



MINISTERUL EDUCAȚIEI
UNIVERSITATEA „VALAHIA” din TARGOVISTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI UMANISTE
DOMENIUL FUNDAMENTAL *ȘTIINȚE ECONOMICE*
DOMENIUL *MANAGEMENT*

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

**Leadership în unitățile de învățământ
preuniversitar**

**CONDUCĂTOR DE DOCTORAT,
Prof.univ.dr. Ion STEGĂROIU**

**DOCTORAND,
Roxana Maria ANGHEL (BLIDARU)**

**TÂRGOVIȘTE
2022**

Mulțumiri,

Sunt extrem de recunoscător conducătorului meu, Prof. Univ.Dr. Ion Stegăroiu pentru sfaturile dumnealui neprețuite, sprijinul continuu și răbdarea pe parcursul anilor de studiu. Cunoștințele dumnealui și experiența din belșug m-au încurajat în tot timpul cercetării mele academice și în viața de zi cu zi.

Aș dori să mulțumesc și celorlalți membri ai comisiei pentru comentariile și încurajările lor perspicace, care m-au determinat să-mi extind cercetarea de la diverse perspective.

În cele din urmă, aș dori să-mi exprim recunoștința familiei mele. Fără înțelegerea și încurajarea ei extraordinară din ultimii câțiva ani, mi-ar fi fost imposibil să-mi finalizez studiul. Credința ei în mine mi-a menținut spiritul și motivația ridicate în timpul acestui proces.

CUPRINSUL REZUMATULUI TEZEI DE DOCTORAT

Mulțumiri.....	2
INTRODUCERE	4
UTILITATEA TEZEI DE DOCTORAT	5
ORIGINALITATEA, CONTRIBUȚIA ȘI SEMNIFICAȚIA STUDIULUI	5
STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT	5
STABILIREA OBIECTIVULUI GENERAL ȘI A OBIECTIVELOR SPECIFICE.....	6
IPOTEZA CENTRALĂ ȘI IPOTEZELE DE LUCRU	6
CONCLUZII	7
CONTRIBUȚII PERSONALE.....	12
RECOMANDĂRI PENTRU PRACTICĂ	12
CĂI VIITOARE DE CERCETARE.....	13
LIMITELE CERCETĂRII	14
BIBLIOGRAFIE.....	14
CURRICULUM VITAE.....	26
LISTA PUBLICAȚIILOR REZULTATE ÎN URMA CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE DIN PERIOADA DOCTORATULUI (2019 – 2022)	44

INTRODUCERE

Conducerea educațională este centrată pe anumite principii cheie. În primul rând, conducerea educațională creează o viziune a succesului academic pentru toți elevii. Acest lucru este important deoarece a existat întotdeauna un decalaj istoric între elevii de la diferite niveluri socio-economice și elevii cu rezultate înalte și slabe. În al doilea rând, conducerea educațională se străduiește să mențină un mediu de învățare sigur și receptiv. Adică, un mediu școlar sănătos este cheia pentru a oferi săli de clasă confortabile, ordonate și structurate. În al treilea rând, conducerea educațională delegă responsabilitatea altora. Aceasta înseamnă că profesorii, părinții și chiar elevii sunt împuterniciți să își asume responsabilitatea și să accepte responsabilitatea. În al patrulea rând, metodele de instruire și conținutul curriculum-ului trebuie îmbunătățite continuu. În al cincilea rând, domeniul educației trebuie să împrumute și să adapteze instrumente, procese și tehnici moderne de management.

Liderii școlilor sunt responsabili pentru crearea comunităților astfel încât să sprijine elevii dincolo de experiența școlară. Grijă față de profesori ca și „active necesare” pentru elevi înseamnă împărtășirea responsabilității civice și a justiției sociale pentru a-i ajuta și a-i împuternici să devină mai buni dincolo de ușile școlii, pregătindu-i să devină cetățeni activi și contribuitori la o societate democratică. Conducerea educațională nu este necesară doar într-un cadru organizațional, este necesară și în cadrul familiilor. Când este aplicat în educație, leadership-ul îmbracă o dimensiune diferită, deoarece școlile diferă de alte entități, iar misiunea lor educativă le face unice.

Leadership-ul educațional, într-un sens, se referă la încurajarea învățării, a creșterii personale și a dezvoltării tuturor participanților, inclusiv a adulților la locul de muncă, precum și a studenților. Acestea fiind spuse, cercetările abundă despre ceea ce ar trebui să fie leadership-ul educațional, cum ar trebui să se comporte și să acționeze liderii educaționali în cadrul școlii lor; ce este conducerea eficientă. Mai mult, s-a recunoscut că liderii școlii se schimbă constant și într-un ritm rapid, în funcție de contextul în care este exercitată. Strâns legată de acel cadru/context specific, conducerea școlară este un „proces de influență socială”. Acest lucru ridică întrebări: cine influențează pe cine? cu ce scop? cine este lăsat deoparte? Iar criticile privind eficacitatea școlii pun întrebări similare: eficient pentru ce? si eficient pentru cine?. Având în vedere tendința actuală de a vedea școlile (entități complexe și dinamice) ca organizații corporative, termenul de leadership se suprapune cu management și administrație. Ca atare, mulți savanți folosesc acești trei termeni în mod interschimbabil, în timp ce alții sunt foarte precauți pentru a face diferența între ei. Anumite țări chiar o preferă pe una față de celelalte. Managementul este definit ca un set de activități îndreptate către utilizarea eficientă a resurselor organizaționale în scopul atingerii obiectivelor organizației. În educație, managementul este, prin urmare, preocupat de operațiunile instituțiilor educaționale, cum ar fi școlile. De fapt, se ocupă de toate operațiunile din cadrul școlilor, de relațiile cu lumea exterioară (mediul) care include diferitele comunități și cu agențiile guvernamentale față de care sunt responsabile. Există o tendință în creștere în care liderii educaționali (EL) sunt așteptați să fie manageri eficienți în școlile lor, cu accent pe activități de întreținere, probleme tehnice și operațiuni legate de școală. Astfel de mișcări pot fi legate de Noul Management Public (NPM), un set de idei/reforme colective ale administrației publice care a ajuns și a afectat și sectorul educației. Fiind un fenomen global care influențează politicile la nivel mondial, NPM poate fi definit ca o abordare de management public care utilizează cunoștințele, principiile, abilitățile și experiența dobândită din managementul afacerilor și din alte domenii pentru a spori eficacitatea și performanța serviciilor publice. Practic, NPM se caracterizează prin piață, privatizare, management, măsurarea performanței și responsabilitate. Impactul și/sau influența sa în educație se observă în principal prin aplicarea principiilor de afaceri, a unui fel de managerialism, în administrarea și mediile educaționale.

UTILITATEA TEZEI DE DOCTORAT

Prezenta teză de doctorat arată cum conducerea eficientă joacă un rol cheie în dezvoltarea noilor programe școlare, liderii eficienți fiind buni comunicatori. Se demonstrează că prin eforturi de colaborare, liderii eficienți creează oportunități de a împărtăși roluri de conducere, care la rândul lor creează noi lideri. Liderii care colaborează au un angajament față de obiective comune. Ei cred cu tărie în comunitățile profesionale de învățare. Ei cred în luarea deciziilor în comun și rezolvarea problemelor împreună. Conducerea colaborativă este cheia pentru a crea schimbări și pentru a-i împuternici pe ceilalți să se angajeze în călătorie.

Pasiunea și perseverența sunt indicatori cheie pentru a se asigura că un nou program sau inițiativă școlară are succes și prosperă pentru mulți ani de acum înainte. Liderii pasionați sunt lideri eficienți. Ei perseverează. Liderii pasionați sunt dedicați învățării pe tot parcursul vieții și împărtășesc această pasiune cu ceilalți. Ei se forțează continuu să crească și îi provoacă pe alții să facă la fel. Liderii care sunt pasionați îi aprind pe alții să fie pasionați. Această „atitudine de foc” este apoi încorporată în climatul școlii și asigură longevitatea programelor. Conducerea consecventă influențează pozitiv rezultatele elevilor. Conducerea eficientă este fundamentală pentru succesul fiecărei fațete a educației: profesori, elevi, programe și școli.

ORIGINALITATEA, CONTRIBUȚIA ȘI SEMNIFICAȚIA STUDIULUI

Cercetarea a contribuit la literatura academică în diferite moduri în mai multe domenii de studiu. Semnificația și contribuția studiului în domeniile leadership-ului educațional sunt strâns legate și împlinite.

Acest studiu nu arată doar că leadership-ul educațional este complex și multidimensional, depinde și de diverse domenii și contexte, componentele sale fiind interconectate dinamic în ciuda tensiunilor existente. Rezultatele au, astfel, potențialul de a informa factorii de decizie politică și alte părți interesate în procesul lor de luare a deciziilor, în special în acest moment în care anumite reforme în educație de la nivelul ministerului sunt implementate și puse în aplicare în toată țara. Una dintre contribuțiile originale ale studiului se referă la utilizarea instrumentelor de gândire ca o discuție teoretică alternativă a practicilor de conducere. O astfel de cercetare va ajuta la construirea bazei noastre de cunoștințe despre conducerea școlii în contexte din afara ei. În sens național, acest studiu contribuie la călătoria educațională a României, cu accent pe liderii școlilor.

STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT

Această teză este structurată pe cinci capitole, după cum urmează:

Capitolul 1, **Stadiul cunoașterii în domeniu**, prezintă o abordare a leadership-ului, ca și concept de bază al prezentei lucrări. Totodată, s-au relatat teoriile leadership-ului, cu implicațiile lor în viața organizațiilor.

Capitolul 2, **Leadership-ul educațional și rolul determinant al acțiunilor acestuia, pentru creșterea performanțelor în învățământul preuniversitar**, abordează leadership-ul educațional, din perspectiva unor autori celebri, precum și viziunea asupra leadership-ului din perspectiva unor țări ale UE. Totodată, demonstrează cum formarea inițială și cea continuă contribuie nemijlocit la obținerea performanței în mediul educațional.

Capitolul 3, **Cadrul conceptual, epistemologic și metodologic**, descrie termenii cu s-a operat în elaborarea cercetării empirice, precum și poziționarea epistemologică a demersului științific. Metodele de realizare a cercetării, colectarea datelor și prezentarea programului de lucru, au reprezentat interes pentru realizarea acestui capitol.

Capitolul 4, **Cercetarea empirică**, realizată de autor, constituie punct de plecare în elaborarea de concluzii privind leadership-ul educațional în sistemul de învățământ românesc.

Pornind de la rezultatele cercetării, a fost necesar a se proiecta un **model de management participativ, Leadership – Schimbare – Creativitate, în capitolul 5**, ca fiind baza pentru liderii școlilor în implementarea schimbării organizaționale de succes. Capitolul 5 propune și un ghid de bune practici fundamentat pe cele trei teme majore ale cercetării, respectiv, leadership, schimbare organizațională, creativitate. Acesta vine cu strategii pe care le pot aplica liderii în școlile lor, pentru obținerea succesului.

Teza de doctorat se încheie cu concluziile finale, contribuțiile personale, limitele cercetării, căi viitoare de cercetare și bibliografia, ca baza a fundamentării studiului.

STABILIREA OBIECTIVULUI GENERAL ȘI A OBIECTIVELOR SPECIFICE

Obiectivul general al studiului de față este acela de a identifica aspecte legate de leadership, schimbare organizațională și creativitate în mediul educațional, inovațiile sale fiind semnificative, deoarece oferă un model de responsabilitate comună pentru implicarea cu profesorii, elevii și comunitatea.

Obiectivele specifice evidențiate în această teză sunt:

OS1: Identificarea diferențelor existente între unitățile de învățământ din mediul urban și cele din mediul rural în ceea ce privește leadership-ul, schimbarea organizațională și creativitate în mediul educațional.

OS2:Elaborarea și implementarea de planuri și strategii de îmbunătățire a leadershipului în sistemul educațional.

OS3: Identificarea factorilor care determină adoptarea unui management participativ

IPOTEZA CENTRALĂ ȘI IPOTEZELE DE LUCRU

Demersul științific a pornit de la următoarea ipoteză centrală : *Managerii educaționali sunt preocupați de dezvoltarea leadershipului, de schimbare organizațională și de dezvoltarea creativității în unitățile de învățământ.*

Ipotezele asociate acestui studiu sunt:

11.S-au identificat diferențe în ceea ce privește leadershipul, schimbarea organizațională și creativitatea în funcție de mediul de proveniență al unității de învățământ.

12.Cultura școlară pozitivă și mediul școlar participativ au un rol covârșitor asupra calității actului educațional.

13. Îmbinarea armonioasă a leadership-ului și schimbării organizaționale conduce la rezultate pozitive

14.Leadership-ul influențează pozitiv relația dintre schimbarea organizațională și creativitate în domeniul educațional.

15.Contextul pandemic actual conduce la crearea unui mediu de schimbare organizațională pozitivă.

Tabel 4.73 Validarea ipotezelor

<i>11.S-au identificat diferențe în ceea ce privește leadership-ul, schimbarea organizațională și creativitatea în funcție de mediul de proveniență al unității de învățământ.</i>	DA
<i>12.Cultura școlară pozitivă și mediul școlar participativ au un rol covârșitor asupra calității actului educațional.</i>	DA
<i>13. Îmbinarea armonioasă a leadership-ului și schimbării organizaționale conduce la rezultate pozitive</i>	DA
<i>14.Leadership-ul influențează pozitiv relația dintre schimbarea organizațională și creativitate în domeniul educațional.</i>	NU
<i>15.Contextul pandemic actual conduce la crearea unui mediu de schimbare organizațională pozitivă.</i>	NU

Sistemul de învățământ trebuie să facă progrese semnificative către dezvoltarea și realizarea educației de bază universale pentru cetățenii săi prin implementarea diferitelor reforme educaționale, care să aibă ca scop îmbunătățirea standardului sistemului educațional și să ofere o educație accesibilă fiecărui copil care a atins vârsta de școlarizare. Unele dintre principalele obiective ar trebui să fie îmbunătățirea motivației profesorilor prin programe de stimulare și îmbunătățirea relațiilor cu comunitatea profesorilor. Acesta este un indiciu că implicarea profesorilor și a părinților în educație este esențială. De aici, necesitatea adoptării practicii de leadership participativ care urmărește să implice profesorii și părinții în conducerea liceului. Leadership-ul participativ creează oportunități pentru profesori și părinți de a participa la planificarea școlară și procesul de luare a deciziilor. Practica de conducere participativă se opune conducerii educaționale care îi consideră pe directori unici lideri și centrul tuturor puterilor, autorității și expertizei. Un lucru identificat pentru a stimula motivația profesorilor este prin implicarea lor în luarea deciziilor în școală, ceea ce poate duce la angajament. Profesorii sunt indispensabili în orice configurație educațională și, prin urmare, trebuie să li se permită să facă parte din conducerea școlii. Profesorii din comunitatea școlară participativă stimulează colectarea de idei, materiale și metode care pot duce la o instruire de calitate. Leadership-ul participativ este strategia preferată pentru realizarea îmbunătățirii școlii. Conducerea participativă nu poate fi practică fără voința și aprobarea directorilor, mai ales atunci când aceștia îl văd ca o amenințare la adresa autorității lor. Conducerea participativă poate funcționa bine numai atunci când directorii de liceu văd valoarea luării deciziilor în echipă și a colaborării cu profesorii și părinții pentru planificarea împreună a activităților școlare pe care aceștia ar putea accepta să-i implice în conducerea școlii. O bună conducere și o relație constructivă de lucru care implică profesorii și părinții sunt calea sigură a școlilor de succes. Liderii eficienți se adresează altora pentru sprijin și asistență, construiesc parteneriate, asigură resursele și împart creditul pentru succes.

CONCLUZII

Succesul liderilor școlilor care gestionează organizațiile educaționale, care sunt forțele motrice ale dezvoltării și progresului într-o lume în care s-au depus eforturi pentru a obține rezultate mai bune, mai ales în ultimii ani, depinde de comportamentele excelente de conducere pe care le vor manifesta. Școlile pot gestiona strategiile de mâine alături de lideri excelenți care se angajează în mod constant la tot ce este mai bun în activitățile școlare în ceea

ce privește structura, procesul, funcția, climatul și mediul ei, nu cu structura de astăzi și oamenii din trecut. De fapt, în secolul al XXI-lea, școlile trebuie să se străduiască să folosească cât mai bine resursele de care dispun și să obțină performanțe. Pentru a obține performanță, școlile au nevoie de lideri care au făcut din aceasta filozofia lor de viață. Acești lideri de școală pot transforma școala într-o organizație performantă manifestând comportamente excelente de conducere. Fundamentul unui leadership excelent se bazează pe oportunitățile disponibile și pe așteptările reciproce. Liderul excelent ar trebui să încerce să obțină tot ce este mai bun cu oamenii din jurul său, în limita oportunităților disponibile. Cea mai importantă condiție pentru atingerea acestuia este ca toți factorii interesați ai școlii să urmărească să obțină aceleași rezultate. Tipul de leadership necesar pentru a progresa poate fi descris ca fiind un lider excelent. Dacă individul investește continuu în dezvoltarea unui leadership excelent, el poate obține în mare măsură rezultatele în timp. Poate cel mai important element care distinge liderul excelent de alți lideri este capacitatea sa de a se dezvolta constant atât pe sine, cât și pe cei care au pornit cu el.

Într-un leadership excelent, atât liderul, cât și cei care îl urmează vor obține cele mai bune rezultate și vor obține beneficii mari. A deveni o țară puternică în secolul al XXI-lea și a menține această forță reprezintă o necesitate. Fenomenul leadership-ului excelent a fost deschis discuției pe baza literaturii de specialitate cu această cercetare.

S-a susținut că excelența în leadership-ul excelent corespunde de fapt cu perfecționismul pozitiv. Leadership-ul excelent este procesul de influențare a oamenilor în concordanță cu viziunea pe care și-a creat-o prin filtrul de valori pe calea spre a obține ce rezultate bune.

Etapele pe care le-au atins până acum organizațiile educaționale au fost prezentate pe baza școlii eficiente, a dezvoltării școlilor și a administratorilor eficienți care gestionează aceste școli. S-a afirmat că această căutare constantă a excelenței poate fi realizată prin intermediul liderilor care au o înțelegere a conducerii și demonstrează acest lucru prin comportamentul lor. S-a demonstrat că practicile excelente în școli pot fi realizate cu modelul de leadership excelent; acești lideri pot obține cele mai bune rezultate în școală luând în considerare structura, procesul, funcția, climatul și mediul.

Liderii școlilor au nevoie de timp, capacitate și sprijin pentru a se concentra asupra practicilor cele mai susceptibile de a îmbunătăți învățarea elevilor. Grade mai mari de autonomie ar trebui să fie cuplate cu noi modele de conducere distribuită, noi tipuri de responsabilitate și formare și dezvoltare pentru conducerea școlii.

Redefinirea responsabilităților de conducere școlară pentru o învățare îmbunătățită a elevilor.

Factorii de politici și practicienii trebuie să se asigure că rolurile și responsabilitățile asociate cu rezultate îmbunătățite ale învățării se află în centrul practicii de conducere școlară și se bazează pe:

- Sprijinirea, evaluarea și dezvoltarea calității profesorilor: liderii școlilor trebuie să fie capabili să adapteze programul de predare la nevoile locale, să promoveze munca în echipă în rândul profesorilor prin monitorizare, evaluare și dezvoltare profesională.
- Stabilirea obiectivelor, evaluarea și responsabilitatea: factorii de decizie politică trebuie să se asigure că liderii școlilor au discreție în stabilirea direcției strategice și își optimizează capacitatea de a dezvolta planuri și obiective școlare și de a monitoriza progresul, folosind datele pentru a îmbunătăți practica.
- Managementul financiar strategic și al resurselor umane: factorii de decizie pot îmbunătăți abilitățile de management financiar ale echipelor de conducere a școlilor prin furnizarea de formare pentru liderii școlilor, stabilirea rolului de manager financiar în cadrul echipei de conducere sau furnizarea de servicii de sprijin financiar școlilor. În plus, liderii școlilor ar trebui să poată influența deciziile de recrutare a profesorilor pentru a îmbunătăți potrivirea dintre candidați și nevoile școlii lor.

Colaborarea cu alte școli: această nouă dimensiune de conducere trebuie să fie recunoscută ca un rol specific pentru liderii școlilor. Poate aduce beneficii sistemelor școlare în ansamblu, mai degrabă decât doar elevilor unei singure școli. Dar liderii școlilor trebuie să-și dezvolte abilitățile pentru a se implica în probleme dincolo de granițele școlii.

Dezvoltarea cadrelor de conducere școlare pentru politici și practici îmbunătățite.

Cadrele de conducere școlare pot ajuta la furnizarea de îndrumări cu privire la principalele caracteristici, sarcini și responsabilități ale liderilor școli eficienți și semnalează caracterul esențial al conducerii școlii ca conducere pentru învățare. Ele pot constitui o bază pentru recrutarea, formarea și evaluarea consecventă a conducătorilor de școli. Cadrele ar trebui să definească în mod clar domeniile majore de responsabilitate pentru conducătorii de școli și să permită contextualizarea criteriilor locale și la nivel de școală. Acestea ar trebui dezvoltate cu implicarea profesiei.

Distribuirea conducerii școlilor

Responsabilitățile sporite ale conducerii școlii creează nevoia de distribuire a conducerii, atât în interiorul școlilor, cât și între școli. Consiliile școlare se confruntă, de asemenea, cu multe sarcini noi. În timp ce practicienii consideră responsabilitățile de management mediu vitale pentru conducerea școlară eficientă, aceste practici rămân rare și adesea neclare; iar cei implicați nu sunt întotdeauna recunoscuți pentru sarcinile lor. Factorii politici trebuie să extindă conceptul de conducere școlară și să ajusteze politicile și condițiile de muncă în consecință.

Încurajarea distribuirii conducerii

Distribuirea conducerii poate întări managementul și planificarea succesiunii. Distribuirea leadership-ului între diferite persoane și structuri organizaționale poate ajuta la îndeplinirea provocărilor cu care se confruntă școlile contemporane și la îmbunătățirea eficienței școlii. Acest lucru se poate face în mod formal prin structuri de echipă și alte organisme sau mai informal prin dezvoltarea de grupuri ad-hoc bazate pe expertiză și nevoile actuale.

Sprjinirea distribuirii conducerii

Este necesar să se consolideze conceptul de echipe de conducere în cadrele naționale, să se dezvolte mecanisme de stimulare care să recompenseze participarea și performanța în aceste echipe și să se extindă formarea și dezvoltarea leadership-ului la managementul de nivel mediu și potențialii viitori lideri din școală. În cele din urmă, factorii de decizie politică trebuie să reflecteze asupra modificării mecanismelor de responsabilitate pentru a se potrivi cu structurile de conducere distribuite.

Sprjinirea consiliilor școlare în sarcinile lor

Consiliile școlare eficiente pot contribui la succesul școlilor lor. Pentru ca acest lucru să se întâmple, este esențial să se clarifice rolurile și responsabilitățile consiliilor școlare și să se asigure coerența între obiectivele acestora și abilitățile și experiența membrilor consiliilor de conducere. Factorii de decizie pot ajuta prin furnizarea de orientări pentru procese îmbunătățite de recrutare și selecție și prin dezvoltarea structurilor de sprijin pentru a asigura participarea activă la consiliile școlare, inclusiv oportunități de dezvoltare a competențelor.

Dezvoltarea abilităților pentru conducerea școlară eficientă

Practicile de țară și dovezile din diferite surse arată că liderii școlilor au nevoie de o pregătire specifică pentru a răspunde rolurilor și responsabilităților extinse. Strategiile trebuie să se concentreze pe dezvoltarea și consolidarea abilităților legate de îmbunătățirea rezultatelor școlare (așa cum este menționat mai sus) și să ofere spațiu pentru contextualizare.

Tratarea dezvoltării leadership-ului ca pe un continuum

Dezvoltarea leadership-ului este mai amplă decât programele specifice de activitate sau intervenție. Este nevoie de o combinație de procese formale și informale în toate etapele și contextele practicii de conducere. Aceasta implică sprijinirea coerentă a carierei de conducere școlară prin aceste etape:

- *Încurajarea formării inițiale de conducere;*
- *Organizarea programelor de inițiere;*
- *Asigurarea formării continue pentru a acoperi nevoile și contextul.*

Asigurarea coerenței furnizării de către diferite instituții

O gamă largă de furnizori răspund nevoilor de formare a conducerii școlilor, dar formarea pe care o oferă trebuie să fie mai consecventă. Instituțiile naționale de conducere școlară au sporit gradul de conștientizare și au îmbunătățit furnizarea de oportunități de dezvoltare a leadership-ului.

Asigurarea unei varietăți adecvate pentru o formare eficientă

Un spectru larg de cunoștințe susținut de practică a identificat conținutul, designul și metodele programelor eficiente. Ea indică următorii factori cheie: coerența curriculară, experiența în contexte reale, gruparea de coorte, mentorat, coaching, învățare între egali și structuri pentru activitatea de colaborare între program și școli.

