



MINISTERUL EDUCAȚIEI NAȚIONALE

UNIVERSITATEA „VALAHIA” din TARGOVISTE

IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI UMANISTE

DOMENIUL FUNDAMENTAL ȘTIINȚE ECONOMICE

DOMENIUL MANAGEMENT

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

**DEZVOLTAREA UNUI MANAGEMENT PERFORMANT PRIN
IMPLEMENTAREA PROIECTELOR EUROPENE ÎN
ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR**

**CONDUCĂTOR DE DOCTORAT,
Prof.univ.dr. Constanța POPESCU**

**DOCTORAND,
Georgiana Florența
POSTINIUC (ONIȘORU)**

**TÂRGOVIȘTE
2022**

MULȚUMIRI

Cu respectul cuvenit tuturor, în primul rând aduc deplina mea recunoștință doamnei profesor universitar dr. Constanța Popescu, conducător științific, profesionist implicat pe întreg parcursul meu de doctorat. Consider că fără ajutorul continuu, sfaturile și îndemnul domniei sale nu aș fi putut ajunge la finalizarea prezentei teze de doctorat.

Doresc să exprim recunoștința, respectul și mulțumirile mele colectivului de cadre didactice din cadrul IOSUD – Școala Doctorală de Științe Economice și Umaniste a Universității Valahia, pentru susținerea acordată din punct de vedere științific.

Cu deosebită recunoștință și înfinită dragoste, dedic această teză copiilor mei Ana, Ștefan și Alexandra, soțului meu Răzvan, care au fost alături de mine și m-au susținut necondiționat.

Georgiana Florența
Postiniuc-Onișoru

CUPRINS

I.	CUVINTE CHEIE.....	3
II.	CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT	4
III.	ACTUALITATEA, OPORTUNITATEA ȘI IMPORTANȚA TEMEI	6
IV.	OBIECTIVELE ȘI IPOTEZELE DE CERCETARE	9
V.	STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT	10
VI.	CONCLUZII GENERALE.....	17
VII.	CONTRIBUȚII PERSONALE.....	26
VIII.	LIMITELE CERCETĂRII ȘI DIRECȚII VIITOARE DE ACȚIUNE	31
IX.	BIBLIOGRAFIE	34
X.	LISTA PUBLICAȚII.....	54
XI.	CV EUROPASS	57

I. CUVINTE CHEIE

MANAGEMENT

EDUCAȚIE

ORGANIZAȚIE ȘCOLARĂ

MANAGER

PERFORMANȚĂ

PROGRAMUL ERASMUS

PROIECTE EUROPENE

PARTENERIATE STRATEGICE

II. CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT

INTRODUCERE

1. MANAGEMENTUL PERFORMANT ÎN SISTEMUL EDUCAȚIONAL

- 1.1. Managementul educațional – delimitări conceptual
- 1.2. Specificul și funcțiile managementului în organizația școlară
- 1.3. Managementul performant și performanța managerială
 - 1.3.1. Managerul – factor de influență asupra eficacității și eficienței școlare
 - 1.3.2. Stiluri de conducere în managementul educațional – posibilități și consecințe
- 1.4. Performanța organizațională – un deziderat în sistemul educațional preuniversitar din România
 - 1.4.1. Evaluarea performanțelor în învățământul preuniversitar
 - 1.4.2. Evaluarea organizației școlare realizată de inspectoratele școlare
 - 1.4.3. Evaluarea organizației școlare realizată de către Agenția Română pentru Asigurarea Calității Învățământului Preuniversitar (ARACIP)
- 1.5. Concluzii preliminare

2. MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIEI ȘCOLARE ȘI ROLUL PROIECTELOR ÎN OBTINEREA PERFORMANȚEI

- 2.1. Școala ca organizație: delimitări conceptuale și caracteristici
- 2.2. Cultura și dezvoltarea organizației școlare
- 2.3. Proiectul de dezvoltare instituțională – instrument managerial
 - 2.3.1. Proiectul educațional - clasificări, tipologie
 - 2.3.2. Proiectele educaționale internaționale
- 2.4. Proiectele de parteneriat strategic în domeniul educație școlară
- 2.5. Relația dintre proiectele europene și managementul organizației școlare

2.6. Managementul proiectelor Erasmus+ la nivelul organizației școlare în contextul pandemiei SARS-CoV-2/COVID-19, 2020-2022

2.7. Concluzii preliminare

3. ANALIZA PERFORMANȚEI ORGANIZAȚIILOR ȘCOLARE PRIN IMPLEMENTAREA PROIECTELOR EUROPENE

3.1. Prezentarea domeniului de cercetare

3.2. Prezentarea sistemului educațional din învățământul preuniversitar în România

3.3. Stabilirea și descrierea grupului țintă

3.4. Metode și tehnici utilizate în identificarea grupului țintă

3.5. Cadrul cercetării științifice

3.6. Caracteristicile demersului de cercetare

3.7. Scopul cercetării

3.8. Întrebările de cercetare

3.9. Obiectivele demersului de cercetare empirică

3.10. Ipotezele cercetării

3.11. Metodologia cercetării

3.12. Etapele cercetării empirice

3.13. Așteptări și rezultate

3.14. Instrumentul de cercetare

3.15. Cercetarea experimentală

3.16. Aplicarea chestionarului

3.17. Colectarea și analiza datelor

3.18. Interpretarea rezultatelor și verificarea ipotezelor

3.19. Concluziile studiului de caz

4. GHID DE IMPLEMENTARE A PROIECTELOR EUROPENE PRIVIND CREȘTEREA PERFORMANȚEI ÎN ORGANIZAȚIA ȘCOLARĂ

4.1. Introducere

4.2. Informații generale

4.3. Necesitatea implementării proiectelor Erasmus+

4.4. Implementarea unui Plan de Dezvoltare European (PDE)

4.4.1. Exemple practice de proiecte care s-ar putea implementa

4.4.2. Direcții de acțiune privind implementarea proiectelor europene

4.5 Asigurarea calității în desfășurarea activităților europene

4.6 Concluzii preliminare

CONCLUZII GENERALE

RECOMANDĂRI

CONTRIBUȚII PERSONALE

LIMITELE CERCETĂRII

DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE ȘI ACȚIUNE

BIBLIOGRAFIE

Lista tabelor

Lista graficelor

Lista figurilor

Anexe

III. ACTUALITATEA, OPORTUNITATEA ȘI IMPORTANȚA TEMEI

În ultimii ani, orientarea educației a evoluat sub influența schimbărilor sociale, economice și politice fundamentale, de la simpla achiziție de cunoștințe și formarea unor deprinderi practice la dezvoltarea atitudinilor și competențelor sociale și profesionale care permit individului să se dezvolte ca o persoană creativă, adaptativă și deci cu șanse mari de integrare socială.

Ne aflăm într-o perioadă în care învățământul preuniversitar este marcat de schimbare în abordarea conținuturilor și a finalităților, în abordarea strategiilor de predare-învățare și a modalităților de evaluare, în contextul pandemiei SARS-CoV-2/COVID-19. Toate elementele schimbării ținesc formarea unui absolvent deținător de competențe, abilități practice și de relaționare care-l fac perfect adaptabil la regulile și cerințele societății. Schimbarea depinde de cadrele didactice, de capacitatea lor de a face față

rigorilor tranziției profesionale, de asumare de noi roluri și responsabilități în relațiile și raporturile cu elevii și cu comunitatea.

Un plan de manifestare a schimbării, cu largi perspective în practica pedagogiei interactive și reflexive, îl reprezintă programul Erasmus+, proiectele strategice europene. Organizațiile care solicită finanțare, precum și partenerii dintr-un proiect implementat prin programul Erasmus+, au posibilitatea de a planifica activitățile respectivului proiect astfel încât să dezvolte strategia organizației pe termen mediu și lung, prin dezvoltarea de competențe atât pentru propriii membri, cât și pentru beneficiarii cu care lucrează.

Parteneriatele strategice sunt proiecte care creează „punți” de legătură între parteneri din mai multe țări, cu scopul de a crește cooperarea internațională prin dezvoltarea de produse educaționale de calitate și inovatoare. Având în vedere faptul că în cazul proiectelor de mobilitate accentul este legat de dezvoltarea persoanelor (fie beneficiari, fie personal al organizațiilor implicate), parteneriatele strategice le completează în mod natural prin accentul care cade în special pe dezvoltarea organizațională. Astfel, proiectele de parteneriat strategic în domeniul școlar își propun să sprijine dezvoltarea, transferul și/sau implementarea de practici inovatoare, precum și implementarea de inițiative comune cu scopul promovării, cooperării, învățării reciproce (peer learning) și schimbului de experiență la nivel european; aduc noi cunoștințe, noi capacități, schimb de idei, transfer de practici creative, acces la noi materiale didactice, exersarea și perfecționarea limbilor străine în contexte reale. Proiectele europene propun și managerilor de școli noi experiențe de învățare, de comunicare interculturală, noi căi de motivare și de ameliorare a practicilor. Schimburile de experiență reprezintă o resursă inepuizabilă de inspirație, de diversitate și de inovație în planul educației.

Am ales această temă a proiectelor de parteneriat strategic derulate la nivelul Uniunii Europene deoarece considerăm că pentru elevi, ele sunt o cale de corectare sau de transformare a învățării în funcție de interesele și specificul generației lor, de (re)găsire a atractivității educației, iar pentru profesori

participarea la aceste proiecte aduce noi modalități de proiectare și desfășurare a activității didactice, precum și noi modalități formale, nonformale și informale de dezvoltare profesională prin colaborarea cu alte cadre didactice din Europa, acestea având un impact deosebit asupra procesului instructiv-educativ din instituție, a rezultatelor școlare și implicit a *performanței manageriale* a școlii.

Demersul de cercetare întreprins este reprezentat de situația unităților de învățământ preuniversitar din România care implementează proiecte de parteneriat strategic între școli prin programul Erasmus+ ca factor ce contribuie la îmbunătățirea calității educației și formării cadrelor didactice, la dezvoltarea învățării continue de calitate promovând un nivel de performanță ridicat, inovația și o dimensiune europeană a sistemelor și practicilor în domeniu, fapt ce se reflectă în procesul instructiv-educativ, dar și asupra imaginii și poziției organizației școlare pe plan local, național și internațional prin schimb de bune practici în domeniile vizate *cu impact asupra performanței organizaționale și manageriale*.

Eficiența școlii în viitor va fi direct dependentă de capacitatea managerilor școlari de a încuraja învățarea și schimbarea, de a redistribui puterea la nivelul personalului, de a încuraja comunicarea și relațiile de cooperare, de a descoperi noi oportunități de dezvoltare personală și organizațională.

În planul eficienței externe, putem spune că ea poate fi cuantificată în cantitatea, dar mai ales în calitatea raporturilor dintre școală și comunitate, funcție de măsura în care școala reușește să îndeplinească obiectivele și nevoile acesteia.

Instituțiile de învățământ preuniversitar s-au transformat treptat din organizații rigide în organizații flexibile care, în ceea ce privește produsul final – tânărul pregătit din toate punctele de vedere pentru integrarea socială –, au de rezolvat un obiectiv esențial, asigurarea calității în educație. Sarcina este complexă la nivelul instituției școlare, fiind condiționată atât de factori subiectivi, generați în mod special de mentalități conservatoare (atât în mediul intern cât și extern organizației) și informare insuficientă, dar și de factori obiectivi, legați de baza materială, resursele financiare și resursele umane

exprimate calitativ, în mod special prin nivelul de formare a personalului didactic și al managerilor școlari.

IV. OBIECTIVELE ȘI IPOTEZELE DE CERCETARE

Obiectivul general

Impactul implementării proiectelor de parteneriat strategic cu scop de formare și dezvoltare profesională a cadrelor didactice și activități de învățare pentru elevi asupra performanței organizației școlare (rezultate, efecte și beneficii), dezvoltarea interesului în rândul managerilor din unitățile de învățământ preuniversitar în ceea ce privește implementarea proiectelor prin programul Erasmus +.

Obiective specifice

- ✓ Măsurarea notorietății programului Erasmus + în rândul organizațiilor de învățământ preuniversitar;
- ✓ Analiza percepției cadrelor didactice cu privire la activitățile de predare/învățare și mobilitățile cu scop de formare profesională finanțate în cadrul programului Erasmus+ cu impact asupra dezvoltării profesionale și a performanței organizaționale;
- ✓ Analiza percepției cadrelor didactice cu privire la rezultatele, efectele și beneficiile obținute în urma participării la mobilități Competențe metodologice, Competențe de comunicare și relaționare, Competențe de evaluare a elevilor, Competențe psiho-sociale, Competențe tehnice și tehnologice, Competențe de management al carierei.
- ✓ Identificarea factorilor care influențează decizia managerilor din învățământul preuniversitar de implicare în programul Erasmus +;
- ✓ Identificarea frânelor care afectează decizia managerilor de a opta pentru implementarea programului Erasmus+.

Ipotezele cercetării

Demersul de cercetare are o structură concatenată: scop - obiectiv general - obiective specifice - întrebări de cercetare – ipoteze de cercetare. Cercetarea științifică aplicativă are la bază următoarea ipoteză:

Implementarea proiectelor de parteneriat strategic prin programul Erasmus+ va conduce la dezvoltarea și formarea profesională a corpului profesoral influențând astfel calitatea actului educațional din instituția școlară ceea ce va demonstra la nivelul organizației de învățământ preuniversitar un management performant.

Ipotezele specifice

H.1. Există o strânsă legătură între implementarea proiectelor de parteneriat strategic prin programul Erasmus+ de organizația școlară ca și coordonator și experiența echipei manageriale în implementarea proiectelor de acest gen.

H.2. Managementul organizației școlare influențează interesul cadrelor didactice pentru programul Erasmus+.

H.3. Implicarea cadrelor didactice în activități de predare/învățare/evaluare în cadrul programului Erasmus+ are un impact ridicat asupra performanței organizației școlare și anume: activitatea la clasă, rezultatele elevilor și renumele organizației școlare.

H.4. Rata de implicare în programul Erasmus+ este influențată de mediul, tipul și experiența organizației în implementarea proiectelor educaționale.

V. STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT

Teza este structurată pe patru capitole, acoperind tema de cercetare din punct de vedere teoretic, metodologic și practic.

Primul capitol, **Managementul performant în sistemul educațional**, își propune să prezinte particularitățile managementului și al performanțelor acestuia în sistemul de învățământ preuniversitar, selecționând dintre elementele caracteristice generale ale managementului pe acelea care

individualizează domeniul managementului educațional. După o prezentare foarte succintă a managementului ca domeniu general de cunoaștere, vom alege ca subiect de analiză particularitățile managementului educațional ca activitate complexă, multidisciplinară, aflată la intersecția dintre funcționalitățile economice și cele psihologice din care se naște procesul educațional, vom evidenția trăsăturile definitorii ale managerului școlar, cu accent asupra profilului său specific și asupra influenței pe care o poate avea un anumit stil de conducere ales de manager asupra performanței subordonaților și a organizației în genere, iar în final vom sublinia specificitatea modalităților de evaluare a performanțelor manageriale în domeniul educațional, specificitate care derivă dintr-o dublă perspectivă asupra măsurării performanței: o evaluare sistemică (a sistemului educațional, în care dimensiunea organizatorică e esențială) și o evaluare procesuală (a procesului de învățământ, cu toate consecințele interacțiunilor umane prezente aici). Pentru că sistemul educațional are o foarte pronunțată dimensiune instituțională, o parte a capitolului se va ocupa chiar de instituțiile responsabile cu monitorizarea și evaluarea sistemului de învățământ și de standardele de referință pentru evaluare, domenii care stabilesc de fapt cadrul de funcționare și care influențează decisiv criteriile de evaluare a performanței manageriale, performanțele elevilor în cadrul evaluării PISA și factorii care influențează aceste rezultate. Concluziile vor viza în principal eficiența și eficacitatea în managementul educațional acordând o atenție deosebită managerului școlar, cel ce reprezintă „pionul principal” în acest proces.

În cel de-al doilea capitol, **Managementul organizației școlare și rolul proiectelor în obținerea performanței**, ne-am propus să analizăm în detaliu organizația școlară, abordând caracteristicile și procesul de management al acesteia, având în vedere sistemul educațional al învățământului preuniversitar din România, climatul organizațional, cultura și dezvoltarea organizației școlare.

Managementul organizației școlare reprezintă, astfel, activitatea de conducere globală-optimă-strategică a activității de educație/instruire, proiectată și realizată în cadrul unității de bază a sistemului de învățământ. Ea

implică o mare responsabilitate din partea managerului, acesta fiind preocupat de atingerea obiectivelor prin planificare, organizare și orientarea muncii către finalitate. A fost prezentat managementul specific organizației școlare discutând despre top management, managementul intermediar și cel de bază, și ulterior, aprofundată problema proiectelor din cadrul acestei instituții. Având în vedere că proiectul de dezvoltare instituțională reprezintă un instrument managerial strategic, am considerat necesar să aprofundăm această latură a managementului instituțional deoarece există o strânsă legătură între țintele strategice ale proiectului instituțional și parteneriatele strategice prin programul Erasmus+. Astfel, a fost evidențiat faptul că în educație există mai multe tipuri de proiecte, diverse și interesante, cu o largă arie de interes atât în rândul cadrelor didactice, cât și al beneficiarilor direcți (elevii) și indirecti (părinții și comunitatea locală). Atât proiectele naționale, cât și cele internaționale aduc un real aport în dezvoltarea și recunoașterea instituției de învățământ pe plan local, național și internațional.

În cel de-al treilea capitol, **Analiza performanței organizațiilor școlare prin implementarea proiectelor europene**, au fost analizate rezultatele organizațiilor școlare care au implementat proiecte europene. Din perspectiva reformei instituționale, trebuie să precizăm că schimbarea politicilor a generat simultan și schimbarea etosului școlii, definirea acesteia ca organizație capabilă de dezvoltare, a impus reconsiderarea managementului educațional, managerii școlari fiind nevoiți să răspundă și altor cerințe, decât cele uzuale.

Organizația școlară și-a redefinit misiunea și obiectivele, accentul căzând foarte mult pe strategiile de dezvoltare organizațională și a resurselor umane. Toate acestea au fost posibile datorită reglementărilor privind descentralizarea învățământului preuniversitar, crearea și consolidarea autonomiei instituționale a școlilor și liceelor.

La nivelul organizației școlare, obiectivele acesteia sunt stabilite, la nivel macrosocial, prin politica educației și reflectă transformările produse la nivel social. La nivel microsociale, al procesului instructiv-educativ, sarcina delimitării unor obiective coerente este a cadrelor didactice, ca agenți ai

schimbării, care își vor organiza astfel și resursele materiale, de timp sau informaționale.

