield Centre, CT: Martina Publishing, sursă citată în BUNET, L. și LONGCÔTÉ (2018), lucr. cit., pp. 2-4.
 52. FREIBERG, H. J. (2005), *School climate measuring, improving and sustaining healthy learning environments*, London, United Kingdom: Taylor & Francis e-Library.
 53. GENDRON, B. (2008), *Les compétences émotionnelles comme compétences professionnelles de l'enseignant la figure de leadership en pédagogie*, Cinquième

colloque questions de la pédagogie dans l'enseignement supérieur, Juin, Brest, France. HAL Id: halshs-00271331, P.7.

54. GEORGE, J. M. (2000), Emotions and leadership: the role of emotional intelligence, *Human Relations*, 53:8, pp. 1027-1055, 2000.
55. GHINGHES, C. MANDA, C.-A. (2019), Raport alternativ privind starea învățământului preuniversitar, 2019, , Policy brief, în cadrul Proiectului Școli Curate, Societatea Academică din România, București, iunie, 2019, p. 10, www.sar.org.ro
56. GLIGA, L. (2002), Standarde profesionale pentru profesia didactică, MENCS, București.
57. GOLEMAN, D (2017), *Ce înseamnă să fii un lider bun. De ce este importantă inteligența emoțională*, trad. din engleză de Ruxandra Apetrei, București: Curtea Veche Publishing.
58. GOLEMAN, D. (1997), *L'intelligence émotionnelle 1: Comment transformer ses émotions en intelligence*, Paris: Éditions Robert Laffont, p. 52.
59. GOLEMAN, D. (1998), *L' intelligence émotionnelle 2: cultiver ses émotions pour s'épanouir dans son travail*, Paris: Éditions Robert Laffont.
60. GOLEMAN, D., (1995), *Emotional Intelligence*.
61. GOND, J -P. & MIGNONAC, K. (2002), *Émotions, leadership et évolution des conditions d'accès aux postes de direction*, LIRHE – Unité mixte de recherche CNRS/ UTI. Université Toulouse – Sciences Sociales, Bat. J., <http://www.univ-tlse2fr/LIRHE/>
62. HEIFETZ, R.A. et LAURIE, D.L., *Le leadership en tant que travail*, pp. 162-186, en *Le Leadership* (1999), Harvard Business Review, Nouveaux Horizons.
63. HEMPHIL, J. K. & COONS, A. E. (1957), Leader behavior: Its description and measurement, *Administrative Science Quarterly*.
64. HERPHELIN, Martine (editor responsabil) (2001), *Devenir enseignant, Le métier change, la formation aussi*. Ministère de la Communauté française, Administration de l'Enseignement et de la Recherche scientifique, Service Orientation et Informations générales sur les Etudes, Bruxelles, <http://www.agers.cfwb.be>, p.9.
65. HERSEY, P. & BLANCHARD, K. H. (1995), *Management of Organization Behavior utilizing Human Research*.
66. HOUSE, R. J. et ADITYA, R. N. (1997), The social scientific study of leadership: quo vadis, *Journal of Management*, 23:3, pp. 409-473, 1997.

67. HUNT, (1999), Transformațional / charismatic leadership's transformation of the field: an historical essay, *Leadership Quarterly*, 10:2, pp. 129-144, 1999.
68. IOSIFESCU, C.-S., MIHHAILĂ Constanța Valentina, MUNTEANU Monica-Vanda, NOVAK Cornelia, PETRESCU Paloma Cecilia, POP Livia Viorica (2013), Studiu național privind stadiul dezvoltării culturii calității la nivelul sistemului de învățământ preuniversitar. Sinteză, ARACIP, Proiect co-finanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013, p. 19, edu.ro/sites/default/files/fisiere/studii%20și%20analize/2016/aracip/studiu%20national%20potrivit%20stadiul%20Dezvoltării...
69. JACOBBS, T. O. & JAQUES, E. (1990), *Military executive leadership*. In CLARK, K. E. & CLARK, M. B. (Eds.) *Measures of leadership*, pp. 281-295.
70. JANOSZ, M. & al. (1998), L'environnement socio-éducatif à l'école secondaire, in *Revue Canadienne de Psycho-éducation*, vol. 27. No 2, 1998, pp.285-306, http://www.f_d.org/climatecole/Janosz-article-1998-pdf
71. JOUE (2006), Recomandarea Parlamentului European și a Consiliului de 18 decembrie 2006 privind competențele – cheie pentru învățarea pe tot parcursul vieții, Jurnalul Oficial al Uniunii Europene, Bruxelles, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/txt/?uri=celex:3200640962:sursă> citată în KITCHEN HANNAH și al. (2017), studiul cit., p. 58.
72. KIM, K. et al. (2010), *OECD Review on Evaluation and Assessment Frameworks for Improving School Outcomes: Country Background Report for Korea*, Korean Educational Development Institute (KEDI), Seoul, www.oecd.org/edu/school/49363138.pdf
73. KITCHEN, Hannah și al (2017), Studii OECD privind examinarea în domeniul educației, România 2017, UNICEF în România pentru această ediție în limba română.
74. KLEINGINNA, P. & KLEINGINNA, A. (1981), A categorized list of motivation definitions, with suggestions, with suggestions for consensual definition, *Motivation and Emotion*, 5, pp.263-291.
75. KOTSOU, I. (2012), *Intelligence émotionnelle et management Manager RH*, De Boeck, Bruxelles.
76. KOVACS Maria, SZOCSKA Cătălina(coordonatori) și SOLONEAN Dana (2019), *Directorii de școală din România în relațiile cu învățarea*, Raport de analiză