Realizarea din conducerea școlii a unei profesii atractive

Provocarea este de a îmbunătăți calitatea conducerii actuale și de a construi un leadership durabil pentru viitor. Dovezile indică faptul că potențialii solicitanți sunt descurajați de volumul mare de muncă al directorilor și de faptul că postul nu pare să fie remunerat sau sprijinit în mod adecvat. Procedurile de recrutare incerte și perspectivele de dezvoltare a carierei pentru directori pot, de asemenea, descuraja potențialii candidați. Strategiile de atragere, recrutare și sprijinire a liderilor școli de înaltă performanță includ următoarele:

- profesionalizarea recrutării;
- oferirea de opțiuni și sprijin pentru dezvoltarea carierei;
- oferirea de grade mai înalte de autonomie cu sprijin adecvat.

Cercetarea a arătat că liderii școlii pot face diferența în performanța școlii și a elevilor dacă li se acordă autonomie pentru a lua decizii importante. Cu toate acestea, autonomia școlară singură nu conduce automat la îmbunătățirea leadership-ului decât dacă este bine susținută. În plus, este important ca responsabilitățile de bază ale conducătorilor de școli să fie clar definite și delimitate. Definirea responsabilităților de conducere școlară ar trebui să fie ghidată de înțelegerea dimensiunilor de conducere cele mai propice pentru îmbunătățirea predării și învățării.

Redefinirea responsabilităților conducerii școlii pentru o învățare îmbunătățită a elevilor

Ținând cont de necesitatea contextualizării, se pare că există suficiente dovezi din cercetare și din practica națională pentru a încuraja politicile naționale, regionale și locale să folosească dovezile privind dimensiunile de conducere de bază ca bază pentru proiectarea fișelor postului viitorilor lor lideri. În acest scop, există patru grupuri largi de responsabilități de conducere interconectate care au fost identificate în mod constant ca fiind asociate cu rezultate îmbunătățite ale învățării:

- ❖ *Încurajarea liderilor de școală să sprijine, să evalueze și să dezvolte calitatea profesorilor și performanța elevilor și conducerea școlii axată pe îmbunătățirea motivației, capacităților și a mediilor de lucru ale profesorilor este, prin urmare, cel mai probabil să îmbunătățească învățarea elevilor. Pentru a spori capacitatea conducerii școlii în sprijinirea, evaluarea și dezvoltarea calității profesorilor, factorii de decizie trebuie să:*
 - *Consolideze responsabilitatea liderilor școlii în luarea deciziilor curriculare, astfel încât să poată adapta programul de predare la nevoile locale și să asigure coerența între cursuri și niveluri de clasă, pentru a atinge obiectivele școlare și standardele de performanță.*
 - *Ofere formare pentru liderii de școală în monitorizarea și evaluarea cadrelor didactice, fie ca parte a formării inițiale a conducătorilor de școli, fie sub formă de formare continuă.*

- Îmbunătățească rolul liderilor de școală în dezvoltarea profesională a profesorilor: liderii școlii se pot asigura că dezvoltarea profesională a profesorilor este relevantă pentru contextul școlar local și aliniată cu obiectivele generale de îmbunătățire a școlii și cu nevoile profesorilor.
 - ia în considerare transferul la nivel de școală a puterii discreționare în ceea ce privește formarea și bugetele de dezvoltare a profesorilor;
 - Încurajarea liderilor de școală să promoveze munca în echipă în rândul profesorilor prin recunoașterea explicită a rolului de bază al liderilor școlii în construirea de culturi colaborative și prin împărtășirea și diseminarea celor mai bune practici în acest domeniu.
- ❖ Sprijinirea stabilirii de obiective, evaluarea și responsabilități
- Stabilirea obiectivelor, evaluarea și responsabilitatea școlii sunt responsabilități cheie ale liderilor școlii în majoritatea țărilor. Pentru a optimiza utilizarea de către conducătorii de școli a sistemelor de responsabilitate pentru procesele de îmbunătățire a școlii, factorii de decizie trebuie să se asigure că există o serie de condiții:
- Oferă liderilor școlii discreție în stabilirea direcției strategice și sporesc capacitatea acestora de a dezvolta planuri și obiective școlare aliniate cu standardele curriculare naționale mai largi și receptiv la nevoile locale.
 - Promovează conducerea „înțeleaptă”: Oferirea de sprijin și oportunități de formare pentru liderii școlii pentru a se asigura că aceștia au cunoștințele și abilitățile necesare pentru a monitoriza progresul și a utiliza datele în mod eficient pentru a îmbunătăți practica.
- Încurajează liderii școlilor să distribuie sarcinile legate de evaluare și responsabilitate în școli prin dezvoltarea unui grup de oameni competenți și încrezători în analiza și utilizarea datelor pentru a concepe strategii adecvate de îmbunătățire.

Îmbunătățirea managementului strategic financiar și al resurselor umane

Planificarea și managementul eficient al resurselor pot îmbunătăți rezultatele școlare prin alinierea strategică a resurselor cu scopurile pedagogice. Prin urmare, este important să ne asigurăm că liderii școlilor sunt mai bine pregătiți pentru a face o utilizare strategică a resurselor.

Îmbunătățirea abilităților de management financiar ale echipelor de conducere a școlilor: Acest lucru se poate realiza prin oferirea de formare în acest domeniu conducătorilor de școli, prin stabilirea rolului de bursier sau de membru al echipei de conducere cu calificări de bugetare la nivelul școlii (pentru școli mai mari sau grupuri de școli mici) sau prin acordarea de sprijin financiar sau de servicii școlilor.

Implicarea liderilor școlilor în deciziile de recrutare a profesorilor: Liderilor școlii ar trebui să li se ofere oportunități de a influența luarea deciziilor privind recrutarea profesorilor pentru a îmbunătăți potrivirea dintre școală și candidatul selectat. În același timp, este important să se facă pași paraleli în cadrul sistemului pentru a profesionaliza procesul de recrutare la nivel de școală pentru a evita o distribuție inechitabilă a calității profesorilor și pentru a proteja drepturile profesorilor

- ❖ Adoptarea unei abordări sistemice a conducerii și practicii de colaborare partenerii externi școlii este o nouă dimensiune de conducere care este din ce în ce mai recunoscută ca un rol clar pentru liderii școlii, deoarece va beneficia sistemele școlare în ansamblu și nu doar elevii unei școli individuale. Pentru ca rolurile de conducere ale sistemului să fie eficiente, factorii de decizie trebuie să se asigure că liderii școlilor au timpul, capacitățile, sprijinul administrativ și instrumentele pentru a se implica în probleme dincolo de granițele școlii.
- Dezvoltarea de oportunități pentru liderii școlilor de a coopera activ cu școlile din jur și comunitatea locală pentru a asigura traiectorii îmbunătățite ale elevilor, alinierea curriculum-ului la nivel local, oferte coordonate de cursuri și partajarea resurselor.
- Încurajarea repartizării responsabilităților de conducere în școli, astfel încât alte persoane să poată asigura continuitatea sarcinilor de bază de conducere în cadrul

fiecărei școli individuale, în timp ce liderii școlii sunt implicați în activități dincolo de granița școlii.

Extinderea și intensificarea rolului conducerii școlilor înseamnă că liderii școlii au responsabilități pentru o gamă largă de decizii în chestiuni curriculare, evaluare, resurse și, din ce în ce mai mult, colaborarea cu parteneri externi. Ca răspuns, sistemele de învățământ trebuie să adopte o noțiune mai complexă de conducere școlară. În timp ce în unele țări există tendințe clare către o mai mare distribuție a rolurilor și responsabilităților de conducere între personalul școlii, directorul deține cea mai mare cotă de discreție în rândul celor care participă la exercitarea autonomiei școlii – profesori, șefi de departamente, directori și consilii școlare. În același timp, consiliile școlare au fost, de asemenea, încărcate cu responsabilități sporite, fără sprijinul corespunzător.

CONTRIBUȚII PERSONALE

Studiul are și implicații metodologice, practice și pedagogice. Din punct de vedere metodologic, acest studiu contribuie la investigarea concepțiilor de leadership educațional folosind o descriere care poate contribui la extinderea aspectelor de înțelegere a domeniului leadership-ului educațional și poate oferi un impuls pentru dezvoltarea și implementarea curriculei în modulele actuale de leadership educațional și studiile de specializare.

În esență, leadership-ul educațional este o chestiune de ghidare, conducere, adunare, energizare, mobilizare și multi-tasking.

Principalele contribuții personale sunt:

- cercetarea, documentarea, sinteza, prelucrarea și interpretarea datelor care să releve specificul leadership-ului din sistemul de învățământ preuniversitar;
- elaborarea cercetării empirice cu privire la rolul și importanța leadership-ului din sistemul de învățământ preuniversitar;
- identificarea și formularea unor strategii de leadership, parte integrantă din capitolul cinci;
- investigarea prin cercetare teoretică și aplicativă privind rolul leadership-ului din sistemul de învățământ preuniversitar;
- crearea chestionarului;
- crearea unui model original de management participativ;
- realizarea unui ghid de bune practici, care poate fi utilizat de către liderii educaționali, pentru eficientizarea actului educațional;
- propunerea de posibile soluții și recomandări aplicative de eficientizare a dezvoltării leadership-ului din sistemul de învățământ preuniversitar.

RECOMANDĂRI PENTRU PRACTICĂ

Concluziile și analiza cercetării prezentate în capitolul patru permit formularea unui număr de recomandări de practică privind rolul de conducere al liderilor în sistemul de învățământ românesc. Recomandările sunt indicații ale inițiativelor și direcțiilor pe care grupul (grupurile) sau indivizii în cauză ar trebui să le ia în considerare, recunoscând în același timp constrângerile impuse puterii recomandărilor de limitări ale acestei cercetări.

1. Directorii școlilor ar trebui să se asigure au un rol strategic clar recunoscut și înțeles în planificarea curriculumului școlar și procesul de politici. Liderii ar trebui să urmărească acest rezultat. Natura rolului liderilor și pozițiile lor în școli îi plasează într-o poziție ideală pentru a

oferi contribuții care asigură îmbunătățirea practicilor profesorilor, îmbunătățirea învățării elevilor și sprijinul pentru îmbunătățirea școlii.

2. La nivel de sistem, ar trebui să se acorde atenție dezvoltării și publicării unui document oficial aplicabil liderilor. Un astfel de document ar recunoaște natura rolului lor în școli și rolul lor în eficacitatea și îmbunătățirea școlii. Documentul ar fi, de asemenea, un pas către implementarea recomandării anterioare.

3. Liderii ar trebui să aprecieze complexitatea rolului de conducere atribuit lor de participanții la această cercetare.

4. Sistemul de învățământ românesc ar trebui să extindă practica utilizării datelor pentru a conduce la schimbarea educațională la diferite niveluri educaționale.

5. Liderii trebuie să posede abilități eficiente de comunicare, organizare și interpersonale, precum și să poată oferi încurajare, sfaturi și sprijin profesorilor, studenților și altor colegi.

Această cercetare a demonstrat că rolul de conducere a liderilor în școlile românești este complex și multidimensional. Având în vedere timpul limitat disponibil și multiplele responsabilități ale rolului, este dificil să se obțină eficiență maximă.

CĂI VIITOARE DE CERCETARE

Diversele limitări ale acestui studiu constituie domenii pentru cercetări viitoare care ar adăuga mai multe cunoștințe domeniului.

În primul rând, cercetările viitoare ar trebui să lărgescă grupul de participanți. Includerea altor agenți sociali implicați în școală, cum ar fi personalul, profesorii, elevii și părinții, ar oferi perspective diferite asupra modului în care ei văd rolurile, responsabilitățile, strategiile și practicile elevilor lor față de lider.

Un alt studiu ar putea analiza perspectivele elevilor cu privire la ceea ce cred ei că au nevoie pentru a învăța și a reuși. A le oferi voce în contextul haitian ar fi important, deoarece sunt încă sub tutela părinților lor.

Oficialii MEN ar constitui un studiu de cercetare în sine, deoarece reprezintă un alt nivel de conducere, fac parte din multiple domenii sociale și interacționează diferit cu aceste domenii.

În al doilea rând, se pot extinde zonele pentru studii viitoare despre conducerea educațională în România. Acest studiu a fost realizat într-un județ din România, județul Dâmbovița. Prin urmare, replicarea acestui studiu în mai multe județe va oferi noi perspective literaturii. În plus, concentrarea pe zonele rurale va oferi cunoștințe suplimentare, deoarece contextele, provocările, obstacolele și realitățile acestor regiuni variază foarte mult de la nodurile urbane.

Cercetările viitoare ar putea fi efectuate pe o linie temporală diferită. Deși nu aveam control asupra faptului că se întâmplă în țară, din punct de vedere politic, realizarea unui studiu similar într-o perioadă diferită (cu mai puține tulburări și tensiuni) ar putea aduce noi perspective.

Direcții importante de cercetare includ extinderea anchetei pe liderii de nivel superior în sistemul de învățământ românesc și la nivel internațional, precum și investigarea îmbunătățirii școlii și a rolului acestora, prin studii mai ample.

În cercetările viitoare în acest domeniu, ar putea fi extrem de benefic să investigăm modul în care rolul liderilor a fost implementat în noul sistem de dezvoltare profesională a profesorilor din România.

LIMITELE CERCETĂRII

Deși utilizarea datelor dintr-o anchetă la scară largă oferă posibilitatea de a aplica metode statistice adecvate și complexe, trebuie făcută referire la caracterul transversal al datelor, care inhibă interpretările cauzale. Se așteaptă ca schimbările în comportamentul directorilor să evoce schimbări în activitatea de instruire a profesorilor dacă diferențele în practicile de conducere nu sunt asociate cu diferențele de calitate a instruirii.

Prezentul demers științific nu conduce spre o posibilă generalizare a concluziilor la nivel național, deoarece eșantionul nu este reprezentativ și nu elucidează toate aspectele privitoare la leadership-ul educațional, doar identifică competențe utile privind exercitarea leadership-ului în organizațiile școlare din perspectiva creativității și schimbării, cu impact asupra liderilor din organizațiile școlare din învățământul preuniversitar dâmbovițean.

Analiza unui sondaj care nu este reprezentativ la nivel național asupra liderilor de școli arată clar cât de înguste sunt aceste concepții despre practica leadership-ului și rolurile posibile pentru cercetare.

Temele de cercetare sunt limitate la trei: leadership, creativitate și schimbare, iar domeniile ar trebui să includă proiectarea de politici, programe și inițiative, furnizarea de leadership educațional în biroul central și școli, sprijinirea și monitorizarea implementării, proiectarea învățării profesionale pentru alții și promovarea propriei învățări profesionale.

Constatările indică necesitatea unei infrastructuri de dovezi susținute de politici educaționale care să centreze practica îmbunătățirii și transformării educaționale conceptualizate în linii mari. Politicile ar trebui să reflecte mai bine natura complexă, cu mai multe fațete a practicii de conducere și tipurile de cercetare care vor fi cele mai utile în cadrul acelor activități. Politicile ar putea încuraja liderii să apeleze la o gamă mai largă metodologic de cercetări solide pentru a-și informa gândirea sau pentru a sprijini o direcție strategică în districtele lor.

BIBLIOGRAFIE

1. Aalst, H.F. v., 2002, Education in Europe in the 21st Century: Trends and Challenges, working paper for *the First International Academic Workshop: Educational Systems in East Asia and Western Europe: A Comparative Approach*, organised by Shenyang Normal University, China and Katholieke Universiteit Leuven, Belgium
2. Aarons, G. A., Green, A. E., Trott, E., Willging, C. E., Torres, E. M., Ehrhart, M. G., & Roesch, S. C., 2016, The roles of system and organizational leadership in system-wide evidence-based intervention sustainment: A mixed-method study. *Administration and Policy in Mental Health*, 43(6), 991-1008
3. Adelodun, G.A., 2004, *Some Determinants of Creative Behaviour among Junior Secondary School Students in Oyo, Osun, and Ogun States, Nigeria*. Ph. D. Thesis, Unpublished. Ibadan: University of Ibadan
4. Alonderiene, R., & Majauskaite, M., 2016, Leadership Style and Job Satisfaction in Higher Education Institutions. *International Journal of Educational Management*, 30(1), 140-164
5. Amabile, T. M., 1996, *Creativity in context: Update to The Social Psychology of Creativity*, Boulder, CO: Westview Press, p 21
6. Amabile, T.M., 1997, Motivating creativity in organization: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 40
7. Amabile, T.M., 1996, *Creativity in context*. Colorado: Westview Press, Inc., p 1155
8. Amabile, T. M., 1983, The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 357-376

9. Anzalone, C., 2012, *Differences between task-oriented leaders and relational-oriented leaders*. Demand Media
10. Arana, J. M.; Chambel, M. J., Cural, L. & Taberero, C., 2009, *The role of task-oriented versus relationship-oriented leadership on normative contract and group performance*. *Social Behavior and Personality: an international journal*. 37 (10)
11. Aslam, U., Muqadas, F., Imran, M.K. and Saboor, A., 2018, Emerging organizational parameters and their roles in implementation of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*.
12. Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I., 1999, Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441–462
13. Azimi, S., 2012, *Perspectives of teachers about impact of schools standard on their happiness*. Un published master's thesis. Tehran: Kharazmi University
14. Bal, J. and J. de Jong, 2007, *Improving School Leadership - OECD Review, Background Report for the Netherlands*, prepared for the Ministry of Education, Culture and Science, Netherlands
15. Bakari, H., Hunjra, A.I. and Niazi, G.S.K., 2017, How does authentic leadership influence planned organizational change? The role of employees' perceptions: Integration of theory of planned behavior and Lewin's three step model. *Journal of Change Management*, 17(2), pp.155-187
16. Barrett, D., 2002, Change communication: Using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(4), 219-231
17. Bass, B., 1985, *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press
18. Bass, B.M., 1997, Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139
19. Bass, B. M., & Avolio, B. J., 1997, *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire* (pp. 43-44). Palo Alto, CA: Mind Garden
20. Bass, B.M., & Avolio, B. J., 1994, *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage
21. Bass, B.M., 1990, Bass & Stogdill's handbook of leadership: *Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). New York, NY: Free Press
22. Bass, B.M. and Stogdill R.M., 1990, Bass & Stogdill's handbook of leadership: *Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster
23. Bates, R. J., 1984, Toward critical practice of educational administration. In T. J. Sergiovanni & J. E. Corbally (Eds.), *Leadership and organizational culture: New perspectives on administrative theory and practice* (pp. 260–274). Chicago: University of Illinois Press, p 260
24. Bauer, T., 2016, *23 different ways to conceptualize leadership*. The Digital Transformation People
25. Benner, M & Tushman, M., 2003, *Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited*. *Academy of Management Review*, Vol. 28, pp 238-256
26. Blake, R. R., & Mouton, J. S., 1985, *The managerial grid III: a new look at the classic that has boosted productivity and profits for thousands of corporations worldwide*, Oxford: Butterworth-Heinemann
27. Blase, J., & Blase, J. R., 1998, *Handbook of instructional leadership: How really good principals promote teaching and learning*. London: Sage Publications

28. Blase J. & Kirby, P. C., 2000, *Bringing out the best in teachers: What effective principals do* (2nd Ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin Press
29. Bloom, A., 1987, *Closing of the American mind*. New York: Simon and Schuster
30. Boden, M. A. 2004, *The creative mind: Myths and mechanisms*. Psychology Press
31. Bolman LG & Deal TE, 1997, *Reframing Organizations: artistry, choice and leadership*. San Francisco, CA: Jossey
32. Boston, MA, 2000, *Management Decision and Research Center*; Washington, DC: VA Health Services Research and Development Service, Office of Research and Development, Dept. of Veterans Affairs
33. Bradford, D.L., & Cohen, A. R., 1997, *Managing for excellence: The leadership guide to developing high performance in contemporary organizations*. New York: John Wiley and Sons
34. Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E. & Halpin, S. M., 2006, What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, (17), 288–307
35. Burns, C., & West, M. A., 2003, *Individual, climate, and group interaction processes as predictors of work team innovation*. *Small Group Research*, 26, 106-117
36. Burns, J. M., 1978, *Leadership*, New York, NY: Harper & Row
37. Bush T., 1998, The National Professional Qualification for Headship: the key to effective school leadership? *School Leadership and Management*, 18:321-334
38. Bush T., 2003, *Theories of Educational Management*, 3rd edn. London: Sage.
39. Bush T. & Glover D., 2002, *School Leadership: Concepts and Evidence*. Nottingham: National College for School Leadership
40. Bush T. & Glover D., 2002, *School Leadership: Concepts and Evidence*. Nottingham: Leadership and management 405 National College for School Leadership, pag 10
41. Bush, T. and Glover D., 2004, *Leadership Development: Evidence and Beliefs*, National College for School Leadership, Nottingham
42. Bush T. & Heystek J., 2006, School leadership and management in South Africa: Principals' perceptions. *International Studies in Educational Administration*, 34:63-76
43. Cachia, R., Ferrari, A., Ala-Mutka, K., & Punie, Y., 2010, *Creative learning and innovative teaching. Final report on the study on creativity and innovation in education in the EU member states*. JRC 62370. European Union, 2010, pag 5
44. Caetano, A. (Coord.), 1999, *Mudança organizacional e gestão de recursos humanos. Observatório do Emprego e Formação Profissional*. Lisboa: Colprinter - Indústria Gráfica, Lda, pp 177-196
45. Caldwell B., 1992, The principal as leader of the self-managing school in Australia. *Journal of Educational Administration*, 30:16-17
46. Caldwell B. & Spinks J., 1992, *Leading the Self-Managing School*. London: The Falmer Press, pag 49-50
47. Craft, A., 2010, *Creativity and education futures: Learning in a digital age*. Staffordshire: Trentham Books
48. Craft, A., 2003, The limitation to creativity in education: Dilemmas for the educators. *British Journal of Educational Studies*, 51, 113-127
49. Chemers M.M., & Ayman R. (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and direction*, (pp. 81–107). San Diego, CA: Academic Press.
50. Creasy, J & Paterson F., 2005, *Leading Coaching in Schools*, Nottingham, NCSL, pag 4
51. Creech, G. W. L., 2018, *Organizational and leadership principles for senior leaders*
52. Coleman, C.J., 1979, Contemporary psychology and effective behaviour. *European Journal of Special Needs Education*, 20, 56 - 67

53. Collins, A., & Halverson, R., 2018, *Rethinking education in the age of technology: The digital revolution and schooling in America*. New York City: Teachers College Press
54. Collinson, S., and Rugman, A. M., 2008, The regional nature of Japanese multinational business. *Journal of international business studies*, 39(2): 215-230
55. Cook, P., 1998a, *Best practice creativity*. Hampshire: GowerPublishing Limited, p 4
56. Copland, M., 2003, Building and Sustaining Capacity for School Improvement, *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 25 (4), pp. 375-395
57. Coriat, B., 2000, *Organizational Innovation in European Firms: The end of fordism and the rise of the Knowledge Economy*, Oxford University Press
58. Cuban L., 1988, *The Managerial Imperative and the Practice of Leadership in Schools*. Albany, NY: State University of New York Press, pag xx
59. Darling-Hammond, L., 2007, *Excellent teachers deserve excellent leaders. Presented at educational leadership: a bridge to school reform*. The Wallace Foundation's National Conference, New York
60. Darling-Hammond, L., M. LaPointe, D. Meyerson, M.T. Orr and C. Cohen, 2007, *Preparing School Leaders for a Changing World: Lessons from Exemplary Leadership Development Programs*, Stanford University, Stanford Educational Leadership Institute, Palo Alto, CA
61. Darling-Hammond, L., M. LaPointe, D. Meyerson, M.T. Orr and C. Cohen, 2007, *Preparing School Leaders for a Changing World: Lessons from Exemplary Leadership Development Programs*, Stanford University, Stanford Educational Leadership Institute, Palo Alto, CA
62. Davenport, T. H., 2005, *Thinking for a living: How to get better performances and results from knowledge workers*. Cambridge: Harvard Business Press
63. Davis, S., L. Darling-Hammond, M. LaPointe and D. Meyerson, 2005, *Review of Research, School Leadership Study: Developing Successful Principals*, Stanford Educational Leadership Institute, commissioned by the Wallace Foundation, Palo Alto, CA
64. Davis, S., L. Darling-Hammond, M. LaPointe and D. Meyerson, 2005, *Review of Research, School Leadership Study: Developing Successful Principals*, Stanford Educational Leadership Institute, commissioned by the Wallace Foundation, Palo Alto, CA
65. Drazin, R., Glynn, M.A. &Kazanjian, R.K., 1999, Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective. *The Academy of Management Review*, 24(2), 286- 307
66. Dewett, T., 2007, Linking intrinsic motivation, risk taking and employee creativity in an R&D environment. *R&D Management*, 37(3), 198
67. Dewett, T., 2004, Employee creativity and the role of risk. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 257-266
68. DiLiello, T.C. &Houghton, J.D., 2008, *Creative potential and practiced creativity: Identifying Untapped Creativity in Organizations*. Creative Potential and Practiced Creativity, 17(1), 37-46
69. Dynan, L., Cate, T., & Rhee, K., 2008, The impact of learning structure on students' readiness for self-directed learning. *Journal of Education for Business*, 96-100
70. Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. 2007, Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model, *The Leadership Quarterly*, Vol.18, no:3, pp.207-216
71. Ekvall, G., & Arvonen, K., 1991, Change-centered leadership: An extension of the two dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7, 17-26