Organizația școlară, similar tuturor organizațiilor moderne, operează cu un set de resurse al căror principal rol este de a asigura îndeplinirea obiectivelor propuse. Vorbim astfel de resurse umane, tehnologice, financiare, informaționale, de autoritate și putere, experiențiale etc. Școala nu se oprește la profesorul-manager și activitatea acestuia. Fără resurse umane calificate, abilitate pe un set de competențe specifice propriei specializări, dar și competențe prospective și proactive, șansele performanței organizaționale devin aproape nule. În contextul economic și social actual, cadrele didactice nu se pot plafona și nu se pot mulțumi cu rezultate mediocre, ci din contră, își vor „dezvolta constant capacitatea de a genera rezultatele dorite” și se vor adapta continuu la generațiile noi de elevi.

Rolul tradițional de emițător de informație este desuet pentru cadrul didactic. Apar noi roluri ale profesorului modern: persoană resursă, instructor și călăuzitor către documentare și informare, susținător al transdisciplinarității, expert al situațiilor de învățare prezentate elevilor, cercetător cu valențe de inovare în didactica disciplinei, evaluator al progresului de învățare al fiecărui elev, responsabil și organizator al relațiilor interumane care se stabilesc în mediul școlar sau intermediar al relațiilor cu comunitatea.

În contextul celor amintite mai sus, problema științifică care a fost supusă analizei, prin prezenta teză de doctorat, este reprezentată de starea învățământului preuniversitar, prin prisma implementării proiectelor strategice, modalitate eficientă în scopul perfecționării resurselor umane, ca factor de creștere a performanței organizației școlare respectiv manageriale, fapt care se reflectă în procesul instructiv-educativ, dar și asupra imaginii și poziției organizației în comunitatea locală, națională și chiar internațională.

Cunoașterea și inovarea nu mai reprezintă doar preocuparea managerului, ci și a celor cu care colaborează. În asigurarea eficienței școlii, managerii școlari trebuie să conștientizeze importanța comunicării și a echipei. Ei trebuie să se afle într-un permanent dialog cu cei din jur, să-și facă cunoscută viziunea, să faciliteze înțelegerea acestei viziuni la nivelul întregii organizații. Fiecare

dorește să fie implicat în procesul decizional, să se simtă părtaș la evoluția organizației. Toate acestea vor schimba, se pare, viziunea asupra managementului în secolul XXI, iar școala trebuie să țină seama de aceste tendințe.

Eficiența școlii în viitor va fi direct dependentă de capacitatea managerilor școlari de a încuraja învățarea și schimbarea, de a redistribui puterea la nivelul personalului, de a încuraja comunicarea și relațiile de cooperare, de a descoperi noi oportunități de dezvoltare personală și organizațională.

În planul eficienței externe, putem spune că ea poate fi cuantificată în cantitatea, dar mai ales în calitatea raporturilor dintre școală și comunitate, funcție de măsura în care școala reușește să îndeplinească obiectivele și nevoile acesteia.

Instituțiile de învățământ preuniversitar s-au transformat treptat din organizații rigide în organizații flexibile care, în ceea ce privește produsul final – tânărul pregătit din toate punctele de vedere pentru integrarea socială –, au de rezolvat un obiectiv esențial, asigurarea calității în educație. Sarcina este complexă la nivelul instituției școlare, fiind condiționată atât de factori subiectivi, generați în mod special de mentalități conservatoare (atât în mediul intern cât și extern organizației) și informare insuficientă, dar și de factori obiectivi, legați de baza materială, resursele financiare și resursele umane exprimate calitativ, în mod special prin nivelul de formarea a personalului didactic și al managerilor școlari.

Capitolul patru, reprezintă un **GHID DE IMPLEMENTARE A PROIECTELOR EUROPENE CU IMPACT ASUPRA PERFORMANȚEI ORGANIZAȚIEI ȘCOLARE**, și vine în sprijinul instituțiilor de învățământ preuniversitar fiind destinat conducătorilor de unități de învățământ (directori de unități de învățământ, lideri de echipe, coordonatori etc) care doresc să afle ce are de oferit programul în domeniile învățământului preuniversitar cu scopul de a orienta viitoarele acțiuni privind implementarea de parteneriate strategice prin programul Erasmus+. Acesta cuprinde etapele privind modalitatea de aplicare, modalități pentru găsirea partenerilor europeni potriviți și exemple reale de proiecte pentru a inspira, a

ajuta la generarea de idei și a prezenta ceea ce se poate realiza în cadrul Erasmus+. Managerul trebuie să se concentreze pe obiectivele de dezvoltare ale instituției școlare și luarea în considerare a modului în care fiecare dintre oportunitățile disponibile prin Erasmus+ ar putea contribui la ele, a se avea în vedere realizarea unui Plan de dezvoltare Europeană.

Ghidul este structurat în trei părți, astfel:

Partea A prezintă succint programul Erasmus+, subliniază oportunitățile oferite de Uniunea Europeană și detaliază beneficiile și necesitatea implementării acestor parteneriate strategice, furnizează informații cu privire la etapele unei candidaturi. Această secțiune se adresează celor care doresc să consulte o prezentare generală a domeniului de aplicare și a structurii programului.

Partea B detaliază necesitatea implementării unui Plan de Dezvoltare Europeană, oferă exemple practice de proiecte ce s-ar putea implementa, prezintă direcții de acțiune, astfel:

1. *Impactul implementării proiectelor europene asupra dezvoltării organizației școlare*
2. *Dezvoltarea profesională a resurselor umane factor de influență a performanțelor personale cu impact asupra performanțelor organizației școlare*
3. *Implementarea proiectelor europene, acțiune determinantă ce contribuie la dezvoltarea unui management performant în învățământul preuniversitar prin participarea resursei umane la mobilități cu scop de formare profesională/învățare și activități de predare-învățare.*

Această secțiune se adresează, în principal, celor care sunt interesați să cunoască mai multe detalii cu privire la tipurile de proiecte sprijinite de program ce pot contribui la implementarea unui management performant la nivelul instituției de învățământ.

Partea C completează ghidul cu informații detaliate cu privire la asigurarea calității în desfășurarea activităților europene, procedurile și metodologiile unei mobilități de succes, precum și despre activitatea de monitorizare și

evaluare a activităților. Această secțiune se adresează tuturor celor care intenționează să depună o propunere de proiect în cadrul programului Erasmus+.

După prezentarea aspectelor generale ale programului Erasmus+ și necesitatea implementării unor astfel de parteneriate strategice precizând beneficiile oferite, ghidul urmărește structura cercetării și se bazează pe rezultatele studiului de caz, raportându-se la recomandările Agenției Naționale pentru Programe Comunitare în Domeniul Educației și Formării Profesionale.

Activitatea de stabilire a obiectivelor unei organizații are un profund caracter managerial, ceea ce face ca responsabilitatea formulării acestora să revină atât managerului organizației cât și echipei acestuia, și de aceea, prezentul ghid cuprinde un plan strategic privind implementarea proiectelor, un plan de acțiune pentru inițierea proiectelor și în final un model de strategie de dezvoltare a instituției care se regăsește în anexe.

Cercetarea se încheie cu concluzii generale ale cercetării în ceea ce privește performanța înregistrată de organizațiile școlare care au implementat proiecte europene, performanță ce trebuie să fie în centrul atenției tuturor actorilor implicați (profesori, elevi, părinți) deoarece organizația școlară este responsabilă de formarea noilor generații, de a creiona trăsăturile morale și a face cunoscute valorile europene, de a îndruma și a susține dezvoltarea personală și profesională a educabililor. Performanța elevilor este dependentă de calitatea serviciilor educaționale oferite de organizația școlară, iar calitatea serviciilor educaționale este influențată de competențele corpului profesoral. La emiterea acestor propuneri s-au avut în vedere rezultatele și analiza detaliată prezentată în capitolul trei. Lucrarea se încheie cu recomandări, contribuții personale, limitele cercetării, direcții viitoare de cercetare și acțiune.

Prezenta teză de doctorat se justifică și prin elaborarea ghidului de implementare a proiectelor prin programul Erasmus+, care urmărește dezvoltarea unui management performant la nivelul organizațiilor școlare din învățământul preuniversitar.

VI. CONCLUZII GENERALE

Sistemul de învățământ preuniversitar reprezintă sistemul principal al educației și cuprinde ansamblul instituțiilor specializate în organizarea și desfășurarea procesului instructiv-educativ prin conținuturi și metodologii specifice, conceput și organizat pe baza unor principii educaționale generale, cu o structură internă și instituții ierarhizate între care există anumite relații.

Organizațiile școlare au responsabilitatea de a asigura tuturor elevilor accesul la o educație de calitate centrată pe nevoile lor de formare, promovează identificarea și dezvoltarea calităților și aptitudinilor fiecărui elev astfel încât tânărul de mâine să fie capabil să își aleagă viitorul profesional cel mai potrivit și să se poată adapta cerințelor societății române sau europene aflate în continuă schimbare.

Managerii organizațiilor școlare au înțeles că este important să stabilească obiective de învățare clare, să obțină un angajament la nivel de școală pentru îndeplinirea acestor multiple responsabilități dezvoltând o viziune asupra educației sustenabile care să traseze cadrelor didactice în mod constant o linie strategică de dezvoltare viitoare prin implementarea unui management participativ, implicând toți actorii în elaborarea proiectelor organizaționale: *proiectul de dezvoltare instituțională, proiecte educaționale, proiecte europene.*

Proiectul de dezvoltare instituțională al școlii are două componente strâns articulate:

- o componentă strategică, ”perenă” - misiunea, țintele și opțiunile strategice ale unității școlare, și

- o componentă operațională - programele, activitățile și acțiunile concrete prin care se ating țintele strategice și se realizează misiunea.

Pentru a determina *nivelul de performanță* a unei organizații școlare din învățământul preuniversitar și a planifica creșterea este necesar ca indicatorii de performanță să fie analizați periodic prin raportare la proiectul de dezvoltare instituțională, *evaluarea internă* reprezentând un element fundamental în managementul performanței. *Evaluarea externă*, bazată pe instrumente de măsurare de calitate aplicate în mod profesionist, va culege date relevante, de încredere, pe baza cărora se vor lua decizii cu scopul de a crește performanța și a dezvolta instituția.

Îmbunătățirea continuă a activității organizației este o dovadă a competenței manageriale: dacă un lucru nu merge cum trebuie în școală, el trebuie remediat sau îmbunătățit. Iar îmbunătățirea se face urmând anumiți pași, primul fiind cel de proiectare. În esență, orice proiect este o cale, un drum de la o stare actuală, nesatisfăcătoare, la o stare dezirabilă, în mod necesar mai bună față de situația actuală. Ca urmare, Proiectul de dezvoltare instituțională trebuie să arate:

- Unde se află unitatea de învățământ, care este situația actuală, care sunt elementele care necesită dezvoltare sau îmbunătățire, prin raportare la misiunea unității de învățământ și la viziunea echipei manageriale.

- Unde ar trebui / ar dori să ajungă, care sunt țintele (obiectivele) strategice, exprimate ca rezultate așteptate, anticipate la finalizarea proiectului (raportate, de asemenea, la misiunea unității de învățământ și la viziunea echipei manageriale). Legătura între situația existentă și cea dorită nu este una directă, ci mediată prin planurile, programele și activitățile concrete realizate pentru punerea în aplicare a Planului de dezvoltare instituțională..

- Cum ajunge acolo unde ar trebui / dorește să ajungă, adică drumul concret între situația prezentă și cea dezirabilă. Acest drum cuprinde programele și acțiunile concrete, care vor fi realizate, precum și resursele care vor fi alocate sau atrase, în vederea realizării obiectivelor propuse. Această alegere va fi justificată: în ce măsură respectivele activități sunt necesare, realizabile și de ce au fost preferate față de alte programe și acțiuni posibile. Aceste activități concrete sunt cuprinse, de regulă, în planul managerial al unității de învățământ.

- Cum se va constata dacă unitatea de învățământ a ajuns acolo unde ar fi trebuit / dorit să ajungă: cum este evaluată (metodologie și instrumente folosite), atât pe parcurs, în momentele-cheie, cât și la final, realizarea ținutelor strategice, a programelor și a fiecărei activități.

Există trei surse principale de informație pentru evaluare: oamenii (profesori, elevi, părinți etc., cu care se va discuta, vor fi intervievați, sau cărora li se vor aplica chestionare); observarea directă (mai ales a spațiilor, premiselor, facilităților de învățare, a infrastructurii și, desigur, a activităților de învățare curriculare și extracurriculare etc. desfășurate); documentele (inclusiv date statistice).

- Ce va face conducerea unității de învățământ cu ceea ce știe, cum anume vor fi folosite rezultatele evaluării pentru îmbunătățire cu precădere, cum anume au fost valorificate ”lecțiile învățate” din aplicarea Planului de dezvoltare instituțională și a planului managerial pentru activitățile actuale și viitoare.

Totodată, nu trebuie uitată nici demersurile pe care unitatea de învățământ este dator să le întreprindă către alte instituții responsabile autoritățile administrației publice locale, inspectoratul școlar etc. pentru ca acestea să realizeze demersurile de îmbunătățire, în funcție de atribuțiile lor legale.

Îmbunătățirea *performanței instituționale* și asigurarea succesului și progresului instituțiilor de învățământ preuniversitar se pot realiza prin elaborarea și implementarea proiectelor europene, dezvoltarea parteneriatelor strategice prin programul Erasmus+ cu instituții similare din Europa.

În ultimul timp, am putut constata un anumit progres în conceperea și realizarea acestor *parteneriate strategice*, multe dintre ele devenind instrumente manageriale esențiale pentru dezvoltarea instituțională și pentru asigurarea calității în educație.

Deși puternic condiționată de influențe externe, ale sistemului, eficiența organizației școlare este dependentă de *capacitatea managerului școlar de a promova schimbarea*, de a structura prioritățile școlii, de a înțelege necesitatea reconsiderării rolului școlii la nivel social dar și de capacitatea prospectivă a acestuia, de promovarea exigențelor managementului strategic.

În asigurarea eficienței școlii, managerii școlari trebuie să jaloneze activitatea unui manager, inclusiv la nivelul școlii: timp, rezultate, cooperarea în echipă, utilizarea strategiilor, decizii, priorități, să conștientizeze importanța comunicării și a echipei.

Eficiența școlii în viitor va fi direct dependentă de capacitatea managerilor școlari de a încuraja învățarea și schimbarea, de a redistribui puterea la nivelul personalului, de a încuraja comunicarea și relațiile de cooperare, de a oferi noi oportunități de dezvoltare personală și organizațională.

La nivelul intern al eficienței școlii, *definirea și realizarea obiectivelor* pare a fi prima condiție. Acestea orientează activitatea educațională, stimulează, reglează și obligă la acțiune. Dacă obiectivele organizației școlare coincid cu obiectivele și nevoile personalului, șansele de îndeplinire a acestora cresc simțitor. Se poate spune că

obiectivele organizaționale au un impact psihologic asupra indivizilor, iar investigațiile cercetătorilor susțin această ipoteză. Astfel, s-a descoperit faptul că acestea au anumite efecte la nivelul comportamentului individual, întrucât oamenii asociază obiectivele cu propria personalitate. Mai exact, fiecare dintre noi avem anumite reprezentări față de conținutul obiectivului sau față de posibilitatea de îndeplinire a acestuia, iar aceste reprezentări se vor traduce în comportamente specifice. Se poate spune că acestea se pliază pe nivelul încrederii în sine, pe imaginea de sine a fiecărui individ. Dacă aceasta este pozitivă, atunci șansele de a realiza anumite finalități sunt evaluate la un nivel superior. Din acest motiv, se impune ca obiectivele organizaționale sau educaționale să fie caracterizate de precizie, claritate, rigoare și adecvate/personalizate în raport cu capacitățile individuale. Chiar și în aceste condiții, se ridică o altă întrebare: care este sursa generatoare de obiective la nivelul organizației școlare? Răspunsul pare a fi simplu: analiza diagnostică a tuturor dimensiunilor organizaționale, raportată la așteptările școlii.

Gestionarea optimă a resurselor pare a fi o altă condiție a obținerii **eficienței**. Fie că ne referim la resursele de timp, financiare, materiale, informaționale sau umane, complexitatea crescândă a organizației școlare revendică tot mai acut capacitatea acesteia de a optimiza resursele, dar și de a realiza sau atrage altele noi.

În acest sens, esențiale sau „critice” devin resursele umane, dar nu considerate în „stare brută”, ci în forma competențelor, cunoașterii, valorilor, a capitalului intelectual. Se construiesc astfel premisele necesare revizuirii conceptului de management organizațional, făcându-se saltul de la control, putere, coordonare etc., la puterea inteligenței.

Raportându-ne la resursa umană și la competențele acesteia, considerăm că se pot identifica la acest nivel mai multe tipuri de

eficiență, corelate cu diferite competențe individuale. Ne referim astfel la *eficiența personală și interpersonală*. Prima dintre ele se referă la capacitatea individului de a-și controla și valorifica resursele psihice. Se accentuează astfel trei variabile de bază: motivația, convingerea și voința.

În ceea ce privește eficiența interpersonală, aceasta readuce în discuție importanța abilităților și competențelor sociale ale indivizilor. Cunoașterea și inovarea nu mai reprezintă doar preocuparea managerului, ci și a celor cu care colaborează. Ei trebuie să se afle într-un permanent dialog cu cei din jur, să își facă cunoscută viziunea, să faciliteze înțelegerea acestei viziuni la nivelul întregii organizații. Ierarhiile și deciziile unilaterale sunt tot mai puțin tolerate. Indivizii au tendința de a-și schimba atitudinea față de autoritate și de a prelua controlul asupra propriei vieți. Fiecare dorește să fie implicat în procesul decizional, să se simtă părtaș la evoluția organizației. Toate acestea vor schimba, se pare, viziunea asupra managementului în secolul XXI, iar școala trebuie să țină seama de aceste tendințe.

La nivelul organizației școlare acest tip de eficiență este fundamental, întrucât comunicarea și relațiile interpersonale sunt aspecte predominante, constituind baza unui *climat organizațional motivant*. Comunicarea verbală și nonverbală, cooperarea, atitudinea empatică, asertivitatea sunt doar câteva elemente ce asigură eficiența interpersonală.

Cultura și climatul organizațional pot influența hotărâtor eficiența organizației școlare. Sistemul de valori și credințe împărtășit de toți indivizii se reflectă în comportamentul acestora, în loialitatea și dăruirea cu care se angajează în îndeplinirea obiectivelor școlii. Pentru aceasta este nevoie, așa cum precizam într-un alt context, de promovarea culturii sarcinii și a comunicării, mai exact de cooperare, spirit de echipă,

motivare și implicare a personalului, dar și de oferirea ocaziilor de a experimenta schimbarea, inovația. Acest lucru facilitează învățarea, creativitatea, transferul cunoștințelor. Se atrage atenția, de cele mai multe ori, asupra faptului că simpla facilitare a condițiilor nu este suficientă. Este nevoie de crearea unui context stimulativ experimentării schimbării educaționale. Competențele resursei umane, puterea inteligenței trebuie orientate către inițierea permanentă a schimbării.