- 2019, Noi orizonturi pentru tineri și comunitate, Fundația Noi Orizonturi Lupeni, p.15.
77. LACHMANN, H. (2001), *Vers des établissements scolaires autonomes*, Institut Montaigne, Lyon, p.35.
 78. LALANCETTE, Lucie (coord.) (2014), Gouvernance scolaire au Québec: Représentations chez les directions d'établissement d'enseignement et modélisation, Fédérations d' établissement d'enseignement (FQDE), p.16.
 79. LE BOTERF, G. (2010), *Repenser la compétence pour dépasser les idées reçues : quinze propositions* (2^e éd.; 1^{re} éd. 2008), Paris: Eyrolles.
 80. LEBLOND, F. (2009), *Les évolutions du métier de personnel de direction, passées et à venir*, synthèse de la conférence donnée lors de l'Assemblée Générale de l'association le 9 mai au Foyer des Lycéennes, consultată pe site <http://personnel-de-direction.fr>.
 81. LEITHWOOD, K. A. & RIEHL, C. (2003), What we know about succesful school leadership, Nottingham: National College for School Leadership, sursă citată în CHANDER Adnane (2019), lucr. cit., p. 40.
 82. LETOR Caroline (2006), Competences émotionnelles des enseignants: Surce de Plaisir ou vector d'apprentisages? Croupe interdisciplinaire de recherché sur Socialisation *GIRSEF(, Université Controlique de Louvain, p. 5.
 83. LITWIN, G.H. et STRINGER; R.A. (1968), *Motivation and organizational climate*, Boston, M.A.: Division of Research Graduate school of Business Administration Harvard University, menționati în RAMDÉ, P. (2010), *La perception du climat par les enseignants et les élèves et la gestion de la direction à l'école primaire*, Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures et postdoctorates en vue de l'obtention du grade de Maîtrise ès Arts (M.A.) en sciences de l'éducation, option mesure et évaluation en éducation, Université de Montréal, p. 22.
 84. LORD, R. G. et MAHER, R. J. (1991), Leadership and information processing: linking perception and performance, Boston: Unwen Hyman, 1991.
 85. LOWE, K.B. et GARDNER, W. L. (2001), Years of the Leadership Quarterly contributions and challenges for the future, Leadership Quarterly, 11:4, pp. 459-514, 2001.
 86. MANGEMATIN, Y. (2003), *Le management et l'entreprise en mutation*, Publication des 4^{èmes} journées d'études du pôle européen Jean Monnet: „Développement économique et développement local, nouveaux enjeux juridiques et économiques”

– ID2 - Faculté de Droit – Economic - Administration de Metz - 25 et 26 novembre 2003, p. 1.

87. MARCEL, J.-F. (2006), De la dimension sociale de la gestion de classe, Dossier Formation et Profession, Université de Toulouse II, http://www.dossier4_5.pdf.
88. MARIN LAURA GRETA și Colab. (2020), Indicele de Risc Socio-Educațional – fundamentat pentru politici responsabile bazate pe date-analiză 2015-2019.
89. MAYER, J. D. (1997), *What is emotional intelligence? En SALOVEY, P. Y. SLUYTER, D. (Eds), Emotional development and emotional intelligence: implications for educators (pp. 3-31).*
90. MAYER, J.D. et SALOVEY, P. (1997), Wat is emotional development, emotional literacy, and emotional intelligence: implication for educators, in P. Salovey et D. Stuyeter, Emotional development, emotional literary, and emotional intelligence, New York: Basic Books, pp. 3-31, 1977.
91. MENSER (2015), Climat et bien-être à l'école, *Éducation et formation*, n^o 88-89.
92. MERNIKA Hanifé (2010), *L'intelligence émotionnelle au sein de l'entreprenariat*, Travail de bachelor, Filière Economie d'entreprise, Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale (Hes•Sol//Valais).
93. MICHELLOD, E. et al. (2013), Analyse de l'intelligence emotionelle dans le processus de creation d'entreprise et de développement aux compétences entrepreneuriales.
94. MIKOLAJCZAK, M., LUMINET, O., MENIL, C. (2006), Predicting resistance to stress: Incremental validity of Emotional Intelligence over and above Alexithymia and Optimism. *Psicothème*, (18) (Special issue on Emotional Intelligence), pp. 79-88, lucr. cit. în LETOR Caroline (2006), lucr. cit., p.5.
95. MINTZBERG, H. (1984), *Le manager au quotidien. Les 10 rôles du cadre*, Paris: Editions d'Organisation, sursă citată în AUBERT-LOTARSKI Angeline (2006), lucr. cit., pp. 3-4
96. MINTZBERG, H., *Profession: manager. Mythes et réalités*, pp 8-14, en Le Leadership, (1999), Harvard Business Review, Norveaux Horizons.
97. MITCHELL, M.M., BRADSHAW, C.P. et LEAF, P.J. (2010), Student and teacher perceptions of school climate: A multilevel exploration of patterns of discrepancy, *Journal of School Health*, 80 (6), pp. 271-279.
98. MUIJS, D. & HARRIS Alma (2006), Teacher led school improvement:Teacher leadership in the UK, *Teaching and Teacher Education*, vol. 22, n^o 8, pp. 961-972, sursă citată în REVERDY Catherine & RÉMI, Th. (2015), lucr. cit., p.2.