72. Elmore, R. F., 2000, *Building a new structure for school leadership*. The Albert Shanker Institute
73. Elmore, R., 2008, Leadership as the Practice of Improvement, in Pont, B., D. Nusche and D. Hopkins (eds.), *Improving School Leadership*, Volume 2: Case Studies on System Leadership, OECD, Paris
74. Evans, P. and N. Mohr, 1999, Professional Development for Principals: Seven Core Beliefs, *Phi Delta Kappan*, 80 (7), pp. 530-533
75. Fagerberg, J. et al, 2004, *Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, pp. 1–26
76. Fazzaro, C. J., Walter, J. E., & McKerrow, K. K., 1994, Education administration in a postmodern society: Implications for moral practice. In S. J. Maxcy (Ed.), *Postmodern school leadership: Meeting the crisis in educational administration* (pp. 85–95). Westport, CT: Praeger Publishers. p 87
77. Fazelian, Porandokht, 2011, Future of Instructional Technology. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30 (2011) 2052 - 2056
78. Feidler, F., & House, R. (Eds.), 1994, *Leadership theory and research: A report of progress*
79. Feldman, D. H., & Benjamin, A. C., 2006, Creativity and education: An American retrospective. *Cambridge Journal of Education*, 36(3), 319–336
80. Fiedler, F. E., 1964, A contingency model of leadership effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology*. 1 (1), 149–190
81. Ferrari, A., Cachia, R., & Punie, Y., 2009, *Innovation and Creativity in Education and Training in the EU Member States: Fostering Creative Learning and Supporting Innovative Teaching*. JRC Technical Notes. Publication of the European Community
82. Ford, C.M., 1996, A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management Review*, 21(4), 1125
83. Forsyth, D. R., 2010, *Group dynamics*. (5th ed.). Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning
84. Foster, W., 1994, *School leaders as transformative intellectuals: Toward a critical pragmatism*. In N. A. Prestine & P. W. Thurston (Eds.), *Advances in educational administration: Vol. 3. New directions in educational administration: Policy, preparation, and practice* (pp. 29–51). Greenwich, CT: JAI Press
85. Fox, N.J., 2008, *Post-positivism*. In L.M. Given (Ed.), *The SAGE encyclopaedia of qualitative research methods*. London, UK: Sage.
86. Fullan, M., 1992, *Successful school improvement*. Buckingham: Open University Press
87. Fullan, M., 2001, *The New Meaning of Educational Change* (third edition), Teachers College, Columbia University, New York, NY
88. Fullan, M., 2001, *Leading in a culture of change*. San Francisco: Jossey-Bass, pag 11
89. Fullan, M., 2002, *The change. Educational Leadership*
90. Fullan, M., 1993, *Change forces: Probing the depths of educational reform*. New York: Falmer, pag 14
91. Galanes, G. J., 2003, In their own words: An exploratory study of bona fide group leaders. *Small Group Research*, 34, 741-770
92. Gastil, J., 1994, A definition and illustration of democratic leadership. *Human Relations*, 47, 954- 971
93. Gibson, J.L., Donnelly, J.H., Ivancevich, J.M., and Konopaske, R., 2006, *Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. McGraw-Hill,
94. Graen, G. B. & Uhl-Bien, M., 1995, *Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years:*

- Applying a multi-level multi-domain perspective.* Management Department Faculty Publications. Paper 57
95. Greenleaf, R.K., 1977, *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power & greatness.* Mahwah, NJ: Paulist Press
 96. Greenleaf, R., 1996, *On becoming a servant-leader.* San Francisco; Jossey-Bass Publishers
 97. Guilford, J. P., 1950, Creativity. *American Psychologist*, 5, 444
 98. Hage, J., 1999, Organizational innovation and organizational change, *Annual Review of Sociology*, Vol 25
 99. Hargreaves, A. G. Halász and B. Pont, 2008, The Finnish Approach to System Leadership, a case study report for the *OECD Improving School Leadership activity*, available at www.oecd.org/edu/schoolleadership and in Pont, B., D. Nusche and D. Hopkins (eds.), *Improving School Leadership*, Volume 2: Case Studies on System Leadership, OECD, Paris
 100. Harris, A., 2002, *Distributed leadership in schools: leading or misleading?*. Paper presented at the British Educational Leadership, Management and Administration Society annual conference, Birmingham, September
 101. Hennessey, B. A. & Amabile, T. M., 2010, Creativity. *Annual Review of Psychology*, 61, 569-598
 102. Hersey, P. and Blanchard, K.H., 1969, *Life cycle theory of leadership.* *Training & Development Journal*
 103. Hobson, A., 2003, *Mentoring and Coaching for New Leaders*, National College for School Leadership, Nottingham
 104. Hopkins, D., 2001, *School improvement for real.* London: Routledge Falmer
 105. Hopkins, D., 2008, Realising the Potential of System Leadership, in Pont, B., D. Nusche and D. Hopkins (eds.), *Improving School Leadership*, Volume 2: Case Studies on System Leadership, OECD, Paris
 106. Houges, R., Ginnett, R., Curphy, G. J., 2006, *Leadership* (Fifth Edition). Mc Graw Hill publishing company (New Delhi)
 107. Houran, J. & Ference, G.A., 2006, *Nurturing Employee Creativity.* New York: HVS International
 108. House, R., & Aditya, R., 1997, The social scientific study of leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23, 409-474
 109. House, Robert J., 1996, *Path-Goal Theory Of Leadership: Lessons, Legacy, And A Reformulated Theory.* *The Leadership Quarterly* 7.3 (1996): 323-352
 110. House, R. J., & Shamir, B., 1993, *Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories*
 111. R.L. Hughes, 1993, *Leadership: Enhancing the lessons of experience.* Richard D. Irwin, Inc.
 112. Huber, S.G., 2004, *Preparing School Leaders for the 21st Century: An International Comparison of Development Programs in 15 Countries*, Taylor & Francis Group, London
 113. Ilies, R., Nahrgang, J.D., & Morgeson F.P., 2007, Leader–Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92 (1)
 114. Jeffrey, B., & Craft, A., 2006, Creative learning and possibility thinking. In B. Jeffrey (Ed.), *Creative learning practices* (pp. 47-62). London, UK: Tufnell Press.
 115. Johansson, J. K., and Nonaka, I., 1996, *Relentless: The Japanese way of marketing.* New York: Harper business
 116. Johnston, B. J., 1994, Educational administration in the postmodern age. In S. J. Maxcy (Ed.), *Postmodern school leadership: Meeting the crisis in educational administration*, pp. 115. Westport, CT: Praeger Publishers.

117. Karlsson J., 2002, The role of democratic governing bodies in South African schools. *Comparative Education*, 38:332
118. Khazanchi. S, Slay. H, Rothenberg. S, 2006, Report on "Nurturing Organizational Innovation during Change" Printing Industry Center at RIT
119. Kaminsky, J. S., 2000, The pragmatic educational administrator: 'Local theory,' schooling, and postmodernism reviled. *International Journal of Leadership in Education*, 3(3)
120. Kaufman, J. C., 2016, *Creativity 101* (2ndEd). New York: Springer.
121. Kim, J. and Choi, S.O., 2020, The intensity of organizational change and the perception of organizational innovativeness; with discussion on open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), p.66
122. Kincheloe, J. L., & Steinberg, S. R., 1999, A tentative description of post-formal thinking: The critical confrontation with cognitive theory. In S. R. Steinberg, J. L. Kincheloe, & P. H. Hinchey (Eds.), *The post-formal reader: Cognition and education* (pp. 55–90). New York: Falmer Press, p 56
123. Koontz, H., O'Donnell, and Wehrich H., *Management*, Volume 1, eighth edition, Original title: *Management Eighth Edition*. United Kingdom: Mc Graw-Hill, Inc., 1984
124. Kotliikov. V., 2004, *Organizational Innovation, Managing Innovation*, pp 62-64
125. Kruse, K., 2013, *What Is Leadership?* Forbes Magazine
126. Kunter, B., 1965, Elements and problems of democratic leadership. In A. W. Gouldner, *Studies in leadership: Leadership and democratic action* (pp. 459- 467). New York: Russell & Russell
127. Langer, J. A., 2004, *Getting to excellent: How to create better schools*. New York: Teachers College Press.
128. Leithwood K., 1994, Leadership for school restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30:498-518
129. Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K., 2004. How leadership influences student learning: *A review of research for the learning from leadership project*. New York: The Wallace Foundation
130. Leithwood, K., & Riehl, C., 2005, "What we know about successful school leadership". New agenda: *Directions for research on educational leadership*. Edited by Firestone, W. and Riehl. C. A New York: Teachers College Press. Pp. 22-47
131. Leithwood, K., & Riehl, C., 2005, What we know about successful school leadership. New agenda: *Directions for research on educational leadership*. Edited by Firestone, W. and Riehl. C. A New York: Teachers College Press. Pp. 22-47
132. Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D., 2008, Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, 28 (1), 27-42
133. Leithwood, K., & Jantzi, D., 2000a, Principal and teacher leader effects: a replication. *School Leadership and Management*, 20 (4), 415-434
134. Leithwood, K., & Jantzi, D., 2000b, The effects of transformation leadership on student engagement with school, *Journal of Educational Administration*, 38 (2), 112-129
135. Leithwood K, Jantzi D & Steinbach R., 1999, *Changing Leadership for Changing Times*. Buckingham: Open University Press
136. Leithwood, K., K.S. Louis, S. Anderson, S. and K. Wahlstrom, 2004, *Review of Research, How Leadership Influences Student Learning, Learning from Leadership Project*, Wallace Foundation, New York, NY
137. Levine, D., & Lezotte, L., 1990, *Unusually effective schools: A review of research and practice*. Madison: National Center for Effective Schools Research and Development

138. Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K., 1939, Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates, *The Journal of Social Psychology*, Vol.10, no.2, pp. 269-299
139. LePine, J.A, Erez, A., & Johnson, D.E., 2002, The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1)
140. Loveless, A., 2007, Creativity, technology and learning—a review of recent literature. Slough: Futurelab, pag 5
141. Macawimbang, J.H., *Quality Education Leadership*. Bandung: Alfabeta, 2012
142. Maile S., 2004, School choice in South Africa. *Education and Urban Society*, 37:94-116
143. Martins, E.C. &Terblanche, F., 2003, Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74
144. Maslow, A. H., 1954, *Motivation and personality*. New York: Harper and Row
145. McEwan, E. K.,2009, *10 Traits of highly effective schools: Raising the achievement bar for all students*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press
146. McGregor, D. M., 2003, *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill
147. McKeown. M., 2008, *The Truth About Innovation*. London, UK: pp 1-248, Prentice Hall publications
148. McKinney, J. R., & Garrison, J. W., 1994, Postmodernism and educational leadership: The new and improved panopticon. In S. J. Maxcy (Ed.), *Postmodern school leadership: Meeting the crisis in educational administration* (pp. 71–83). Westport, CT: Praeger Publishers.
149. Mendels, P., 2012, The effective principal: 5 pivotal practices that shape instructional leadership. *Journal of Staff Development*. 33 (1)
150. Mednick, S.A., 1962, The associative basis of the creative process. *Psychological Review*, 69, 220–232
151. Mikdashi, T., 1999, Constitutive meaning and aspects of work environment affecting creativity in Lebanon. Participation&Empowerment: An *International Journal*, 7(3), 47-55
152. Miller TW & Miller JM, 2001, Educational leadership in the new millennium: a vision for 2020. *International Journal of Leadership in Education*, 4:182
153. Mishra, P., & Henriksen, D., 2018, *Creativity and technology: Rethinking their role in education*. New York: Springer
154. Mishra, P., & Mehta, R., 2017, What we educators get wrong about 21st-century learning: Results of a survey. *Journal of Digital Learning in Teacher Education*, 33(1), 6–19
155. Möller, J., M. Schratz, forthcoming 2008, Leadership Development in Europe, in Crow, G., J. Lumby and P. Pashiardis (eds.), *UCEA/BELMAS/CCEAM International Handbook on the Preparation and Development of School Leaders*, Erlbaum Publishing Company, Mahwah, NJ
156. Moorman, H., 1997, *Professional Development of School Principals for Leadership of High Performance Learning Communities*, the preliminary report of the Danforth Foundation Task Force on Leadership of High Performance Learning Communities, 1999
157. Morgan, M. and C. Sugrue, 2005, *Evaluation of the MISNEACH Programme*, Clare Education Centre, Ennis, Ireland
158. Moos, L. and S. Huber, 2007, School Leadership, School Effectiveness and School Improvement: Democratic and Integrative Leadership in Townsend, T. (ed.), 2007, *International Handbook of School Effectiveness and Improvement*, Springer, Dordrecht, Netherlands

159. Murphy, J., 1990, Principal Instructional Leadership. In *Advances in Educational Administration: Changing Perspectives on The School*. Edited by L. S. Lotto & P.W. Thurston Greenwich, Conn.: JAI Press. Pp. 163-200
160. Mulford, W., 2003, School Leaders: Challenging Roles and Impact on Teacher and School Effectiveness, a paper prepared for the OECD *Improving School Leadership activity*
161. Nayak, A., 2008, Experiencing creativity in organizations: A practice approach. *Long Range Planning*, 41, 421
162. Nelson, S. W., & Guerra, P. L., 2014, *Educator belief and cultural knowledge: Implications for school improvement efforts*. *Educational Administration Quarterly*, 50(1), 67-95
163. Neuman, W. L., 2003, *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (5th ed.). Boston: Pearson Education p 91
164. Neuman, W. L., 2003, *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (5th ed.). Boston: Pearson Education, p 71
165. Northouse, P. G., 2007, *Leadership theory and practice*, (4th ed.). Sage Publications, Inc., p 3
166. Northouse, P. G., 2010, *Leadership: theory and practice*, Thousand Oaks California: Sage
167. Northouse, P.G., 2016, *Leadership theory and practice* (7th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE
168. Neuman, W. L., 2003, *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (5th ed.). Boston: Pearson Education
169. Nwazuoke, I.A., 1996b, *Creativity. Understanding Special Education*. Ibadan: Creative Books
170. Nwazuoke IA, 1989, *Correlates of Creativity in High Achieving Nigerian Children*. Ph. D Thesis. Ilorin: University of Ilorin
171. Nwazuoke, I.A., 1996b, *Creativity. Understanding Special Education*. Ibadan: Creative Book
172. OECD, 2001c, *What Schools for the Future?*, OECD, Paris
173. OECD, 2005a, *The Starterpack: Futures Thinking in Action*, OECD, Paris
174. OECD, 2001b, *New School Management Approaches*, OECD, Paris
175. OECD, 2007a, *PISA 2006: Science Competencies for Tomorrow's World*, Volume 1: Analysis, OECD, Paris
176. OECD, 2004b, *Learning for Tomorrow's World: First Results from PISA 2003*, OECD, Paris
177. O'Shea, D.J., & O'Shea, L.J., 1997, Collaboration and school reform: A twenty-first century perspective. *Journal of Learning Disabilities*, 30(4), 449-462
178. Ouchi., W., 1981, *Theory Z*. New York: Avon Books
179. Page, T., & Thorsteinsson, G., 2017, The impact of conventional school education on students creativity. *I-Manager's Journal on School Educational Technology*, 13(1), 12
180. Palmer, S. B., & Wehmeyer, M. L., 2003, *Promoting self-determination in early elementary school: Teaching self-regulated problem-solving and goal-setting skills*. *Remedial and Special Education*, 24, 115-126
181. Petrowski, M.J., 2000, Creativity research: Implications for teaching, learning and thinking. *Reference Services Review*, 28(4), 304-312
182. PricewaterhouseCoopers, 2007, *Independent Study Into School Leadership: Main Report*, Department for Education and Skills, London, England

183. Plucker, J. A., Beghetto, R. A., & Dow, G., 2004, Why isn't creativity more important to educational psychologists? Potential, pitfalls, and future directions in creativity research. *Educational Psychologist*, 39, 83–96
184. Reilly, A. J., 1968, *The effects of different leadership styles on group performance: A field experiment*. Retrospective Theses and Dissertations. Paper 3510
185. Robbins, S., 1999, *Mudança organizacional e administração do stress*. In *Comportamento organizacional*, Rio de Janeiro: LTC, pp 394-423
186. Runco, M. A., 2007, *Creativity: Theories and Themes: Research, Development, and Practice*. San Diego, CA: Academic Press
187. Runco, M. A., 2014, *Creativity: Theories and themes: Research, development, and practice*. Amsterdam: Elsevier
188. Runco, M., 2006, *Creativity theories and themes*. New York, NY: Elsevier.
189. Ryan, A. B., 2006, Post-positivist approaches to research. In M. Antonesa (Ed.), *Researching and writing your thesis: A guide for postgraduate students* (pp. 12–26). Maynooth; NUI Maynooth
190. Sackney L & Mitchell C., 2001, Postmodern expressions of educational leadership. In: K Leithwood & P Hallinger (eds). *The Second International Handbook of Educational Leadership and Administration*. Dordrecht: Kluwer, pag 13-14
191. Scheurich, J. J., 1994, *Social relativism: A postmodernist epistemology for educational administration*. In S. J. Maxcy (Ed.), *Postmodern school leadership: Meeting the crisis in educational administration* (pp. 17–46). Westport, CT: Praeger Publishers, p 18
192. Scheurich, J. J., 1994, *Social relativism: A postmodernist epistemology for educational administration*. In S. J. Maxcy (Ed.), *Postmodern school leadership: Meeting the crisis in educational administration* (pp. 17–46). Westport, CT: Praeger Publishers, p 18
193. Senior. B & Fleming J., 2006, *Organizational change*, (3rd ed), FT, Prentice Hall
194. Sergiovanni T., 1984, Leadership and excellence in schooling. *Educational Leadership*, 41:13
195. Shalley, C.E., Zhou, J. & Oldham, G.R., 2004, The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Whereshouldwegofromhere? *Journal of Management*, 30(6), 933-958
196. Simonton, D. K., 2012, Taking the US Patent Office creativity criteria seriously: A quantitative three-criterion definition and its implications. *Creativity Research Journal*, 24, 97-106
197. Smith L., 1981, *The Revolving Door Identification Model*. Mansfield Centre: Creative Learning Press.
198. Soetopo, H., *Organizational Behavior*, 2010, Bandung: PT Remaja Rosdakarya
199. Southworth G., 2002, Instructional leadership in schools: reflections and empirical evidence. *School Leadership and Management*, 22, pag 79
200. Starratt R.J., 2001, Democratic leadership theory in late modernity: an oxymoron or ironic possibility? *International Journal of Leadership in Education*, 4:348
201. Stewart, D., 2000, *Tomorrow's Principals Today*, Kanuka Grove Press, Palmerston North
202. Sternberg, R. J., 1999a, A propulsion model of types of creative contributions. *Review of General Psychology*, 3, 83-100
203. Sternberg, R. J., & Lubart, T. I., 1995, *Defying the crowd*. New York: Free Press
204. Sternberg, R. J., 2018, *A triangular theory of creativity*. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 12, 50-67

205. Stoeber, J., Becker, C., 2008, Perfectionism, Achievement Motives, and Attribution of Success and Failure in Female Soccer Players. *International Journal of Psychology*, 43, (6), 980- 987
206. Stoll, L., R. Bolam and P. Collarbone, 2002, Leading for Change: Building Capacity for Learning, in *Second International Handbook of Educational Leadership and Administration* (Leithwood, K. and P. Hallinger, eds.), pp. 41-73, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, Netherlands
207. Stoll, L. and K.S. Louis, 2007, *Professional Learning Communities: Divergence, Depth and Dilemmas*, Open University Press, Maidenhead
208. Shaw, J., & Newton, J., 2014, *Teacher Retention and Satisfaction with a Servant Leader as Principal*. Education, 135(1), 101-106
209. Senior. B & Fleming J., 2006, *Organizational change*, (3rd ed), FT, Prentice Hall
210. Stouten, J., Rousseau, D.M. and De Cremer, D., 2018, Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), pp.752-788
211. Sroufe, R., 2017, Integration and organizational change towards sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 162, pp.315-329
212. Tabernerero, C., Chambel, M. J., Curral, L. & Arana, J. M., 2009, The role of task-oriented versus relationship-oriented leadership on normative contract and group performance. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 37(10), 1391-1404(14)
213. Theoharis, G., & Brooks, J. S., 2012, *What every principal needs to know to create equitable and excellent schools*. New York: Teachers College Press
214. Thomas, W, 2009, *Coaching and Creativity, Creativity for Learning*
215. Torrance, E.P., 2004, Aspirations and dreams of three groups of creativity gifted highschool, seniors and comparable un selected group. *Gifted Child Quarterly*, 9: 177- 182
216. Tucker, V., 2001, *Creativity for You. A Training Course in CreativityThrough Divergent Thinking*. Bandra, Bombay: BetterYourselfBooks
217. United States Army, October 1983, *Military Leadership* (FM 22-100). Washington, DC: U.S. Government Printing Office
218. U.S. Army.,1983, *Military Leadership*. Field Manual 22-100. Washington, DC: U.S. Government Printing Office
219. Vagu P., Stegăroiu I., 2006, *Lideriatul, de la teorie la practică*, Editura Bibliotheca
220. Van der Merwe. A., 1991, Making strategic change happen, *European Management journal*, Vol. 9, Issue 2, pp 174-181
221. Wallace Foundation, 2013, *The school principal as a leader: Guiding schools to better teaching and learning*. New York: Wallace Foundation.
222. Warren, A. 2019. *3 Habits of excellent leadership*
223. Waters, J. T., R.J. Marzano and B.A. McNulty, 2003, *Balanced leadership: What 30 Years of Research Tells Us About the Effect of Leadership on Student Achievement, Mid-continent Research for Education and Learning*, Aurora, CO
224. West-Burnham J., 1997, Leadership for learning: reengineering 'mind sets'. *School Leadership and Management*, 17:239
225. Webster's new universal unabridged dictionary, 2003, New York: Barnes & Noble Publishing, p 654
226. William Ouchi, 1981, Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge, *Business Horizons*, vol. 24, issue 6, 82-83
227. Whitmore, J, 2002, *Coaching for Performance*, London, Nicholas Brealey Publishing, p 54
228. Yukl, G., 2001, *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hal

229. Yukl, G.A., 1998, *Leadership in organizations*. Pearson Education India
230. Yukl, G.A., 1989, Managerial leadership: *A review of theory and research*. *Yearly Review of Management*, 15, 251-289
231. Yukl, G., 1989, Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251- 289
232. Zaccaro, S.J. & Klimoski, R., 2001, *The Nature of Organizational Leadership*. San Francisco: Wiley
233. Zeitchik, S., 2012, *10 Ways to Define Leadership*. Business News Daily

CURRICULUM VITAE

		
Curriculum vitae Europass		
Informații personale		
Nume / Prenume	Roxana Maria Anghel (Blidaru)	
Adresă(e)	Bld. Independenței, nr. 5, bl. O ₃ , sc. A, et. 7, ap. 27, loc. Târgoviște, jud. Dâmbovița, România	
Telefon(oane)		Mobil: 0723 685 393
Fax(uri)		
E-mail(uri)	blidaru_roxana0809@yahoo.com	
Naționalitate(-tăți)	Română	
Data nașterii	08.09.1978	
Sex	Feminin	
Locul de muncă vizat / Domeniul ocupațional	Universitatea „Valahia” din Târgoviște – Școala Doctorală Susținere teză de doctorat – domeniul „Management”	
Experiența profesională		
Perioada	01.09.1998 – 01.09.2013 01.09.2013 – până în prezent	
Funcția sau postul ocupat	Învățător / Institututor / Profesor învățământ primar	