În acest sens, considerăm că se impune promovarea *parteneriatelor strategice prin programul Erasmus+*, elemente fundamentale ale strategiei de dezvoltare organizațională și de implicare a personalului care vor reprezenta suportul dezvoltării potențialului inovativ și mai ales pentru o instituție ce își dorește să dețină titulatura de ȘCOALĂ EUROPEANĂ, în viitor.

În ultimii ani, rata de implementare a proiectelor prin programul Erasmus+, în România, s-a aflat pe un trend ascendent.

Prezenta cercetare a urmărit explorarea impactului produs de proiectele finanțate prin programul Erasmus+, domeniul Educație școlară, în ceea ce privește performanța managementului la nivelul instituțiilor de învățământ preuniversitar. Pentru derularea studiului au fost selectate proiectele finanțate în domeniul educației școlare, în perioada 2018-2020 prin Acțiunea Cheie 2 (KA2).

Studiul a cuprins metode cantitative și calitative de investigație, anchetă pe bază de chestionar on-line, auto-aplicat către coordonatorii proiectelor, responsabilii de proiecte, cadrele didactice implicate în derularea activităților și participante la mobilități, în ultimii doi ani cu scopul de a evidenția impactul asupra elevilor, cadrelor didactice dar mai ales asupra instituției școlare.

În urma cercetării am identificat următoarele aspecte pozitive:

- **la nivelul elevilor:**

- creșterea motivației pentru învățare;
- dezvoltarea unor tehnici eficiente de învățare;
- dezvoltarea de abilități cognitive care pot susține participarea școlară și implicarea mai activă în propria învățare;
- dezvoltarea unor competențe-cheie transversale, importante din perspectiva dezvoltării integrate a personalității elevilor (spirit antreprenorial, competențe lingvistice, a învăța să înveți etc.);
- orientarea școlară și profesională eficientă și adecvată nevoilor și intereselor elevului;
- dezvoltarea abilităților socio-emoționale (creșterea stimei de sine, abilități de comunicare, responsabilizare, luarea deciziilor, abilități civice etc.);

- **la nivelul cadrelor didactice:**

- dezvoltarea abilităților profesionale, la nivel general;
- dezvoltarea competențelor didactice și metodologice, care să conducă la implementarea unor activități de predare-învățare-evaluare eficiente, atractive și motivante pentru elevi;
- dezvoltarea abilităților de management eficient al clasei și de promovare a unui climat școlar centrat pe incluziune;
- dezvoltarea abilităților de identificare timpurie a cauzelor care pot duce la abandon școlar;
- dezvoltarea unor strategii de intervenție;
- accentuarea rolurilor complementare ale profesorului ca facilitator al învățării și consilier pentru elevii aflați în risc de abandon școlar;
- dezvoltarea competențelor de a aplica personalizat curriculumul școlar, în relație directă cu nevoile elevilor aflați în risc de abandon școlar;
- dezvoltarea competențelor digitale și lingvistice;

- dezvoltarea relațiilor profesionale în interiorul instituției și coagularea echipelor de lucru;
 - **la nivelul instituției:**
- dezvoltarea climatului organizațional ;
- dezvoltarea unor strategii organizaționale de comunicare;
- dezvoltarea unor instrumente de monitorizare și de intervenție asupra cazurilor de risc educațional;
- îmbunătățirea strategiilor de monitorizare a elevilor;
- dezvoltarea relațiilor de colaborare cu părinții și implicarea lor în viața școlii;
- implicarea în parteneriate pentru organizarea activităților, atât cu instituții de învățământ, cât și cu alte categorii de organizații de la nivelul comunității;
- creșterea prestigiului școlii la nivelul comunității, creșterea gradului de implicare a comunității în viața școlii.
- dezvoltarea unor strategii care să promoveze imaginea instituției la nivel local, central, național și internațional.

În funcție de influența cauzelor anterior menționate, în România, implementarea proiectelor prin programul Erasmus+, se manifestă mai ales în rândul anumitor instituții: grădinițe, școli gimnaziale, urmate de licee/colegii.

În cadrul cercetării s-a evidențiat faptul că **mobilitățile transnaționale/activitățile de formare** au oferit profesorilor:

- cunoașterea altor sisteme educaționale;
- dezvoltarea de competențe didactice (noi strategii didactice, noi metode de predare-învățare-evaluare);
- noi abilități la nivel de management al clasei și de consiliere și comunicare cu elevii;

- oportunități de regândire și replanificare a managementului propriei cariere didactice.

Respondenții au apreciat că punerea elevilor în contexte noi de învățare, alături de covârșnici din alte sisteme educaționale, aduce plus valoare prin:

- oferirea unor oportunități de informare asupra altor experiențe educaționale (ce înseamnă să fii elev în altă țară?);
- dezvoltarea unor abilități de colaborare și lucru în grup;
- dezvoltarea unor abilități de comunicare în limbi străine;
- acumularea de cunoștințe și dezvoltarea unor abilități specifice domeniilor/temelor abordate de proiecte;
- schimb intercultural;
- dezvoltarea sentimentului de apartenență la Uniunea Europeană.

Sintetizând rezultatele demersului științific privind performanța generată de implementarea proiectelor europene la nivelul organizațiilor școlare, se poate concluziona că Programul Erasmus+, în aceste instituții are un potențial semnificativ în dezvoltarea performanței sistemului de management.

VII. CONTRIBUȚII PERSONALE

Sistemele de management al performanței au diverse beneficii pentru organizații, inclusiv performanța organizațională crescută și eficacitatea. Pentru ca organizațiile să pună în aplicare sisteme de management al performanței de succes, acestea trebuie să înțeleagă care caracteristici ale sistemului sunt cele mai influente în producerea de rezultate organizaționale pozitive.

Contribuții cu caracter teoretic

Prezentul studiu se adaugă literaturii de specialitate, deoarece a examinat modalitatea de obținere a performanței în organizațiile școlare prin implementarea de proiecte europene, Erasmus:

- se adaugă la literatura de specialitate privind caracteristicile sistemului de management al performanței, fiind un studiu care prezice eficacitatea sistemului de management al performanței din următoarele caracteristici: performanța cadrelor didactice, atingerea scopurilor sau obiectivului, obținerea de competențe, coaching, feedback, stabilirea obiectivelor, identificarea nevoilor de formare, planuri de dezvoltare individuale, planificarea carierei și alinierea obiectivelor. Includerea acestor caracteristici a permis să se descopere care dintre ele a avut cea mai mare influență în precizarea eficienței sistemului de management al performanței;
- contribuie la literatura actuală, fiind un studiu care leagă caracteristicile sistemului de management al performanței cu implicarea. Construirea planurilor individuale de dezvoltare pentru angajați a sporit implicarea lor;
- a avut constatări consistente în faptul că recunoașterea și luarea deciziilor participative, două caracteristici care promovează împuternicirea, s-au dovedit a crește implicarea angajaților.

Contribuții cu caracter practic

- Organizațiile pot folosi rezultatele acestui studiu pentru a ajuta la proiectarea și implementarea de succes a sistemelor de management al performanței;
- Organizațiile ar trebui să pună accent pe diferitele activități care au loc în cadrul sistemului de management al performanței. Printre activitățile sistemului de management al performanței, organizațiile ar trebui să se asigure că acestea sunt concepute pentru a ajuta angajații să construiască planuri individuale de dezvoltare. Aceste

planuri individuale de dezvoltare ar trebui să ajute angajații să se dezvolte personal și profesional prin îmbunătățirea abilităților, comportamentelor și competențelor necesare pentru posturile actuale și viitoare;

- Organizațiile care doresc să crească eficacitatea sistemului lor de management al performanței și să sporească implicarea angajaților pot fi sfătuite, de asemenea, să modifice modul în care evaluează performanța activităților;
- Pentru a se asigura că sistemele de management al performanței sunt eficiente și sporesc implicarea angajaților, organizațiile ar trebui, de asemenea, să își proiecteze sistemele de management al performanței pentru a permite luarea deciziilor participative între manageri și subordonații acestora. Pentru a se asigura că angajații sunt încurajați să își exprime ideile despre performanța lor, managerii ar trebui să primească instruire și evaluări planificate ale performanței și să aloce timp angajaților pentru a-și exprima gândurile despre performanța lor; astfel, prezentul studiu, prin realizarea de propuneri pertinente privind implementarea de proiecte Erasmus, contribuie la obținerea unui management performant al organizației școlare;
- Managerii ar trebui să primească, de asemenea, instruire despre cum să asculte și să încorporeze contribuția angajaților în deciziile pe care aceștia le iau cu privire la performanța, obiectivele sau dezvoltarea angajaților, prin implementarea de proiecte Erasmus;
- Organizațiile ar trebui să ia în considerare proiectarea sistemului lor de management al performanței pentru a se concentra în primul rând pe rezultatele obținute de angajați, ca urmare a implicării în tipul de proiecte europene Erasmus;

- Acest studiu a constatat că sistemele cu un scop orientat către rezultate măresc eficiența sistemului și implicarea angajaților. Organizațiile ar trebui să se concentreze asupra rezultatelor performanței și asupra modului în care eforturile angajaților ajută organizația să își atingă obiectivele;
- Organizațiile ar trebui să implementeze activități ale sistemului de management al performanței care îi ajută pe angajați să-și formuleze obiective de performanță pentru ei înșiși și să identifice și să lucreze către căile lor de carieră, iar proiectele Erasmus;
- Organizațiile care sunt interesate în primul rând de creșterea angajamentului angajaților ar trebui să își proiecteze sistemele de management al performanței pentru a sublinia categoriile și caracteristicile care s-au dovedit a crește atât eficiența, cât și implicarea.

În plus, organizațiile ar trebui să își proiecteze sistemele de management al performanței pentru a oferi mai multe oportunități de recunoaștere a angajaților pentru performanța dorită.

Pe parcursul elaborării prezentei cercetări științifice, din punct de vedere al problematicii analizate, **contribuțiile cu caracter experiențial** semnificative ale autorului sunt prezentate astfel:

1. Contribuții privind identificarea importanței implementării proiectelor europene în activitatea organizației:

- prezentarea caracterului strategic atribuit Programului Erasmus+ utilizat în cadrul învățământului preuniversitar;
- identificarea unor soluții de îmbunătățire a managementului organizației școlare vizat de standardele de calitate elaborate de ARACIP.

2. Contribuții privind analiza transformării organizației școlare în contextul parteneriatelor strategice:

- factorii care influențează dezvoltarea organizațională;
- resursele umane în raport cu performanțele organizației școlare;
- analiza performanțelor elevilor.

3. Contribuții privind analiza performanței sistemului de management din organizațiile școlare românești în contextul implementării proiectelor europene:

- prezentarea programului Erasmus+, cale de creștere a performanței organizației școlare;
- analiza performanței sistemului de management în contextul implementării proiectelor europene în organizația școlară;
- prezentarea sistemului de învățământ din România din punct de vedere al organizării și al performanței obținute.

4. Contribuții privind cercetarea al cărei obiectiv fundamental urmărește determinarea performanței generate de implementarea PROIECTELOR EUROPENE în învățământul preuniversitar din România:

- elaborarea unei strategii-model de dezvoltare pentru organizația școlară în vederea implementării proiectelor europene cu impact asupra performanței sistemului de management al organizațiilor școlare;
- stabilirea obiectivului fundamental, dar și a celor derivate în concordanță cu problematica studiată; elaborarea ipotezelor cercetării, având la bază obiectivele stabilite; conceperea chestionarului adresat angajaților din organizațiile școlare care au implementat proiecte europene;
- prelucrarea, analiza și interpretarea rezultatelor obținute în urma aplicării chestionarelor; verificarea ipotezelor; formularea unor concluzii și propuneri pe baza rezultatelor obținute.

VIII. LIMITELE CERCETĂRII ȘI DIRECȚII VIITOARE DE ACȚIUNE

Având în vedere faptul că rezultatele obținute în cercetarea întreprinsă au avut la bază răspunsurile primite atât din partea directorilor, coordonatorilor de proiecte europene cât și din partea profesorilor care au participat la mobilități din întreaga țară, se poate considera că acestea au un caracter limitativ. Dată fiind complexitatea elaborării unei teze interdisciplinare care presupune utilizarea cunoștințelor atât din domeniul legislativ, cât și din domeniul managementului, apariția unor limite ale cercetării noastre este inevitabilă.

În elaborarea cercetării, principalele dificultăți întâmpinate se referă la:

- Amploarea/gradul de complexitate a temei de cercetare alese;
- Limitatea accesului la date privind organizațiile școlare care au implementat proiecte prin programul Erasmus+;
- Limitarea eșantionului la doar 153 de respondenți;
- Rezultatele obținute au la bază răspunsuri care constituie percepții personale crescând astfel gradul de subiectivitate al cercetării;
- Colectarea cu dificultate a datelor existente în organizațiile școlare, referitoare la implementarea proiectelor europene;
- Timpul prea mare de culegere a răspunsurilor în urma aplicării chestionarelor online;
- Subiectivitatea opiniilor respondenților, reflectată în răspunsurile date;
- Resursele limitate disponibile (timpul, aplicarea și colectarea datelor realizate personal de către autor);

- Apariția pandemiei, care a influențat negativ modalitatea de colaborare cu organizațiile școlare vizate a participa la studiu;
- Nu s-a putut crea o analiză comparativă între sistemul de management al performanței din România și alte țări europene, deoarece ar fi fost necesar mult mai mult timp pentru culegerea datelor, dată fiind imposibilitatea de a avea acces la date științifice comparative în literatura de specialitate.

Direcții viitoare de cercetare și acțiune

Managementul performanței implică alinierea setului total de practici ale unei organizații, în așa fel încât angajații și, în cele din urmă, organizațiile să-și maximizeze performanța.

- Sunt necesare cercetări viitoare privind relațiile dintre implementarea proiectelor europene în cadrul organizațiilor școlare și efectele acestora.
- De asemenea, cercetarea ar putea evalua dacă tipul de relație pe care managerul organizației o are cu fiecare angajat moderează legătura dintre practicile de implementare și percepțiile angajaților.
- Cercetările la diferite niveluri de analiză, precum și influențele la nivel încrucișat sunt de interes.
- Alte niveluri (cum ar fi grupurile/echipele) sunt, de asemenea, de interes (de exemplu, cum se raportează performanța individuală la performanța echipei, când normele de grup constrâng comportamentul individual?).
- Cercetările viitoare vor trebui, de asemenea, să ia în considerare numeroasele provocări metodologice implicate în cercetare. După cum s-a spus, măsurarea performanței joacă un rol

important în managementul performanței și unele dintre provocările interesante pentru cercetările viitoare sunt legate de evaluarea performanței. O provocare cheie în acest domeniu este determinarea a ceea ce constituie performanță bună (și, prin urmare, ceea ce ar trebui măsurat și stimulat), care este, de asemenea, foarte relevant pentru procesul de management al performanței.

- Impactul schimbărilor în indicatorii de performanță organizaționali asupra celor ai angajaților. Pe măsură ce principalii indicatori de performanță ai unei organizații se îndreaptă către inovare și crearea de cunoștințe, criteriile de performanță la niveluri inferioare trebuie să se schimbe pentru a reflecta acest lucru.
- Contextul managementului performanței se schimbă, iar diferențele culturale și impactul noilor tehnologii ca domenii de cercetare emergente interesante vor trebui dezbătute pe viitor.
- Un alt punct de luat în considerare îl reprezintă implicațiile juridice pe care le poate avea utilizarea anumitor practici, care vor fi diferite pentru țările implicate în astfel de proiecte. Astfel, cercetările viitoare asupra contextului mai larg (și uneori transcultural) sunt de interes.
- Este nevoie de o teorie suplimentară în domeniul managementului performanței, care să determine contribuția clară a implementării de proiecte Erasmus în organizațiile școlare, cu efecte pe termen lung.
- extinderea unității de observare și a unității de sondaj, astfel încât rezultatele obținute să reflecte o tendință generală în ceea ce privește performanța determinate de implementarea proiectelor europene în cadrul organizațiilor școlare;

- elaborarea unei noi metodologii, care să aplice o diversitate de metode în vederea reducerii gradului de subiectivitate, dar care să ofere informații cu privire la tendința evoluției problematicei analizate;
- aprofundarea legăturii dintre proiectele europene și performanța managerială;
- realizarea unui studiu comparativ între performanța generată de implementarea proiectelor europene vs. cele naționale în organizațiile școlare.