99. NORTHOUSE, P. G. (2016), *Leadership: Theory and Practice*, Sage publications, Thousand Oaks.
100. PERRENOUD, Ph. (2002), *Dix principes pour rendre le système éducatif plus efficace*, Laboratoire Innovation, Formation Education (LIFE): <http://www.unige.ch/fapse/SSE/groups/LIFFE>. p. 7.
101. PERRY, A. (1908), *The management of a city school*, New York: Macmillan.
102. PETRIDES, K.V. & FURNHAM, A. (2000), On the dimensional structure of Emotional Intelligence, *Personality and Individual Differences*, (29), pp. 313-320, sursă citată în LETOR Caroline (2006), lucr. cit., p. 5.
103. PETRIDES, K.V. & FURNHAM, A. (2001), Trait emotional intelligence: psychometric investigation with reference to established trait taxonomies, *European journal of personality*, 15 (6), pp. 425-448.
104. PLANE, J. M. (2017), *Théorie des organisations -5e éd*, Paris: Dunod.
105. POEKERT, Ph. (2012), Teacher leadership and professional development: Examining links between two concepts central to school improvement, *Professional Development in Education*, vol. 38, n^o 2, pp. 169-188.
106. POIREL, E. (2012), Pour de nouvelles compétences professionnelles chez les gestionnaires en administration de l'éducation: les compétences émotionnelles. Dans *Actes du Colloque ADERAE 2012, Montréal*, p.32.
107. PONT, B. (2013), Learning standards, teaching standards and standards for school principals: A comparative study, OECD, Education Working Papers, No 99, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/5k3tsiqtp90v-en>.
108. POUNDER, D. G., OGAWA, R. T. & ADAMS, E. A. (1995), Leadership as an organization – wide phenomena: Its impact on school performance, *Educational Administration Quarterly*.
109. PRENSKY, M. (2001), *Digital Natives, Digital immigrants Part 1*, On the Hori.
110. RÉTO Gevénola (2018a), *La bienveillance dans le champ scolaire. Caractérisation des pratiques et actualisation selon des membres du personnel enseignant de collège, des chefs d'établissement et des experts du monde de l'éducation*. (Thèse de doctorat en éducation), Sherbrooke: Faculté d'éducation, Université de Sherbrooke. Doctorat Éducation, Carrièreologie et Éthique, Angers: Université catholique de l'Ouest, sursă citată în BÉLANGER Lyne și RÉTO Gwénola, lucr. cit., pp. 6-7.

111. REVERDY Catherine & RÉMI, Th. (2015), *Le leadership des enseignants au coeur de l'établissement*. Dossier de veille de L'Institut Français de L'Éducation, n° 104, octobre, Lyon: ENS de Lyon, <http://ife.ens-lyon.fr/vst/DA/detailsDossier.php?parent=accueil&dossier=104&lang=fr.>, p.1.
112. ROEGMAN Rachel et al. (2012), Le leadership en des temps incertains: pratiques clés pour les chefs d'établissement aux États-Unis, *Le métier de chef d'établissement*, n° 60, septembre, pp. 45-54.
113. ROELOFS, E. & P. SANDERS (2007), „Towards a framework for assessing teacher competence” *European Journal of Vocational Education*, Vol. 40/1, pp. 123-139;
114. ROQUES, P., PALLEC, B., COUTELLIER, *Intervention climat scolaire*, www.ac-corse.fr/docs/inter...
115. ROWE, W. G. & GUERRERO (2013), *Cases in leadership*, 3rd ed. Sage publication, Thousand Oaks.
116. SALOVEY P. et STUYETER D., (Eds.), *Emotional development, emotional literacy, and emotional intelligence*, New York: Basic Books, pp. 3-31, 1977.
117. SALOVEY, P. & MAYER, J.D. (1990), *Emotional intelligence. Imagination, Cognition and personality*, 9 (3), pp. 185-211.
118. SALVAGGIO J. L. (ed.) *The infamation society*, pp. 89-104.
119. SARASVATHY, D. (2001), *What makes entrepreneurs entrepreneurial?*, Darden Case No. UVA – ENT – 0065.
120. SCHEERENS, J. et BOSKER, R.J. (1997), *The foundations of educational effectiveness*, London, United Kingdom: Pergamon, p.112.
121. SCHERER, K. (2001), *Appraisal processes in emotion: Theory, Methods, Research*, Oxford UP.
122. SCHOEN, L.T. et TEDDLIE, C. (2008). A new model of school culture: a response to a call for conceptual clarity, *School Effectiveness and School Improvement*, 19 (2), p.139.
123. SCHWAB, K. (2017), *The Fourth Industrial Revolution*, First U.S. edition, New York: Crown Business.
124. SENHAJI, M. (2018), *Theories des organisations ou Écoles de pensée en management*, <http://www.pdf4free.com>
125. SORNET, J. (2011), *Cours de Management, Centre de ressources comptabilité (CRCF), Academie de Limoges*, <http://crf.ac-grenoble.fr>, p. 55.