Activități și responsabilități principale	Aplicarea curriculum-ului național și a curriculum-ului la decizia școlii; Pregătirea elevilor pentru participare la concursuri școlare, olimpiade, testări; Organizarea și desfășurarea de activități cu părinții; Responsabil al Comisiei metodice a învățătorilor(2000-2017, 2018-2019); Responsabil Parteneriat Școală-Familie (2010-2013); Responsabil Proiectul „Îmi place să citesc” (2010-2013, 2018-2019); Membru Comisia de Evaluare și Asigurare a Calității în școală (2015-2021); Membru Consiliul de Administrație (2021-2022)
Numele și adresa angajatorului	Școala Gimnazială „Tudor Vladimirescu” Târgoviște, Dâmbovița, str. Moldovei, nr. 2, tel/fax 0245615402;E-mail: scoala6tgv@yahoo.com ; Adresa site: http://www.tvladimirescu.ro Școala Gimnazială „Iancu Văcărescu” Văcărești, Dâmbovița, tel./fax 0245684214; E-mail: iancuvacarescu@yahoo.com
Tipul activității sau sectorul de activitate	Învățământ primar
Perioada	2015-2022
Funcția sau postul ocupat	Metodist
Activități și responsabilități principale	Organizarea, îndrumarea și controlul activităților științifice – metodice din cadrul inspecției școlare
Educație și formare	
Perioada	20.11.2021-12.03.2022
Calificarea / diploma obținută	Adeverință, Nr. 71/05.07.2022, program de formare continuă „ Abordarea jocurilor logice și a elementelor de programare pentru școlari ”
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Utilizarea responsabilă și eficientă a tehnologiei informației și comunicațiilor; Identificarea elementelor specifice de predare-învățare-evaluare prin joc bazat pe algoritmi; Rezolvarea unor probleme elementare prin metode intuitive de prelucrare a informației; Prelucrarea informației în format digital; Elaborarea de produse informatice care să dezvolte spiritul inventiv și creativitatea; Elaborarea creativă de miniproiecte care vizează aspecte sociale, culturale și personale, respectând creditarea informației și drepturile de autor
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	Program de formare continuă acreditat, 15 CPT, Învățământ preuniversitar
Perioada	02.04.2021-05.05.2021
Calificarea / diploma obținută	Atestat de formare continuă a personalului didactic – Seria Af, Nr. 0007606, program de formare continuă „ Marketing educațional ”

Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Conceptul de marketing; Elemente de marketing educațional; Planul de marketing educațional
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	Program de formare continuă acreditat, 15 CPT, Învățământ preuniversitar
Perioada	19.08.2020-27.08.2020
Calificarea / diploma obținută	Atestat de formare continuă a personalului didactic – Seria Ae, Nr. 0053163, program de formare continuă „ <i>Educație incluzivă. Strategii de identificare și intervenție</i> ”
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Educația incluzivă – delimitări conceptuale; ADHD și autism; Tulburări de învățare – limbaj/ scris/ citit/ calcul; Tulburări de comportament
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	Program de formare continuă acreditat, 15 CPT, Învățământ preuniversitar
Perioada	08.02.2020-04.05.2020
Calificarea / diploma obținută	Adeverință, Nr. 1097/78/CRED/TR/DB/30.06.2020, program de formare continuă „ <i>CRED – Curriculum relevant, educație deschisă pentru toți. Formare nivel II – învățământ primar</i> ”
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Un nou Curriculum național – conceptualizări necesare; Disciplinele de studiu din perspectiva didacticii specialității; Aspecte transversale în abordarea și implementarea Curriculumului național
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	Program de formare continuă acreditat, 30 CPT, Învățământ preuniversitar
Perioada	22.08.2019-31.08.2019
Calificarea / diploma obținută	Adeverință, Nr. 378/31.08.2019, program de formare continuă „ <i>Managementul proiectelor educaționale</i> ”
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Elemente de filozofia proiectului; Exemple de bune practici în elaborarea proiectelor; Implementarea proiectelor

Nivelul în clasificarea națională sau internațională	Program de formare continuă acreditat, 15 CPT, Învățământ preuniversitar
Perioada	30.06.2019-04.07.2019
Calificarea / diploma obținută	Certificat de participare, program de formare continuă „ <i>School leadership in practice</i> ”
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Key competences and skills for the 21st Century; Cooperative learning, blended learning and flipped classroom in Europe; Innovation through non-formal education and outdoor learning; Innovative ICT tools and blended learning to foster the school leadership
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	Program Erasmus+, 25 ore, Învățământ preuniversitar
Perioada	28.03.2019-19.04.2019
Calificarea/diploma obținută	Adeverință, nr. 24-3/F/19.04.2019 – program de formare continuă „ <i>Dezvoltarea organizațională prin intermediul proiectelor</i> ”
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Dezvoltarea organizațională; Fonduri europene în România; Programul Operațional Capital Uman; Etapele realizării unui proiect
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	Program de formare continuă avizat, 26 ore, Învățământ preuniversitar
Perioada	12.03.2019-16.04.2019
Calificarea/diploma obținută	Adeverință, nr. 21-4/F/16.04.2019 – program de formare continuă „ <i>Abilitarea curriculară în vederea abordării transdisciplinare a demersului didactic</i> ”
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Învățarea pentru societatea cunoașterii; Modalități de abordare integrată a conținuturilor
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	Program de formare continuă avizat, 26 ore, Învățământ preuniversitar
Perioada	15.09.2018-15.12.2018

Calificarea / diploma obținută	Atestat de formare continuă a personalului didactic - Seria Ac, Nr. 0079940, program de formare continuă „ <i>Dezvoltarea competențelor de evaluare a cadrelor didactice care participă la examenul de definitivare în învățământ și concursul național pentru ocuparea posturilor didactice în unitățile de învățământ preuniversitar</i> ”
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Evaluarea în învățământul preuniversitar – fundamente, delimitări conceptuale, noi abordări; Specificul evaluării pedagogice în contextul unor probe scrise versus orale; Elaborarea de instrumente și probe de evaluare; Specificul evaluării în situații educaționale diverse – examene, concursuri; Subiectivitate versus subiectivism în evaluarea didactică. Factori perturbatori în aprecierea și notarea lucrărilor scrise; Asumarea și înțelegerea rolului de evaluator. Caracterul reflexiv și autoreflexiv al activității evaluatorului în domeniul pedagogic
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	Program de formare continuă acreditat, 30 CPT, 120 ore, Învățământ preuniversitar
Perioada	15.03.2018-26.05.2018
Calificarea / diploma obținută	Atestat de formare continuă a personalului didactic, Seria Ab, Nr. 0025239/15.06.2018, program de formare continuă „ <i>Eficientizarea managementului instituțiilor de învățământ preuniversitar</i> ”
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Managementul organizației școlare; Managementul integrării resurselor umane; Comunicarea în managementul educațional; Eficientizarea managementului calității; Managementul carierei și progresului profesional; Planificarea, promovarea și desfășurarea activităților dintr-un proiect
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	Program de formare continuă acreditat, 30 CPT, 120 ore, Învățământ preuniversitar
Perioada	08.03.2018-26.05.2018
Calificarea / diploma obținută	Atestat de formare continuă a personalului didactic, Seria Ab, Nr. 0025264/15.06.2018, program de formare continuă „ <i>Inovare și schimbare în managementul instituțiilor de învățământ preuniversitar</i> ”
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Managementul inovării și schimbării; Politici de marketing; Managementul inteligenței emoționale; Managementul timpului și al priorităților; Managementul situațiilor de criză; Management și leadership
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	Program de formare continuă acreditat, 30 CPT, 120 ore, Învățământ preuniversitar
Perioada	02.04.2017-21.04.2017
Calificarea / diploma obținută	Atestat de formare continuă a personalului didactic - Seria A, Nr. 0071233, program de formare continuă „ <i>Management educațional performant</i> ”

Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Managementul motivației și competenței didactice către performanță; Managementul priorităților și stresului în activitățile educaționale; Managementul inovației și schimbării școlare
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	Program de formare continuă acreditat, 15 CPT, 60 ore, Învățământ preuniversitar
Perioada	08.10.2016-28.11.2016
Calificarea / diploma obținută	Atestat de formare continuă a personalului didactic - Seria A, Nr. 0055497, program de formare continuă „ <i>Educația nonformală – management și bune practici</i> ”
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Educație formală, nonformală, informală; Managementul activităților de educație nonformală; Practici ale educației nonformale valorificate în școală; Parteneriatul școală - comunitate
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	Program de formare continuă acreditat, 12 CPT, 48 ore, Învățământ preuniversitar
Perioada	martie- iulie 2016
Calificarea / diploma obținută	Adeverință, Nr. 3733-3/14.07.2016, program de formare continuă „ <i>Abordări moderne în educația pentru sănătate</i> ”
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Educația pentru Sănătate în context curricular european; Elemente de proiectare didactică în Educația pentru Sănătate; Strategii și forme de evaluare; Instrumente informatice în predarea Educației pentru Sănătate; Nutrienții și rolul acestora în alimentația sănătoasă; Riscuri chimice și biologice în consumul alimentelor și prevenirea acestora; Etichetarea alimentelor; Igiena alimentară
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	Program de formare continuă acreditat, 15 CPT, 60 ore, Învățământ preuniversitar
Perioada	02.02.2016-12.02.2016
Calificarea / diploma obținută	Adeverință, Nr.3/12.02.2016, program de formare continuă „ <i>Instruirea profesorilor metodiști pentru realizarea obiectivelor inspecției școlare</i> ”

Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Competențe privind cunoașterea și aplicarea cadrului legal de desfășurare a inspecțiilor școlare pentru obținerea definitivării în învățământ și a gradelor didactice, cât și a inspecțiilor de specialitate/frontale/tematice; Formarea de competențe de organizare, îndrumare și control a activităților științifice – metodice din cadrul inspecției școlare; Competențe privind elaborarea raportului scris de inspecție
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	Program de formare continuă avizat MEN, 24 ore, învățământ preuniversitar
Perioada	18.12.2015-17.01.2016
Calificarea / diploma obținută	Atestat de formare continuă a personalului didactic - Seria A, Nr. 0016632, program de formare continuă „ Leadership în organizațiile școlare ”
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Leadership și self-management în educație; Inteligența emoțională și socială în relațiile educaționale (managementul conflictelor educaționale); Managementul organizației școlare
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	Program de formare continuă acreditat, 30 CPT, 133 ore, Învățământ preuniversitar
Perioada	03.02.2015-28.04.2015
Calificarea / diploma obținută	Adeverință, Nr. 4/06.05.2015, program de formare „ Comisia metodică în contextul asigurării calității în educație ”
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Aplicarea prevederilor legislative privind comisia metodică în cadrul unității de învățământ; Familiarizarea cu documentele specifice portofoliului comisiei metodice; Dezvoltarea competențelor de planificare, organizare, îndrumare, monitorizare și evaluare a activității desfășurate la nivelul comisiei metodice a învățătorilor; Elaborarea instrumentelor de control / monitorizare-evaluare a activității comisiei metodice în funcție de scop; Manifestarea unei conduite (auto)reflexive asupra activităților didactice/pedagogice proprii și a activității celorlalți; Promovarea unei culturi a calității în educație
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	Program de formare continuă avizat MEN, 36 ore, învățământ preuniversitar
Perioada	06.02-16.02.2015

Calificarea/diploma obținută	Atestat de formare continuă a personalului didactic - Seria F, Nr. 0215007, program de formare continuă „ Învățând să trăim împreună ”
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Conceptele cheie ale programului ; Specificul procesului de învățare; Strategii de implementare, evaluare și follow-up
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	Program de formare continuă acreditat, 11 CPT, 42 ore, Învățământ preuniversitar
Perioada	28.05.2014-31.07.2014
Calificarea/diploma obținută	Certificat de absolvire, Seria I, Nr.00238232, program de specializare pentru ocupația „ Formator ” – cod COR 242401
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Competențe privitoare la pregătirea formării, realizarea activităților de formare, evaluarea participanților la formare, aplicarea metodelor și tehnicilor speciale de formare, marketing-ul formării, proiectarea programelor de formare, organizarea programelor și a stagiilor de formare, evaluarea, revizuirea și asigurarea calității programelor și a stagiilor de formare
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	Program de formare continuă avizat Ministerul Muncii, Familiei, Protecției Sociale și Persoanelor Vârstnice și MEN, 80 ore
Perioada	16.06.2014-26.06.2014
Calificarea/diploma obținută	Adeverință, Nr.2/14.07.2014, Program de formare continuă „ Cu părinții la școală ”
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Însușirea unor idei moderne despre nevoile de educație ale copilului, despre noile competențe educative ale părinților; Competențe de relaționare eficientă între cadre didactice și părinți în legătură cu nevoile educative ale copilului
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	CCD Dâmbovița, Str. Calea Domnească nr. 127, Târgoviște
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	Program de formare continuă avizat MEN, 23 ore, învățământ preuniversitar
Perioada	ieulie-octombrie 2013

Calificarea/diploma obținută	Atestat de formare continuă a personalului didactic - Seria F, Nr. 0178932, program de formare continuă „ Organizarea interdisciplinară a ofertelor de învățare pentru formarea competențelor cheie la școlarii din clasele I-IV – program de formare continuă de tip blended learning pentru cadrele didactice din învățământul primar – nivel 2 ”
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Fundamente teoretice ale abordării interdisciplinare a curriculumului în procesul de predare-învățare-evaluare; Proiectarea activității didactice din perspectiva abordării interdisciplinare și a învățării integrate; Metoda proiectelor
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	Program de formare continuă acreditat, 34 CPT, 134 ore, Învățământ preuniversitar
Perioada	2013
Calificarea/diploma obținută	Adeverință, Nr. 100/25088/18.03.2015, program de formare „ Coordonate ale unui nou cadru de referință al curriculumului național ” din cadrul proiectului POSDRU/55/1.1/S/25088, „ <i>Cadru de referință al curriculumului național pentru învățământul preuniversitar: un imperativ al reformei curriculare</i> ”
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Proiectarea, implementarea și evaluarea Curriculumului Național valorificând fundamentarea conceptuală din documentul referitor la cadrul de referință al Curriculumului Național pentru învățământul preuniversitar din România
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	Program de formare continuă acreditat, 15 CPT, Învățământ preuniversitar
Perioada	16.08.2012-18.08.2012
Calificarea/diploma obținută	Adeverință, nr. 1/20.08.2012 – program de formare „ Violența în mediul școlar ”
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Abilitarea cu metode, proceduri și instrumente eficiente de monitorizare a violenței școlare; Proiectarea unor conținuturi instructiv-educative, din perspectivă multidimensională, cu scopul prevenirii și combaterii a violenței în școli; Elaborarea de strategii eficiente de relaționare în cadrul parteneriatului școală – familie – comunitate – presă; Valorificarea componentelor actului de comunicare în organizarea, desfășurarea și evaluarea activității de prevenire și combatere a violenței în mediul școlar; Asumarea responsabilă a rolului social al cadrului didactic
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	Program de formare continuă avizat, 24 ore, Învățământ preuniversitar
Perioada	26.03.2012-18.05.2012

Calificarea/diploma obținută	Atestat de formare continuă a personalului didactic - Seria E, Nr. 0100348, program de formare continuă „ Tinerii împotriva violenței ”
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Strategii de prevenire și combatere a violenței la nivelul școlii Strategii de monitorizare a fenomenelor de violență școlară Indicatori privind monitorizarea și evaluarea fenomenelor de violență în școală
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	Program de formare continuă acreditat, 21 CPT, 84 ore, Învățământ preuniversitar
Perioada	martie-aprilie 2012
Calificarea/diploma obținută	Adeverință, Nr. 6/04.07.2012, program de formare „ Proiectarea curriculară și evaluarea în contextul învățării active la clasele I-IV ”
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Proiectarea conținuturilor instructiv-educative; Utilizarea metodelor și strategiilor de predare adecvate particularităților individuale/de grup, scopului și tipului lecției; proiectarea, conducerea și realizarea procesului instructiv-educativ, ca act de comunicare; Proiectarea evaluării; Utilizarea strategiilor adecvate de evaluare individuală/de grup; Elaborarea instrumentelor de evaluare; valorificarea metodelor și tehnicilor de cunoaștere și activizare a elevilor; Manifestarea unei conduite (auto)reflexive asupra activităților didactice/pedagogice proprii.
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	Program de formare continuă avizat, 40 ore, Învățământ preuniversitar
Perioada	18.02.- 19.02.2012
Calificarea/diploma obținută	Certificat de instruire, curs de formare suplimentară „ Metode și tehnici de intervenție în activitatea de prevenire și reducere a fenomenului de părăsire timpurie a școlii, de către preșcolarii și elevii cu dizabilități ” destinat personalului specializat ca mediator școlar
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Înțelegerea fenomenului de părăsire timpurie a școlii; Factori externi care afectează activitatea cadrelor didactice; Modalități de motivare a copilului în mediul școlar; Plan de intervenție personalizat
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	Program de formare continuă avizat
Perioada	18.02.- 19.02.2012
Calificarea/diploma obținută	Certificat de instruire, curs de formare suplimentară „ Metode și tehnici de intervenție în activitatea de prevenire și reducere a fenomenului de părăsire timpurie a școlii, de către preșcolarii și elevii cu dizabilități ” destinat personalului specializat ca mediator școlar

Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Înțelegerea fenomenului de părăsire timpurie a școlii; Factori externi care afectează activitatea cadrelor didactice; Modalități de motivare a copilului în mediul școlar; Plan de intervenție personalizat
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	Program de formare continuă avizat
Perioada	2011-2012
Calificarea/diploma obținută	Adeverință, nr. 422/P4/62624/12.03.2013, Programul de formare continuă „ ForEdu ” derulat în cadrul proiectului POSDRU/87/1.3/S/62624
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Tic-e-Educație; Proiectarea și implementarea curriculumului centrat pe competențe; Managementul clasei de elevi; Pedagogie interactivă
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	Program de formare continuă acreditat, 90 CPT, Învățământ preuniversitar
Perioada	17.06.2011-07.07.2011
Calificarea/diploma obținută	Certificat de absolvire – Seria F, Nr. 0308603, program de specializare - ocupația „ Mediator școlar ”
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Planificarea activității; Munca în echipă; Dezvoltarea profesională; Utilizare PC; Comunicare; Rezolvare de conflicte; Dezvoltarea parteneriatului școală-familie; Consilierea familiilor/categoriilor sociale dezavantajate privind rolul și importanța școlarizării copiilor; Aplicarea practicilor incluzive; Asigurarea respectării drepturilor copilului; Promovarea limbii, tradițiilor și obiceiurilor comunității în școală
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	Program de formare continuă avizat Ministerul Muncii, Familiei , Egalității de Șanse și MECT, 60 ore
Perioada	iulie - octombrie 2010
Calificarea/diploma obținută	Atestat de formare continuă a personalului didactic - Seria E, Nr. 0017190, program de formare continuă „ Instruirea în societatea cunoașterii ”
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Predarea prin proiecte; Planificarea unității de învățare; Realizarea conexiunilor; Crearea unor exemple din perspectiva elevilor; Evaluarea proiectelor elevilor; Planificarea pentru succes în învățare; Facilitatea cu ajutorul tehnologiei; Prezentarea portofoliilor unităților de învățare

Nivelul în clasificarea națională sau internațională	Program de formare continuă acreditat, 25 CPT, 89 ore, Învățământ preuniversitar
Perioada	21.05.2010-30.05.2010
Calificarea/diploma obținută	Certificat de absolvire – Seria G, Nr. 00040653, program de perfecționare - ocupația „ <i>Mentor</i> ”
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Planificarea și organizarea evaluării; Cunoașterea tehnicilor de comunicare în procesul de evaluare; Efectuarea evaluării; Elaborarea instrumentelor de evaluare; Înregistrarea și raportarea rezultatelor evaluării; Analizarea informațiilor și luarea deciziei privind competența; verificarea internă / externă a proceselor de evaluare; Abordarea sistematică a procesului de evaluare
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	Program de formare continuă avizat Ministerul Muncii, Familiei, Protecției Sociale și MECI, 40 ore
Perioada	septembrie 2008 - septembrie 2010
Calificarea/diploma obținută	Diplomă de Master, seria A, Nr. 0009057
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Consiliere școlară și dezvoltarea carierei
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	Ciclul II – Studii universitare de masterat
Perioada	septembrie 2008
Calificarea/diploma obținută	Certificat de acordare a gradului didactic I, Seria G. Nr. 0048112
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	învățător – grad didactic I
Perioada	octombrie 2004 - iulie 2008
Calificarea/diploma obținută	Diplomă de licență, Seria A1, Nr. 0284723

Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Sociologie generală, Metodologia cercetării sociologice și psihologice, Fundamentele psihologiei, Istoria sociologiei universale, Istoria psihologiei, Psihologia vârstelor, Sociologia culturii și educației, Consiliere psihologică, Psihologie experimentală, Psihopatologie și psihiatrie, Psihoterapie
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	Licențiat în Sociologie – Psihologie Studii Universitare de lungă durată (la zi)
Perioada	septembrie 2004
Calificarea/diploma obținută	Certificat de acordare a gradului didactic II, Seria E, nr. 0017703
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Limba și literatura română, Metodica predării limbii și literaturii română, Matematică, Metodica predării matematicii, Pedagogie, Psihologie
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	învățător – grad didactic II
Perioada	octombrie 2000 - 2003
Calificarea/diploma obținută	Diplomă de absolvire, Seria U, nr. 0040519
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Psihologie generală, Psihologie școlară, Pedagogie preșcolară, Limba română, Literatura română și literatura pentru copii, Metodica predării limbii române, Aritmetică, Metodica predării activităților matematice, Muzică și metodică predării muzicii
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	Institutor – profilul Sociopsihopedagogie Specializarea Institutori-Muzică
Perioada	august 2000
Calificarea/diploma obținută	Certificat de acordare a definitivării, Seria C, nr. 0011373
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Limba și literatura română, Metodica predării limbii și literaturii română, Matematică, Metodica predării matematicii, Pedagogie, Psihologie

Nivelul în clasificarea națională sau internațională	Învățător – grad definitiv
Perioada	septembrie 1993 – iulie 1998
Calificarea/diploma obținută	Diplomă de bacalaureat, Seria R, nr. 0129176
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Pedagogie, Psihologie, Limba română, Matematică, Istorie, Geografie, Educație plastică, Limba franceză
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	Învățător - educatoare
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	<p><u>ALTE STAGII DE FORMARE</u></p> <p><u>LA NIVEL LOCAL</u></p> <p>- Workshop cu tema „Planifică și construiește!” organizat în cadrul Festivalului Național al Șanselor Tale” organizat de CCD Dâmbovița în data de 25 .11.2014; Adeverință nr. 2623/25.11.2014;</p> <p>-Seminar cu tema „Securitatea alimentației – abordarea temei în contextul educației formale și nonformale” (Săptămâna Educației Globale) organizat de CCD Dâmbovița în data de 20.11.2014; Adeverință nr. 5/20.11.2014;</p> <p>-Workshop cu tema „Român în Europa” organizat cu prilejul „Festivalului Național al Șanselor Tale – ediția a XIV-a”, organizat de CCD Dâmbovița, în data de 22.11.2013, Adeverință nr. 4/22.11.2013;</p> <p>- Workshop cu tema „Vrei să fii un profesor mai bun? Învăț să planifici!” organizat cu prilejul Zilei Mondiale a Educației organizat de CCD Dâmbovița în data de 03.10.2013, Adeverință nr. 5/03.10.2013;</p> <p>- Seminar de evaluare și cooperare europeană „<i>Voluntariatul – valori și practici</i>” organizat de CCD Dâmbovița în data de 23.02.2013; Adeverință nr.16/25.02.2013;</p> <p>- Seminar de evaluare și cooperare europeană „<i>Voluntariat pentru o viață mai bună</i>” organizat de CCD Dâmbovița în perioada 28.09-29.09.2012; Adeverință nr.6/01.10.2012</p>

LA NIVEL REGIONAL, NAȚIONAL

- Simpozionul Național „**Calitate și performanță educațională în școala românească**“, 11.05.2019, Liceul de Arte „Bălașa Doamna”, Târgoviște; adeverință nr. 1468/11.05.2019;
- Simpozionul Național „**Practici inovative în activitatea didactică**“, 20.04.2019, Școala Gimnazială „Șerban Cioculescu” Găești;
- Simpozionul Național „**Tehnici alternative de comunicare cu elevul cu C.E.S.**“, 28.04.2018, Școala Gimnazială Specială Târgoviște, Dâmbovița, diplomă nr. 714-111/28.04.2018;
- Sesiunea de comunicări științifice pentru cadrele didactice din învățământul universitar și preuniversitar „**Școala între tradițional și modern**“, Universitatea Valahia Târgoviște, Dâmbovița, 30.05.2017; diplomă;
- Workshop cu tema „**Mijloace și metode pentru optimizarea integrării copiilor cu C.E.S.**”, Școala Liteni, Iași, 14.01. 2015, Adeverință nr. 74/05.02.2015;
- Simpozionul Național „**Activitățile extrașcolare oglindite în Sărbătoarea Nașterii Domnului**”, 24.10.2014, diplomă nr. 71/05.02.2015

LA NIVEL INTERNAȚIONAL

- **Congresul Internațional al Cadrelor Didactice din România și al Cadrelor Didactice de Etnie Română de peste Hotare** – al XLII-lea congres al Asociației Generale a Învățătorilor din România, 07-09.08.2019; diplomă nr. 725/09.08.2019;
- Workshop „**Practici internaționale de succes în învățământul primar**”, Istanbul, Turcia, 01-05.05.2019; certificat de participare;
- Simpozionul Internațional „**Alternative ale managementului pentru calitate și progres în educație**”, Școala Gimnazială Liteni Iași, ”, iunie 2018; diplomă nr. 1005/19.08.2018;
- Conferința Internațională „**Improving professionals’ skills in work based learning – useful guide-line**”, Universitatea Valahia Târgoviște, 07.07.2017; certificat de participare;
- Conferința Internațională „**A year of creativity**”; 06.06.2017; certificat de participare;
- Workshop „**Dissemination Workshop**” din cadrul proiectului Erasmus „Edu For Health – Let’s make it better! Raising the awareness of the triad nutrition – health – food safety in school education”, Universitatea Valahia Târgoviște, 15.07.2016; certificat de participare;
- Workshop „**Healthy Life**” din cadrul întâlnirii „Third International Sustain Biennial”, Universitatea Valahia Târgoviște, 14 - 15.07.2016; certificat de participare;
- Workshop „**Health Education – Let’s Learn to Choose Nutritive and Safe Food Products**”, din cadrul proiectului Erasmus „Edu For Health – Let’s make it better! Raising the awareness of the triad nutrition – health – food safety in school education”, Universitatea Valahia Târgoviște, 17.05.2016; certificat de participare;