IX. BIBLIOGRAFIE

1. ABELL, A., N. OXBROWN (2002), *Competing with Knowledge. The Information Professional in the Knowledge Management Age*, London, Library Association Publishing;
2. ABERNOT, Y. (2009), *Les méthodes d'évaluation scolaire*, nouvelle édition, Paris: Dunod;
3. ADAIR, J., *Effective Leadership* (1983), London: Pan Books;
4. ALECU, S. (2007), *Dezvoltarea organizației școlare: managementul proiectelor*, București: Editura Didactică și Pedagogică;
5. ALEXIU, M., PETRESCU, P., POP V. (2004), *Management educațional*, vol.II, Iași: Editura CDRMO;
6. ANDERSON M. L., GALLAGHER J. AND RITCHIE E. R. (2017), *School Lunch Quality and Academic Performance*, NBER Working Paper No. 23218
7. ANDREI V. L., GÂRDU C. (2005), *Managementul proiectului educațional*, Timișoara: Editura Mirton;
8. ANDRONICESCU, A. (2004), *Noutăți în managementul public*, București: Editura Universitară,

9. ANGHELACHE, V. (2012), *Managementul schimbării educaționale*, Iași: Editura Institutul European;
10. ARDELEAN, D. M. (2010), *Strategii Manageriale ale directorului unității de învățământ din mediul rural*, teză de doctorat susținută la Universitatea Babeș-Bolyai din Cluj, Facultatea de Psihologie și Științe ale Educației, Școala Doctorală Educație, Dezvoltare, Cogniție;
11. ARION, H. (2008), *Managementul în instituțiile de învățământ preuniversitar*, București: Editura Art;
12. ATANASIU, O. (1999), *Managementul instituțiilor de învățământ*, București: Editura Agata;
13. BANDURA, A. (2007), *Self-efficacy: The exercise of Control*, New York: Freeman;
14. BARBU, L. (2010), *Managementul calității în învățământul preuniversitar*, București: Editura Sf.Ierarh Nicolae;
15. BARRETT, W.S. (2008), *Preschool education and its lasting effects: Research and policy implications in Boulder and Tempe*, Education and the Public Interest Center&Education Policy Research Unit ([http://epicpolicy.org/publication /preschool education](http://epicpolicy.org/publication/preschool%20education));
16. BĂRAN-PESCARU, A. (2004), *Parteneriat în educație*, București: Editura Aramis;
17. BECKER, S. H. (2006), *The Age of Human Capital Education, Globalization and Social Change*, Oxford: Oxford University Press;
18. BELAIR, Louis M. (2009), *L'évaluation dans l'école*. Nouvelles pratiques, ESF Editeur;
19. BÎRZEA, C. (coordonator) (2005), *Sistemul național de indicatori pentru educație*, București: Editura Institutului de Științe al Educației;
20. BLAKE, R., ADAMS MCCAMSE, A. (1991), *Leadership Dilemas* , Houston: Grid Solutions;
21. BLENDEA, P., IOSIFESCU Ș., NIȚĂ G. (2000), *Manual de management educațional*, București: Editura Pro Gnosis;
22. BLENDEA, P. (coordonator) (2008), *Politici de descentralizare în învățământul preuniversitar românesc. Managementul financiar și sistemul*

decizional. Raport de cercetare, București Institutul de Științe ale Educației;

23. BOBOC, I. (2001), „Reforma managerială în școlile europene”, în *Tribuna învățământului* nr. 621 și 622-623, Anul LI, 17-23 dec., 24 dec. 2001-13 ian. 2002;

24. BROWN, P., LAUDER, H. & ASHTON, D. (2008), „Education, Globalisation and the Future of Knowledge”, în *Economy European Educational Research Journal*, vol. 7., 2, pp. 131-156;

25. BRUNDRETT M. and CRAWFORD, M. (eds.) (2012), *Developing School Leaders*. London: Routledge;

26. BULAI, A. (coord.) (2000), *Educație și învățământ-orientat 2015*, București: Editura Corint;

27. BUNĂIAȘU, C. M. (2009), *Proiectarea și managementul curriculumului la nivelul organizației școlare*, teză de doctorat susținută la Universitatea din București, Școala Doctorală a Facultății de Psihologie și Științele Educației;

28. BURCIU, A. (coordonator) (2008), *Introducere în management*, București: Editura Economică;

29. BURDUȘ, E. (1998), *Management comparat*, București: Editura Economică;

30. BUSH, T. (1995), *Theories of educational management: (second edition)*. London: Paul Chapman;

31. BUSH, T., GLOVER, D. (2002), *School Leadership: Concepts and evidence*. Nottingham: National College for School Leadership;

32. CALDWELL, B. J. (2005), *School-Based Management*, Paris: IIEP, International Academy of Education;

33. CARNOY, M. (2007), *Policy Research in Education: The Economic View*, Stanford: Stanford University Press;

34. CHAMPY Ph., ETÉVÉ, C. (coord.) (1994), *Dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation*, Paris: Retz;

35. CHELARU, E.L. (2011), *Asigurarea calității procesului educațional-condiții esențiale pentru un învățământ modern*, Bacău: Editura Vladimed-Rovimed;
36. CHELCEA, S. (1975), *Chestionarul în investigația sociologică*, București: Editura Științifică și Enciclopedică;
37. CHELCEA, S. (2001), *Metodologia cercetării sociologice*, București: Editura Economică;
38. CHERCHEZ, N., MATEESCU, E. (2005), *Elemente de management școlar*, Iași: Editura Spiru Haret;
39. CHERVASE, C. (2010), *Schimbări în managementul școlii în contextul profesionalizării pentru funcția managerială*, teză de doctorat susținută la Universitatea București, Facultatea de Psihologie și Științele Educației;
40. CIUNGU, P. (2008), *Managementul aderării procesului educațional preuniversitar al României la exigențele Uniunii Europene*, teză de doctorat susținută la Universitatea Liberă Internațională din Moldova, Chișinău;
41. CIUREA, V. (2008) , *Ameliorarea activității manageriale în învățământul preuniversitar (pe exemplul județului Hunedoara)*, teză de doctorat susținută la Universitatea Lucian Blaga din Sibiu, Facultatea de Științe Economice, Sibiu;
42. CODREAN G. (2006), *Politicile educaționale și sistemul de învățământ românesc contemporan*, Timișoara: Editura Mirton;
43. COJOCARU, V. Gh. (2002), *Management educațional. Ghid pentru directorii unităților de învățământ*, Chișinău: Editura Știința;
44. COJOCARU, V. Gh. (2004), *Schimbarea în educație și schimbarea managerială*, Chișinău: Editura Lumina;
45. COVEY, S. (2000), *Etica liderului eficient sau Conducerea bazată pe principii*, București: Editura ALLFA;
46. CRISTEA, S. (1995), *Metodologia reformei educației*, Pitești: Editura Hardiscom;
47. CRISTEA, S. (1996), *Managementul educației*, Editura Didactică și Pedagogică;

48. CRISTEA, S. (1998), *Dicționar de termeni pedagogici*, București: Editura Didactică și Pedagogică;
49. CRISTEA, S. (2002), „Managementul educației”, în *Didactica Pro...Revistă de teorie și practică educațională*, nr.6 (16) / 2002, p. 77;
50. CRISTEA, S. (2003), *Managementul organizației școlare*, București: Editura Didactică și Pedagogică ;
51. CRISTEA, S. (2007), „Evaluarea sistemului de învățământ”, în *Tribuna învățământului* , 27 iunie 2007, <http://www.tribunainvatamantului.ro/evaluarea-sistemului-de-Invatamant/>;
52. CUMMINGS, W. K. (2007), *Instituții de învățământ – un studiu comparativ asupra dezvoltării învățământului în Germania, Franța, Anglia, SUA, Japonia, Rusia*, București: Editura Comunicare.ro;
53. DALIN, P. (1998), *School Dvelopment. Theories and Strategies, An International Handbook*, London: Cassell;
54. DANIELS, D., AUBREY, C. (2007), *Managementul performanței. Strategii de obținere a rezultatelor maxime de la angajați*, Iași: Editura Polirom;
55. DAVITZ, J., BALL, R. S. (1978), *Psihologia procesului educațional*, București: Editura Didactică și Pedagogică;
56. DE GRAWE, A., LUGAZ, C., BALDE, D. et alii (2005), „Does Decentralization Lead to School Improvement? Findings and Lessons from Research in West-Africa”, in *Journal of Education for International Development* – <http://www.equip123.net/JEID/articles/1/1-1.pdf>;
57. DESSLER, G. (2003), *Human Resource Management*, New Jersey: Prentice Hall. Pearson Education International;
58. DEVILLARD, O. (2001), *Coacher. Efficacité personnelle et performance collective*. Paris: Dunod;
59. DIMA, I. C., (2006), *Sisteme manageriale în învățământul preuniversitar*, Craiova: Editura ARVES;
60. DIMA, I.C. (2006), *Eficiența activității manageriale în învățământul preuniversitar*, Craiova: Editura Arves;

61. DIMMOCK, C. & WALKER, A. (2002), *School leadership in context – societal and organizational cultures*. In T. BUSH and L. BELL (Eds.). *The principles and practice of educational management*. London: Paul Chapman;
62. DOGARU, I. (2000), *Sistemul de finanțare a învățământului preuniversitar. Răspunderile directorului de școală*, București: Editura Trei;
63. DOGARU, I. (2002), *Formula de finanțare a învățământului preuniversitar*, București: Editura Economică;
64. DOLTON P. AND MARCENARO-GUTIERREZ O. (2011), *If You Pay Peanuts, Do You Get Monkeys? A Crosscountry Analysis of Teacher Pay and Pupil Performance*, *Economic Policy* 26(65): 5–55
65. DORON, R., PAROT, F. (1991, trad. rom. 2006), *Dicționar de psihologie*, București: Humanitas;
66. DRAGOMIR, M. (2001), *Mic dicționar de management educațional*, Cluj Napoca: Editura Hiperbora;
67. DRAGOMIR, M., PLEȘA, A., BREAZ, M., CHICINAȘ, L. (2000), *Manual de management educațional pentru directorii unităților de învățământ, a Centrul Regional de Dezvoltare și Inovare a Resurselor din învățământ Cluj*, Turda: Editura Hiperborea;
68. DRUCKER P. (1974), *Management Tasks, Responsibilities, Practices*, New York: Harper & Row;
69. DRUCKER, P. (1954), *The Practice of Management*, London: Heinemann Professional Publishing Ltd.;
70. DRUCKER, P. (2004), *Management. Eficiența factorului decizional*, Deva: Editura Destin;
71. DUMITRAȘCU, D., PASCU, V.R. (2002), *Managementul proiectelor*, Sibiu: Editura Universității Lucian Blaga;
72. FIEDLER, F.E. (1967), *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill; GARBUTT, S. (1996), „The Transfer of TQM from Industry to Education” in *Education Training*, vol. 38, nr.7, MCB University Press;

73. FISZBEIN, A. (ed.) (2001), *Decentralizing Education in Transition Societies. Case Studies from Central and Eastern Europe*, Washington: The World Bank;
74. GARVIN, D. A. (1993), „Building a learning organization”, în *Harvard Business Review*, 72(4), pp. 78-91;
75. GHEORGHE, I. (2007), *Managementul activității educaționale în învățământul preuniversitar din zona Olteniei*, teză de doctorat susținută la Universitatea Lucian Blaga din Sibiu, Facultatea de Științe Economice;
76. GHERGHINA, R. (2010), *Optimizarea și eficientizarea cheltuielilor pentru educație*, București: Editura Universitară;
77. GHERGUȚ, A. (2007), *Management general și strategic în educație*, Iași: Editura Polirom;
78. GHERGUȚ, A., CEOBANU C., (2009), *Elaborarea și managementul proiectelor în serviciile educaționale*, Iași: Editura: Polirom;
79. GLIGA, L.(coord) (2002), *Standarde profesionale pentru profesiunea didactică*, București: MEC;
80. GRADSTEIN, M., MOSHE, J.,VOLKER, M. (2004), *The Political Economy of Education Implications for Growth and inequality*, CES ifo Book Series;
81. HALLINGER, P. (2003), *Reshaping the Landscape of School Leadership Development*, Amsterdam: Swets and Zeitlinger;
82. HARRINGTON, H. J., (2000) *Management total în firma secolului 21*, București: Editura Teora;
83. HANUSHEK, E. A. & LUQUE, J. A. (2003), „Efficiency and Equity in Schools around the World”, in *Economics of Education Review* 22(5), pp. 481-502;
84. HASAN, A. (1996), *Lifelong Learning*, in *The International Encyclopedia of Adult Education and Training*, Oxford: Oxford University Press;
85. HERCZYNSKI, J. (2006), *Proiect de descentralizare a sistemului de învățământ românesc*, București: MECTS;

86. HEVIA, J. de, ARRAYOLA, M., SANZ SANZ, J. F. (2005), „A proposal to estimate human capital depreciation”, in *Hacienda Pública Española* 172 (1), pp. 9-22;
87. HOHAN, I. (coordonator), (2004), *Ghid practic pentru implementarea sistemului de management al calității în organizații*, București: Editura IRECE;
88. HUBER, S. (2004), *Preparing School Leaders for the 21st Century: An International Comparison of Development Programs in 15 Countries*. London: Routledge;
89. IONESCU, Gh. (1996), *Dimensiunile culturale ale managementului*, București: Editura Economică;
90. IOSIFESCU, Ș. (2000), *Manual de management educațional pentru directorii de unități școlare*, București: Editura ProGnosis;
91. IOSIFESCU, Ș. (2003, 2004), *Management educațional*, vol. I și II, Institutul Român de Management Educațional, Iași: Editura CDRMO;
92. IOSIFESCU, Ș. (2005), *Management educațional*, București: Educația 2000+;
93. IOSIFESCU, Ș. (coord.) (2005), *Managementul și cultura calității la nivelul unității școlare*, București: Institutul de Științe ale Educației;
94. IOSIFESCU, Ș. (coordonator), (2001), *Management educațional pentru instituții de învățământ*, București: Institutul de Științe ale Educației;
95. IUCU, B. R. (2005), *Formarea personalului didactic – sisteme, politici, strategii*, București: Editura Humanitas;
96. IUCU R., *Proiectul pentru Învățământ Rural, Managementul clasei de elevi*, București, 2005;
97. JACKSON C. K., RUCKER C. J. AND PERSICO C. 2016. *The Effects of School Spending on Educational and Economic Outcomes: Evidence from School Finance Reforms*, *The Quarterly Journal of Economics* 131(1): 157–218
98. JEPSEN C. (2015), *Class size: does it matter for student achievement?*, *IZA World of Labor* 190
99. JERRIM J. 2016. *The 10 Key Findings from PISA 2015*

100. JINGA, I. (2001), *Managementul învățământului*, București: Editura Aldin;
101. JINGA, I. (2003), *Conducerea învățământului. Manual de management instituțional*, București: Editura Didactică și Pedagogică;
102. JINGA, I., NEGREȚ - DOBRIDOR, I. (2004), *Inspekția școlară și design-ul instrucțional*, București: Editura Aramis;
103. JOIȚA, E. (2000), *Management școlar*, Iași: Editura Polirom;
104. JOIȚA, E. (2000), *Profesorul-manager: roluri și metodologie*, București: Editura Didactică și Pedagogică;
105. JOIȚA, E. (2002), *Management educațional*, Iași: Editura Polirom;
106. JOIȚA, E. (2008), *Profesorul manager*, Craiova: Editura Arves;
107. JOIȚA, E. (2010), *Metodologia educației, Schimbări de paradigme*, Iași: Editura Institutul European;
108. JONES, G. (1996), *Comportament organizațional*, București: Editura Economică;
109. LISIEVICI, P. (2002), *Evaluarea în învățământ. Teorie, practică, instrumente*, București: Editura Aramis;
110. LORINCZ, H. (2009), *Finanțarea învățământului preuniversitar și impactul integrării României în Uniunea Europeană asupra eficienței acesteia*, teză de doctorat susținută la Universitatea Lucian Blaga din Sibiu, Facultatea de Științe Economice;
111. LUMBY, J., CROW, G. and PASHIARDIS, P. (2008), *International Handbook on the Preparation and Development of School Leaders*, New York: Routledge;
112. MACHIN S. J. AND MCNALLY S. 2008. *The Literacy Hour, Journal of Public Economics* 92(5–6): 1441– 1462
113. MACIUC, I. (2000), *Dimensiuni sociale și aspecte instituționale ale educației*, București: Editura Sitech;
114. MANEA, A.D. (2010), *Școala ca organizație. Managementul democratic participativ și implicările sale la nivelul centrului școlar pentru educație incluzivă Beclean*, teză de doctorat Universitatea Babeș-Bolyai din Cluj-Napoca, Facultatea de Psihologie și Științe ale Educației;

115. MATAȘ, L. M., (2007), *Abordări conceptuale și practice în managementul financiar-contabil al instituțiilor de învățământ din România*, teză de doctorat susținută la Academia de Studii Economice din București, Facultatea de Contabilitate și Informatică de Gestiune;
116. MĂNTĂLUȚĂ, O. (2008), „Abordarea economică a politicilor educaționale. Principii, teorii și posibile acțiuni de piață”, în *Sfera Politicii*, nr.129, pp. 129-130;
117. MINTZBERG, H. (1983), *The Nature of Managerial Work*, New York: Harper&Row;
118. MINTZBERG, H. (1984), *Le manager au quotidien. Les dix rôles du cadre*, Paris: Edition d'Organisation;
119. MIRAMON, J. M., CONET, D. (2002), *Le métier de directeur: Techniques et fictions*, Paris: Ecole Nationale en Santé Publique;
120. MULLER, J. and SCHRATZ, M. (2008), Leader development in Europe. In LUMBY, J., CROW, G. and PASHIARDIS, P. (eds), *International Handbook on the Preparation and Development of School Leaders*, New York: Routledge;
121. MUNTEAN, M. și al. (2003), „Considerații privind e-learning în societatea bazată pe cunoaștere”, în *Revista economică*, nr. 4(28)/2003, pp. 5-8;
122. NEACȘU, I., FELEA, Gh. (2005), *Valori europene și proiecte românești în domeniul asigurării calității în învățământul preuniversitar*, ed.a II-a, Galați: Editura Gălățeană;
123. NEACȘU, I., FELEA, Gh. (2010), *Documente privind evaluarea instituțională a unităților/instituțiilor de învățământ preuniversitar*, vol. 2, Galați: Editura Gălățeană;
124. NICOLESCU, O. (1993), *Noutăți în managementul internațional*, București: Editura Tehnică;
125. NICOLESCU, O. (1997), *Management comparat*, București: Editura Economică;
126. NICOLESCU, O. (2000), *Sisteme, metode și tehnici manageriale ale organizației*, București: Editura Economică;

127. NICOLESCU, O. (coordonator), (2004), *Managerii și managementul resurselor umane*, București: Editura Economică;
128. NICOLESCU, O., VERBONCU, I., (2008), *Fundamentele managementului organizației*, București: Editura Universitară;
129. NICULESCU, M. (2010), *Dezvoltarea competențelor managerului școlar în contextul formării continue*, Timișoara: Editura Universității de Vest;
130. NICULESCU, M. (2010), *Competențe manageriale-perspective ale calității în educație*, Timișoara: Editura Universității de Vest;
131. NICULESCU, R. M. (1994), *A învăța să fii un bun manager*, Tulcea: Editura Inedit;
132. NICULESCU R. M. (2000), *Managementul clasei de elevi. Aplicații pentru gestionarea situațiilor de criză educațională*, Iași: Polirom;
133. NOVEANU, E. (2002), *Analiza sistemică a procesului de învățământ*, București: Editura Didactică și Pedagogică;
134. ONO, Y. (2006), *Managementul total al calității*, București: Editura Niculescu;
135. OPPEDISANO, V. (2009), *The (Adverse) Effects of Expanding Higher Education: Evidence from Italy*. Torino, University of Turin;
136. OPREAN, C., KIFOR, C. V. (2002), *Managementul calității*, Sibiu: Editura Universității Lucian Blaga;
137. OWEN, Jo (2008), *Cum să fii un bun manager*, Iași: Editura Polirom;
138. PAPUC, I., ALBU M. (2011), *Procesul decizional managerial în sfera educațională*, București: Editura Asociației de Științe Cognitive din România;
139. PATRINOS, H.A. & ARIASINGAM, D. L. (2007), *Decentralization of education: Demand-side financing*, Washington, DC: World Bank;
140. PĂTRAȘCU, D., CRUDU, V. (2007), *Calitatea învățământului în instituțiile preuniversitare: management, tehnologii-metodologii-evaluare*, Chișinău: Editura Gunivas;
141. PĂUN, E. (1999), *Școala – abordare sociopedagogică*, Iași: Editura Polirom;