126. STEINER, L. (2010), *Using Competency-Based Evaluation to Drive Teacher Excellence: Lessons from Singapore, Public Impact, Chapel Hill*,
127. STOGDILL, R. M. (1974), *Handbook of leadership: A survey of theory and research*, Free Press.
128. TARDIF, M. et LESSARD, C. (2005), *La profession d'enseignant d'aujourd'hui: évolution, perspectives et enjeux internationaux*, Sherbrooke Éditions du CRP.
129. TAYLOR Monica et al. (2011) Changing leadership Teachers lead the way for schools that learn, *Teaching and Teacher Education*, vol. 27, n^o 5, pp. 920-929.
130. TEAL, Th., La dimension humaine de management, pp. 141-161, en *Le Leadership* (1999), Harvard Business Review, Nouveaux Horizons.
131. THIEL, P. and MASTERS, B. (2014), *Zero to one, notes on startups, or how to build the future*, New York: Crown Business.
132. UWAMARIYA Angélique et MUKAMURERA Joséphine (2005), Le concept de „développement professionnel” en enseignement: approches théoriques, *Revue des sciences de l'éducation*, Vol. 31, N^o 1, 2005, p. 140, <https://id.erudit.org/iderudit/01236> ar/
133. Van HOUTTE, M. (2005), Climate or culture? A plea for conceptual clarity in school effectiveness research, *School Effectiveness and School Improvement*, 16 (1), pp.71-89.
134. VROOM, V. H. & JAGO, A. G. (2007), The role of the situation in leadership, *American psychologist*, 62(1), p. 18.
135. VUKL, G. (2002), *Introduction: The nature of leadership in Organizations*, Upper Saddle River, NY: Pearson Publishing.
136. VUKL, G. (2006), *Leadership in Organizations* (6th ed.), Upper Saddle River, NY: Pearson Education.
137. WEBER, M. (1947), *Theory of Social and Economic Organization*, Free Press, sursă citată în COLE, G. A. (2000), lucr. cit., p. 43.
138. YORK-BARR Jennifer & DUKE Karen (2004), What Do We Know About Teacher Leadership? Findings From Two Decades of Scholarship, *Review of Educational Research*, vol.74, n^o3, pp. 255-316, sursă citată în REVERDY Catherine & RÉMI, Th. (2015), lucr. cit., p.2.
139. ZACCARO, S. J., KEMP, C. & BADER, P. (2004), Leader traits and attributes. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo & R. J. Sternberg (Eds.). *The nature of leadership* (pp. 101-124). Thousand Oaks, CA: Sage.

140. ZALEZNIK, A. (1977), Management and Leader: Are They Different? Harvard business Review, 55, pp. 26-80.

Documente, acte normative

141. Legea nr. 1/2011, art. 104, alin (2).

142. Legea nr. 1/2011, art. 107, alin (2).

143. OMEN nr. 5549/2011/

144. MENCS (2011), Legea educației naționale, nr. 1. (2011), MENCS, București.

145. MENCS (2016b), *ORDIN privind aprobarea Regulamentului-cadru de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar, Ministerul Educației Naționale și Cercetării Științifice, București; MENCS (2011a), Legea educației naționale, Ministerul Educației Naționale și Cercetării Științifice, București, surse, preluate din KITCHEN Hannah și al. (2017), studiul cit., pp. 194-195.*

Resurse electronice

146. AITSL (2014b), „Certification – Frequently asked questions”, pagina Australia Institute for Teaching and School Leadership, www.aitsl.edu.au/certification/frequently-asked-questions;

147. AITSL (2015), *Guide to the Certification of Highly Accomplished and Lead Teachers in Australia*, pagina Australian Institute for Teaching and School Leadership, www.aitsl.edu.au/docs/default-source/certification-resources/guide-to-cert-online.pdf?sfvrsn=2. sursă citată în KITCHEN Hannah și al. (2017), studiul cit., p. 174.

148. BANCA MONDIALĂ _ MINISTERUL EDUCATIEI NATIONALE (2018), Analiza multidimensională a educației și formării profesionale din perspectiva utilizării datelor în luarea deciziilor strategice privind investițiile în infrastructură, Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă cofinanțat de Uniune Europeană, Din Fondul Social European, infraed.ro/wp-content/uploads/2018/05/Analiza-multidimensională:SME-2018,2023-1.pdf, pp.5-8.

149. BANCA MONDIALĂ (2010), România-analiză funcțională: sectorul învățământului preuniversitar, Banca Mondială, Washington, DC, <http://documents.worldbank.org/curated/en/173951468294619991/pdf/NonAseiiFileNameO.pdf>