	<p>- cursuri și ateliere organizate în cadrul <i>Școlii Internaționale de Vară Agiro</i>, perioada 20-28.08.2014 adeverință de participare, nr. 2863/26.08.2014;</p> <p>-<i>Congresul al XXXVI-lea al cadrelor didactice din Republica Moldova, România și al cadrelor didactice din Ucraina, Serbia, Bulgaria</i>; certificat de participare nr. 2698/24.08.2014;</p> <p>- Simpozionul Internațional „<i>Impactul formării continue asupra calității în educație</i>”, 15.05-17.05.2014; diplomă nr. 2198/15.05.2014;</p> <p>- Simpozionul Internațional „<i>Copii, salvați Planeta Albastră</i>”, 08.07-10.07.2013, Moreni; certificat de participare nr. 415/05.07.2013;</p> <p>- <i>Congresul al XXXII-lea al Asociației Generale a Învățătorilor din România, Congresul cadrelor didactice din România și al cadrelor didactice române de peste hotare</i>, 25.08-28.08.2011; adeverință nr. 403/27.08.2011;</p> <p>- Simpozionul Internațional „<i>Performanță în activitatea școlară și extrașcolară</i>”, 07.05.2011; diplomă nr.5/07.05.2011</p>									
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	Stagii de perfecționare la nivel local, județean, regional, național, internațional.									
Aptitudini și competențe personale										
Limba(i) maternă(e)	Limba română									
Limba(i) străină(e) cunoscută(e)										
Autoevaluare	Înțelegere			Vorbire			Scriere			
<i>Nivel european (*)</i>	Ascultare		Citire		Participare la conversație		Discurs oral		Exprimare scrisă	
Limba franceză	B2	Utilizator independent	B2	Utilizator independent	B1	Utilizator independent	B1	Utilizator independent	B1	Utilizator independent
	<p>-Supliment la diplomă, seria A1, nr. 0284723 Facultatea de Sociologie – Psihologie, Universitatea „Spiru Haret” București;</p> <p>-Foaie matricolă, seria U, nr. 0040519, Colegiul Universitar Pedagogic, Universitatea „Valahia” din Târgoviște;</p> <p>-Foaie matricolă, nr. 1270/28.03.2013, Școala Normală Târgoviște</p>									
Limba(i) străină(e) cunoscută(e)										
Autoevaluare	Înțelegere			Vorbire			Scriere			
<i>Nivel european (*)</i>	Ascultare		Citire		Participare la conversație		Discurs oral		Exprimare scrisă	

Limba engleză	B1	Utilizator independent	B1	Utilizator independent	B1	Utilizator independent	B1	Utilizator independent	B1	Utilizator independent
	Certificat de competență lingvistică – FSPLC, Nr. 1079/18.12.2018 / Seria F.024.2010.Ed.1./ Nr. 8088/ 20.12.2018 - Universitatea „Valahia” din Târgoviște - Facultatea de Științe Politice, Litere și Comunicare – Departamentul de Litere									
(*) <u><i>Nivelul Cadrului European Comun de Referință Pentru Limbi Străine</i></u>										
Competențe și abilități sociale	<ul style="list-style-type: none"> -abilități de comunicare; -spirit de inițiativă, spirit civic, seriozitate și corectitudine, punctualitate; -competențe de îndrumare și consiliere a cadrelor didactice (responsabil comisie metodică, responsabil cerc pedagogic, metodist); -competențe și aptitudini pentru educația părinților; -capacitate de adaptare la schimbare 									
Competențe și aptitudini organizatorice	<p>proiectare, organizare activități metodic-științifice, instructiv-educative;</p> <p>-aptitudini și competențe organizatorice dovedite prin întreaga activitate derulată în calitate de învățător;</p> <p>-inițiator/partener/colaborator proiecte educaționale („Patru de reciclare”, „Școli pentru un viitor verde”, „Cartea - izvor de înțelepciune”, „Să creștem mari și sănătoși”, „Crăciun de la inimă la inimă”)</p> <p>-organizator și coordonator al unor activități în colaborare cu Direcția de Sănătate Publică Dâmbovița, Inspectoratul Județean de Poliție Dâmbovița;</p> <p>-organizator al unor concursuri la nivel de școală, „Mate+”, „Fii inteligent la matematică”, „Comunicare.Ortografie”, „Micii exploratori”, „Gazeta Matematică Junior”, „Cu Europa ... la joacă.Euroșcolarul”;</p> <p>-coordonator la nivel de școală al unor proiecte ce vizează educația elevilor proveniți din medii defavorizate („Atelierele de Vară Șotron” în parteneriat cu Asociația „Ovidiu.Ro”); „Școala de Vară cu seLipici” și „Laborator de literație” în parteneriat cu Fundația Noi Orizonturi);</p> <p>-coordonarea la nivelul școlii al acțiunii SNAC „Săptămâna fructelor și legumelor donate”(octombrie 2014);</p> <p>- organizarea activității „Votăm pentru educație!” susținută în cadrul Campaniei Globale pentru Educație în parteneriat cu Organizația „Salvați copiii” (4.05- 10.05 2015)</p>									
Competențe și aptitudini tehnice	-Utilizarea mijloacelor audio-vizuale necesare în practica didactică, precum și în tehnoredactarea documentelor									
Competențe și aptitudini de utilizare a calculatorului	Word, Excel, Power Point, navigare internet (cursuri de formare) toate cunoștințele fiind dobândite prin intermediul cursurilor de formare absolvite									

<p>Competențe și aptitudini artistice</p>	<p>-Organizare evenimente cultural – artistice cu elevii clasei sau școlii; -Colaborator al revistei „Dialog târgoviștean” (revista Școlii „Tudor Vladimirescu”); -Colaborator al Revistei „Gazeta Matematică Junior” – publicare de probleme pentru elevii din clasele primare; - Colaborator al publicației cadrelor didactice din județul Dâmbovița „Graiul Dâmboviței”, nr. 120 – serie nouă – martie 2012 Târgoviște – publicare articol „Educația fetelor și a femeilor – premisă a unei dezvoltări durabile” - Colaborator al publicației cadrelor didactice din județul Dâmbovița „Graiul Dâmboviței” – nr. 124 – serie nouă – noiembrie 2013 Târgoviște – publicare articol „Strategii didactice utilizate în formarea competențelor de lectură la elevii din clasa a II-a” -Publicare articol „Educația ecologică prin activități extrașcolare cu caracter interdisciplinar” în publicația interactivă a cadrelor didactice, anul I, nr.1, noiembrie 2011 „Performanța în activitatea școlară și extrașcolară”</p>
	<p>-Participare cu lucrări de specialitate la: Simpozionul Internațional „Alternative ale managementului pentru calitate și progres în educație”; Simpozionul Internațional „Performanța în activitatea școlară și extrașcolară”; Simpozionul Internațional „Copii, salvați Planeta Albastră”; Simpozionul Național „Calitate și performanță educațională în școala românească”; Simpozionul Național „Practici inovative în activitatea didactică”; Simpozionul Național „Tehnici alternative de comunicare cu elevul cu C.E.S.”; Simpozionul Național „Activitățile extrașcolare oglindite în Sărbătoarea Nașterii Domnului”; -Elaborare de programe de cursuri opționale; -Spirit creator, artistic, abilități practice dovedite în cadrul activităților cu caracter ecologic realizate cu elevii</p>
<p>Alte competențe și aptitudini</p>	<p>-responsabilitate în îndeplinirea tuturor sarcinilor; -competențe și aptitudini pentru educația adulților; -discreție și capacitate de a trata cu confidențialitate informațiile obținute în exercitarea atribuțiilor de serviciu, -capacitatea de a investiga și documenta activități diverse; meticulozitate în realizarea sarcinilor</p>
<p>Permis(e) de conducere</p>	<p>Categoria B</p>

**LISTA PUBLICAȚIILOR REZULTATE ÎN URMA CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE DIN
PERIOADA DOCTORATULUI (2019 – 2022)**

• **Management Practiced in Education Systems** - articol publicat în *Volumul XX, nr. 2/2022 al Analelor Universității Ovidius. Seria: Științe Economice*, conținând articolele participante la Conferința Internațională *Global Economy Under Crisis (GEUC)* – ediția a IX-a, 10-12 decembrie 2020;

<https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/ovidius-university-annals-economic-sciences-series-volume-xx-issue-2/>

• **Theorization of Educational Leadership** - articol în curs de publicare în revista *Conferinței Internaționale pentru Management, Economie și Contabilitate – ICMEA 2022*, ediția a XIV-a; 19-20 mai 2022;

• **Educational Leadership and Governance of Educational Systems** - articol în curs de publicare în revista *Conferinței Internaționale pentru Management, Economie și Contabilitate – ICMEA 2022*, ediția a XIV-a; 19-20 mai 2022;

• **Creativity at the heart of learning** - articol în curs de publicare în *Analele Universității Ovidius. Seria: Științe Economice*, conținând lucrările participante la Conferința Internațională *Present Issues of Global Economys 2022*;

• **The leadership of Primary School Principals and the academic success of students** - articol în curs de publicare în *Analele Universității Ovidius. Seria: Științe Economice*, conținând lucrările participante la Conferința Internațională *Present Issues of Global Economys 2022*.



MINISTERUL EDUCAȚIEI
UNIVERSITATEA „VALAHIA” din TARGOVISTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI UMANISTE
DOMENIUL FUNDAMENTAL ȘTIINȚE ECONOMICE
DOMENIUL MANAGEMENT

PhD THESIS SUMMARY

**Leadership in pre-university education
institutions**

**PHD. SUPERVISOR:
Professor Ion STEGĂROIU, PHD.**

**PHD. STUDENT,
Roxana Maria ANGHEL (BLIDARU)**

**TÂRGOVIȘTE
2022**

Acknowledgements,

I am extremely grateful to my coordinator for his extremely valuable advice, continued support and patience throughout the years of study. His knowledge and abundant experience have encouraged me throughout my academic research and in my daily life.

I would also like to thank the other members of the committee for their shrewd comments and encouragement, which led me to expand my research from various perspectives.

Last but not least, I would like to express my gratitude to my family. Without their extraordinary understanding and encouragement over the past few years, it would have been impossible for me to complete my study. Their faith in me kept my spirit and motivation at a high level during this process.

CONTENT OF THE DOCTORAL THESIS SUMMARY

ACKNOWLEDGEMENTS	46
INTRODUCTION	47
THE USEFULNESS OF THE DOCTORAL THESIS	49
THE ORIGINALITY, CONTRIBUTION AND SIGNIFICANCE OF THE STUDY	49
STRUCTURE OF THE DOCTORAL THESIS	49
SETTING THE GENERAL OBJECTIVE AND SPECIFIC OBJECTIVES	50
CENTRAL HYPOTHESIS AND WORK HYPOTHESES	50
CONCLUSIONS	52
PERSONAL CONTRIBUTIONS	56
PRACTICAL RECOMMENDATIONS	56
FUTURE RESEARCH PATHSA	57
LIMITATIONS OF THE RESEARCH	57
BIBLIOGRAPHY	58
CURRICULUM VITAE	70
LIST OF PUBLICATIONS RESULTING FROM SCIENTIFIC RESEARCH DURING THE PHD PERIOD (2019 – 2022)	87

INTRODUCTION

Educational leadership is centered on certain key principles. Firstly, educational leadership creates a vision of academic success for all students. This is important because there has always been a historical gap between students at different socio-economic levels and students with high and poor results. Secondly, educational leadership strives to maintain a safe and responsive learning environment. A healthy school environment is the key to providing comfortable, orderly and structured classrooms. Thirdly, educational leadership delegates responsibility to others. This means that teachers, parents and even students are empowered to take responsibility and accept responsibility. Fourthly, the training methods and curriculum content must be continuously improved. Fifthly, the field of education must borrow and adapt modern management tools, processes and techniques.

School leaders are responsible for creating communities to support students beyond the school experience. Caring for teachers as "invaluable assets" for students means sharing civic responsibility and social justice to help and empower them to become better outside school, preparing them to become active citizens and contributors to a democratic society. Educational leadership is not only needed in an organizational setting, it is also needed within families. When applied to education, leadership takes on a different dimension because schools differ from other entities and their educational mission makes them unique.

In a sense, educational leadership is about encouraging learning, personal growth and development for all participants, including adults in the workplace as well as students. That said, research abounds on what educational leadership should be, how educational leaders should behave and act within their school; what effective leadership is. Moreover, it has been recognized that school leaders change constantly and at a rapid pace, depending on the context. Closely related to that specific setting/context, school leadership is a 'process of social influence'. This raises questions: who is influencing whom? for what purpose? who is left out? And criticisms of school effectiveness ask similar questions: effective for what? and effective for whom?. Given the current tendency to see schools (complex and dynamic entities) as corporate organizations, the term leadership overlaps with management and administration. As such, many scholars use these three terms interchangeably, while others are very cautious to differentiate between them. Certain countries even prefer one over the other. Management is defined as a set of activities aimed at the efficient use of organizational resources in order to achieve the organization's goals. In education, management is therefore concerned with the operations of educational institutions such as schools. In fact, it deals with all the operations within the schools, the relationships with the outside world (the environment) which includes the various communities and government agencies to which they are responsible. There is a growing trend where educational leaders (ELs) are expected to be effective managers in their schools, with a focus on maintenance activities, technical issues and operations related to the school. Such movements can be linked to the New Public Management (NPM), a collective set of public administration ideas/reforms that has reached and affected the education sector as well. As a global phenomenon influencing policies worldwide, NPM can be defined as a public management approach that uses the knowledge, principles, skills and experience gained from business management and other fields to enhance the effectiveness and performance of public services. Basically, NPM is characterized by market, privatization, management, performance measurement and accountability. Its impact and/or influence in education is mainly seen through the application of business principles, a kind of managerialism, in administration and educational environments.

THE USEFULNESS OF THE DOCTORAL THESIS

This PhD thesis shows how effective leadership plays a key role in the development of new school programs, effective leaders being good communicators. It is shown that through collaborative efforts, effective leaders create opportunities to share leadership roles, which in turn create new leaders. Collaborative leaders have a commitment to common goals. They strongly believe in professional learning communities. They believe in joint decision making and problem solving together. Collaborative leadership is key to creating change and empowering others to embark on the journey.

Passion and persistence are key indicators to ensure that a new school program or initiative is successful and thrives for many years to come. Passionate leaders are effective leaders. They persevere. Passionate leaders are committed to lifelong learning and share that passion with others. They continually push themselves to grow and challenge others to do the same. Leaders who are passionate motivate others to be passionate. This "fiery attitude" is then embedded in the school climate and ensures the longevity of the programs. Consistent leadership positively influences student achievement. Effective leadership is fundamental to the success of every facet of education: teachers, students, programs and schools.

THE ORIGINALITY, CONTRIBUTION AND SIGNIFICANCE OF THE STUDY

The research has contributed to the academic literature in various ways in several fields of study. The significance and contribution of the study in the fields of educational leadership are closely related and intertwined.

This study not only shows that educational leadership is complex and multidimensional, it also depends on various domains and contexts, its components being dynamically interconnected despite existing tensions. The results thus have the potential to inform policymakers and other stakeholders in their decision-making, especially at this time when certain ministry-level education reforms are being implemented and enforced across the country. One of the original contributions of the study concerns the use of thinking tools as an alternative theoretical discussion of leadership practices. Such research will help build our knowledge base about school leadership in contexts outside school. At a national level, this study contributes to Romania's educational journey, with an emphasis on school leaders.

STRUCTURE OF THE DOCTORAL THESIS

This thesis is structured in five chapters, as follows:

Chapter 1, **The State of Knowledge in the Field**, presents an approach to leadership, as the basic concept of this thesis. At the same time, leadership theories were reported, with their implications in the life of organizations.

Chapter 2, **Educational Leadership and the Determining Role of Its Actions, for Increasing Performance in Pre-University Education**, addresses educational leadership, from the perspective of some famous authors, as well as the vision of leadership from the perspective of some EU countries. At the same time, it demonstrates how initial and ongoing training directly contribute to achieving performance in the educational environment.

Chapter 3, **The Conceptual, Epistemological and Methodological Framework**, describes the terms used in the elaboration of the empirical research, as well as the epistemological positioning of the scientific approach. The research methods, data collection and presentation of the work program were of interest for this chapter.

Chapter 4, **Empirical Research**, carried out by the author, constitutes a starting point in the elaboration of conclusions regarding the educational leadership in the Romanian education system. Starting from the research results, it was necessary to design a **participative**

management model, Leadership – Change – Creativity, in chapter 5, as the basis for school leaders in implementing successful organizational change. Chapter 5 also proposes a good practice guide based on the three major themes of the research, respectively, leadership, organizational change, creativity. It comes with strategies that leaders can apply in their schools to achieve success.

The doctoral thesis ends with the final conclusions, personal contributions, research limits, future research directions and bibliography, as the basis of the substantiation of the study.

SETTING THE GENERAL OBJECTIVE AND SPECIFIC OBJECTIVES

The general objective of the present study is to identify aspects related to leadership, organizational change and creativity in the educational environment, its innovations being significant, because it offers a model of shared responsibility for involvement with teachers, students and the community.

The specific objectives highlighted in this thesis are:

OS1: Identifying the existing differences between the educational units in the urban environment and those in the rural environment in terms of leadership, organizational change and creativity in the educational environment.

OS2: Development and implementation of plans and strategies to improve leadership in the educational system.

OS3: Identifying the factors that determine the adoption of participatory management.

CENTRAL HYPOTHESIS AND WORK HYPOTHESES

The scientific approach started from the following central hypothesis: *Educational managers are concerned with the development of leadership, organizational change and the development of creativity in educational institutions.*

The hypotheses associated with this study are:

11. Differences were identified in terms of leadership, organizational change and creativity depending on the environment of origin of the educational unit.

12. The positive school culture and the participatory school environment have an overwhelming role on the quality of the educational act.

13. The harmonious combination of leadership and organizational change leads to positive results.

14. Leadership positively influences the relationship between organizational change and creativity in the educational field.

15. The current pandemic context leads to the creation of an environment of positive organisational change.

Table 4.73 Validation of hypotheses

<i>11. Differences were identified in terms of leadership, organizational change and creativity depending on the environment of origin of the educational unit.</i>	YES
<i>12. The positive school culture and the participatory school environment have an overwhelming role on the quality of the educational act.</i>	YES
<i>13. The harmonious combination of leadership and organizational change leads to positive results.</i>	YES
<i>14. Leadership positively influences the relationship between organizational change and creativity in the educational field.</i>	NO
<i>15. The current pandemic context leads to the creation of an environment of positive organisational change.</i>	NO

The education system must make significant progress towards the development and realization of universal basic education for its citizens by implementing various educational reforms aimed at improving the standard of the education system and providing accessible education to every child who has reached school age. Some of the main goals should be to improve teacher motivation through incentive programs and to improve relations with the teacher community. This is an indication that the involvement of teachers and parents in education is essential. Hence, the need to adopt the participatory leadership practice that aims to involve teachers and parents in the management of the high school. Participatory leadership creates opportunities for teachers and parents to participate in school planning and decision-making. The practice of participative leadership is opposed to educational leadership that sees headmasters as the sole leaders and the center of all power, authority, and expertise. One thing identified to boost teacher motivation is by involving them in school decision-making, which can lead to commitment. Teachers are indispensable in any educational setup and therefore they must be allowed to be part of the school leadership. Teachers in the participatory school community stimulate the collection of ideas, materials, and methods that can lead to quality instruction. Participatory leadership is the preferred strategy for achieving school improvement. Conducerea participativă nu poate fi practică fără voiața și aprobarea directorilor, mai ales atunci când aceștia îl văd ca o amenințare la adresa autorității lor. Participative leadership cannot be practiced without the will and approval of managers, especially when they see it as a threat to their authority. Participatory leadership can only work well when high school headmasters see the value of team decision-making and collaboration with teachers and parents to plan together school activities that they might agree to involve in school leadership. Good leadership and a constructive work relationship involving teachers and parents lead to successful schools. Effective leaders reach out to others for support and assistance, build partnerships, secure resources and share credit for success.

CONCLUSIONS

The success of school leaders who manage educational organizations, which are the driving forces of development and progress in a world where efforts have been made to achieve better results, especially in recent years, depends on the excellent leadership behaviours they will manifest. Schools can manage tomorrow's strategies with excellent leaders who consistently commit to the best in school activities in terms of its structure, process, function, climate and environment, not with today's structure and people of the past. In fact, in the 21st century, schools must strive to make the best use of their resources and achieve performance. To achieve performance, schools need leaders who have turned this into their life philosophy. These school leaders can transform the school into a high-performing organization by exhibiting excellent leadership behaviours. The foundation of great leadership is based on available opportunities and mutual expectations. A great leader should try to get the best out of the people around him/her, within the limits of the available opportunities. The most important condition for its achievement is that all the school stakeholders aim to achieve the same results. The type of leadership needed to progress can be described as an excellent leader. If the individual continuously invests in developing excellent leadership, he can greatly achieve the results over time. Perhaps the most important element that distinguishes the great leader from other leaders is his/her ability to constantly develop both himself/herself and those who set out with him/her.

In excellent leadership, both the leader and those who follow him/her will achieve the best results and have great benefits. Becoming a strong country in the 21st century and maintaining that strength is a must. The phenomenon of excellent leadership was opened to discussion based on the literature with this research.

It has been argued that excellence in excellent leadership actually corresponds to positive perfectionism. Excellent leadership is the process of influencing people in accordance with the vision that the leader has created through the filter of values on the way to achieving good results.

The milestones educational organizations have reached so far have been presented on the basis of effective schooling, school development and effective administrators managing these schools. It has been argued that this constant pursuit of excellence can be achieved through leaders who have an understanding of leadership and demonstrate it through their behavior. It has been shown that excellent practices in schools can be achieved with an excellent leadership model; these leaders can achieve the best results in the school by considering structure, process, function, climate and environment.

School leaders need time, capacity, and support to focus on the practices most likely to improve student learning. Greater degrees of autonomy should work together with new models of distributed leadership, new types of responsibility, and school leadership training and development.

Redefining school leadership responsibilities for improved student learning

Policy makers and practitioners need to ensure that the roles and responsibilities associated with improved learning outcomes are at the heart of school leadership practice and are based on:

- Supporting, evaluating and developing the quality of teachers: school leaders must be able to adapt the teaching program to local needs, promote teamwork among teachers through monitoring, evaluation and professional development.
- Goal setting, evaluation and responsibility: policy makers need to ensure that school leaders have discretion in setting strategic direction and optimize their ability to develop school plans and goals and to monitor progress, using data to improve practice.
- Strategic financial and human resource management: decision makers can improve the financial management skills of school leadership teams by providing training for

school leaders, establishing the role of financial manager within the leadership team or providing financial support services to schools. Additionally, school leaders should be able to influence teacher recruitment decisions to improve the match between candidates and their school's needs.

Collaboration with other schools: this new dimension of leadership needs to be recognized as a specific role for school leaders. It can be beneficial for school systems as a whole, rather than only for students in a single school. But school leaders need to develop their skills to engage with issues beyond school boundaries.

Developing school leadership frameworks for improved policy and practice

School leadership frameworks can help provide guidance on the key characteristics, tasks and responsibilities of effective school leaders and signal the essential character of school leadership as leadership for learning. They can form a basis for the consistent recruitment, training and evaluation of school leaders. Frameworks should clearly define the major areas of responsibility for school leaders and allow local and school-level criteria to be contextualised. These should be developed with the involvement of the profession.

Distribution of school management

The increased responsibilities of school leadership create the need for distributed leadership, both within and between schools. School boards also face many new tasks. While practitioners consider middle management responsibilities vital to effective school leadership, these practices remain rare and often unclear; and those involved are not always recognized for their tasks. Policy makers need to expand the concept of school leadership and adjust policies and working conditions accordingly.

Encouraging the distribution of leadership

Sharing leadership can strengthen management and succession planning. Sharing leadership among different people and organizational structures can help meet the challenges facing contemporary schools and improve school effectiveness. This can be done formally through team structures and other bodies, or more informally through the development of ad-hoc groups based on expertise and current needs.

Supporting management distribution

There is a need to strengthen the concept of leadership teams in national frameworks, develop incentive mechanisms to reward participation and performance in these teams, and extend leadership training and development to middle management and potential future school leaders. Finally, policy makers need to reflect on changing accountability mechanisms to match distributed governance structures.