142. PÂNIȘOARĂ, I.O. (2004), *Comunicarea eficientă*, Iași: Editura Polirom;
143. PÂNIȘOARĂ, I.O. (2004), *Managementul resursei umane – Ghid practic*, Iași: Editura Polirom;
144. PÂSLARU V., L. PAPUC, I. NEGURĂ și al. (2005), *Construcție și dezvoltare curriculară. Cadru teoretic*, Chișinău: Tipografia Centrală;
145. PECK, B. T., (1994), *The Training of School Directors for European Dimension*, Glasgow: University of Strathclyde;
146. PEDLER, M., BURGOYNE, J. G., BOYDELL, T. (1991), *The Learning Company: a Strategy for Sustainable Development*, London: McGraw-Hill;
147. PELL, A. T. (2006), *Managementul resurselor umane*, București: Editura Curtea Veche;
148. PETRESCU, I. (1996), *Gândirea și aptitudinile managerului*, Brașov: Editura Lux Libris;
149. PETRESCU, I. (2004), *Management european*, București: Editura Expert;
150. PETRESCU, P., ȘIRINIAN, L. (2006), *Management educațional*, Cluj Napoca: Editura Dacia;
151. POPESCU, C. (2008), *Etica în mediul organizațional în psihologie organizațional-managerială: tendințe actuale*, Iași: Editura Polirom;
152. POPESCU, D., M., (2010), *Comunicare și negociere în afaceri*, Târgoviște, Editura: Bibliotheca.
153. POPESCU, V. V. (1973), *Știința conducerii învățământului*, București: Editura Didactică și Pedagogică;
154. POPON, T. (2007), *Resursele umane în procesul de asigurare a performanței și calității managementului educațional în România post-aderare, cu aplicații în învățământul preuniversitar*, teză de doctorat susținută la Universitatea Lucian Blaga din Sibiu, Facultatea de Științe Economice;
155. PORTER, L. W., LAWER, E. (2008), *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood: Irwin;

156. PORTER, M. (2006), *Redefining Health Care; Creating Value – Based Competition On Results*, Harvard Business School Press,
157. PSACHAROPOULOS, G. (2008), *Economics of Education*, Athens University: Educational Research;
158. RADU, I. (2004), *Aspecte psihologice ale conducerii*, Cluj-Napoca: Editura EXE;
159. RISTEA, A.-L., IOAN-FRANC, V., POPESCU, C., (2017), *Metodică în cercetarea științifică. Repere metodologice și didactice pentru formarea cercetătorilor*, București, Editura: Expert.
160. RUSU C. , (1999), *Management strategic*, București: Editura All Beck;
161. SABĂU, L. (2010), *Reguli în comportamentul profesional în învățământul preuniversitar*, Bacău: Editura Vladimed Rovimed;
162. SALLIS, E. (1996), *Total Quality Management in Education* (third edition), London: Taylor & Francis;
163. SCHUSTER, C. (2005), *Managementul proiectelor*, București: Editura C. H. Beck;
164. SÎNTION, F., ILIESCU, D. (2007), *Teorii ale leadershipului*, Cluj-Napoca: Editura Sinapsis;
165. STAN, N. (1999), *Elemente de management al unității de învățământ*, Craiova: Editura ISJ-Olt;
166. STEGĂROIU, I., (2017), *Note curs Managementul organizației și strategii manageriale*, Târgoviște.
167. STOICA, I. (2006), *Cuvânt înainte în Managementul cunoașterii și structurile infodocumentare*, București: Editura Universității din București;
168. ȘCHIOPU U. (coordonator) (1997), *Dicționar enciclopedic de psihologie*, București: Babel;
169. TALPAZAN, V. (2006), *Reforma sistemului de învățământ preuniversitar românesc*, Iași: Editura Princeps;
170. TANNENBAUM, R., SCHMIDT, W. H.(1973), „ How to Choose a Leadership Pattern”, in *Harvard Business Review*, May/June, 51, pp. 162-180;

171. TOCA, I. (2008), *Management educațional*, București: Editura Didactică și Pedagogică;
172. TRÂMBIȚAȘ, D. A. (2010), *Cercetări privind sistemul de management al calității în învățământul gimnazial și profesional tehnic*, teză de doctorat susținută la Universitatea Transilvania din Brașov, Facultatea de Inginerie Tehnologică și Management Industrial;
173. TUDORICĂ, R. (2004), *Dimensiunea europeană a învățământului românesc*, Iași: Editura Institutul European;
174. TUDORICĂ, R. (2007), *Managementul educației în context european*, București: Editura Meronia;
175. TUIJNMAN, A., BOSTROM, A. K. (2002), „Changing notions of lifelong education and lifelong learning”, in *International Review of Education*, 48 (1-2), pp. 93-110;
176. TUȘA, A., VOINIA, S., DUMITRAȘCU, C. D. D. (2011), „Human Resources in the Process Of Granting Performance in the Management Of Pre-University Educational Institutions”, in *Modern Approaches in Organisational Management and Economy*, November, 5 (1), pp. 612-616;
177. TUȘA, A., VOINIA, S., DUMITRAȘCU, C. D. D. (2012), „Current Status of Research in the Domain of the Pre-University Management”, în *Revista Economică* (supplement) No. 2, p. 438;
178. TUȘA, A., VOINIA, S., DUMITRAȘCU, C. D. D. (2012), „Education Management Decision-Makers in European Preuniversity Education”, in *The Annals of the University of Oradea, Economic Sciences*, Tom XXI, pp. 788-793;
179. TUȘA, A., VOINIA, S., DUMITRAȘCU, C. D. D. (2012), „Education Funding Education in the EU”, in *Annals of the Constantin Brancusi University of Targu Jiu*, vol. IV, pp. 380-390;
180. TUȘA, A., VOINIA, S., DUMITRAȘCU, C. D. D. (2012), „Comparative Study of Romanian Education Management Evaluation and E.U. countries” (2012), in *Annals of the Constantin Brancusi university of Targu Jiu*, Engineering Series, pp. 391-400;

181. TUȘA, A., VOINIA, S., DUMITRAȘCU, C. D. D., „Decentralization of the Managerial System in Romanian Pre-University Education” (2013), *Revista Economică*, vol. 65 issues 2-6;
182. URSACHI, I. (2005), *Management*, București: Editura Academiei de Studii Economice, ediția a II-a;
183. VASILE, V., (coord.), (2009), *Restructurarea sistemului de educație din România din perspectiva evoluțiilor pe piața internă și impactul asupra progresului cercetării*, București: Editura Institutul European din România;
184. VERBONCU, I. (2005), *Management și performanțe*, București: Editura Universitaria;
185. VERBONCU, I., ZALMAN, M. (2005), *Management și performanțe*, București: Editura Universitară;
186. VOICULESCU, F. (2004), *Analiza resurselor și managementul strategic în învățământ*, București: Editura Aramis;
187. VOINIA, C. S., TUȘA, A., SIMION, C., (2012) „Current Status of the Implementation of Recommendation of the European Parliament and of The Council Establishing a Framework in EU of the European Quality Assurance Reference in Education and Training (EQARF) for the Most Important Indicators”, in *Annals of the Constantin Brancusi university of Targu Jiu*, Engineering Series,;
188. VOINIA, C. S., TUȘA, A., SIMION, C., (2012), „European initiatives in quality management of systems for education and training”, International Conference on Engineering & Business Education, Innovation and Entrepreneurship,
189. VOINIA, C. S., TUȘA, A., SIMION, C. (2013), „Quality Assurance in Preuniversity Romanian Education Within the EU Integration”, Lucian Blaga University of Sibiu, Faculty of Economic Sciences, *Revista Economică*, vol. 65 issues 3-6, pp. 192-200;
190. WALKER, A., HALLINGER, P. and QIAN, H. (2007), *Leadership development for school effectiveness and improvement in East Asia*. In TOWNSEND, T. (ed.), *International Handbook of School Effectiveness and School Improvement*, Netherlands: Springer;

191. WIIG, K. M. (2000), *Knowledge management: An Emerging Discipline Rooted in Long History*, in *Knowledge horizons: the present and the promise of knowledge management*, Woburn, M.A.: Butterworth-Heinemann;
192. YOUNG, M., CROW, G., MURPHY, J. et al. (2009), *Handbook of Research on the Education of School Leaders*, New York: Routledge;
193. ZAHARIA, D., IORGA, G., SIBIȘTEANU, L. (2005), *Ghidul practic al directorului unității de învățământ preuniversitar*, Pitești: Editura Paralela 45;
194. ZLATE, M. (2004), *Leadership și management*, Iași: Polirom, 2004;
195. ZLATE, M. (2007), *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, Iași: Editura Polirom;

Documente și ghiduri de bune practici:

196. Asigurarea calității – Ghid pentru unitățile școlare – Institutul de Științe ale Educației;
197. Asigurarea calității în educația timpurie și învățământul preuniversitar, https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/quality-assurance-early-childhood-and-school-education-56_ro;
198. Analiza Funcțională a Sectorului Învățământului Preuniversitar (Volumul 1), Beneficiar: Secretariatul General al Guvernului, <http://sgg.gov.ro/docs/File/UPP/doc/rapoarte-finale-bm/etapa-I/ro-fr-education-output-II-final-report-ro-anexe.pdf>;
199. Comisia Prezidențială (2007), Raportul Comisiei Prezidențiale pentru analiza și elaborarea politicilor din domeniile educației și cercetării. București: Consiliul Național Pentru Finanțarea Învățământului Preuniversitar (CNFIP);
200. Education and Training în Europe (2003). A Report on Education and Training în Sweden and the Shared European Goals, Stockholm: Ministry of Education and Science;

201. *** Eurydice Report (2005), Key Data on Teaching Languages at School in Europe, European Commission, Brussels;
202. *** Eurydice, European Glossary on Education, Vol 4 (2004), Management, monitoring and support. Making the Best Use of Resources. A European Toolbox of Policy Measures (2004). Brussels: European Commission;
203. *** Eurydice (2004), Evaluation of Schools providing Compulsory Education in Europe;
204. *** Eurydice, Rețeaua de informații despre educație din Europa (2011), Autonomia școlară în Europa. Politici și Măsurii,;
205. *** Eurydice, Rețeaua de informații despre educație din Europa, Date cheie privind educația europeană în anul 2011;
206. *** Eurydice, Rețeaua de informații despre educație din Europa (2010), Sinteze naționale privind sistemele educaționale în Europa și reformele în curs;
207. *** Eurydice-Eurostat, (2006), Key Data on Education in Europe, 2005, Brussels, Luxemburg;
208. *** Ghid practic pentru directorii de școală și liceu (2011), RAABE 2007, H3.1;
209. *** Ghidul comisiei pentru evaluarea și asigurarea calității educației în unitățile de învățământ preuniversitar, ARACIP, București, 2006;
210. *** Implementation of 'Education & Training 2010' Work Programme (2002). Working Group E-staff, The information network on education in Europe;
211. *** Laboratorul „Management educațional” (2001), Ghid metodologic pentru formarea formatorilor – management educațional, București: Institutul de Științe ale Educației;
212. *** PE, CO (2001), Recommendation on European Cooperation in Quality Evolution in School Education, OJL 60/53 1.3/2001;

Legislație și prevederi europene:

213. European Comission (2007), Europa – Education and Training – Interpage Education. Education and Training 2010 (<http://eueuropa.eu/education/policies/2010> en htm);
214. H.G. nr. 1534/ 25 noiembrie 2008 pentru aprobarea Standardelor de referință (de calitate);
215. H.G. nr. 21/18.01.2007 pentru aprobarea Standardelor de autorizare de funcționare provizorie a unităților de învățământ preuniversitar, precum și a Standardelor de acreditare și de evaluare periodică a unităților de învățământ preuniversitar;
216. H.G. nr. 22/25.01.2007 pentru aprobarea Metodologiei de evaluare instituțională în vederea autorizării, acreditării și evaluării periodice a organizațiilor furnizoare de educație;
217. H.G. nr. 320/28.03.2007 privind aprobarea tarifelor de autorizare, acreditare și evaluare periodică a unităților de învățământ preuniversitar;
218. H.G. nr. 324/2006
219. H.G. nr. 875/2005
220. HG nr. 1258/2005 privind aprobarea Regulamentului de organizare și funcționare al Agenției Române de Asigurare a Calității în Învățământul Preuniversitar (ARACIP), cu modificările ulterioare;
221. O.M. 5337/11.10.2006 privind aprobarea Codului de etică profesională al experților în evaluare și acreditare ai Agenției Române de Asigurare a Calității în Învățământul Preuniversitar;
222. Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 75/2005 privind asigurarea calității educației, aprobată cu modificări prin Legea 87/2006;
223. Pactul Național pentru educație;
224. Strategia națională pentru dezvoltarea durabilă a României 2030, publicată în publicată în Monitorul Oficial nr. 985/21 noiembrie 2018
225. UNESCO, 2017a. *A Guide for Ensuring Inclusion and Equity in Education*. Paris: UNESCO

226. EUROPEAN COMMISSION, 2017B. *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. School development and excellent teaching for a great start in life.* SWD (2017) 165 final
227. EUROPEAN AGENCY FOR SPECIAL NEEDS AND INCLUSIVE EDUCATION, 2019C. *Inclusive School Leadership: Exploring Policies Across Europe.* (E. Óskarsdóttir, V. Donnelly and M. Turner-Cmuchal, eds.). Odense, Denmark, p 10
228. EUROPEAN COMMISSION, 2018. *Teachers and school leaders in schools as learning organisations. Guiding principles for policy development in school education.* Brussels: DG Education, Youth, Sport and Culture, Schools and Multilingualism
229. EUROPEAN AGENCY FOR SPECIAL NEEDS AND INCLUSIVE EDUCATION, 2018E. *Key Actions for Raising Achievement: Guidance for Teachers and Leaders.* (V. Donnelly and A. Kefallinou, eds.). Odense, Denmark

Resurse online:

230. HM inspectorate of Education ,Quality Management in Education 2-Self evaluation for <http://europa.eu.int>
231. <http://www.edu.ro>
232. https://m.amcham.ro/UserFiles/seminarPaper/Pactul_National_pentru_Educatie_06200955.pdf;
233. Legea educației naționale Nr. 1/2011 din 5 ianuarie 2011, p. 51 https://www.edu.ro/sites/default/files/fi%C8%99iere/Minister/2017/legislatie%20MEN/Legea%20nr.%201_2011_actualizata2018.pdf;
234. Metodologia de evaluare instituțională în vederea autorizării, acreditării și evaluării periodice a organizațiilor furnizoare de educație, <http://oldsite.edu.ro/index.php/articles/9827>;
235. Ministerul Educației, Cercetării, Tineretului și Sportului, Unitatea de Management al Proiectelor cu Finanțare Externă, *Inovație și performanță*

- în dezvoltarea profesională a cadrelor didactice din mediul urban*, București, 2011 <http://www.cprp.ro/ipdpcdnu/>;
236. Ordonanță de urgență nr. 75/12.07.2005 privind asigurarea calității educației, articolul 13, <http://oldsite.edu.ro/index.php/articles/3307>;
237. Quality improvement HMIE,2006- www.hmie.go.uk;
238. Strategia națională de apărare a țării pentru perioada 2015-2019, O Românie puternică în Europa și în lume, http://www.presidency.ro/files/userfiles/Strategia_Nationala_de_Aparare_a_Tarii_1.pdf;
239. Studiu privind evaluarea și examinarea în domeniul educației în România, 2017, OCDE, p. 34, <http://www.unicef.ro/publicatii/studiile-ocde-privind-evaluarea-si-examinarea-in-domeniul-educatiei/>.
240. www.anpcdefp.ro
241. www.fse.romania.ro
242. <http://beta.aracip.eu/Resurse/Rapoarte%20despre%20starea%20calitatii%20educatiei>
243. http://vechi.anpcdefp.ro/userfiles/Studiul_ce_invata_elevii.pdf
244. <https://eacea.ec.europa.eu/>
245. https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/sites/eurydice/files/the_structure_of_the_european_education_systems_201819_schematic_diagrams_-_final_report.pdf
246. https://ec.europa.eu/education/policies/european-policy-cooperation/et2020-framework_ro
247. <https://www.edu.ro/descriere>
248. <https://www.edu.ro/rezultatele-elevilor-din-rom%C3%A2nia-la-evaluarea-interna%C8%9Bional%C4%83-pisa-2018>
249. <https://www.erasmusplus.ro/parteneriate-strategie>
250. <https://www.siiir.edu.ro/carto/#/statistici>
251. <https://www.siiir.edu.ro/carto/>.
252. www.edu.ro
253. https://www.edu.ro/apel_national_Scoala_Europeana_2022
254. <http://dezvoltaredurabila.gov.ro/web/dd-ro/>

X. LISTA PUBLICAȚII

Proceedings

1. **Georgiana Florența POSTINIUC (Onișoru)**, Daniela MĂNESCU (Dragomir), *”Performing Management In School Organizations And Entrepreneurship” The 7th International Conference on New Ideas in Management, Economics and Accounting*, Roma, Italia 2020, International Journal of Applied Research in Management and Economics, Diamond Scientific Publishing ISSN 2538-8053 pag. 37-46, <https://www.dpublication.com/wp-content/uploads/2020/02/90-812.pdf>
<https://pdfs.semanticscholar.org/7b68/03235732da23633451e8a21e2a98495fa24b.pdf>
2. Georgiana Florența POSTINIUC (Onișoru), **Daniela MĂNESCU (Dragomir)**, *”Management Of The School Organization By The Implementation Of Innovative And Entrepreneurship Strategies” The 7th International Conference on New Ideas in Management, Economics and Accounting*, Roma, Italia 2020, Proceedings pag. 28-36 Diamond Scientific Publishing
<https://www.dpublication.com/abstract-of-7th-imeea/33-807/>
3. **Georgiana Florența POSTINIUC (Onișoru)**, Daniela MĂNESCU (Dragomir), Mariana JOIȚA (Leafu), *” Management of Institutional Development Project”*, International Conference « Global interferences of knowledge society » Târgoviște, Proceedings, vol.8/2019, Editura Lumen, pag. 161-167, <https://proceedings.lumenpublishing.com/ojs/index.php/lumenproceedings/article/view/141/141>
4. Georgiana Florența POSTINIUC (Onișoru), **Daniela MĂNESCU (Dragomir)**, *”Educational Management - Quality And Performance”*, Faculty of Management, Academy of Economic Studies, *International*