150. BANCA MONDIALĂ (2019), Plan Strategic Instituțional 2019-2022 pentru MEN, Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020
151. CE (2006), *Recomandation du Parlement européen et du Conseil du 18 décembre 2006 sur les compétences clés pour l'éducation et la formation tout au long de la vie*, Jol 394, 30.12.2006, pp.10-18.
152. CE (2018), *Recomandation du Conseil du 22 mai 2018 relative aux compétences clés pour l'éducation et la formation tout au long de la vie*, JOC 189, 4.6.2018, pp.1-13.
153. COMISIA EUROPEANĂ (2016), „Europa 2020 în România,, pagina comisiei Europene <http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-your-country/romania/indexen.html>, sursă preluată din KITTCHEN, Hannah (2017), *studiul cit., p 241*.
154. COMMISSION EUROPÉENNE (2014), *The International Computer and Information Literacy Study (ICILS): Main findings and implications for education policies in Europe*. Luxembourg, Office des publications de l'Union européenne.
155. COMMISSION EUROPÉENNE (2017), Document de travail des services de la Commission-Europe's Digital Progress Report 2017, SWD (2017) 160 final [pdf] <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/10102/2017/EN/SWD-2017-160-F1-EN-MAIN-PART-18.PDF>
156. CURTEA DE CONTURI A ROMÂNIEI (2018), *Sinteza Raportului de audit al performanței privind finanțarea învățământului preuniversitar, în perioada 2014-2016, București, noiembrie 2018, www.curteadeconturi.ro*
157. GUVERNUL ROMÂNIEI (2015), *Strategia națională de învățare pe tot parcursul vieții 2015-2020, aprobată prin Hotărârea de Guvern nr. 565/2015 și GUVERNUL ROMÂNIEI (2019), LIVRABIL NR. 6, Plan Strategic Instituțional 2019-2022 pentru Ministerul Educației Naționale, Proiect Cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020.*
158. GUVERNUL ROMÂNIEI (2018), *Strategia pentru modernizarea infrastructurii educaționale 2018-2023.*
159. GUVERNUL ROMÂNIEI (2018), *Strategia pentru modernizarea infrastructurii educaționale* 2018-2023, edu.ro/sites/default/files/strategie%20SMIE%2023.04.2018.pdf. pp 14-15.

160. http://opportunityculture.org/images/stories/singapore_lessons_2010.pdf sursă citată în *KITCHEN Hannah și al. (2017), studiul cit., p. 174.*
161. OCDE (2000), *Reviews of National Policies for Education: Romania, 2000*, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264181731-en>
162. OCDE (2008), *Améliorer la direction des établissements scolaires, volume 1 : Politiques et pratiques*, OCDE, Repéré à <http://www.oecd.org/fr/edu/scolaire/44374906.pdf>.
163. OCDE (2011), *Comment va la vie? Mesurer le bien-être*, Édition de l'OCDE.
164. OCDE (2013), *Synergies for Better Learning: An International Perspective on Evaluation and Assessment*, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264190658-en>, sursă preluată din *KITCHEN, Hannah, FORDHAM, Elizabeth, MENDERSON, Kirsteen, LOONEY, Anne and MAGHNOUY, Soumaya (2017), Studii OECD privind examinarea în domeniul educației, România 2017, UNICEF în România pentru această ediție în limba română, www.oecd.org/about/publishing/corrigende.htm, p.21.*
165. OCDE (2013a), *Synergies for Better Learning: An International Perspective on Evaluation and Assessment, OECD Reviews for Evaluation and Assessment in Education, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264190658-en>.*
166. OCDE (2013b), *Synergies for Better Learning: An International Perspective on Evaluation and Assessment, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264190658-en>;*
167. OCDE (2015), *Students, Computers and Learning: Making the Connection*, pp.49-69, <http://www.oecd.org/publications/students-computers-and-learning-9789264239555-en.html>.
168. OECD (2009), *Assures le bien- être des enfants*, Paris.
169. SOCIETATEA ACADEMICĂ din ROMÂNIA (2019), *Raport alternativ privind starea învățământului preuniversitar 2019.*
170. *Strategie numérique du Québec (2017), lucr. cit., p.24, Această strategie constituie referința bibliografică folosită ca reper în fundamentarea unui asemenea Plan și în contextual Sistemului învățământului preuniversitar românesc.*
171. *Studiul în proiectul „Asistență Tehnică pentru sprijinirea Activității CNEP” (iulie 2006-noiembrie 2007), <https://www.enfp.ro/Downloads/Documents/Competente/analiza/comparative.pdf>*

., p. 14, sursă citată în IOSIFESCU, C.-S., MIHHAILĂ Constanța Valentina, MUNTEANU Monica-Vanda, NOVAK Cornelia, PETRESCU Paloma Cecilia, POP Livia Viorica (2013), Studiu național privind stadiul dezvoltării culturii calității la nivelul sistemului de învățământ preuniversitar. Sinteză, ARACIP, Proiect co-finanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013, p. 19, edu.ro/sites/default/files/fisiere/studii%20și%20analize/2016/aracip/studiu%20national%20potrivit%20stadiul%20Dezvoltării...

172.UNESCO (2011), YIC: Un référenciel de compétences pour les enseignants, UNESCO et Microsoft 2011, books.google.ro, books

173.UNICEF (1989), *Convention Internationale des Droits de l'Enfant*, <http://www.unicef.fr/dossier/convention-internationale-des-droits-de-lenfant>.

174.Unicef (2016), Équité entre les enfants. Tableau de classement des inégalités de bien-être entre les enfants des pays riches. Innocenti 13. Florence, Centre de recherche Innocenti de l'Unicef.

175.[www.edu.ro>sites>default>files>RegistrulNațional\(pentruanul2019și2020pdf\(pentruanul2020\)\)](http://www.edu.ro/sites/default/files/RegistrulNațional(pentruanul2019și2020pdf(pentruanul2020)))

176.xxx *Plan d'action numérique en éducation et en enseignement supérieur*, Stratégie numérique du Québec, Ministère de L'Éducation, du loisir et du sport, 2017 http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/ministere/PAN_Plan_action_VF.pdf 421,, 22 2qer

177.^{xxx} *Plan d'action numérique en éducation et en enseignement supérieur*, Stratégie numérique du Québec, Ministère de L'Éducation, du loisir et du sport, 2017 http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/ministere/PAN_Plan_action_VF.pdf



Europass Curriculum Vitae



Personal information

First name(s) / Surname

Address

E-mail

Nationality

Date of birth

Gender

Ionica-Luminița Stoenică

Sector 6, Bucharest, Romania

luminitastoenica@yahoo.com

Romanian

24 November 1964

Female

Occupational field

Work experience

Dates

Current occupation or position held

Main activities and responsibilities

Education

2004-present

Tenured primary school teacher, didactical qualification level I

Designing, leading and carrying out the teaching-learning-evaluation process in primary education

Organizing and running school competitions

Project coordinator within the national movement "I live healthily, too!"