Supporting school boards in their tasks

Effective school boards can contribute to the success of their schools. For this to happen, it is essential to clarify the roles and responsibilities of school boards and ensure consistency between their objectives and the skills and experience of board members. Policy makers can help by providing guidance for improved recruitment and selection processes and developing support structures to ensure active participation in school boards, including opportunities for skill development.

Developing skills for effective school leadership

National practices and evidence from different sources show that school leaders need specific training to respond to expanded roles and responsibilities. Strategies must focus on developing and strengthening skills related to improving school outcomes (as mentioned above) and provide room for contextualization.

Treating leadership development as a continuum

Leadership development is broader than specific activity or intervention programs. A combination of formal and informal processes is needed in all stages and contexts of leadership practice. This involves coherently supporting the school leadership career through these stages:

- *Encouraging initial leadership training;*

- *Organization of initiation programs;*
- *Providing ongoing training to cover needs and context.*

Ensuring consistency of provision by different institutions

A wide range of providers meet the training needs of school leaders, but the training they provide needs to be more consistent. National school leadership institutions have increased awareness and improved the provision of leadership development opportunities.

Ensuring adequate variety for effective training

A broad spectrum of knowledge supported by practice has identified the content, design and methods of effective programs. It points to the following key factors: curricular coherence, experience in real contexts, cohort grouping, mentoring, coaching, peer learning and structures for collaborative work between the program and schools.

Making school management an attractive profession

The challenge is to improve the quality of current leadership and build sustainable leadership for the future. Evidence indicates that potential applicants are discouraged by the high workload of headmasters and the fact that the job does not appear to be adequately paid or supported. Uncertain recruitment procedures and career development prospects for executives can also deter potential candidates. Strategies for attracting, recruiting and supporting high-performing school leaders include the following:

- professionalization of recruitment;
- offering options and support for career development;
- providing higher degrees of autonomy with adequate support.

Research has shown that school leaders can make a difference in school and student performance if they are given autonomy to make important decisions. However, school autonomy alone does not automatically lead to improved leadership unless it is well supported. In addition, it is important that the core responsibilities of school leaders are clearly defined and delineated. Defining school leadership responsibilities should be guided by an understanding of the dimensions of leadership which lead to improving teaching and learning.

Redefining school leadership responsibilities for improved student learning

Bearing in mind the need for contextualisation, there appears to be sufficient evidence from research and national practice to encourage national, regional and local policies to use the evidence on core leadership dimensions as a basis for designing the job descriptions of their future leaders. To this end, there are four broad groups of interconnected leadership responsibilities that have been consistently identified as being associated with improved learning outcomes:

- ❖ Encouraging school leaders to support, assess and develop teacher quality and student achievement and school leadership focused on improving teacher motivation, capabilities and working environments is therefore most likely to improve student learning. To enhance the capacity of school leadership in supporting, evaluating and developing the quality of teachers, decision makers need to:
 - Strengthen the responsibility of school leaders in making curricular decisions so that they can adapt the teaching program to local needs and ensure coherence between courses and grade levels in order to achieve school goals and performance standards.
 - Provide training for school leaders in teacher monitoring and evaluation, either as part of initial school leader training or as continuous training.
 - Enhance the role of school leaders in teacher professional development: school leaders can ensure that teacher professional development is relevant to the local school context and aligned with overall school improvement goals and teacher needs.

- Consider devolving school-level discretion over teacher training and development budgets;
 - Encourage school leaders to promote teamwork among teachers by explicitly recognizing the core role of school leaders in building collaborative cultures and by sharing and disseminating best practices in this area.
- ❖ Supporting goal setting, evaluation and accountability
- Goal setting, evaluation and school accountability are key responsibilities of school leaders in most countries. To optimize school leaders' use of responsibility systems for school improvement processes, decision makers need to ensure that a number of conditions exist:

- Giving school leaders discretion in setting strategic direction and enhancing their capacity to develop school plans and objectives aligned with wider national curriculum standards and responsive to local needs.
- Promoting 'wise' leadership: Providing support and training opportunities for school leaders to ensure they have the knowledge and skills to monitor progress and use data effectively to improve practice.
- Encouraging school leaders to distribute assessment and accountability tasks across schools by developing a group of people who are competent and confident in analyzing and using data to design appropriate strategies for improvement.

Improving strategic financial and human resource management

Effective resource planning and management can improve school outcomes by strategically aligning resources with pedagogical goals. It is therefore important to ensure that school leaders are better equipped to make strategic use of resources.

Improving the financial management skills of school management teams: This can be achieved by providing training in this area to school leaders, by establishing the role of fellow or member of the management team with budgeting qualifications at school level (for larger schools or small school groups) or by providing financial support or services to schools.

Involvement of school leaders in teacher recruitment decisions: School leaders should be given opportunities to influence teacher recruitment decisions to improve the match between the school and the selected candidate. At the same time, it is important to take parallel steps within the system to professionalize the recruitment process at school level to avoid an inequitable distribution of teacher quality and to protect teachers' rights.

- ❖ Adopting a systemic approach to leadership and collaborative practice with external school partners is a new dimension of leadership that is increasingly recognized as a clear role for school leaders as it will benefit school systems as a whole and not just the students of an individual school. For system leadership roles to be effective, policy makers must ensure that school leaders have the time, capabilities, administrative support, and tools to engage with issues beyond school boundaries.
- Developing opportunities for school leaders to actively collaborate with surrounding schools and the local community to ensure improved student pathways, local curriculum alignment, coordinated course offerings, and resource sharing.
- Encouraging the distribution of leadership responsibilities within schools so that others can ensure the continuity of core leadership tasks within each individual school while school leaders are involved in activities beyond the school boundary.

The broadening and intensifying role of school leadership means that school leaders have responsibilities for a wide range of decisions about curriculum, assessment, resourcing and, increasingly, collaboration with external partners. In response, education systems must adopt a more complex notion of school leadership. While in some countries there are clear trends towards a greater distribution of leadership roles and responsibilities among school staff, the principal holds the greatest share of discretion among those who participate in the exercise of school

autonomy – teachers, heads of departments, principals and school boards. At the same time, school boards have also been burdened with increased responsibilities without adequate support.

PERSONAL CONTRIBUTIONS

The study also has methodological, practical and pedagogical implications. From a methodological point of view, this study contributes to the investigation of conceptions of educational leadership using a description that can help to expand the understanding of the field of educational leadership and can provide an impetus for the development and implementation of curriculum in current educational leadership modules and studies of specialization.

At its core, educational leadership is a matter of guiding, leading, rallying, energizing, mobilizing and multi-tasking.

The main personal contributions are:

- research, documentation, synthesis, processing and interpretation of data to reveal the specifics of leadership in the pre-university education system;
- developing empirical research on the role and importance of leadership in the pre-university education system;
- identifying and formulating leadership strategies, an integrating part of chapter five;
- investigation through theoretical and applied research regarding the role of leadership in the pre-university education system;
- creating the questionnaire;
- creation of an original participatory management model;
- creation of a good practice guide, which can be used by educational leaders, to make the educational act more efficient;
- proposing possible solutions and application recommendations to improve the efficiency of leadership development in the pre-university education system.

PRACTICAL RECOMMENDATIONS

The conclusions and analysis of the research presented in chapter four allow the formulation of a number of practical recommendations regarding the leadership role of leaders in the Romanian education system. The recommendations are indications of initiatives and directions that the group(s) or individuals concerned should consider, while recognizing the constraints imposed on the strength of the recommendations by the limitations of this research.

1. School headmasters should ensure they have a clearly recognized and understood strategic role in the school curriculum planning and policy process. Leaders should aim for this outcome. The nature of leaders' roles and their positions in schools places them in an ideal position to provide input that ensures improved teacher practice, improved student learning and support for school improvement.

2. At the system level, attention should be paid to the development and publication of an official document applicable to leaders. Such a document would recognize the nature of their role in schools and their role in school effectiveness and improvement. The document would also be a step towards implementing the previous recommendation.

3. Leaders should appreciate the complexity of the leadership role assigned to them by the participants in this research.

4. The Romanian education system should expand the practice of using data to drive educational change at different educational levels.

5. Leaders must possess effective communication, organizational and interpersonal skills and be able to provide encouragement, advice and support to teachers, students and other colleagues.

This research demonstrated that the leadership role of leaders in Romanian schools is complex and multidimensional. Given the limited time available and the multiple responsibilities of the role, it is difficult to achieve maximum efficiency.

FUTURE RESEARCH PATHS

The various limitations of this study constitute areas for future research that would add more knowledge to the field.

First, future research should broaden the group of participants. Including other social agents involved in the school, such as staff, teachers, students and parents, would provide different perspectives on how they see the roles, responsibilities, strategies and practices of their students towards the leader.

Another study might look at students' perspectives on what they think they need to learn and succeed. Giving them a voice in the Haitian context would be important because they are still under the tutelage of their parents.

MEN officials would constitute a research study in itself, as they represent another level of leadership, are part of multiple social domains, and interact differently with these domains.

Secondly, areas for future studies on educational leadership in Romania can be expanded. This study was carried out in a county in Romania, Dâmbovița county. Therefore, replication of this study in more counties will provide new insights to the literature. Furthermore, the focus on rural areas will provide additional knowledge as the contexts, challenges, obstacles and realities of these regions vary greatly from urban hubs.

Future research could be conducted on a different timeline. Although we had no control over what was happening in the country politically, conducting a similar study in a different time (with less turmoil and tension) could bring new insights.

Important research directions include expanding the inquiry into senior leaders in the Romanian education system and internationally, as well as investigating school improvement and their role through larger studies.

In future research in this area, it could be extremely beneficial to investigate how the role of leaders has been implemented in the new teacher professional development system in Romania.

LIMITATIONS OF THE RESEARCH

Although the use of data from a large-scale survey provides the opportunity to apply appropriate and complex statistical methods, reference must be made to the cross-sectional nature of the data, which inhibits causal interpretations. Changes in headmasters' behavior are expected to evoke changes in teacher instructional activity if differences in leadership practices are not associated with differences in instructional quality.

The present scientific approach does not lead to a possible generalization of the conclusions at the national level, because the sample is not representative and does not elucidate all aspects regarding educational leadership, it only identifies useful skills regarding the exercise of leadership in school organizations from the perspective of creativity and change, with an impact on the leaders of school organizations in Dâmbovița pre-university education.

The analysis of a non-nationally representative survey of school leaders makes clear how narrow these conceptions of leadership practice and possible roles for research are.

Research themes are limited to three: leadership, creativity and change, and areas should include designing policies, programs and initiatives, providing educational leadership in central office and schools, supporting and monitoring implementation, designing professional learning for others and promoting self professional learning.

Findings point to the need for an evidence infrastructure supported by educational policies that center the practice of broadly conceptualized educational improvement and transformation. Policies should better reflect the complex, multifaceted nature of leadership practice and the types of research that will be most useful in those pursuits. Policies could encourage leaders to draw on a broader range of methodologically sound research to inform their thinking or support strategic direction in their districts.

BIBLIOGRAPHY

1. Aalst, H.F. v., 2002, Education in Europe in the 21st Century: Trends and Challenges, working paper for *the First International Academic Workshop: Educational Systems in East Asia and Western Europe: A Comparative Approach*, organised by Shenyang Normal University, China and Katholieke Universiteit Leuven, Belgium
2. Aarons, G. A., Green, A. E., Trott, E., Willging, C. E., Torres, E. M., Ehrhart, M. G., & Roesch, S. C., 2016, The roles of system and organizational leadership in system-wide evidence-based intervention sustainment: A mixed-method study. *Administration and Policy in Mental Health*, 43(6), 991-1008
3. Adelodun, G.A., 2004, *Some Determinants of Creative Behaviour among Junior Secondary School Students in Oyo, Osun, and Ogun States, Nigeria*. Ph. D. Thesis, Unpublished. Ibadan: University of Ibadan
4. Alonderiene, R., & Majauskaite, M., 2016, Leadership Style and Job Satisfaction in Higher Education Institutions. *International Journal of Educational Management*, 30(1), 140-164
5. Amabile, T. M., 1996, *Creativity in context: Update to The Social Psychology of Creativity*, Boulder, CO: Westview Press, p 21
6. Amabile, T.M., 1997, Motivating creativity in organization: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 40
7. Amabile, T.M., 1996, *Creativity in context*. Colorado: Westview Press, Inc., p 1155
8. Amabile, T. M., 1983, The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 357-376
9. Anzalone, C., 2012, *Differences between task-oriented leaders and relational-oriented leaders*. Demand Media
10. Arana, J. M.; Chambel, M. J., Curral, L. & Taberero, C., 2009, *The role of task-oriented versus relationship-oriented leadership on normative contract and group performance. Social Behavior and Personality: an international journal*. 37 (10)
11. Aslam, U., Muqadas, F., Imran, M.K. and Saboor, A., 2018, Emerging organizational parameters and their roles in implementation of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*.
12. Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I., 1999, Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership

- Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441–462
13. Azimi, S., 2012, *Perspectives of teachers about impact of schools standard on their happiness. Un published master's thesis*. Tehran: KharazmiUniversity
 14. Bal, J. and J. de Jong, 2007, *Improving School Leadership - OECD Review, Background Report for the Netherlands*, prepared for the Ministry of Education, Culture and Science, Netherlands
 15. Bakari, H., Hunjra, A.I. and Niazi, G.S.K., 2017, How does authentic leadership influence planned organizational change? The role of employees' perceptions: Integration of theory of planned behavior and Lewin's three step model. *Journal of Change Management*, 17(2), pp.155-187
 16. Barrett, D., 2002, Change communication: Using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(4), 219-231
 17. Bass, B., 1985, *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press
 18. Bass, B.M., 1997, Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139
 19. Bass, B. M., & Avolio, B. J., 1997, *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire* (pp. 43-44). Palo Alto, CA: Mind Garden
 20. Bass, B.M., & Avolio, B. J., 1994, *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage
 21. Bass, B.M., 1990, Bass & Stogdill's handbook of leadership: *Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). New York, NY: Free Press
 22. Bass, B.M. and Stogdill R.M., 1990, Bass & Stogdill's handbook of leadership: *Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster
 23. Bates, R. J., 1984, Toward critical practice of educational administration. In T. J. Sergiovanni & J. E. Corbally (Eds.), *Leadership and organizational culture: New perspectives on administrative theory and practice* (pp. 260–274). Chicago: University of Illinois Press, p 260
 24. Bauer, T., 2016, *23 different ways to conceptualize leadership*. The Digital Transformation People
 25. Benner, M & Tushman, M., 2003, *Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited*. Academy of Management Review, Vol. 28, pp 238-256
 26. Blake, R. R., & Mouton, J. S., 1985, *The managerial grid III: a new look at the classic that has boosted productivity and profits for thousands of corporations worldwide*, Oxford: Butterworth-Heinemann
 27. Blase, J., & Blase, J. R., 1998, *Handbook of instructional leadership: How really good principals promote teaching and learning*. London: Sage Publications
 28. Blase J. & Kirby, P. C., 2000, *Bringing out the best in teachers: What effective principals do* (2nd Ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin Press
 29. Bloom, A., 1987, *Closing of the American mind*. New York: Simon and Schuster
 30. Boden, M. A. 2004, *The creative mind: Myths and mechanisms*. Psychology Press
 31. Bolman LG & Deal TE, 1997, *Reframing Organizations: artistry, choice and leadership*. San Francisco, CA: Jossey

32. Boston, MA, 2000, *Management Decision and Research Center*; Washington, DC: VA Health Services Research and Development Service, Office of Research and Development, Dept. of Veterans Affairs
33. Bradford, D.L., & Cohen, A. R., 1997, *Managing for excellence: The leadership guide to developing high performance in contemporary organizations*. New York: John Wiley and Sons
34. Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E. & Halpin, S. M., 2006, What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, (17), 288–307
35. Burns, C., & West, M. A., 2003, *Individual, climate, and group interaction processes as predictors of work team innovation*. *Small Group Research*, 26, 106-117
36. Burns, J. M., 1978, *Leadership*, New York, NY: Harper & Row
37. Bush T., 1998, The National Professional Qualification for Headship: the key to effective school leadership? *School Leadership and Management*, 18:321-334
38. Bush T., 2003, *Theories of Educational Management*, 3rd edn. London: Sage.
39. Bush T. & Glover D., 2002, *School Leadership: Concepts and Evidence*. Nottingham: National College for School Leadership
40. Bush T. & Glover D., 2002, *School Leadership: Concepts and Evidence*. Nottingham: Leadership and management 405 National College for School Leadership, pag 10
41. Bush, T. and Glover D., 2004, *Leadership Development: Evidence and Beliefs, National College for School Leadership*, Nottingham
42. Bush T. & Heystek J., 2006, School leadership and management in South Africa: Principals' perceptions. *International Studies in Educational Administration*, 34:63-76
43. Cachia, R., Ferrari, A., Ala-Mutka, K., & Punie, Y., 2010, *Creative learning and innovative teaching. Final report on the study on creativity and innovation in education in the EU member states*. JRC 62370. European Union, 2010, pag 5
44. Caetano, A. (Coord.), 1999, *Mudança organizacional e gestão de recursos humanos. Observatório do Emprego e Formação Profissional*. Lisboa: Colprinter - Indústria Gráfica, Lda, pp 177-196
45. Caldwell B., 1992, The principal as leader of the self-managing school in Australia. *Journal of Educational Administration*, 30:16-17
46. Caldwell B. & Spinks J., 1992, *Leading the Self-Managing School*. London: The Falmer Press, pag 49-50
47. Craft, A., 2010, *Creativity and education futures: Learning in a digital age*. Staffordshire: Trentham Books
48. Craft, A., 2003, The limitation to creativity in education: Dilemmas for the educators. *British Journal of Educational Studies*, 51, 113-127
49. Chemers M.M., & Ayman R. (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and direction*, (pp. 81–107). San Diego, CA: Academic Press.
50. Creasy, J & Paterson F., 2005, *Leading Coaching in Schools*, Nottingham, NCSL, pag 4
51. Creech, G. W. L., 2018, *Organizational and leadership principles for senior leaders*
52. Coleman, C.J., 1979, Contemporary psychology and effective behaviour. *European Journal of Special Needs Education*, 20, 56 - 67

53. Collins, A., & Halverson, R., 2018, *Rethinking education in the age of technology: The digital revolution and schooling in America*. New York City: Teachers College Press
54. Collinson, S., and Rugman, A. M., 2008, The regional nature of Japanese multinational business. *Journal of international business studies*, 39(2): 215-230
55. Cook, P., 1998a, *Best practice creativity*. Hampshire: GowerPublishing Limited, p 4
56. Copland, M., 2003, Building and Sustaining Capacity for School Improvement, *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 25 (4), pp. 375-395
57. Coriat. B., 2000, *Organizational Innovation in European Firms: The end of fordism and the rise of the Knowledge Economy*, Oxford University Press
58. Cuban L., 1988, *The Managerial Imperative and the Practice of Leadership in Schools*. Albany, NY: State University of New York Press, pag xx
59. Darling-Hammond, L., 2007, *Excellent teachers deserve excellent leaders. Presented at educational leadership: a bridge to school reform*. The Wallace Foundation's National Conference, New York
60. Darling-Hammond, L., M. LaPointe, D. Meyerson, M.T. Orr and C. Cohen, 2007, *Preparing School Leaders for a Changing World: Lessons from Exemplary Leadership Development Programs*, Stanford University, Stanford Educational Leadership Institute, Palo Alto, CA
61. Darling-Hammond, L., M. LaPointe, D. Meyerson, M.T. Orr and C. Cohen, 2007, *Preparing School Leaders for a Changing World: Lessons from Exemplary Leadership Development Programs*, Stanford University, Stanford Educational Leadership Institute, Palo Alto, CA
62. Davenport, T. H., 2005, *Thinking for a living: How to get better performances and results from knowledge workers*. Cambridge: Harvard Business Press
63. Davis, S., L. Darling-Hammond, M. LaPointe and D. Meyerson, 2005, *Review of Research, School Leadership Study: Developing Successful Principals*, Stanford Educational Leadership Institute, commissioned by the Wallace Foundation, Palo Alto, CA
64. Davis, S., L. Darling-Hammond, M. LaPointe and D. Meyerson, 2005, *Review of Research, School Leadership Study: Developing Successful Principals*, Stanford Educational Leadership Institute, commissioned by the Wallace Foundation, Palo Alto, CA
65. Drazin, R., Glynn, M.A. &Kazanjian, R.K., 1999, Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective. *The Academy of Management Review*, 24(2), 286- 307
66. Dewett, T., 2007, Linking intrinsic motivation, risk taking and employee creativity in an R&D environment. *R&D Management*, 37(3), 198
67. Dewett, T., 2004, Employee creativity and the role of risk. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 257-266
68. DiLiello, T.C. &Houghton, J.D., 2008, *Creative potential and practiced creativity: Identifying Untapped Creativity in Organizations*. Creative Potential and Practiced Creativity, 17(1), 37-46
69. Dynan, L., Cate, T., & Rhee, K., 2008, The impact of learning structure on students' readiness for self-directed learning. *Journal of Education for Business*, 96-100
70. Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. 2007, Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model, *The Leadership Quarterly*, Vol.18, no:3, pp.207-216

71. Ekvall, G., & Arvonen, K., 1991, Change-centered leadership: An extension of the two dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7, 17–26
72. Elmore, R. F., 2000, *Building a new structure for school leadership*. The Albert Shanker Institute
73. Elmore, R., 2008, Leadership as the Practice of Improvement, in Pont, B., D. Nusche and D. Hopkins (eds.), *Improving School Leadership*, Volume 2: Case Studies on System Leadership, OECD, Paris
74. Evans, P. and N. Mohr, 1999, Professional Development for Principals: Seven Core Beliefs, *Phi Delta Kappan*, 80 (7), pp. 530-533
75. Fagerberg, J. et al, 2004, *Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, pp. 1–26
76. Fazzaro, C. J., Walter, J. E., & McKerrow, K. K., 1994, Education administration in a postmodern society: Implications for moral practice. In S. J. Maxcy (Ed.), *Postmodern school leadership: Meeting the crisis in educational administration* (pp. 85–95). Westport, CT: Praeger Publishers. p 87
77. Fazelian, Porandokht, 2011, Future of Instructional Technology. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30 (2011) 2052 - 2056
78. Feidler, F., & House, R. (Eds.), 1994, *Leadership theory and research: A report of progress*
79. Feldman, D. H., & Benjamin, A. C., 2006, Creativity and education: An American retrospective. *Cambridge Journal of Education*, 36(3), 319–336
80. Fiedler, F. E., 1964, A contingency model of leadership effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology*. 1 (1), 149–190
81. Ferrari, A., Cachia, R., & Punie, Y., 2009, *Innovation and Creativity in Education and Training in the EU Member States: Fostering Creative Learning and Supporting Innovative Teaching*. JRC Technical Notes. Publication of the European Community
82. Ford, C.M., 1996, A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management Review*, 21(4), 1125
83. Forsyth, D. R., 2010, *Group dynamics*. (5th ed.). Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning
84. Foster, W., 1994, *School leaders as transformative intellectuals: Toward a critical pragmatism*. In N. A. Prestine & P. W. Thurston (Eds.), *Advances in educational administration: Vol. 3. New directions in educational administration: Policy, preparation, and practice* (pp. 29–51). Greenwich, CT: JAI Press
85. Fox, N.J., 2008, *Post-positivism*. In L.M. Given (Ed.), *The SAGE encyclopaedia of qualitative research methods*. London, UK: Sage.
86. Fullan, M., 1992, *Successful school improvement*. Buckingham: Open University Press
87. Fullan, M., 2001, *The New Meaning of Educational Change* (third edition), Teachers College, Columbia University, New York, NY
88. Fullan, M., 2001, *Leading in a culture of change*. San Francisco: Jossey-Bass, pag 11
89. Fullan, M., 2002, *The change*. *Educational Leadership*
90. Fullan, M., 1993, *Change forces: Probing the depths of educational reform*. New York: Falmer, pag 14
91. Galanes, G. J., 2003, In their own words: An exploratory study of bona fide group leaders. *Small Group Research*, 34, 741-770
92. Gastil, J., 1994, A definition and illustration of democratic leadership. *Human Relations*, 47, 954- 971