Management Conference, Bucharest 2018, Proceedings vol. 12(1), pag. 241-246,

http://conference.management.ase.ro/archives/2018/pdf/2_5.pdf

5. **Georgiana Florența POSTINIUC (Onișoru)**, ”*Managerul ideal în organizația școlară*”, *Conferința Managementul educațional la clasă și la școală*, Iași, 31 August 2018, Proceedings, Editura Lumen, 2018, ISSN 978-973-166-504-7, pag. 139-145, <https://edituralumen.ro/librarie-editura-stiintifica/managementul-educational-la-clasa-si-in-scoala-cristian-mihail-rus-laura-maria-carstea-antonela-cristina-sofronia-puiu-petrica-sofronia-editori-copie/>
6. **Georgiana Florența POSTINIUC (Onișoru)**, Daniela MĂNESCU (Dragomir), ”*Performance Management in Pre-University Education*”, 8th LUMEN International Scientific Conference- Proceedings Working Papers Associated Conferences "Rethinking Social Action. Core Values in Practice" Editura Lumen, 2018, pag. 245 http://conferinta.info/wp-content/uploads/2018/04/BT1_Working-papers_LUMEN-RSACVP2018ESDPAL2018_Conferences.pdf

Reviste BDI

1. Georgiana Florența POSTINIUC (Onișoru), **Daniela MĂNESCU (Dragomir)**, ”*Management Of Change And Efficiency Of Institutional Activity*”, Universitatea „Constantin Brâncoveanu” Pitești *The International Conference “Knowledge Economy – Challenges of the 21st Century*, noiembrie 2018, Revista nr. 4 (42) /2018 , pag. 55, ISSN 1844 - 668X http://www.strategiimaneriale.ro/images/images_site/categorii_arti_cole/pdf_categorie_ba64dc50405911358d46ddd3196744fc.pdf
2. **Georgiana Florența POSTINIUC (Onișoru)**, DRAGOMIR Daniela, LEAFU Mariana, *Management of institutional development project*, INTERNATIONAL CONFERENCE « Global interferences of

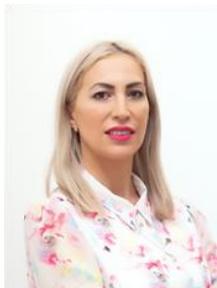
knowledge society », Targoviste (Romania), Universitatea Valahia Târgoviște, Facultatea de științe economice 16 - 17 November 2018, Publication in English in Valahian Journal of Economic Studies (VJES) (International Databases Indexed), <http://www.vjes.eu/>

Volume de Conferință

1. **Daniela MĂNESCU (Dragomir)**, Georgiana Florența POSTINIUC (Onișoru), ”*Creșterea performanței organizațiilor prin instrumente strategice și proiecte*”, Conferința Multidisciplinară Internațională ICM V 2020 « *Inovație, Creativitate și Management în sec. XXI* » Ediția a V-a, 28 – 31 august 2020, Slobozia, România, Dăscălimea Română General Association of Romanian Teachers, IOSUD, Doctoral School of Valahia University of Târgoviște, ISBN 978-9160956-1-8, pag. 142-145.
2. **Georgiana Florența POSTINIUC (Onișoru)**, DRAGOMIR Daniela, LEAFU Mariana, *Proiectele erasmus și managementul organizațiilor școlare din România*, CONFERINȚĂ INTERNAȚIONALĂ ICM 2019 ED IV – BUDAPESTA, ISBN- 978-1-9160956-1-8 Pagina 125.
3. **Georgiana Florența POSTINIUC (Onișoru)**, „ *Managementul calității în organizația școlară*”, Conference Proceedings Perspectives in Innovation, creativity and Management in the 21st century "İnovasyon, Yaratıcılık ve Yönetim, Eğitimde Öne Çıkanlar" Konferans tutanakları, Turcia, martie 2018, PROCEDIA OF 2ND EDITION OF ICM 2018 ACADEMIA Publishing-AEPEEC, ISBN 978-1-9998738-7-5, pag 589

XI. CV EUROPASS

INFORMAȚII PERSONALE



ONIȘORU GEORGIANA FLORENȚA

 Bd-ul Iancu de Hunedoara, 66, București, sector 1

 0723 369 553

 gonisoru@gmail.com

Sexul feminin | Data nașterii 19/11/1980 | Naționalitatea RO

LOCUL DE MUNCA

ȘCOALA GIMNAZIALĂ “Ton Heliade Rădulescu”,
București

Profesor învățământ primar, Grad I
Formator CCD București

EXPERIENȚA PROFESIONALĂ

2019 – prezent

Coordonator proiecte și programe educaționale

Manager de proiect / inițiator / organizator

- HAPPY CHILD IN EUROPE” - proiect educațional avizat de Inspectoratul Școlar al Municipiului București
- „OLIMPIADA COMPETENȚELOR” - proiect educațional avizat de Inspectoratul Școlar al Municipiului București
- SIMPOZIONUL MUNICIPAL - „Ion Heliade Rădulescu” - în parteneriat cu Casa Corpului Didactic București
- Educație financiară - parteneriat cu Asociația pentru Promovarea Performanței în Educație APPE

Reviewer

at Macrothink Institute, International Journal of Human Resource Studies, Las Vegas, Nevada, America.

- Verificarea articolelor trimise de autori

**TIPUL
SECTORUL DE
ACTIVITATE**

- Membru, Comisia de elaborare și a Comisiei de validare a planurilor-cadru pentru învățământul primar, gimnazial, liceal și profesional Ministerul Educației și Cercetării
- Membru, Corpul național de experți în managementul educațional – Ministerul Educației Naționale
- Membru, Consiliul consultativ al Inspectoratului Școlar al Municipiului București
- Membru, Comisia de experți – Asociația Evaluatorilor de proiecte naționale și Europene –Aseval
- Membru - Comisia de evaluare gradații de merit învățământ primar
- Metodist învățământ primar, Inspectoratul Școlar al Municipiului București
- Formator - Educație financiară - Casa Corpului Didactic București

**MANAGEMENT EDUCAȚIONAL / ÎNVĂȚĂMÂNT
PREUNIVERSITAR**

Management și marketing educațional

Asigurarea calității în educație

Parteneriate strategice, programul Erasmus+

Proiecte educaționale

Curriculum pentru învățământ preșcolar și primar

profesor pentru învățământ preșcolar și primar

profesor geografie

Profesor învățământ primar

2007 – 2019

Coordonator proiecte și programe educaționale

Colegiul Național de Muzică George Enescu – București sector 1, strada
Ghe. Manu nr. 30 www.liceul-george-enescu.ro

DIRECTOR ADJUNCT

Liceul Teoretic Național, București

Detășare în interesul învățământului

februarie 2018 –
septembrie 2018

Membru, Corpul național de experți în managementul educațional
Ministerul Educației Naționale

Membru, Comisia de experți – **Asociația Evaluatorilor de proiecte
naționale și Europene – Aseval**

Membru, Manager de proiect - Euro Education Federation,
<http://www.euroeducation.ro/>

**TIPUL
SECTORUL DE
ACTIVITATE**

Metodist învățământ primar, **Inspectoratul Școlar al Municipiului București**

Formator, Educație financiară - **Casa Corpului Didactic București**

Membbru, Comisia Municipală Centrul special de înscriere în învățământul liceal, ISMB

Membbru, Comisia Municipală de admitere, ISMB

Membbru, Comisia de evaluare gradații de merit învățământ primar

Membbru, Comisia pentru asigurarea calității în educație, CEAC

Membbru, Comisia de evaluare națională II, IV, VIII

Membbru, Comisia de mobilitate a Colegiului Național de Muzică George Enescu

Asistent, Comisia de bacalaureat de evaluare a competențelor lingvistice și digitale

Coordonator proiecte și programe educaționale

Colegiul Național de Muzică George Enescu – București sector 1, strada Ghe. Manu nr. 30 www.liceul-george-enescu.ro

Manager de proiect//inițiator/organizator

▪ PROIECT E INTERNAȚIONAL EDUCAȚIONAL CULTURAL MUZICAL DE COLABORARE, Scoția

ERASMUS +

- Proiect internațional Erasmus+ Building A European Orchestra
- Proiect internațional Erasmus+ Let's Make Music On In The Classroom
- Proiect internațional Programe artistice, între tradițional și modern, Direcția Generală Educație Tineret și Sport , Chișinău
- **Festivalul Copilăriei Intermezzo CAEN / Proiect Internațional Intermezzo – etwinning.net**
- **Festivalul Primăverii – Magia culorilor și a cuvintelor CAEN**

Organizator/inițiator/responsabil – Cerc pedagogic

- Instruirea diferențiată în activitatea didactică. Modalități de realizare în cadrul disciplinei istorie
- Evaluările naționale la finalul claselor a II-a și a IV-a
- Exemple de bune practici în implicarea părinților în procesul instructiv-educativ, ISMB București

Organizator conferință

- Conferința Națională - Clasa Pregătitoare, Un Drum Spre Reușita

Școlară

- Conferința Municipală - Portret De Dascăl Organizator

Organizator simpozion național / internațional

Festivalul Primăverii Magia Culorilor și a Cuvintelor

Evaluator Centru de excelență sector 1

2005 – 2007

Profesor învățământ primar

Școala Gimnazială cu clasele I – VIII „Ion Olteanu” – Chitila, județul Ilfov

2000 - 2005

Profesor învățământ primar

Școala Gimnazială Butoiu de Sus, comuna Hulubești, Dâmbovița

Coordonator proiecte și programe educaționale

Responsabil - Comisia metodică a învățătorilor

Membbru - Consiliul de administrație

EDUCAȚIE ȘI FORMARE

2017 – prezent

Doctorand, DOMENIUL MANAGEMENT

IOSUD ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI
UMANISTE, DOMENIUL MANAGEMENT - Universitatea „Valahia”
Târgoviște, Str.Lt. Stancu Ion, Nr. 35 – 130105, Târgoviște, România
Tel/Fax: +40-245-206104 <http://scoaladoctorala.valahia.ro/>

Bursă doctorală - Erasmus + Univ. Castilla La Mancha, Spania

- Metodologia și deontologia cercetării științifice
- Managementul informației
- Comunicare și negociere în afaceri
- Metode și tehnici de management utilizate în sistemele de management moderne
- Managementul organizației

2017 – 2019

Master Management educațional

UNIVERSITATEA DIN BUCUREȘTI FACULTATEA DE
PSIHOLOGIE SI ȘTIINȚELE EDUCAȚIEI Studii universitare
de master Domeniul - ȘTIINȚELE ALE EDUCAȚIEI Program de
studiu - Management educațional

- Managementul organizației școlare. Școala ca o organizație
- Managementul curriculum-ului și a evaluării educaționale
- Management educațional - concepte și strategii
- Tehnologii informatice în managementul educațional
- Management financiar
- Managementul programelor de formare a personalului didactic
- Forme alternative de învățământ: învățământ la distanță; învățământ virtual
- Legislație școlară și acte de studiu

1995 – 2000

Licența

UNIVERSITATEA „VALAHIA” TÂRGOVIȘTE, Facultatea de Științe Umaniste, Specializarea Geografie, Str. Lt. Stancu Ion, nr. 35, cod postal 130105, Targoviste

Tel./Fax: +4 0245/206105, web: <http://fsu.valahia.ro>

CURSURI

Microsoft Innovative Educator Programs

- Riding the Wakelet Wave!
- 21st century classrooms with Microsoft Teams
- Custom Training (Instructor-led training)
- 21st Century Learning Design, Education Transformation Framework, FlipGrid
- Keeping students engaged: Building strong student/teacher connections in a remote learning environment (Instructor-led training)
- Instructional coaching
- E2 2021 - Microsoft Innovative Educator, Microsoft Innovative Trainer, Microsoft Innovative Educator Expert
- E2 Topic: How to Build your Hybrid Learning Model
- E2 panel: How to Build Your Brand on Social
- Minecraft: Education Edition, Office 365, Microsoft Teams
- Minecraft Hour of Code: Facilitator Training- MICROSOFT
- Support learning environments with instructional leadership - MICROSOFT
- Transform education with strategic leadership - MICROSOFT
- Certified Microsoft Innovative Educator - MICROSOFT
- Building strong student/teacher connections in a remote learning environment- MICROSOFT
- Create an inclusive environment with cultural leadership - MICROSOFT
- Develop systems with organizational leadership - MICROSOFT
- Leadership in the modern workplace - MICROSOFT

COMPETENȚE PERSONALE

Limba(i) maternă(e) Alte limbi străine cunoscute	ROMÂNĂ				
	INTELEGERE		VORBIRE		SCRIERE
	Ascultare	Citire	Participare la conversație	Discurs oral	
ENGLEZĂ	B2/3	B2/3	B2/3	B2/3	Intermediar superior
BULATS – University of Cambridge ESOL Examinations					
SPANIOLĂ	A2	A2	A1	A1	Basic user
Concurs Bursă Erasmus + Univ. Castilla La Mancha					

Competențe de comunicare

- bune competențe de comunicare dobândite prin experiența proprie ca director adjunct, manager de proiect internațional, național, organizator de simpozion național și internațional în parteneriat cu Casa Corpului Didactic București, coordonator și responsabil de cerc pedagogic la nivelul sectorului
- abilități excelente de comunicare scrisă și verbală, care m-au ajutat în desfășurarea activității de coordonator/responsabil de proiect, întâlnirile organizate au avut aprecieri pozitive de la 98% din participanți.
- abilități excelente de prezentare utilizate în cadrul activității mele de coordonator de echipă abilități ce au la bază cursuri de specializare și peste 20 ani de experiență practică

Competențe organizaționale/ manageriale

- leadership - director adjunct la Liceul Teoretic Național, coordonator de proiecte și programe educative naționale și internaționale, planificare, atribuirea sarcinilor, luarea deciziilor, managementul timpului și respectarea termenelor-limită;
- manager de proiecte naționale și internaționale – coordonând echipe de cadre didactice în cadrul programului Erasmus+, instituții partenere din toată țara partenere în cadrul proiectelor avizate de Ministerul Național al Educației
- identificarea, descrierea și soluționarea problemelor de tip managerial;
- prevenirea, aplanarea și soluționarea conflictelor educaționale în organizația școlară;

Competențe
dobândite la
locul de muncă

- gestionarea situațiilor conflictuale și generatoare de tensiuni din instituție (cadre didactice, comunitate/familie)
- abilitatea de a lucra sub presiunea deadline-urilor – obișnuința cu termenele scurte de predare a proiectelor sau de finalizare a sarcinilor este foarte apreciată în orice organizație;
- abilitatea de a lucra în echipă;
- atitudinea pozitivă – în numeroase situații, optimismul este cheia pentru a obține noi perspective și pentru a face lucrurile să funcționeze la locul de muncă;
- creativitatea – capacitatea de a găsi soluții și de a aduce plus valoare în cadrul companiei;
- abilități de leadership: responsabilitate, implicare, flexibilitate, feedback și controlul calității;
- o bună cunoaștere a proceselor de control a calității în educație în prezent fiind metodic responsabil cu inspecțiile tematice de specialitate, inspecții pentru acordarea gradelor didactice, membru în comisia de evaluare a dosarelor cadrelor didactice pentru acordarea gradației de merit.

Competență
digitală

AUTOEVALUARE

Procesare a informații ei	Comunicare	Creare de conținut	Securitate	Rezolvarea de probleme
Utilizator independent	Utilizator independent	Utilizator independent	Utilizator independent	Utilizator elementar

Niveluri: Utilizator elementar - Utilizator independent - Utilizator experimentat

Competențele digitale - Grilă de auto-evaluare

Diplomă EUROINFORMATICA, adeverință CCD București

- O bună stăpânire a Sistemului de Operare Windows- Microsoft Office (Word, Excel, Power Point) fișiere simple de calcul;
- Procesarea informației, comunicare, creare de conținut, securitate și rezolvare de probleme;
- Competențe de creare a conținutului vizual (imagini, paragrafe scurte, liste, statistici);
- Competențe de creare a imaginilor originale (spre exemplu, infografice)
- Competența de a folosi Google Suite for Education și alte platforme educaționale.

Permis de
conducere

- B

Publicații

Performing Management In School Organizations And Entrepreneurship
The 7th International Conference on New Ideas in Management, Economics and Accounting, Roma, Italia 2020, International Journal of Applied Research in Management and Economics, Diamond Scientific Publishing ISSN 2538-8053 pag. 37-46, <https://www.dpublication.com/wp-content/uploads/2020/02/90-812.pdf>

<https://pdfs.semanticscholar.org/7b68/03235732da23633451e8a21e2a98495fa24b.pdf>

Management Of The School Organization By The Implementation Of Innovative And Entrepreneurship Strategies, The 7th International Conference on New Ideas in Management, Economics and Accounting, Roma, Italia 2020, Proceedings pag. 28-36 Diamond Scientific Publishing <https://www.dpublication.com/abstract-of-7th-imea/33-807/>

Management of Institutional Development Project, International Conference « Global interferences of knowledge society » Târgoviște, Proceedings, vol.8/2019, Editura Lumen, pag. 161-167, <https://proceedings.lumenpublishing.com/ojs/index.php/lumenproceedings/article/view/141/141>

Educational Management - Quality And Performance, Faculty of Management, Academy of Economic Studies, International Management Conference, Bucharest 2018, Proceedings vol. 12(1), pag. 241-246, http://conference.management.ase.ro/archives/2018/pdf/2_5.pdf

Managerul ideal în organizația școlară, Conferința Managementul educațional la clasă și la școală, Iași, 31 August 2018, Proceedings, Editura Lumen, 2018, ISSN 978-973-166-504-7, pag. 139-145, <https://edituralumen.ro/librarie-editura-stiintifica/managementul-educational-la-clasa-si-in-scoala-cristian-mihail-rus-laura-maria-carstea-antonela-cristina-sofronia-puiu-petrica-sofronia-editori-copie/>

Performance Management in Pre-University Education, 8th LUMEN International Scientific Conference-Proceedings Working Papers Associated Conferences "Rethinking Social Action. Core Values in Practice" Editura Lumen, 2018, pag. 245 http://conferinta.info/wp-content/uploads/2018/04/BT1_Working-papers_LUMEN-RSACVP2018ESDPAL2018_Conferences.pdf

Reviste BDI

Management Of Change And Efficiency Of Institutional Activity, Universitatea „Constantin Brâncoveanu” Pitești The International Conference “Knowledge Economy – Challenges of the 21st Century, noiembrie 2018, Revista nr. 4 (42) /2018 , pag. 55, ISSN 1844 - 668X

http://www.strategiimanageriale.ro/images/images_site/categorii_articole/pdf_categorie_ba64dc50405911358d46ddd3196744fc.pdf

Management of institutional development project, INTERNATIONAL CONFERENCE « Global interferences of knowledge society », Targoviste (Romania), Universitatea Valahia Târgoviște, Facultatea de științe economice 16 - 17 November 2018, Publication in English in Valahian Journal of Economic Studies (VJES) (International Databases Indexed), <http://www.vjes.eu/>

Conferințe

Creșterea performanței organizațiilor prin instrumente strategice și proiecte, Conferința Multidisciplinară Internațională ICM V 2020 « Inovație, Creativitate și Management în sec. XXI » Ediția a V-a, 28 – 31 august 2020, Slobozia, România, Dascălimea Română General Association of Romanian Teachers, IOSUD, Doctoral School of Valahia University of Târgoviște, ISBN 978-9160956-1-8, pag. 142-145.