Member of the editorial board of the school magazine

Having specialized materials published in national and international journals with a psycho-pedagogical profile

Elaborating scientific communications and participating in national and international symposia and scientific conferences

Participating in further training and vocational training programmes

Running educational projects pertaining to the calendars approved by the Ministry of Education and the General School Inspectorate of Bucharest

Secondary School No. 279, 24 Prel. Ghencea Street, Sector 6, Bucharest

Name and address of employer

Type or domain of activity

Education

Dates

1986-2004

Occupation or position held

School mistress

Name and address of employer

Methodist primary school teacher of Olt County School Inspectorate
Secondary School No. 7, Caracal, Olt County

Dates

1983-1986

Occupation or position held

School mistress

Name and address of employer

Secondary School No. 2, Caracal, Olt County

Education and training

Dates	01 October 2017 - present
Title of qualification awarded	PhD Student
Core disciplines / professional skills acquired	Fundamental field: Economic Sciences Domain: Management
Name and type of organisation providing education and training	Doctoral School of Economics and Humanities, "Valahia" University of Targoviste (IOSUD)
Dates	2004-2006
Title of qualification awarded	Master's degree
Core disciplines / professional skills acquired	Psycho-analytical psycho-therapies Fundamentals of psychoanalytic psychotherapies, Psychopharmacology, History of the self, Differential psychology
Name and type of organisation providing education and training	Hyperion University of Bucharest, Faculty of Psychology-Sociology and Political Sciences
Dates	1998-2004
Title of qualification awarded	University degree in Psychosociology, Socio-psycho-pedagogy profile, specialisation in Psychosociology
Core disciplines / professional skills acquired	Fundamentals of Psychology, General Sociology, Psychology of Communication, Management and Psychology of Organisations, Work Psychology, School and Learning Psychology, Educational Pedagogy and Praxiology
Name and type of organisation providing education and training	Hyperion University of Bucharest, Faculty of Psychology-Sociology and Political Sciences
Dates	June 1983
Title of qualification awarded	High-school graduation diploma , Pedagogical profile
Main subjects covered/Vocational skills acquired	Romanian language and literature, Pedagogy, Practical test
Name and type of organisation providing education and training	Industrial High-school No. 3, Pedagogical profile, Slatina
Dates	2021
Title of qualification awarded	Certificate of completion
Main subjects covered/Vocational skills acquired	Training programme "Expert in equal opportunities" Diversity Management
Name and type of organisation providing education and training	EDU ZECE PLUS
Dates	2020
Title of qualification awarded	Diploma
Main subjects covered/Vocational skills acquired	Using digital resources to create your own educational scenario
Name and type of organisation providing education and training	CCD (Teachers' Training Centre), Bucharest
Dates	2018
Title of qualification awarded	Certificate
Main subjects covered/Vocational skills acquired	Continuous training programme "Non-formal education and information technology"
Name and type of organisation providing education and training	Methodological, psychosocial, technical and technological skills EDU4YOU
Dates	2017
Title of qualification awarded	74
Main subjects covered/Vocational skills acquired	Certificate of participation in training course Management of security measures aimed at protecting NATO and EU classified information
Name and type of organisation providing education and training	ORNIIS

Dates 2016
 Title of qualification awarded **Certificate**
 Main subjects covered/Vocational skills acquired Continuous training program “Developing inclusive practices for children with special educational requirements in primary and secondary classes”
 Name and type of organisation providing education and training CCD (Teachers’ Training Centre), Bucharest

Dates 2016
 Title of qualification awarded **Certificate**
 Main subjects covered/Vocational skills acquired Continuous training program „The empowerment of methodist teachers for pre-university education”
 Name and type of organisation providing education and training PROEURO-CONS Association

Dates 2011
 Title of qualification awarded **Certificate**
 Main subjects covered/Vocational skills acquired Training in the knowledge society
 Name and type of organisation providing education and training Using technology to develop the skills needed by students in the 21st century
 S.C. SIVECO ROMANIA

Dates 2010
 Title of qualification awarded **Certificate of completion**
 Main subjects covered/Vocational skills acquired Mentor
 Name and type of organisation providing education and training ZECE PLUS, Onești, County of Bacău

Dates 2010
 Title of qualification awarded **Certificate of completion**
 Main subjects covered/Vocational skills acquired Trainer
 Name and type of organisation providing education and training ZECE PLUS, Onești, County of Bacău

Dates 2010
 Title of qualification awarded **Certificate of completion**
 Main subjects covered/Vocational skills acquired Professional competence assessor
 Name and type of organisation providing education and training ZECE PLUS, Onești, County of Bacău