93. Gibson, J.L., Donnelly, J.H., Ivancevich, J.M., and Konopaske, R., 2006, *Organizations: comportamiento, estructura, procesos*. McGraw-Hill,
94. Graen, G. B. & Uhl-Bien, M., 1995, *Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective*. Management Department Faculty Publications. Paper 57
95. Greenleaf, R.K., 1977, *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power & greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press
96. Greenleaf, R., 1996, *On becoming a servant-leader*. San Francisco; Jossey-Bass Publishers
97. Guilford, J. P., 1950, Creativity. *American Psychologist*, 5, 444
98. Hage, J., 1999, Organizational innovation and organizational change, *Annual Review of Sociology*, Vol 25
99. Hargreaves, A. G. Halász and B. Pont, 2008, The Finnish Approach to System Leadership, a case study report for the *OECD Improving School Leadership activity*, available at www.oecd.org/edu/schoolleadership and in Pont, B., D. Nusche and D. Hopkins (eds.), *Improving School Leadership*, Volume 2: Case Studies on System Leadership, OECD, Paris
100. Harris, A., 2002, *Distributed leadership in schools: leading or misleading?*. Paper presented at the British Educational Leadership, Management and Administration Society annual conference, Birmingham, September
101. Hennessey, B. A. & Amabile, T. M., 2010, Creativity. *Annual Review of Psychology*, 61, 569-598
102. Hersey, P. and Blanchard, K.H., 1969, *Life cycle theory of leadership*. *Training & Development Journal*
103. Hobson, A., 2003, *Mentoring and Coaching for New Leaders*, National College for School Leadership, Nottingham
104. Hopkins, D., 2001, *School improvement for real*. London: Routledge Falmer
105. Hopkins, D., 2008, Realising the Potential of System Leadership, in Pont, B., D. Nusche and D. Hopkins (eds.), *Improving School Leadership*, Volume 2: Case Studies on System Leadership, OECD, Paris
106. Hougues, R., Ginnett, R., Curphy, G. J., 2006, *Leadership* (Fifth Edition). Mc Graw Hill publishing company (New Delhi)
107. Houran, J. & Ference, G.A., 2006, *Nurturing Employee Creativity*. New York: HVS International
108. House, R., & Aditya, R., 1997, The social scientific study of leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23, 409-474
109. House, Robert J., 1996, *Path-Goal Theory Of Leadership: Lessons, Legacy, And A Reformulated Theory*. *The Leadership Quarterly* 7.3 (1996): 323-352
110. House, R. J., & Shamir, B., 1993, *Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories*
111. R.L. Hughes, 1993, *Leadership: Enhancing the lessons of experience*. Richard D. Irwin, Inc.
112. Huber, S.G., 2004, *Preparing School Leaders for the 21st Century: An International Comparison of Development Programs in 15 Countries*, Taylor & Francis Group, London
113. Ilies, R., Nahrgang, J.D., & Morgeson F.P., 2007, Leader–Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92 (1)

114. Jeffrey, B., & Craft, A., 2006, Creative learning and possibility thinking. In B. Jeffrey (Ed.), *Creative learning practices* (pp. 47-62). London, UK: Tufnell Press.
115. Johansson, J. K., and Nonaka, I., 1996, *Relentless: The Japanese way of marketing*. New York: Harper business
116. Johnston, B. J., 1994, Educational administration in the postmodern age. In S. J. Maxcy (Ed.), *Postmodern school leadership: Meeting the crisis in educational administration*, pp. 115. Westport, CT: Praeger Publishers.
117. Karlsson J., 2002, The role of democratic governing bodies in South African schools. *Comparative Education*, 38:332
118. Khazanchi. S, Slay. H, Rothenberg. S, 2006, Report on "Nurturing Organizational Innovation during Change" Printing Industry Center at RIT
119. Kaminsky, J. S., 2000, The pragmatic educational administrator: 'Local theory,' schooling, and postmodernism revisited. *International Journal of Leadership in Education*, 3(3)
120. Kaufman, J. C., 2016, *Creativity 101* (2ndEd). New York: Springer.
121. Kim, J. and Choi, S.O., 2020, The intensity of organizational change and the perception of organizational innovativeness; with discussion on open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), p.66
122. Kincheloe, J. L., & Steinberg, S. R., 1999, A tentative description of post-formal thinking: The critical confrontation with cognitive theory. In S. R. Steinberg, J. L. Kincheloe, & P. H. Hinchey (Eds.), *The post-formal reader: Cognition and education* (pp. 55–90). New York: Falmer Press, p 56
123. Koontz, H., O'Donnell, and Wehrich H., *Management*, Volume 1, eighth edition, Original title: *Management Eighth Edition*. United Kingdom: Mc Graw-Hill, Inc., 1984
124. Kotliikov. V., 2004, *Organizational Innovation, Managing Innovation*, pp 62-64
125. Kruse, K., 2013, *What Is Leadership?* Forbes Magazine
126. Kunter, B., 1965, Elements and problems of democratic leadership. In A. W. Gouldner, *Studies in leadership: Leadership and democratic action* (pp. 459-467). New York: Russell & Russell
127. Langer, J. A., 2004, *Getting to excellent: How to create better schools*. New York: Teachers College Press.
128. Leithwood K., 1994, Leadership for school restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30:498-518
129. Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K., 2004. How leadership influences student learning: *A review of research for the learning from leadership project*. New York: The Wallace Foundation
130. Leithwood, K., & Riehl, C., 2005, "What we know about successful school leadership". New agenda: *Directions for research on educational leadership*. Edited by Firestone, W. and Riehl. C. A New York: Teachers College Press. Pp. 22-47
131. Leithwood, K., & Riehl, C., 2005, What we know about successful school leadership. New agenda: *Directions for research on educational leadership*. Edited by Firestone, W. and Riehl. C. A New York: Teachers College Press. Pp. 22-47
132. Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D., 2008, Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, 28 (1), 27-42

133. Leithwood, K., & Jantzi, D., 2000a, Principal and teacher leader effects: a replication. *School Leadership and Management*, 20 (4), 415-434
134. Leithwood, K., & Jantzi, D., 2000b, The effects of transformation leadership on student engagement with school, *Journal of Educational Administration*, 38 (2), 112-129
135. Leithwood K, Jantzi D & Steinbach R., 1999, *Changing Leadership for Changing Times*. Buckingham: Open University Press
136. Leithwood, K., K.S. Louis, S. Anderson, S. and K. Wahlstrom, 2004, *Review of Research, How Leadership Influences Student Learning, Learning from Leadership Project*, Wallace Foundation, New York, NY
137. Levine, D., & Lezotte, L., 1990, Unusually effective schools: *A review of research and practice*. Madison: National Center for Effective Schools Research and Development
138. Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K., 1939, Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates, *The Journal of Social Psychology*, Vol.10, no.2, pp. 269-299
139. LePine, J.A, Erez, A., & Johnson, D.E., 2002, The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1)
140. Loveless, A., 2007, Creativity, technology and learning—a review of recent literature. Slough: Futurelab, pag 5
141. Macawimbang, J.H., *Quality Education Leadership*. Bandung: Alfabeta, 2012
142. Maile S., 2004, School choice in South Africa. *Education and Urban Society*, 37:94-116
143. Martins, E.C. &Terblanche, F., 2003, Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74
144. Maslow, A. H., 1954, *Motivation and personality*. New York: Harper and Row
145. McEwan, E. K., 2009, *10 Traits of highly effective schools: Raising the achievement bar for all students*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press
146. McGregor, D. M., 2003, *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill
147. McKeown. M., 2008, *The Truth About Innovation*. London, UK: pp 1-248, Prentice Hall publications
148. McKinney, J. R., & Garrison, J. W., 1994, Postmodernism and educational leadership: The new and improved panopticon. In S. J. Maxcy (Ed.), *Postmodern school leadership: Meeting the crisis in educational administration* (pp. 71–83). Westport, CT: Praeger Publishers.
149. Mendels, P., 2012, The effective principal: 5 pivotal practices that shape instructional leadership. *Journal of Staff Development*. 33 (1)
150. Mednick, S.A., 1962, The associative basis of the creative process. *Psychological Review*, 69, 220–232
151. Mikdashi, T., 1999, Constitutive meaning and aspects of work environment affecting creativity in Lebanon. *Participation&Empowerment: An International Journal*, 7(3), 47-55
152. Miller TW & Miller JM, 2001, Educational leadership in the new millennium: a vision for 2020. *International Journal of Leadership in Education*, 4:182
153. Mishra, P., & Henriksen, D., 2018, *Creativity and technology: Rethinking their role in education*. New York: Springer



154. Mishra, P., & Mehta, R., 2017, What we educators get wrong about 21st-century learning: Results of a survey. *Journal of Digital Learning in Teacher Education*, 33(1), 6–19
155. Møller, J., M. Schratz, forthcoming 2008, Leadership Development in Europe, in Crow, G., J. Lumby and P. Pashiardis (eds.), *UCEA/BELMAS/CCEAM International Handbook on the Preparation and Development of School Leaders*, Erlbaum Publishing Company, Mahwah, NJ
156. Moorman, H., 1997, *Professional Development of School Principals for Leadership of High Performance Learning Communities*, the preliminary report of the Danforth Foundation Task Force on Leadership of High Performance Learning Communities, 1999
157. Morgan, M. and C. Sugrue, 2005, *Evaluation of the MISNEACH Programme*, Clare Education Centre, Ennis, Ireland
158. Moos, L. and S. Huber, 2007, School Leadership, School Effectiveness and School Improvement: Democratic and Integrative Leadership in Townsend, T. (ed.), 2007, *International Handbook of School Effectiveness and Improvement*, Springer, Dordrecht, Netherlands
159. Murphy, J., 1990, Principal Instructional Leadership. In *Advances in Educational Administration: Changing Perspectives on The School*. Edited by L. S. Lotto & P.W. Thurston Greenwich, Conn.: JAI Press. Pp. 163-200
160. Mulford, W., 2003, School Leaders: Challenging Roles and Impact on Teacher and School Effectiveness, a paper prepared for the OECD *Improving School Leadership activity*
161. Nayak, A., 2008, Experiencing creativity in organizations: A practice approach. *Long Range Planning*, 41, 421
162. Nelson, S. W., & Guerra, P. L., 2014, *Educator belief and cultural knowledge: Implications for school improvement efforts*. *Educational Administration Quarterly*, 50(1), 67-95
163. Neuman, W. L., 2003, *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (5th ed.). Boston: Pearson Education p 91
164. Neuman, W. L., 2003, *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (5th ed.). Boston: Pearson Education, p 71
165. Northouse, P. G., 2007, *Leadership theory and practice*, (4th ed.). Sage Publications, Inc., p 3
166. Northouse, P. G., 2010, *Leadership: theory and practice*, Thousand Oaks California: Sage
167. Northouse, P.G., 2016, *Leadership theory and practice* (7th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE
168. Neuman, W. L., 2003, *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (5th ed.). Boston: Pearson Education
169. Nwazuoke, I.A., 1996b, *Creativity. Understanding Special Education*. Ibadan: Creative Books
170. Nwazuoke IA, 1989, *Correlates of Creativity in High Achieving Nigerian Children*. Ph. D Thesis. Ilorin: University of Ilorin
171. Nwazuoke, I.A., 1996b, *Creativity. Understanding Special Education*. Ibadan: Creative Book
172. OECD, 2001c, *What Schools for the Future?*, OECD, Paris
173. OECD, 2005a, *The Starterpack: Futures Thinking in Action*, OECD, Paris
174. OECD, 2001b, *New School Management Approaches*, OECD, Paris
175. OECD, 2007a, *PISA 2006: Science Competencies for Tomorrow's World*, Volume 1: Analysis, OECD, Paris

176. OECD, 2004b, *Learning for Tomorrow's World: First Results from PISA 2003*, OECD, Paris
177. O'Shea, D.J., & O'Shea, L.J., 1997, Collaboration and school reform: A twenty-first century perspective. *Journal of Learning Disabilities*, 30(4), 449-462
178. Ouchi., W., 1981, *Theory Z*. New York: Avon Books
179. Page, T., & Thorsteinsson, G., 2017, The impact of conventional school education on students creativity. *I-Manager's Journal on School Educational Technology*, 13(1), 12
180. Palmer, S. B., & Wehmeyer, M. L., 2003, *Promoting self-determination in early elementary school: Teaching self-regulated problem-solving and goal-setting skills*. *Remedial and Special Education*, 24, 115-126
181. Petrowski, M.J., 2000, Creativity research: Implications for teaching, learning and thinking. *Reference Services Review*, 28(4), 304-312
182. PricewaterhouseCoopers, 2007, *Independent Study Into School Leadership: Main Report*, Department for Education and Skills, London, England
183. Plucker, J. A., Beghetto, R. A., & Dow, G., 2004, Why isn't creativity more important to educational psychologists? Potential, pitfalls, and future directions in creativity research. *Educational Psychologist*, 39, 83-96
184. Reilly, A. J., 1968, *The effects of different leadership styles on group performance: A field experiment*. Retrospective Theses and Dissertations. Paper 3510
185. Robbins, S., 1999, *Mudança organizacional e administração do stress*. In *Comportamento organizacional*, Rio de Janeiro: LTC, pp 394-423
186. Runco, M. A., 2007, *Creativity: Theories and Themes: Research, Development, and Practice*. San Diego, CA: Academic Press
187. Runco, M. A., 2014, *Creativity: Theories and themes: Research, development, and practice*. Amsterdam: Elsevier
188. Runco, M., 2006, *Creativity theories and themes*. New York, NY: Elsevier.
189. Ryan, A. B., 2006, Post-positivist approaches to research. In M. Antonesa (Ed.), *Researching and writing your thesis: A guide for postgraduate students* (pp. 12-26). Maynooth; NUI Maynooth
190. Sackney L & Mitchell C., 2001, Postmodern expressions of educational leadership. In: K Leithwood & P Halling er (eds). *The Second International Handbook of Educational Leadership and Administration*. Dordrecht: Kluwer, pag 13-14
191. Scheurich, J. J., 1994, *Social relativism: A postmodernist epistemology for educational administration*. In S. J. Maxcy (Ed.), *Postmodern school leadership: Meeting the crisis in educational administration* (pp. 17-46). Westport, CT: Praeger Publishers, p 18
192. Scheurich, J. J., 1994, Social relativism: A postmodernist epistemology for educational administration. In S. J. Maxcy (Ed.), *Postmodern school leadership: Meeting the crisis in educational administration* (pp. 17-46). Westport, CT: Praeger Publishers, p 18
193. Senior. B & Fleming J., 2006, *Organizational change*, (3rd ed), FT, Prentice Hall
194. Sergiovanni T., 1984, Leadership and excellence in schooling. *Educational Leadership*, 41:13
195. Shalley, C.E., Zhou, J. & Oldham, G.R., 2004, The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Whereshouldwegofromhere? *Journal of Management*, 30(6), 933-958

196. Simonton, D. K., 2012, Taking the US Patent Office creativity criteria seriously: A quantitative three-criterion definition and its implications. *Creativity Research Journal*, 24, 97-106
197. Smith L., 1981, *The Revolving Door Identification Model*. Mansfield Centre: Creative Learning Press.
198. Soetopo, H., *Organizational Behavior*, 2010, Bandung: PT Remaja Rosdakarya
199. Southworth G., 2002, Instructional leadership in schools: reflections and empirical evidence. *School Leadership and Management*, 22, pag 79
200. Starratt RJ., 2001, Democratic leadership theory in late modernity: an oxymoron or ironic possibility? *International Journal of Leadership in Education*, 4:348
201. Stewart, D., 2000, *Tomorrow's Principals Today*, Kanuka Grove Press, Palmerston North
202. Sternberg, R. J., 1999a, A propulsion model of types of creative contributions. *Review of General Psychology*, 3, 83-100
203. Sternberg, R. J., & Lubart, T. I., 1995, *Defying the crowd*. New York: Free Press
204. Sternberg, R. J., 2018, *A triangular theory of creativity*. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 12, 50-67
205. Stoerber, J., Becker, C., 2008, Perfectionism, Achievement Motives, and Attribution of Success and Failure in Female Soccer Players. *International Journal of Psychology*, 43, (6), 980- 987
206. Stoll, L., R. Bolam and P. Collarbone, 2002, Leading for Change: Building Capacity for Learning, in *Second International Handbook of Educational Leadership and Administration* (Leithwood, K. and P. Hallinger, eds.), pp. 41-73, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, Netherlands
207. Stoll, L. and K.S. Louis, 2007, *Professional Learning Communities: Divergence, Depth and Dilemmas*, Open University Press, Maidenhead
208. Shaw, J., & Newton, J., 2014, *Teacher Retention and Satisfaction with a Servant Leader as Principal*. *Education*, 135(1), 101-106
209. Senior, B & Fleming J., 2006, *Organizational change*, (3rd ed), FT, Prentice Hall
210. Stouten, J., Rousseau, D.M. and De Cremer, D., 2018, Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), pp.752-788
211. Sroufe, R., 2017, Integration and organizational change towards sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 162, pp.315-329
212. Tabernerero, C., Chambel, M. J., Curral, L. & Arana, J. M., 2009, The role of task-oriented versus relationship-oriented leadership on normative contract and group performance. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 37(10), 1391-1404(14)
213. Theoharis, G., & Brooks, J. S., 2012, *What every principal needs to know to create equitable and excellent schools*. New York: Teachers College Press
214. Thomas, W, 2009, *Coaching and Creativity, Creativity for Learning*
215. Torrance, E.P., 2004, Aspirations and dreams of three groups of creativity gifted highschool, seniors and comparable un selected group. *Gifted Child Quarterly*, 9: 177- 182
216. Tucker, V., 2001, *Creativity for You*. A Training Course in CreativityThrough Divergent Thinking. Bandra, Bombay: BetterYourselfBooks
217. United States Army, October 1983, *Military Leadership* (FM 22-100). Washington, DC: U.S. Government Printing Office

218. U.S. Army.,1983, *Military Leadership*. Field Manual 22-100. Washington, DC: U.S. Government Printing Office
219. Vagu P., Stegăroiu I., 2006, *Lideriatul, de la teorie la practică*, Editura Bibliotheca
220. Van der Merwe. A., 1991, Making strategic change happen, *European Management Journal*, Vol. 9, Issue 2, pp 174-181
221. Wallace Foundation, 2013, *The school principal as a leader: Guiding schools to better teaching and learning*. New York: Wallace Foundation.
222. Warren, A. 2019. *3 Habits of excellent leadership*
223. Waters, J. T., R.J. Marzano and B.A. McNulty, 2003, *Balanced leadership: What 30 Years of Research Tells Us About the Effect of Leadership on Student Achievement, Mid-continent Research for Education and Learning*, Aurora, CO
224. West-Burnham J., 1997, Leadership for learning: reengineering 'mind sets'. *School Leadership and Management*, 17:239
225. Webster's new universal unabridged dictionary, 2003, New York: Barnes & Noble Publishing, p 654
226. William Ouchi, 1981, Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge, *Business Horizons*, vol. 24, issue 6, 82-83
227. Whitmore, J, 2002, *Coaching for Performance*, London, Nicholas Brealey Publishing, p 54
228. Yukl, G., 2001, *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hal
229. Yukl, G.A., 1998, *Leadership in organizations*. Pearson Education India
230. Yukl, G.A., 1989, Managerial leadership: A review of theory and research. *Yearly Review of Management*, 15, 251-289
231. Yukl, G., 1989, Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251- 289
232. Zaccaro, S.J. & Klimoski, R., 2001, *The Nature of Organizational Leadership*. San Francisco: Wiley
233. Zeitchik, S., 2012, *10 Ways to Define Leadership*. Business News Daily

CURRICULUM VITAE

		
Europass Curriculum vitae		
Personal information		
Last Name /First Name	Roxana Maria Anghel (Blidaru)	
Address(s)	Bld. Inpedenței, nr. 5, bl. O ₃ , sc. A, et. 7, ap. 27, loc. Târgoviște, jud. Dâmbovița, România	
Phone(s)		Mobile: 0723 685 393
Fax(s)		
E-mail(s)		
Nationlity	Romanian	
Date of birth	08.09.1978	
Sex	Female	
Job / Occupational field	„Valahia”University - Târgoviște – Doctoral School Presentation of the Phd thesis – field: „Management”	
Professional experience		
Period	01.09.1998 – 01.09.2013 01.09.2013 – present	
Occupation or position held	Teacher / Elementary teacher / Primary education teacher	

Main activities and responsibilities	Application of the national curriculum and the school based curriculum; Preparing students for participation in school competitions, olympics, tests; Organizing and carrying out activities with parents; Responsible for the teachers' methodical committee (2000-2017, 2018-2019); School-Family Partnership Manager (2010-2013); Responsible for the "I Like to Read" Project (2010-2013, 2018-2019); Member of the Evaluation and Quality Assurance Commission in the school (2015-2021); Member of the Board of Directors (2021-2022)
Name and address of employer	Secondary school „Tudor Vladimirescu” Târgoviște, Dâmbovița, str. Moldovei, nr. 2, tel/fax 0245615402;E-mail: scoala6tgv@yahoo.com ; Adresa site: http://www.tvladimirescu.ro Școala Gimnazială „Iancu Văcărescu” Văcărești, Dâmbovița, tel./fax 0245684214; E-mail: iancuvacarescu@yahoo.com
Type of business or sector	Primary education
Period	2015-2022
Occupation or position held	Methodist
Main activities and responsibilities	Organization, guidance and control of scientific-methodical activities within the school inspection
Education and Training	
Period	20.11.2021-12.03.2022
Qualification / diploma obtained	Certificate, No. 71/05.07.2022, continuous training programme "Approaching logical games and programming elements for school children"
The main subjects studied / professional skills acquired	Responsible and effective use of information and communication technology; Identifying specific elements of teaching-learning-evaluation through game based on algorithms; Solving elementary problems through intuitive information processing methods; Information processing in digital format; Development of IT products to develop inventiveness and creativity; Creative development of mini-projects targeting social, cultural and personal aspects, respecting information credit and copyright.
Level in national or international classification	Certified continuous training programme, 15 CPT, Pre-university education
Period	02.04.2021-05.05.2021

Qualification / diploma obtained	Certificate of continuous training of teaching staff – Series Af, No. 0007606, continuous training programme „ <i>Educational Marketing</i> ”
The main subjects studied / professional skills acquired	The marketing concept; Educational Marketing Elements; Educational Marketing Plan
Level in national or international classification	Certified continuous training programme, 15 CPT, Pre-university education
Period	19.08.2020-27.08.2020
Qualification / diploma obtained	Certified continuous training programme for teaching staff – Series Ae, No. 0053163, continuous training programme „ <i>Inclusive Education. Identification and Intervention Strategies</i> ”
The main subjects studied / professional skills acquired	Inclusive education – conceptual delimitations; ADHD and autism; Learning disorders – language/writing/reading/calculation; Behavioral disorders
Level in national or international classification	Certified continuous training programme, 15 CPT, Pre-university education
Perioda	08.02.2020-04.05.2020
Qualification / diploma obtained	Certificate, No. 1097/78/CRED/TR/DB/30.06.2020, continuous training programme „ <i>CRED – Relevant curriculum, open education for all. Level II training – primary education</i> ”
The main subjects studied / professional skills acquired	A new National Curriculum - necessary conceptualizations; Study disciplines from the didactic perspective of the specialty; Transversal aspects in the approach and implementation of the National Curriculum
Level in national or international classification	Certified continuous training programme, 30 CPT, Pre-university education
Period	22.08.2019-31.08.2019
Qualification / diploma obtained	Certificate, No. 378/31.08.2019, continuous training programme „ <i>Management of educational projects</i> ”
The main subjects studied / professional skills acquired	Elements of the project's philosophy; Examples of good practices in project development; Implementation of projects

Level in national or international classification	Certified continuous training programme, 15 CPT, Pre-university education
Period	30.06.2019-04.07.2019
Qualification / diploma obtained	Certificate of participation, continuous training programme <i>"School leadership in practice"</i>
The main subjects studied / professional skills acquired	Key competences and skills for the 21st Century; Cooperative learning, blended learning and flipped classroom in Europe; Innovation through non-formal education and outdoor learning; Innovative ICT tools and blended learning to foster the school leadership
Level in national or international classification	Erasmus+ Program, 25 hours, Pre-university education
Period	28.03.2019-19.04.2019
Qualification / diploma obtained	Certificate, no. 24-3/F/19.04.2019 –continuous training programme <i>"Organizational development through projects"</i>
The main subjects studied / professional skills acquired	Organizational development; European funds in Romania; Human Capital Operational Program; Stages of a project
Level in national or international classification	Certified continuous training programme, 26 hours, Pre-university education
Period	12.03.2019-16.04.2019
Qualification / diploma obtained	Certificate, no. 21-4/F/16.04.2019 –continuous training programme <i>"Curricular qualification for a transdisciplinary approach to teaching"</i>
The main subjects studied / professional skills acquired	Learning for the knowledge society; Ways of integrated approach to contents
Level in national or international classification	Certified continuous training programme, 26 hours, Pre-university education
Period	15.09.2018-15.12.2018
Qualification / diploma obtained	Certified continuous training programme for teaching staff - Series Ac, No. 0079940, continuous training programme <i>"Developing the evaluation skills of teachers participating in the final exam in education and the national competition for teaching positions in pre-university education units"</i>