Proiectele erasmus și managementul organizațiilor școlare din România, CONFERINȚĂ INTERNAȚIONALĂ ICM 2019 ED IV – BUDAPESTA, ISBN- 978-1-9160956-1-8 Pagina 125.

Managementul calității în organizația școlară, Conference Proceedings Perspectives in Innovation, creativity and Management in the 21st century "İnovasyon, Yaratıcılık ve Yönetim, Eğitimde Öne Çıkanlar" Konferans tutanakları, Turcia, martie 2018, PROCEDIA OF 2ND EDITION OF ICM 2018 ACADEMIA Publishing-AEPEEC, ISBN 978-1-9998738-7-5, pag 589.



MINISTRY OF EDUCATION

"VALAHIA" UNIVERSITY from TARGOVISTE

IOSUD – DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMIC SCIENCES AND HUMANITIES

FUNDAMENTAL FIELD *ECONOMIC SCIENCES*

MANAGEMENT FIELD

PHD THESIS SUMMARY

**THE DEVELOPMENT OF A PERFORMING MANAGEMENT
THROUGH THE IMPLEMENTATION OF EUROPEAN
PROJECTS IN PRE-UNIVERSITY EDUCATION**

**PHD SUPERVISOR,
Professor Constanța POPESCU**

**PhD student,
Georgiana Florența
POSTINIUC (ONIȘORU)**

**Targoviste
2022**

THANKS

With due respect to everyone, first of all, I express my full gratitude to university professor Dr. Constanța Popescu, scientific supervisor, professional involved throughout my PhD. I believe that without his lordship's continuous help, advice and encouragement, I would not have been able to complete this PhD thesis.

I would like to express my gratitude, respect and thanks to the team of teaching staff from IOSUD - Doctoral School of Economic and Human Sciences of Valahia University, for the support given from a scientific point of view.

With special gratitude and infinite love, I dedicate this thesis to my children Ana, Ștefan and Alexandra, my husband Răzvan, who were by my side and supported me unconditionally.

*Georgiana Florența
Postiniuc-Onișoru*

Content

I. KEYWORDS.....	69
II. CONTENTS OF THE DOCTORAL THESIS	70
III. THE CURRENTNESS, TIMELINESS AND IMPORTANCE OF THE TOPIC.....	72
IV. RESEARCH OBJECTIVES AND HYPOTHESES.....	75
V. STRUCTURE OF THE DOCTORAL THESIS	77
VI. GENERAL CONCLUSIONS.....	83
VII. PERSONAL CONTRIBUTIONS	93
VIII. LIMITATIONS OF RESEARCH AND FUTURE DIRECTIONS OF ACTION	97
IX. BIBLIOGRAPHY.....	100
X. LIST OF PUBLICATIONS	121
XI. CV EUROPASS	124

I. KEYWORDS

MANAGEMENT
EDUCATION
SCHOOL ORGANIZATION
MANAGER
PERFORMANCE
ERASMUS PROGRAM
EUROPEAN PROJECTS
STRATEGIC PARTNERSHIPS

II. CONTENTS OF THE DOCTORAL THESIS

INTRODUCTION

1. PERFORMING MANAGEMENT IN THE EDUCATIONAL SYSTEM

- 1.1. Educational management – conceptual boundaries
- 1.2. The specifics and functions of management in the school organization
- 1.3. Performance management and managerial performance
 - 1.3.1. The manager – influencing factor on school effectiveness and efficiency
 - 1.3.2. Leadership styles in educational management – possibilities and consequences
- 1.4. Organizational performance - a desired in the pre-university educational system in Romania
 - 1.4.1. Performance evaluation in pre-university education
 - 1.4.2. Evaluation of the school organization carried out by the school inspectorates
 - 1.4.3. Evaluation of the school organization carried out by the Romanian Agency for the Quality Assurance of Pre-University Education (ARACIP)
- 1.5. Preliminary conclusions

2. MANAGEMENT OF THE SCHOOL ORGANIZATION AND THE ROLE OF PROJECTS IN ACHIEVING PERFORMANCE

- 2.1. The school as an organization: conceptual boundaries and characteristics
- 2.2. Culture and development of the school organization
- 2.3. The institutional development project - managerial tool
 - 2.3.1. The educational project - classifications, typology
 - 2.3.2. International educational projects
- 2.4. Strategic partnership projects in the field of school education

- 2.5. The relationship between European projects and the management of the school organization
- 2.6. Management of Erasmus+ projects at the level of the school organization in the context of the SARS-CoV-2/COVID-19 pandemic, 2020-2022
- 2.7. Preliminary conclusions

3. ANALYSIS OF THE PERFORMANCE OF SCHOOL ORGANIZATIONS THROUGH THE IMPLEMENTATION OF EUROPEAN PROJECTS

- 3.1. Presentation of the research field
- 3.2. Presentation of the educational system of pre-university education in Romania
- 3.3. Establishing and describing the target group
- 3.4. Methods and techniques used in the identification of the target group
- 3.5. The framework of scientific research
- 3.6. Characteristics of the research approach
- 3.7. The purpose of the research
- 3.8. The research questions
- 3.9. Objectives of the empirical research approach
- 3.10. Research hypotheses
- 3.11. Research methodology
- 3.12. Stages of empirical research
- 3.13. Expectations and outcomes
- 3.14. The research tool
- 3.15. Experimental research
- 3.16. Application of the questionnaire
- 3.17. Data collection and analysis
- 3.18. Interpreting results and testing hypotheses
- 3.19. The conclusions of the case study

4. GUIDELINES FOR THE IMPLEMENTATION OF EUROPEAN PROJECTS REGARDING THE INCREASE OF PERFORMANCE IN THE SCHOOL ORGANIZATION

- 4.1. Introduction

- 4.2. General information
- 4.3. The need to implement Erasmus+ projects
- 4.4. Implementation of a European Development Plan (PDE)
 - 4.4.1. Practical examples of projects that could be implemented
 - 4.4.2. Action directions regarding the implementation of European projects
- 4.5 Quality assurance in the conduct of European activities
- 4.6 Preliminary conclusions

GENERAL CONCLUSIONS

RECOMMENDATION

PERSONAL CONTRIBUTIONS

LIMITATIONS OF THE RESEARCH

FUTURE DIRECTIONS OF RESEARCH AND ACTION

BIBLIOGRAPHY

List of tables

List of graphics

List of figures

Annexes

III. THE CURRENTNESS, TIMELINESS AND IMPORTANCE OF THE TOPIC

In recent years, the orientation of education has evolved under the influence of fundamental social, economic and political changes, from the simple acquisition of knowledge and the formation of practical skills to the development of social and professional attitudes and skills that allow the individual to develop as a creative, adaptive and so with high chances of social integration.

We are in a period in which pre-university education is marked by change in the approach to contents and purposes, in the approach to teaching-learning strategies and evaluation methods, in the context of the SARS-CoV-2/COVID-

19 pandemic. All the elements of the change aim at the formation of a graduate possessing competencies, practical and relational skills that make him perfectly adaptable to the rules and requirements of society. The change depends on the teaching staff, on their ability to face the rigors of the professional transition, to assume new roles and responsibilities in the relations and relations with the students and the community.

A plan for the manifestation of change, with broad perspectives in the practice of interactive and reflective pedagogy, is represented by the Erasmus+ program, the European strategic projects. Organizations applying for funding, as well as partners in a project implemented through the Erasmus+ program, have the opportunity to plan the activities of that project in such a way as to develop the organization's medium- and long-term strategy, by developing skills both for their own members and for the beneficiaries with whom he works.

Strategic partnerships are projects that create "bridges" between partners from several countries with the aim of increasing international cooperation through the development of quality and innovative educational products. Given the fact that in the case of mobility projects the focus is on the development of people (either beneficiaries or staff of the organizations involved), strategic partnerships naturally complement them with the emphasis that falls especially on organizational development. Thus, the strategic partnership projects in the school field aim to support the development, transfer and/or implementation of innovative practices, as well as the implementation of joint initiatives with the aim of promotion, cooperation, mutual learning (peer learning) and the exchange of experience at the European level; they bring new knowledge, new abilities, exchange of ideas, transfer of creative practices, access to new didactic materials, practicing and improving foreign languages in real contexts. European projects also offer school managers new learning experiences, intercultural communication, new ways to motivate and improve practices. Experience exchanges are an inexhaustible source of inspiration, diversity and innovation in education.

We chose this theme of the strategic partnership projects carried out at the level of the European Union because we believe that for students, they are a way to correct or transform learning according to the interests and specifics of their generation, to (re)find the attractiveness of education, and for teachers, participating in these projects brings new ways of designing and carrying out the didactic activity, as well as new formal, non-formal and informal ways of professional development through collaboration with other teaching staff from Europe, these having a particular impact on the instructional-educational process in the institution, of the school results and implicitly of *the managerial performance* of the school.

The research approach undertaken is represented by the situation of pre-university education units in Romania that implement strategic partnership projects between schools through the Erasmus+ program as a factor that contributes to the improvement of the quality of education and teacher training, to the development of continuous quality learning promoting a high level of performance, innovation and a European dimension of systems and practices in the field, a fact that is reflected in the instructional-educational process, but also on the image and position of the school organization at the local, national and international levels through the exchange of best practices in the targeted fields *with an impact on performance organizational and managerial*.

The efficiency of the school in the future will be directly dependent on the ability of school managers to encourage learning and change, to redistribute power at the staff level, to encourage communication and cooperative relationships, to discover new opportunities for personal and organizational development.

In terms of external efficiency, we can say that it can be quantified in quantity, but especially in the quality of the relations between the school and the community, depending on the extent to which the school manages to fulfill its objectives and needs.

The pre-university education institutions have gradually transformed from rigid organizations into flexible organizations which, in terms of the final product - the young person prepared from all points of view for social

integration -, have to solve an essential objective, ensuring quality in education. The task is complex at the level of the school institution, being conditioned both by subjective factors, generated in particular by conservative mentalities (both in the internal and external environment of the organization) and insufficient information, but also by objective factors, related to the material base, financial resources and human resources expressed qualitatively, especially through the level of training of teaching staff and school managers.

IV. RESEARCH OBJECTIVES AND HYPOTHESES

The overall objective

The impact of the implementation of strategic partnership projects aimed at the training and professional development of teaching staff and learning activities for students on the performance of the school organization (results, effects and benefits), the development of interest among managers from pre-university education units regarding the implementation of the projects through the Erasmus + program.

Specific objectives

- ✓ Measuring the awareness of the Erasmus + program among pre-university education organizations;
- ✓ Analysis of the teachers' perception of teaching/learning activities and mobilities for professional training funded under the Erasmus+ program with impact on professional development and organizational performance;
- ✓ Analysis of the teachers' perception of the results, effects and benefits obtained from participation in mobilities. Methodological competences, Communication and relational competences, Student

evaluation competences, Psycho-social competences, Technical and technological competences, Career management competences.

- ✓ Identifying the factors that influence the decision of pre-university education managers to be involved in the Erasmus + program;
- ✓ Identifying the brakes that affect managers' decision to opt for the Erasmus+ program implementation.

Research hypotheses

The research approach has a concatenated structure: purpose - general objective - specific objectives - research questions - research hypotheses. Applied scientific research is based on the following hypothesis:

The implementation of strategic partnership projects through the Erasmus+ program will lead to the development and professional training of the teaching staff, thus influencing the quality of the educational act in the school institution, which will demonstrate a high-performing management at the level of the pre-university education organization.

The specific assumptions

H.1. There is a close connection between the implementation of strategic partnership projects through the Erasmus+ program by the school organization as coordinator and the management team's experience in implementing projects of this kind.

H.2. The management of the school organization influences the teachers' interest in the Erasmus+ program.

H.3. The involvement of teaching staff in teaching/learning/assessment activities within the Erasmus+ program has a high impact on the performance of the school organization, namely: classroom activity, student results and the reputation of the school organization.

H.4. The rate of involvement in the Erasmus+ program is influenced by the environment, type and experience of the organization in implementing educational projects.

V. STRUCTURE OF THE DOCTORAL THESIS

The thesis is structured in four chapters, covering the research topic from a theoretical, methodological and practical point of view.

The first chapter, **Performance management in the educational system**, aims to present the particularities of management and its performance in the pre-university education system, selecting among the general characteristic elements of management those that individualize the field of educational management. After a very brief presentation of management as a general field of knowledge, we will choose as the subject of analysis the particularities of educational management as a complex, multidisciplinary activity, located at the intersection between the economic and psychological functions from which the educational process is born, we will highlight the defining features of the manager school, with an emphasis on its specific profile and on the influence that a certain leadership style chosen by the manager can have on the performance of subordinates and the organization in general, and finally we will emphasize the specificity of the ways of evaluating managerial performance in the educational field, specificity which derives from a double perspective on performance measurement: a systemic evaluation (of the educational system, in which the organizational dimension is essential) and a procedural evaluation (of the educational process, with all the consequences of the human interactions present here). Because the educational system has a very pronounced institutional dimension, part of the chapter will even deal with the institutions responsible for monitoring and evaluating the education system and the reference standards for evaluation, areas that actually establish the operating framework and that decisively influence the criteria of managerial performance assessment, student performance in the PISA assessment and the factors that influence these results. The conclusions will mainly focus on efficiency and effectiveness in educational management, paying special attention to the school manager, who represents the "main pawn" in this process.

In the second chapter, **Management of the school organization and the role of projects in achieving performance**, we set out to analyze in detail the school organization, addressing its characteristics and management process, considering the educational system of pre-university education in Romania, the climate organizational, culture and development of the school organization.

The management of the school organization thus represents the global-optimal-strategic management activity of the education/training activity, designed and carried out within the basic unit of the education system. It involves a great responsibility on the part of the manager, who is concerned with achieving the objectives through planning, organizing and directing the work towards finality. The specific management of the school organization was presented, discussing top management, intermediate and basic management, and later, the problem of projects within this institution was deepened. Given that the institutional development project represents a strategic managerial tool, we considered it necessary to deepen this side of institutional management because there is a close connection between the strategic targets of the institutional project and the strategic partnerships through the Erasmus+ program. Thus, it was highlighted that in education there are several types of projects, diverse and interesting, with a wide area of interest both among teachers and direct (students) and indirect beneficiaries (parents and the local community). Both national and international projects bring a real contribution to the development and recognition of the educational institution on a local, national and international level.

In the third chapter, **Analysis of the performance of school organizations through the implementation of European projects**, the results of school organizations that implemented European projects were analyzed. From the perspective of the institutional reform, we must specify that the change in policies also generated a change in the ethos of the school, defining it as an organization capable of development, imposed a reconsideration of educational management, school managers having to respond to other requirements than the usual ones.

The school organization has redefined its mission and objectives, with a strong focus on organizational development and human resources strategies. All this was possible thanks to the regulations regarding the decentralization of pre-university education, the creation and strengthening of the institutional autonomy of schools and high schools.

At the level of the school organization, its objectives are established, at the macro-social level, by the education policy and reflect the transformations produced at the social level. At the micro-social level, of the instructive-educational process, the task of delimiting coherent objectives is for teachers, as agents of change, who will thus also organize their material, time or informational resources.

The school organization, similar to all modern organizations, operates with a set of resources whose main role is to ensure the fulfillment of the proposed objectives. We are talking about such human, technological, financial, informational, authority and power, experiential, etc. resources. The school does not stop at the teacher-manager and his activity. Without qualified human resources, ability on a set of skills specific to one's own specialization, but also prospective and proactive skills, the chances of organizational performance become almost nil. In the current economic and social context, teachers cannot limit themselves and cannot be satisfied with mediocre results, but on the contrary, they will "constantly develop their ability to generate the desired results" and will continuously adapt to new generations of students.

The traditional role of transmitter of information is obsolete for the teaching staff. New roles of the modern teacher appear: resource person, instructor and guide to documentation and information, supporter of transdisciplinarity, expert of the learning situations presented to the students, researcher with valences of innovation in the didactics of the discipline, evaluator of the learning progress of each student, responsible and organizer of interpersonal relations that are established in the school environment or intermediary of relations with the community.

In the context of the above, the scientific problem that was subjected to analysis, through this doctoral thesis, is represented by the state of pre-

university education, through the lens of the implementation of strategic projects, an effective way to improve human resources, as a factor to increase the performance of the school organization respectively managerial, a fact that is reflected in the instructive-educational process, but also on the image and position of the organization in the local, national and even international community.

Knowledge and innovation are no longer only the concern of the manager, but also of those with whom he collaborates. In ensuring the effectiveness of the school, school managers must be aware of the importance of communication and the team. They must be in a constant dialogue with those around them, make their vision known, facilitate the understanding of this vision at the level of the entire organization. Everyone wants to be involved in the decision-making process, to feel part of the evolution of the organization. All this will, it seems, change the view of management in the 21st century, and the school must take into account these trends.

The efficiency of the school in the future will be directly dependent on the ability of school managers to encourage learning and change, to redistribute power at the staff level, to encourage communication and cooperative relationships, to discover new opportunities for personal and organizational development.

In terms of external efficiency, we can say that it can be quantified in quantity, but especially in the quality of the relations between the school and the community, depending on the extent to which the school manages to fulfill its objectives and needs.

The pre-university education institutions have gradually transformed from rigid organizations into flexible organizations which, in terms of the final product - the young person prepared from all points of view for social integration -, have to solve an essential objective, ensuring quality in education. The task is complex at the level of the school institution, being conditioned both by subjective factors, generated in particular by conservative mentalities (both in the internal and external environment of the organization) and insufficient information, but also by objective factors, related to the

material base, financial resources and human resources expressed qualitatively, especially through the level of training of teaching staff and school managers.

Chapter four, represents a **GUIDE FOR THE IMPLEMENTATION OF EUROPEAN PROJECTS WITH IMPACT ON THE PERFORMANCE OF THE SCHOOL ORGANIZATION**, and supports pre-university educational institutions, being intended for heads of educational units (principals of educational units, team leaders, coordinators, etc.) who want to know what it has to offer program in the fields of pre-university education with the aim of guiding future actions regarding the implementation of strategic partnerships through the Erasmus+ program. It includes steps on how to apply, ways to find the right European partners and real project examples to inspire, help generate ideas and showcase what can be achieved under Erasmus+. The manager must focus on the development objectives of the school institution and consider how each of the opportunities available through Erasmus+ could contribute to them, considering the realization of a European Development Plan.