Personal skills and competences

Mother tongue Romanian
 Other language(s) French, English

Self-assessment
European level

French
 English

Comprehension		Speaking				Writing	
Listening	Reading	Spoken interaction		Spoken production		Written expression	
A2	B1	A2	A2	A2	A2	A2	A2
A2	B1	A2	A2	A2	A2	A2	A2

Social skills and competences	Teamwork and communication skills acquired by means of one's own experience as a primary school teacher
Organizational skills and competences	Skills and abilities in designing, organizing and evaluating activities, in self-assessment, communication, negotiation and situational management, developed within the current professional activities
Computer skills and competences	Computer operating (Word, Excel, PowerPoint), Internet surfing
Artistic skills and competences	Music, drama, creative writing
Driving licence	B category

Other skills and competences:

- Member: "Magistrum" Association of Specialists in Education (2020-2021)
- Member: The Committee for organizing/evaluating the activities and works of the scientific communications session "A real world mirrored in a virtual world", Bucharest, 2018, included in the calendar of activities of CCD Bucharest
- Member: The Commission for the coordination of the training project "Development of emotional intelligence in children – techniques and games", workshop within the scientific communications session "A real world mirrored in a virtual world", June 9th, 2017, session included in the calendar of activities of CCD Bucharest
- Member: The General Association of Primary School Teachers in Romania (2017- present)

Courses/Certificates:

- Certificate of participation in ICT courses - Basic concepts of ICT technology, Organizing fields and files, Processing Word texts, Internet, 2010, Bucharest Teacher Training Centre
- Certificate of continuous training of teaching staff - continuous training program "MATEDIDACTICA" - level 2, 2014, S.C.SOFTWIN S.R.L.
- Personal development as a psychotherapist, 2014, Romanian Association of Clinical Hypnosis and Ericksonian Therapy
- Certificate of free practice regarding the practice of the profession of psychologist, 19.02.2016, College of Psychologists in Romania
- Training course "Rational-emotional education: applications in the school and clinical context", 2016, College of Psychologists in Romania
- Participation in the 38th Congress of AGIro; Eforie Sud International Summer School, 2017, AGIRO
- Certificate of participation in the international workshop "Educational Partnerships in a United Europe", September 2017, Malostranské Gymnázium, Prague, Czech Republic, CCD Bucharest
- Certificate of completion of the course "Productive Learning - Real World Learning", 2018, CCD Bucharest
- Certificate of participation in the International Conference "Globalization, Innovation and Development. Trends and Prospects", 16-17 May 2018, Alexandria, Romania, "Valahia" University of Targoviste
- Certificate of participation in the International Conference "Interférences globales de la société de la connaissance", 16-17 November 2018, "Valahia" University of Targoviste
- Certificate of participation in the International Conference "Contemporary Challenges for the Society in the Context of the Recent Economic and Social Changes", 20-22 June, 2019, "Valahia" University of Targoviste
- Certificate of participation in the Multidisciplinary International Conference ICM IV 2019 "Innovation, Creativity and Management in the 21st century" („Inovație, Creativitate și Management în sec. XXI”), 2019, Budapest, Hungary, The General Association of Teachers in Romania "Dăscălimea Română"
- Diploma of participation in the International Congress of Romanian teachers and teachers of Romanian ethnicity abroad – the 42nd Congress of the General Association of Teachers in Romania, August 2019, Bucharest

- Diploma of participation in the 8th edition of the International Summer School of Romanian teachers and teachers of Romanian ethnicity abroad, Eforie Sud, County of Constanța, 2-7 August 2020, AGIRo
- Certificate of participation in the 9th Teaching & Education Virtual Conference, Prague, Czech Republic, 23-24 June 2020, The International Institute of Social and Economic Sciences
- Diploma of participation in the International Symposium “Didactic communication from competence to experiences and perspectives”, 2020, Iași, The “Magistrum” Association of Specialists in Education in Iași
- Certificate of participation in the 17th International Conference “Present Issues of Global Economy”, 25-27 June 2020, Ovidius University of Constanța
- Certificate of participation in the continuous training course “Management of human resources. Preparing human resources for the use of online platforms”, 15 January 2021, Centre for analysis and strategic mentoring
- Certificate of graduation from the program “The pedagogue teacher: Quality through Education!” 2021, “Regional Centre for Employment and Social Protection” Association
- Certificate of graduation from the program “Inclusion in the Educational Environment”, 2021, “Regional Centre for Employment and Social Protection” Association
- Certificate of completion of continuous training program “School mediation”, 2021, *Zece Plus* Educational Association

LIST OF WORKS PUBLISHED AND PRESENTED AT SCIENTIFIC EVENTS

ARTICLES PUBLISHED IN SCIENTIFIC MAGAZINES

ISI Proceedings

- 2020** **Stoenică, Ionica-Luminița**, *Emotional Intelligence - a Condition of Managerial Success*, Lumen Proceedings ISSN 2601-2510, e-ISSN: 2601-2529, Vol. 10/2020, International Conference “Globalization, Innovation and Development. Trends and Prospects” (G.I.D.T.P.), Alexandria, Romania, pp. 214-220
<https://proceedings.lumenpublishing.com/ojs/index.php/lumenproceedings/article/view/218>