The main subjects studied / professional skills acquired	Evaluation in pre-university education - foundations, conceptual delimitations, new approaches; The specificity of pedagogical evaluation in the context of written versus oral tests; Development of assessment tools and samples; The specifics of assessment in various educational situations – exams, contests; Subjectivity versus subjectivism in didactic evaluation. Disruptive factors in the assessment and marking of written works; Taking on and understanding the role of evaluator. The reflexive and self-reflexive nature of the evaluator's activity in the pedagogical field
Level in national or international classification	Certified continuous training programme, 30 CPT, 120 hours, Pre-university education
Period	15.03.2018-26.05.2018
Qualification / diploma obtained	Certified continuous training programme for teaching staff, Series Ab, No. 0025239/15.06.2018, continuous training programme " <i>Streamlining the management of pre-university education institutions</i> "
The main subjects studied / professional skills acquired	School organization management; Management of the integration of human resources; Communication in educational management; Streamlining quality management; Career and professional development management; Planning, promoting and carrying out activities in a project
Level in national or international classification	Certified continuous training programme, 30 CPT, 120 hours, Pre-university education
Period	08.03.2018-26.05.2018
Qualification / diploma obtained	Certified continuous training programme for teaching staff, Series Ab, No. 0025264/15.06.2018, continuous training programme " <i>Innovation and change in the management of pre-university educational institutions</i> "
The main subjects studied / professional skills acquired	Innovation and change management; Marketing policies; Management of emotional intelligence; Time and priority management; Crisis management; Management and leadership
Level in national or international classification	Certified continuous training programme, 30 CPT, 120 hours, Pre-university education
Period	02.04.2017-21.04.2017
Qualification / diploma obtained	Certified continuous training programme for teaching staff - Series A, No. 0071233, continuous training programme " <i>High-performing educational management</i> "
The main subjects studied / professional skills acquired	Management of motivation and didactic competence towards performance; Management of priorities and stress in educational activities; Management of school innovation and change
Level in national or international classification	Certified continuous training programme, 15 CPT, 60 hours, Pre-university education

Period	08.10.2016-28.11.2016
Qualification / diploma obtained	Certified continuous training programme for teaching staff - Series A, No. 0055497, continuous training programme "Non-formal education – management and good practices"
The main subjects studied / professional skills acquired	Formal, non-formal, informal education; Management of non-formal education activities; Practices of non-formal education capitalized in the school; School-community partnership
Level in national or international classification	Certified continuous training programme, 12 CPT, 48 hours, Pre-university education
Period	March- July 2016
Qualification / diploma obtained	Certificate, No. 3733-3/14.07.2016, continuous training programme "Modern approaches in health education"
The main subjects studied / professional skills acquired	Health Education in the European curriculum context; Didactic design elements in Health Education; Evaluation strategies and forms; IT tools in teaching Health Education; Nutrients and their role in healthy eating; Chemical and biological risks in food consumption and their prevention; Food labelling; Food hygiene
Level in national or international classification	Certified continuous training programme, 15 CPT, 60 hours, Pre-university education
Period	02.02.2016-12.02.2016
Qualification / diploma obtained	Certificate, No.3/12.02.2016, continuous training programme "The training of methodist teachers to achieve the objectives of the school inspection"
The main subjects studied / professional skills acquired	Competences regarding the knowledge and application of the legal framework for conducting school inspections to obtain finalization in education and teaching degrees, as well as specialized/frontal/thematic inspections; Formation of skills for organization, guidance and control of scientific-methodical activities within the school inspection; Competences regarding the preparation of the written inspection report
Level in national or international classification	Continuous training programme certified MEN, 24 hours, Pre-university education
Period	18.12.2015-17.01.2016
Qualification / diploma obtained	Certified continuous training programme for teaching staff - Series A, No. 0016632, lifelong learning program "Leadership in school organizations"
The main subjects studied / professional skills acquired	Leadership and self-management in education; Emotional and social intelligence in educational relationships (educational conflict management); School organization management

Level in national or international classification	Certified continuous training programme, 30 CPT, 133 hours, Pre-university education
Period	03.02.2015-28.04.2015
Qualification / diploma obtained	Certificate, No. 4/06.05.2015, continuous training programme "Methodical commission in the context of quality assurance in education"
The main subjects studied / professional skills acquired	The application of the legislative provisions regarding the methodical commission within the educational unit; Familiarization with the specific documents of the methodical commission's portfolio; Development of planning, organizing, guiding, monitoring and evaluation skills of the activity carried out at the level of the teachers' methodical committee; Elaboration of control tools / monitoring-evaluation of the activity of the methodical commission depending on the purpose; Manifesting a (self)reflective behavior on one's own didactic/pedagogical activities and the activity of others; Promoting a culture of quality in education
Level in national or international classification	Continuous training programme certified MEN, 36 hours, Pre-university education
Period	06.02-16.02.2015
Qualification / diploma obtained	Certified continuous training programme for teaching staff - Series F, No. 0215007, C ontinuous training programme "Learning to live together"
The main subjects studied / professional skills acquired	Key concepts of the program; The specifics of the learning process; Strategies for implementation, evaluation and follow-up
Level in national or international classification	Certified continuous training programme, 11 CPT, 42 hours, Pre-university education
Period	28.05.2014-31.07.2014
Qualification / diploma obtained	Certificate of completion, Series I.,No.00238232, specialization program for the job of a "Trainer" – code COR 242401
The main subjects studied / professional skills acquired	Competences regarding training preparation, carrying out training activities, evaluating training participants, applying special training methods and techniques, training marketing, designing training programs, organizing training programs and internships, evaluating, revising and ensuring the quality of programs and of training courses
Level in national or international classification	Continuous training programme approved by the Ministry of Labour, Family, Social Protection and the Elderly and MEN, 80 hours
Period	16.06.2014-26.06.2014
Qualification / diploma obtained	Certificate, No.2/14.07.2014, continuous training programme "Parents at school"

The main subjects studied / professional skills acquired	Acquiring modern ideas about the educational needs of the child, about the new educational skills of the parents; Effective communication skills between teachers and parents in relation to the child's educational needs
Name and type of educational institution / training provider	CCD Dâmbovița, Str. Calea Domnească no. 127, Târgoviște
Level in national or international classification	Program de formare continuă avizat MEN, 23 ore, învățământ preuniversitar
Period	July-October 2013
Qualification / diploma obtained	Certified continuous training programme for teaching staff - Series F, No. 0178932, continuous training programme <i>"The interdisciplinary organization of learning offers for the training of key skills for schoolchildren in grades I-IV - continuous training program of the blended learning type for primary education teachers - level 2"</i>
The main subjects studied / professional skills acquired	Theoretical foundations of the interdisciplinary approach to the curriculum in the teaching-learning-evaluation process; Designing the didactic activity from the perspective of interdisciplinary approach and integrated learning; The project method
Level in national or international classification	Certified continuous training programme, 34 CPT, 134 hours, Pre-university education
Period	2013
Qualification / diploma obtained	Certificate, No. 100/25088/18.03.2015, Continuous training programme "Coordinates of a new frame of reference of the national curriculum" within the project POSDRU/55/1.1/S/25088 <i>"Reference framework of the national curriculum for pre-university education: an imperative of curriculum reform"</i>
The main subjects studied / professional skills acquired	The design, implementation and evaluation of the National Curriculum capitalizing on the conceptual foundation from the document relating to the reference framework of the National Curriculum for pre-university education in Romania
Level in national or international classification	Certified continuous training programme, 15 CPT, Pre-university education
Period	16.08.2012-18.08.2012
Qualification / diploma obtained	Certificate, no. 1/20.08.2012 –continuous training programme <i>"Violence in the school environment"</i>

The main subjects studied / professional skills acquired	Empowerment with effective methods, procedures and tools for monitoring school violence; The design of instructive-educational contents, from a multidimensional perspective, with the aim of preventing and combating violence in schools; Developing effective communication strategies within the school-family-community-press partnership; Capitalizing on the components of the communication act in organizing, conducting and evaluating the activity of preventing and combating violence in the school environment; Responsible assumption of the social role of the teaching staff
Level in national or international classification	Certified continuous training programme, 24 hours, Pre-university education
Period	26.03.2012-18.05.2012
Qualification / diploma obtained	Certified continuous training programme for teaching staff - Series E, No. 0100348, continuous training programme " <i>Youth against violence</i> "
The main subjects studied / professional skills acquired	Strategies for preventing and combating violence at the school level Strategies for monitoring school violence phenomena Indicators regarding the monitoring and evaluation of school violence phenomena
Level in national or international classification	Certified continuous training programme, 21 CPT, 84 hours, Pre-university education
Period	March-April 2012
Qualification / diploma obtained	Certificate, No. 6/04.07.2012, continuous training programme " <i>Curriculum design and assessment in the context of active learning in grades I-IV</i> "
The main subjects studied / professional skills acquired	Designing instructional-educational contents; The use of teaching methods and strategies appropriate to the individual/group particularities, the purpose and the type of lesson; designing, leading and carrying out the instructional-educational process, as an act of communication; Evaluation design; Using appropriate individual/group assessment strategies; Development of assessment tools; capitalizing on the methods and techniques of knowledge and student activation; The manifestation of a (self)reflective behavior on one's own didactic/pedagogical activities.
Level in national or international classification	Certified continuous training programme, 40 hours, Pre-university education
Period	18.02.- 19.02.2012
Qualification / diploma obtained	Training certificate, additional training course " Methods and techniques of intervention in the activity of preventing and reducing the phenomenon of early school leaving, by preschoolers and students with disabilities " intended for specialized staff as school mediators
The main subjects studied / professional skills acquired	Understanding the phenomenon of early school leaving; External factors that affect the activity of teaching staff; Ways of motivating the child in the school environment; Personalized intervention plan

Level in national or international classification	Certified continuous training programme
Period	18.02.- 19.02.2012
Qualification / diploma obtained	Training certificate, additional training course " Methods and techniques of intervention in the activity of preventing and reducing the phenomenon of early school leaving, by preschoolers and students with disabilities " intended for specialized staff as school mediators
The main subjects studied / professional skills acquired	Understanding the phenomenon of early school leaving; External factors that affect the activity of teaching staff; Ways of motivating the child in the school environment; Personalized intervention plan
Level in national or international classification	Certified continuous training programme
Period	2011-2012
Qualification / diploma obtained	Certificate, no. 422/P4/62624/12.03.2013, continuous training programme " ForEdu " carried out within the project POSDRU/87/1.3/S/62624
The main subjects studied / professional skills acquired	Tic-e-Education; The design and implementation of the competence-centered curriculum: Management of the class of students; Interactive pedagogy
Level in national or international classification	Certified continuous training programme, 90 CPT, Pre-university education
Period	17.06.2011-07.07.2011
Qualification / diploma obtained	Certificate of completion – Series F, No. 0308603, specialization program - occupation " School Mediator "
The main subjects studied / professional skills acquired	Activity planning; Teamwork; Professional development; PC use; Communication; Conflict resolution; Development of the school-family partnership; Advising families/disadvantaged social categories regarding the role and importance of children's schooling; Application of inclusive practices; Ensuring the respect of the child's rights; Promoting the language, traditions and customs of the community in the school
Level in national or international classification	Continuous training programme approved by the Ministry of Labour, Family, Equal Opportunities and MECT, 60 hours
Period	July - October 2010
Qualification / diploma obtained	Certified continuous training programme for teaching staff - Series E, No. 0017190, continuous training programme " Training in knowledge society "
The main subjects studied / professional skills acquired	Teaching through projects; Planning the learning unit; Making connections; Creating examples from the students' perspective; Evaluation of students' projects; Planning for learning success; The facility with the help of technology; Presentation of portfolios of learning units

Level in national or international classification	Certified continuous training programme, 25 CPT, 89 hours, Pre-university education
Period	21.05.2010-30.05.2010
Qualification / diploma obtained	Certificate of completion – Series G, No. 00040653, training program - job - "Mentor"
The main subjects studied / professional skills acquired	Planning and organizing the assessment; Knowledge of communication techniques in the evaluation process; Carrying out the assessment; Development of evaluation tools; Recording and reporting of evaluation results; Analyzing the information and making the decision regarding the competence; internal / external verification of evaluation processes; Systematic approach to the evaluation process
Level in national or international classification	Continuous training programme approved by the Ministry of Labour, Family, Equal Opportunities and MECT, 40 hours
Period	September 2008 - September 2010
Qualification / diploma obtained	Master's degree, series A, No. 0009057
The main subjects studied / professional skills acquired	School counseling and career development
Level in national or international classification	Cycle II – University master's studies
Period	September 2008
Qualification / diploma obtained	Certificate of award of teaching degree I, Series G. No. 0048112
The main subjects studied / professional skills acquired	
Level in national or international classification	Primary school teacher - didactic degree I
Period	October 2004 - July 2008
Qualification / diploma obtained	Bachelor's degree, Series A1, No. 0284723
The main subjects studied / professional skills acquired	General sociology, Methodology of sociological and psychological research, Foundations of psychology, History of universal sociology, History of psychology, Psychology of ages, Sociology of culture and education, Psychological counseling, Experimental psychology, Psychopathology and psychiatry, Psychotherapy

Level in national or international classification	Graduated in Sociology - Psychology Long-term University Studies (daily)
Period	September 2004
Qualification / diploma obtained	Teaching degree award certificate II, Series E, no. 0017703
The main subjects studied / professional skills acquired	Romanian language and literature, Methodology of teaching Romanian language and literature, Mathematics, Methodology of teaching mathematics, Pedagogy, Psychology
Level in national or international classification	Primary school teacher - didactic degree II
Period	October 2000 - 2003
Qualification / diploma obtained	Graduation diploma, Series U, no. 0040519
The main subjects studied / professional skills acquired	General psychology, School psychology, Preschool pedagogy, Romanian language, Romanian literature and children's literature, Romanian language teaching methodology, Arithmetic, Mathematical teaching methodology, Music and music teaching methodology
Level in national or international classification	Elementary teacher– Sociopsychopedagogy profile Specialization Elementary teacher -Music
Period	August 2000
Qualification / diploma obtained	Permanent teacher certification, Series C, no. 0011373
The main subjects studied / professional skills acquired	Romanian language and literature, Methodology of teaching Romanian language and literature, Mathematics, Methodology of teaching mathematics, Pedagogy, Psychology
Level in national or international classification	Primary teacher - Permanent teacher degree
Period	September 1993 –July 1998
Qualification / diploma obtained	High school diploma, Series R, no. 0129176
The main subjects studied / professional skills acquired	Pedagogy, Psychology, Romanian language, Mathematics, History, Geography, Plastic education, French language
Level in national or international classification	Primary teacher – kindergarten teacher

<p>Level in national or international classification</p>	<p><u>OTHER LOCAL TRAINING COURSES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Workshop on the topic "Plan and build!" organized within the National Festival of Your Chances" organized by CCD Dâmbovița on 25.11.2014; Certificate no. 2623/25.11.2014; - Seminar on the topic "Food security - approaching the theme in the context of formal and non-formal education" (Global Education Week) organized by CCD Dâmbovița on 20.11.2014; Certificate no. 5/20/11/2014; - Workshop on the topic "Romanian in Europe" organized on the occasion of the "National Festival of Your Chances - 14th edition", organized by CCD Dâmbovița, on 22.11.2013, Certificate no. 4/22/11/2013; - Workshop on the topic "Do you want to be a better teacher?" Learn to plan!" organized on the occasion of the World Education Day organized by CCD Dâmbovița on 03.10.2013, Certificate no. 5/03/10/2013; - Evaluation and European cooperation seminar "Volunteering - values and practices" organized by CCD Dâmbovița on 23.02.2013; Certificate no. 16/25.02.2013; - Evaluation and European cooperation seminar "Volunteering for a better life" organized by CCD Dâmbovița during 28.09-29.09.2012; Certificate no. 6/01.10.2012
--	---

AT A REGIONAL, NATIONAL LEVEL

- The National Symposium "**Quality and educational performance in the Romanian school**", 11.05.2019, High School of Arts, "Bălașa Doamna", Târgoviște; certificate no. 1468/11.05.2019;
- National Symposium "**Innovative practices in teaching activity**", 20.04.2019, „Șerban Cioculescu” Secondary School, Găești;
- The National Symposium "**Alternative Communication Techniques with the Student with C.E.S**", 28.04.2018, Târgoviște Special Secondary School, Dâmbovița, diploma no. 714-111/28.04.2018;
- Scientific communications session for university and pre-university teaching staff, "**School between traditional and modern**", Valahia University Târgoviște, Dâmbovița, 30.05.2017; diploma;
- Workshop on the topic "**Means and methods for optimizing the integration of children with C.E.S.**", Liteni School, Iasi, 14.01. 2015, Certificate no. 74/05/02/2015;
- The National Symposium, "**Extracurricular activities reflected in the Feast of the Nativity**", 24.10.2014, diploma no. 71/05/02/2015.

AT AN INTERNATIONAL LEVEL

- **The International Congress of Teaching Staff from Romania and of Teaching Staff of Romanian Ethnicity Abroad** - XLII congress of the General Association of Teachers from Romania, 07-09.08.2019; diploma no. 725/09.08.2019;
- Workshop "**International successful practices in primary education**", Istanbul, Turkey, 01-05.05.2019; certificate of participation;
- The International Symposium "**Management alternatives for quality and progress in education**", Liteni Iași Secondary School, June 2018; diploma no. 1005/19.08.2018;
- International Conference "**Improving professionals' skills in work based learning - useful guide-line**", Valahia University Târgoviște, 07.07.2017; certificate of participation;
- The International Conference "**A year of creativity**"; 06.06.2017; certificate of participation;
- Workshop "**Dissemination Workshop**" within the Erasmus project "Edu For Health - Let's make it better!" Raising the awareness of the triad nutrition – health – food safety in school education", Valahia University Târgoviște, 15.07.2016; certificate of participation;
- Workshop "**Healthy Life**" from the "Third International Sustain Biennial" meeting, Valahia University Târgoviște, 14 - 15.07.2016; certificate of participation;
- Workshop „**Health Education – Let’s Learn to Choose Nutritive and Safe Food Products**”, from the Erasmus project „Edu For Health – Let’s make it better! Raising the awareness of the triad nutrition – health – food safety in school education”, Valahia University Târgoviște, 17.05.2016; certificate de participation;

	<p>- courses and workshops organized within the <i>Agiro International Summer School</i>, period 20-28.08.2014 certificate of participation, no. 2863/26.08.2014;</p> <p>- <i>XXXVI Congress of teaching staff from Republic of Moldova, România and teaching staff from Ukraine, Serbia, Bulgaria</i>; participation certificate no. 2698/24.08.2014;</p> <p>- Internațional Symposium „<i>Impact of continuous training on quality in education</i>”, 15.05-17.05.2014; diploma no. 2198/15.05.2014;</p> <p>- Internațional Symposium „<i>Children, save the Blue Planet</i>”, 08.07-10.07.2013, Moreni; participation certificate no. 415/05.07.2013;</p> <p>- <i>XXXII Congress of the General Association of Teachers from Romania, Congress of teachers from Romania and Romanian teachers from abroad</i> , 25.08-28.08.2011; certificate no. 403/27.08.2011;</p> <p>- Internațional Symposium „<i>Performance in school and extracurricular activity</i>”, 07.05.2011; diploma no. 5/07.05.2011</p>									
Level in national or international classification	Training courses at local, county, regional, national, international level.									
Personal skills and competences										
Native language	Romanian language									
Foreign language(s) known										
Self-Evaluation	Understanding				Speaking				Writing	
<i>European level (*)</i>	Listening		Reading		Participating in the conversation		Oral speech		Written expression	
French	B 2	Independent user	B 2	Independent user	B 1	Independent user	B 1	Independent user	B 1	Independent user
	<p>- Supplement to the diploma, series A1, no. 0284723 Faculty of Sociology - Psychology, "Spiru Haret" University Bucharest;</p> <p>- Transcript, series U, no. 0040519, Pedagogical University College, "Valahia" University Târgoviște;</p> <p>- Transcript, no. 1270/28.03.2013, Târgoviște Normal School</p>									
Foreign language(s) known										
Self-Evaluation	Understanding				Speaking				Writing	
<i>European level (*)</i>	Listening		Reading		Participating in the conversation		Oral speech		Written expression	
English	B 1	Independent user	B 1	Independent user	B 1	Independent user	B 1	Independent user	B 1	Independent user
	<p>Language proficiency certificate – FSPLC, No. 1079/18.12.2018 / Series F.024.2010.Ed.1, / No. 8088/ 20.12.2018 - "Valahia" University Târgoviște</p> <p>- Faculty of Political Sciences, Letters and Communication - Department of Letters</p>									

	(*) <i>The level of the Common European Framework of Reference for Foreign Languages</i>
Social skills and competences	<ul style="list-style-type: none"> - communication skills; - spirit of initiative, civic spirit, seriousness and correctness, punctuality; - skills for guidance and counseling of teaching staff (responsible for the methodological committee, responsible for teachers' meetings, methodist); - skills and abilities for parents' education; - ability to adapt to change
Organisational skills and competences	<ul style="list-style-type: none"> - design, organization of methodical-scientific, instructive-educational activities; - organizational skills and competences proven through the entire activity carried out as a teacher; - initiator/partner/collaborator of educational projects ("Recycling Patrol", "Schools for a green future", "Book - source of wisdom", "Let's grow tall and healthy", "Christmas from heart to heart") - organizer and coordinator of some activities in collaboration with the Dâmbovița Public Health Directorate, the Dâmbovița County Police Inspectorate; - organizer of some contests at school level, "Mate+", "Be intelligent in mathematics", "Communication. Spelling", "Young Explorers", "Junior Mathematics Newspaper", "With Europe ... at play. The Euroschooler"; - coordinator at the school level of some projects aimed at the education of students from disadvantaged backgrounds ("Summer Workshops Hopscotch" in partnership with the "Ovidiu.Ro" Association; " Școala de Vară cu scLipici " and "Literacy Laboratory" " in partnership with the New Horizons Foundation); -coordination at the school level of the SNAC action "Week of donated fruits and vegetables" (October 2014); - the organization of the activity "We vote for education!" supported within the Global Campaign for Education in partnership with the "Save the Children" Organization (05/04- 05/10/2015)
Technical skills and competences	The use of the audio-visual means necessary in teaching practice, as well as in the technical editing of documents
Computer skills and abilities	Word, Excel, Power Point, internet browsing (training courses) all knowledge being acquired through completed training course
Artistic skills and competences	<ul style="list-style-type: none"> - Organization of cultural - artistic events with the students of the class or school; -Collaborator of the magazine "Dialog Târgoviștean" (magazine of the Tudor Vladimirescu School); - Collaborator of the "Junior Mathematical Gazette" Magazine - publication of problems for primary school students; - Collaborator of the publication for teachers from Dâmbovița county, "Dâmbovița Voice", no. 120 - new series - March 2012 Târgoviște - publication of the article "Education of girls and women - premise of sustainable development" - Collaborator of the publication for teaching staff from Dâmbovița county, "Dâmbovița Voice" - no. 124 - new series - November 2013 Târgoviște - publication of the article "Teaching strategies used in the formation of reading skills in second grade students" -Publication of the article "Ecological education through extracurricular activities with an interdisciplinary character" in the interactive publication of teaching staff, year I, no.1, November 2011, "Performance in school and extracurricular activity"

	<ul style="list-style-type: none"> -Participation with specialized presentations at: International Symposium "Management alternatives for quality and progress in education"; The International Symposium "Performance in school activity and extracurricular"; The International Symposium "Children, save the Blue Planet"; The National Symposium, "Quality and educational performance in the Romanian school"; The National Symposium "Innovative practices in didactic activity"; The National Symposium "Alternative communication techniques with the student with C.E.S"; The National Symposium "Extracurricular Activities Reflected in the Feast of the Nativity"; - Elaboration of optional course programs; - Creative, artistic spirit, proven practical skills in ecological activities carried out with students
Other skills and competences	<ul style="list-style-type: none"> -responsibility in fulfilling all tasks; - competencies and skills for adult education; - discretion and ability to treat with confidentiality the information obtained in the exercise of the duties of the service, - the ability to investigate and document various activities; meticulousness in carrying out tasks
Driver's license(s)	„B” Category

**LIST OF PUBLICATIONS RESULTING FROM SCIENTIFIC RESEARCH DURING
THE PHD PERIOD (2019 – 2022)**

• ***Management Practiced in Education Systems*** - articol publicat în *Volumul XX, nr. 2/2022 al Analelor Universității Ovidius. Seria: Științe Economice*, conținând articolele participante la Conferința Internațională *Global Economy Under Crisis (GEUC)* – ediția a IX-a, 10-12 decembrie 2020;

<https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/ovidius-university-annals-economic-sciences-series-volume-xx-issue-2/>

• ***Theorization of Educational Leadership*** - articol în curs de publicare în revista *Conferinței Internaționale pentru Management, Economie și Contabilitate – ICMEA 2022*, ediția a XIV-a; 19-20 mai 2022;

• ***Educational Leadership and Governance of Educational Systems*** - articol în curs de publicare în revista *Conferinței Internaționale pentru Management, Economie și Contabilitate – ICMEA 2022*, ediția a XIV-a; 19-20 mai 2022;

• ***Creativity at the heart of learning*** - articol în curs de publicare în *Analele Universității Ovidius. Seria: Științe Economice*, conținând lucrările participante la Conferința Internațională *Present Issues of Global Economys 2022*;

• ***The leadership of Primary School Principals and the academic success of students*** - articol în curs de publicare în *Analele Universității Ovidius. Seria: Științe Economice*, conținând lucrările participante la Conferința Internațională *Present Issues of Global Economys 2022*.