IDB (International Data Bases) Indexation

- 2020** Todoruț Doina, **Stoenică (Manda) Ionica-Luminița**, Coman Denisa Mihaela, *Management of Crisis Situations, Essential Condition in Increasing the Efficiency of the Entrepreneurship Activity and Improving the Working Climate in School Organizations*, 9th Teaching & Education Virtual Conference, Prague, ISBN 978-80-87927-96-0, IISES, Prague, 23 June 2020, pp. 56-62
<https://www.researchgate.net/publication/344062588>
- 2020** **Manda (Stoenică), Ionica-Luminița**, *The Personal Development of the Education Manager for the Achievement of Higher Performance in Managerial Communication*, Ovidius University Annals, Economic Sciences Series, vol. XX, Issue 1/2020, online ISSN 2393-3127, CD-ROM ISSN 2393-3119, ISSN-L 2393-3119, International Conference “Present Issues of Global Economy” (PIGE), 17th edition, Constanța, Romania, pp. 706-711
<https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/2020/Section%204/22.pdf>
- 2020** **Manda (Stoenică) Ionica-Luminița**, Todoruț Doina, Manda (Dobre) Camelia, *Valorisation of Managerial and Entrepreneurial Qualities Through the Development of Emotional Intelligence*, Ovidius University Annals, Economic Sciences Series, vol. XX, Issue 1/2020, Online ISSN 2393-3127, CD-ROM ISSN 2393-3119, ISSN-L 2393-3119, pp. 698-705
<https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/2020/Section%204/21.pdf>

Conference volumes

- 2020** **Stoenică, Ionica-Luminița**, *Elemente ale inteligenței emoționale care contribuie la facilitarea comunicării manageriale*, published in the volume of the International Symposium “Teacher Portraits” and the International Summer School, 15th edition, organized by The General Association of Primary School Teachers in Romania, August 2020, Hoffman Publishing Group, ISBN 978-606-46-1322-6, pp. 44- 47
- 2020** **Stoenică, Ionica-Luminița**, *Dezvoltarea personală a managerului școlar pentru atingerea performanței în activitatea managerială*, published in „Științifică”-periodical for initiative and professional development in education, Issue 8/2020, Olimpias Publishing House, ISSN 2501 – 6628 ISSN – L = 2501 – 6628, pp. 129-134
- 2020** Stoenică, Ionica-Luminița, *Rolul comunicării interne în cadrul organizației școlare pentru asigurarea unui climat de lucru eficient*, published in the collection of scientific papers and reports, within the Symposium “A real world mirrored in a virtual world”, Bucharest, 2020, ISBN 978-973-0-31192-1, pp. 245-253
- 2020** **Stoenică, Ionica-Luminița**, *Inteligența emoțională și contribuția ei la facilitarea unui climat de lucru eficient în cadrul organizației școlare*, published in the volume of the International Symposium “Comunicarea didactică de la competență la experiență și perspective”, 10th edition, Iași, 2020, StudIS, ISBN 978-606-48-0638-3, pp. 2139-2142
- 2019** **Stoenică, Ionica-Luminița**, *Inteligența emoțională și stiluri de conducere în managementul instituției educaționale*, published in the 12th volume (Part 4) of the International Symposium “Teacher Portraits”, 13th-14th edition, 2019, organized by The General Association of Primary School Teachers in Romania, ISBN 978-606-46-0906-9, pp. 62-64
- 2019** **Stoenică, Ionica-Luminița**, *Beneficiile dezvoltării abilităților inteligenței emoționale pentru manageri*, published in the volume of the International Conference “Perspectives in Innovation, Creativity and Management in the 21st Century Procedia of the 4th International Multidisciplinary Conference ICM IV”, 2019, Budapest, Hungary, ISBN-978-1-9160956-1-8, pp. 130-133

PARTICIPATION AT CONFERENCES AND SCIENTIFIC RINGS

- 2020** Todoruț Doina, **Stoenică (Manda) Ionica-Luminița**, Coman Denisa Mihaela, *Management of Crisis Situations, Essential Condition in Increasing the Efficiency of the Entrepreneurship Activity and Improving the Working Climate in School Organizations*, 9th Teaching & Education Virtual Conference, IISES, 23 June 2020, Prague, Czech Republic

- 2020** **Manda (Stoanică), Ionica-Luminița**, *The Personal Development of the Education Manager for the Achievement of Higher Performance in Managerial Communication*”, International Conference „Present Issues of Global Economy” (PIGE), 17th edition, 25-27 June 2020, Constanța, Romania
- 2020** **Manda (Stoanică) Ionica-Luminița**, Todoruț Doina, Manda (Dobre) Camelia, *Valorisation of Managerial and Entrepreneurial Qualities Through the Development of Emotional Intelligence*, International Conference “Present Issues of Global Economy” (PIGE), 17th edition, 25-27 June 2020, Constanța, Romania
- 2019** **Stoanică, Ionica-Luminița**, *Beneficiile dezvoltării abilităților inteligenței emoționale pentru manageri*, International Conference “Perspectives in Innovation, Creativity and Management in the 21st Century”, 23-28 October 2019, Budapest, Hungary
- 2018** **Stoanică, Ionica-Luminița**, *Emotional Intelligence – a condition of success in management*, International Conference “Globalization, Innovation and Development. Trends and Prospects” (G.I.D.T.P.), 16-17 May 2018, Alexandria, Romania
- 2018** **Stoanică, Ionica-Luminița**, *The Impact of Emotional Intelligence on the Management Styles*, International Conference “Interférences globales de la société de la connaissance”, 16-17 November 2018, “Valahia” University of Târgoviște, Romania