The guide is structured in three parts, as follows:

Part A briefly presents the Erasmus+ programme, highlights the opportunities offered by the European Union and details the benefits and necessity of implementing these strategic partnerships, provides information on the stages of an application. This section is intended for those who wish to consult an overview of the scope and structure of the program.

Part B details the need to implement a European Development Plan, provides practical examples of projects that could be implemented, presents directions for action, as follows:

4. *The impact of the implementation of European projects on the development of the school organization*
5. *The professional development of human resources is an influencing factor of personal performance with an impact on the performance of the school organization*

6. *The implementation of European projects, a decisive action that contributes to the development of a high-performance management in pre-university education through the participation of human resources in mobilities with the purpose of professional training/learning and teaching-learning activities.*

This section is mainly addressed to those who are interested in knowing more details about the types of projects supported by the program that can contribute to the implementation of effective management at the level of the educational institution.

Part C completes the guide with detailed information on quality assurance in the conduct of European activities, procedures and methodologies for successful mobility, as well as monitoring and evaluation of activities. This section is for everyone who intends to submit a project proposal under the Erasmus+ programme.

After presenting the general aspects of the Erasmus+ program and the need to implement such strategic partnerships specifying the benefits offered, the guide follows the structure of the research and is based on the results of the case study, referring to the recommendations of the National Agency for Community Programs in the Field of Education and Professional Training.

The activity of establishing the objectives of an organization has a deep managerial character, which makes the responsibility of formulating them fall on both the manager of the organization and his team, and therefore, this guide includes a strategic plan regarding the implementation of projects, an action plan for the initiation projects and finally a model of the institution's development strategy that can be found in the appendices.

The research concludes with general research conclusions regarding the performance recorded by school organizations that have implemented European projects, performance that must be the focus of attention of all actors involved (teachers, students, parents) because the school organization is responsible for training new generations, to outline the moral traits and make European values known, to guide and support the personal and professional development of the educable. Student performance is dependent on the quality

of educational services provided by the school organization, and the quality of educational services is influenced by the skills of the teaching staff. When issuing these proposals, the results and detailed analysis presented in chapter three were taken into account. The paper concludes with recommendations, personal contributions, research limitations, future research directions and action.

This doctoral thesis is also justified by the development of the project implementation guide through the Erasmus+ program, which aims to develop a high-performance management at the level of school organizations in pre-university education.

VI. GENERAL CONCLUSIONS

The pre-university education system represents the main system of education and includes all institutions specialized in the organization and development of the instructional-educational process through specific contents and methodologies, designed and organized on the basis of general educational principles, with an internal structure and hierarchical institutions between which there are certain relationships .

School organizations have the responsibility to ensure all students access to a quality education focused on their training needs, promote the identification and development of the qualities and skills of each student so that the young people of tomorrow are able to choose the most suitable professional future and can adapt to the requirements of the constantly changing Romanian or European society.

Managers of school organizations have understood the importance of setting clear learning objectives, obtaining school-wide commitment to fulfilling these multiple responsibilities by developing a vision of sustainable education that constantly draws teachers a strategic line for

future development by implementing a participative management, involving all actors in the development of organizational projects: *the institutional development project, educational projects, European projects* .

The school's institutional development project has two closely linked components:

- *a strategic* , "perennial" component - the mission, goals and strategic options of the school unit, and
- *an operational component* - the concrete programs, activities and actions through which the strategic targets are reached and the mission is achieved.

In order to determine *the level of performance* of a school organization in pre-university education and to plan growth, it is necessary that the performance indicators be periodically analyzed by reporting to the institutional development project, *internal evaluation* representing a fundamental element in performance management. *External evaluation* , based on professionally applied quality measurement tools, will collect relevant, reliable data, on the basis of which decisions will be made with the aim of increasing performance and developing the institution.

Continuous improvement of the organization's work is evidence of managerial competence: if something is not going well in the school, it must be fixed or improved. And the improvement is done by following certain steps, the first being the design one. In essence, any project is a path, a road from a current, unsatisfactory state to a desirable state, necessarily better than the current situation. As a result, the Institutional Development Project must show:

- Where the educational unit is located, what is the current situation, what are the elements that require development or improvement, by

referring to the mission of the educational unit and the vision of the management team.

- Where they should / would like to reach, what are the strategic targets (objectives), expressed as expected results, anticipated at the end of the project (also related to the mission of the educational unit and the vision of the management team). The link between the existing situation and the desired one is not a direct one, but mediated through the concrete plans, programs and activities carried out for the implementation of the Institutional Development Plan.

- How it gets to where it should / wants to get, that is, the concrete path between the present situation and the desirable one. This road includes the concrete programs and actions that will be carried out, as well as the resources that will be allocated or attracted, in order to achieve the proposed objectives. This choice will be justified: to what extent the respective activities are necessary, feasible and why they were preferred over other possible programs and actions. These concrete activities are included, as a rule, in the management plan of the educational unit.

- How will it be determined if the educational unit has reached where it should have / wanted to reach: how is it evaluated (methodology and tools used), both along the way, in the key moments, and at the end, the achievement of the strategic targets, programs and each activity.

There are three main sources of information for evaluation: people (teachers, students, parents, etc., who will be talked to, interviewed, or to whom questionnaires will be applied); direct observation (especially of spaces, premises, learning facilities, infrastructure and, of course, curricular and extracurricular learning activities etc. carried out); documents (including statistical data).

- What will the management of the educational unit do with what it knows, how exactly will the evaluation results be used for improvement especially, how exactly have the "lessons learned" from the application of the Institutional Development Plan and the management plan for current and future activities been capitalized.

At the same time, we must not forget the steps that the educational unit is obliged to undertake towards other responsible institutions, the authorities of the local public administration, the school inspectorate, etc. for them to carry out the improvement measures, according to their legal duties.

Improving *institutional performance* and ensuring the success and progress of pre-university education institutions can be achieved by developing and implementing European projects, developing strategic partnerships through the Erasmus+ program with similar institutions in Europe.

Lately, we have been able to see some progress in the design and implementation of these *strategic partnerships* , many of them becoming essential managerial tools for institutional development and quality assurance in education.

Although strongly conditioned by external influences, of the system, the efficiency of the school organization is dependent on the *ability of the school manager to promote change* , to structure the priorities of the school, to understand the need to reconsider the role of the school at the social level, but also on his prospective capacity, to promote strategic management requirements.

In ensuring the school's efficiency, school managers must benchmark the activity of a manager, including at the school level: time, results, team cooperation, use of strategies, decisions, priorities, to be aware of the importance of communication and the team.

The efficiency of the school in the future will be directly dependent on the ability of school managers to encourage learning and change, to redistribute power at the staff level, to encourage communication and cooperative relationships, to provide new opportunities for personal and organizational development.

At the internal level of school effectiveness, *the definition and achievement of objectives* seems to be the first condition. They guide educational activity, stimulate, regulate and compel action. If the goals of the school organization coincide with the goals and needs of the staff, the chances of their fulfillment increase significantly. It can be said that organizational goals have a psychological impact on individuals, and research by researchers supports this hypothesis. Thus, it was discovered that they have certain effects at the level of individual behavior, as people associate the objectives with their own personality. More precisely, each of us has certain representations regarding the content of the goal or the possibility of its fulfillment, and these representations will translate into specific behaviors. It can be said that they depend on the level of self-confidence, on the self-image of each individual. If this is positive, then the chances of achieving certain ends are assessed at a higher level. For this reason, organizational or educational objectives are required to be characterized by precision, clarity, rigor and appropriate/personalized in relation to individual capabilities. Even under these conditions, another question arises: what is the source of generating objectives at the level of the school organization? The answer seems to be simple: the diagnostic analysis of all organizational dimensions, related to the expectations of the school.

Optimal management of resources seems to be another condition for achieving **efficiency**. Whether we refer to time, financial, material, informational or human resources, the increasing complexity of the

school organization demands more and more acutely its ability to optimize resources, but also to create or attract new ones.

In this sense, human resources become essential or "critical", but not considered in their "raw state", but in the form of skills, knowledge, values, intellectual capital. In this way, the premises necessary for the revision of the concept of organizational management are built, making the leap from control, power, coordination, etc., to the power of intelligence.

Referring to the human resource and its skills, we believe that several types of efficiency can be identified at this level, correlated with different individual skills. We thus refer to *personal and interpersonal effectiveness*. The first of them refers to the individual's ability to control and capitalize on his psychic resources. Thus, three basic variables are emphasized: motivation, conviction and will.

In terms of interpersonal effectiveness, it brings back to the discussion the importance of individuals' social skills and competences. Knowledge and innovation are no longer only the concern of the manager, but also of those with whom he collaborates. They must be in a permanent dialogue with those around them, make their vision known, facilitate the understanding of this vision at the level of the entire organization. Hierarchies and unilateral decisions are less and less tolerated. Individuals tend to change their attitude towards authority and take control of their own lives. Everyone wants to be involved in the decision-making process, to feel part of the evolution of the organization. All this will, it seems, change the view of management in the 21st century, and the school must take into account these trends.

At the level of the school organization, this type of efficiency is fundamental, since communication and interpersonal relations are predominant aspects, constituting the basis of a *motivating*

organizational climate. Verbal and non-verbal communication, cooperation, empathic attitude, assertiveness are just a few elements that ensure interpersonal efficiency.

Organizational culture and climate can decisively influence the effectiveness of the school organization. The system of values and beliefs shared by all individuals is reflected in their behavior, in the loyalty and dedication with which they engage in fulfilling the school's objectives. For this it is necessary, as we specified in another context, to promote the culture of the task and communication, more precisely cooperation, team spirit, motivation and involvement of the staff, but also to offer opportunities to experience change, innovation. This facilitates learning, creativity, knowledge transfer. Attention is drawn, most of the time, to the fact that simply facilitating the conditions is not enough. There is a need to create a stimulating context for experimenting with educational change. The competences of the human resource, the power of intelligence must be directed towards the permanent initiation of change.

In this sense, we believe that it is necessary to promote *strategic partnerships through the Erasmus+ program*, fundamental elements of the strategy of organizational development and staff involvement that will represent the support for the development of innovative potential, especially for an institution that wants to hold the title of EUROPEAN SCHOOL, future.

In recent years, the rate of implementation of projects through the Erasmus+ program, in Romania, has been on an upward trend.

The present research sought to explore the impact produced by the projects financed by the Erasmus+ program, School Education field, in terms of management performance at the level of pre-university education institutions. Projects financed in the field of school education,

in the period 2018-2020 through Key Action 2 (KA2), were selected for the study.

The study included quantitative and qualitative methods of investigation, survey based on an online questionnaire, self-applied to project coordinators, project managers, teaching staff involved in the activities and participating in mobility, in the last two years with the aim of highlighting the impact on students, teachers, but especially on the school institution.

Following the research, we identified the following positive aspects:

- **at the student level:**

- increasing motivation for learning;
- developing effective learning techniques;
- the development of cognitive skills that can support school participation and more active involvement in one's own learning;
- the development of some transversal key skills, important from the perspective of the integrated development of the students' personality (entrepreneurial spirit, language skills, learning to learn, etc.);
- effective school and professional guidance appropriate to the student's needs and interests;
- development of socio-emotional skills (increasing self-esteem, communication skills, responsibility, decision-making, civic skills, etc.);

- **at the level of teaching staff:**

- development of professional skills, at a general level;
- the development of didactic and methodological skills, which lead to the implementation of effective, attractive and motivating teaching-learning-evaluation activities for students;

- the development of effective classroom management skills and the promotion of a school climate centered on inclusion;
- developing skills for early identification of the causes that can lead to school dropout;
- development of intervention strategies;
- emphasizing the complementary roles of the teacher as facilitator of learning and counselor for students at risk of dropping out of school;
- developing the skills to apply the school curriculum in a personalized manner, in direct relation to the needs of students at risk of dropping out of school;
- developing digital and language skills;
- the development of professional relations within the institution and the coagulation of work teams;

- **at the institution level:**

- the development of the organizational climate;
- the development of organizational communication strategies;
- development of monitoring and intervention tools on educational risk cases;
- improving student monitoring strategies;
- development of collaborative relationships with parents and their involvement in school life;
- involvement in partnerships for the organization of activities, both with educational institutions and with other categories of organizations at the community level;
- increasing the prestige of the school at the community level, increasing the degree of community involvement in school life.
- developing strategies to promote the institution's image at local, central, national and international levels.

Depending on the influence of the previously mentioned causes, in Romania, the implementation of projects through the Erasmus+ program is manifested especially among certain institutions: kindergartens, secondary schools, followed by high schools/colleges.

In the framework of the research, it was highlighted that **transnational mobilities/training activities** offered teachers:

- knowledge of other educational systems;
- the development of didactic skills (new didactic strategies, new teaching-learning-evaluation methods);
- new skills at the level of class management and counseling and communication with students;
- opportunities for rethinking and replanning the management of one's teaching career.

Respondents appreciated that putting students in new learning contexts, together with peers from other educational systems, brings added value by:

- offering information opportunities on other educational experiences (what does it mean to be a student in another country?);
- development of collaboration and teamwork skills;
- development of communication skills in foreign languages;
- the accumulation of knowledge and the development of specific skills in the fields/themes addressed by the projects;
- intercultural exchange;
- developing the feeling of belonging to the European Union.

Synthesizing the results of the scientific approach regarding the performance generated by the implementation of European projects at the level of school organizations, it can be concluded that the Erasmus+

Program, in these institutions, has a significant potential in developing the performance of the management system.

VII. PERSONAL CONTRIBUTIONS

Performance management systems have various benefits for organizations, including increased organizational performance and effectiveness. For organizations to implement successful performance management systems, they need to understand which features of the system are most influential in producing positive organizational outcomes.

Theoretical contributions

This study adds to the specialized literature, because it examined the way to achieve performance in school organizations through the implementation of European projects, Erasmus:

- adds to the specialized literature on the characteristics of the performance management system, being a study that predicts the effectiveness of the performance management system from the following characteristics: the performance of the teaching staff, the achievement of the goals or the objective, the acquisition of skills, coaching, feedback, setting objectives, identifying training needs, individual development plans, career planning and goal alignment. The inclusion of these characteristics made it possible to discover which of them had the greatest influence in predicting the effectiveness of the performance management system;
- contributes to the current literature by being a study that links performance management system characteristics with engagement.

Building individual development plans for employees increased their involvement;

- had consistent findings that recognition and participative decision making, two characteristics that promote empowerment, have been shown to increase employee engagement.

Practical contributions

- Organizations can use the results of this study to help design and successfully implement performance management systems;
- Organizations should focus on the various activities that take place within the performance management system. Among the activities of the performance management system, organizations should ensure that they are designed to help employees build individual development plans. These individual development plans should help employees develop personally and professionally by improving the skills, behaviors and competencies required for current and future positions;
- Organizations that want to increase the effectiveness of their performance management system and increase employee engagement may also be advised to change the way they evaluate the performance of activities;
- To ensure that performance management systems are effective and enhance employee engagement, organizations should also design their performance management systems to enable participative decision-making between managers and their subordinates. To ensure that employees are encouraged to express their ideas about their performance, managers should receive training and planned performance reviews and allocate time for employees to express their thoughts about their performance; thus, the present study, by making pertinent proposals regarding the implementation of

Erasmus projects, contributes to obtaining a high-performance management of the school organization;

- Managers should also receive training on how to listen to and incorporate employee input into the decisions they make about employee performance, goals or development through the implementation of Erasmus projects;
- Organizations should consider designing their performance management system to focus primarily on the results achieved by employees as a result of involvement in European Erasmus type projects;
- This study found that systems with a results-oriented purpose increase system effectiveness and employee engagement. Organizations should focus on performance outcomes and how employee efforts help the organization achieve its goals;
- Organizations should implement performance management system activities that help employees formulate performance goals for themselves and identify and work towards their career paths, and Erasmus projects;
- Organizations that are primarily interested in increasing employee engagement should design their performance management systems to emphasize categories and characteristics that have been shown to increase both effectiveness and engagement.

In addition, organizations should design their performance management systems to provide more opportunities to recognize employees for desired performance.

During the development of this scientific research, from the point of view of the analyzed issue, the significant **experiential** contributions of the author are presented as follows:

5. *Contributions regarding the identification of the importance of the implementation of European projects in the activity of the organization:*

- presentation of the strategic nature attributed to the Erasmus+ Program used in pre-university education;
- identifying solutions to improve the management of the school organization targeted by the quality standards developed by ARACIP.

6. *Contributions regarding the analysis of the transformation of the school organization in the context of strategic partnerships:*

- the factors that influence organizational development;
- human resources in relation to the performance of the school organization;
- analysis of student performance.

7. *Contributions regarding the analysis of the performance of the management system in Romanian school organizations in the context of the implementation of European projects:*

- the presentation of the Erasmus+ program, a way to increase the performance of the school organization;
- analysis of the performance of the management system in the context of the implementation of European projects in the school organization;
- presentation of the education system in Romania from the point of view of organization and performance.

8. *Contributions regarding research whose fundamental objective is to determine the performance generated by the implementation of EUROPEAN PROJECTS in pre-university education in Romania:*

- the elaboration of a development strategy-model for the school organization in order to implement European projects with an impact

on the performance of the management system of school organizations;

- establishing the fundamental objective, but also those derived in accordance with the studied issue; developing the research hypotheses, based on the established objectives; designing the questionnaire addressed to employees from school organizations that have implemented European projects;
- the processing, analysis and interpretation of the results obtained following the application of the questionnaires; hypothesis testing; formulating conclusions and proposals based on the results obtained.

VIII. LIMITATIONS OF RESEARCH AND FUTURE DIRECTIONS OF ACTION

Considering the fact that the results obtained in the undertaken research were based on the answers received both from the directors, coordinators of European projects and from the teachers who participated in mobilities throughout the country, it can be considered that they have a limiting character. Given the complexity of developing an interdisciplinary thesis that involves the use of knowledge from both the legislative and management fields, the appearance of some limits to our research is inevitable.

In developing the research, the main difficulties encountered refer to:

- The scope/degree of complexity of the chosen research topic;
- Limitation of access to data regarding school organizations that have implemented projects through the Erasmus+ program;
- Limiting the sample to only 153 respondents;

- The results obtained are based on answers that constitute personal perceptions, thus increasing the degree of subjectivity of the research;
- Difficulty collecting existing data in school organizations, related to the implementation of European projects;
- Too much time to collect answers following the application of online questionnaires;
- The subjectivity of respondents' opinions, reflected in the answers given;
- The limited resources available (time, application and data collection done personally by the author);
- The emergence of the pandemic, which negatively influenced the way of collaboration with school organizations targeted to participate in the study;
- It was not possible to create a comparative analysis between the performance management system in Romania and other European countries, because it would have required much more time to collect the data, given the impossibility of having access to comparative scientific data in the specialized literature.

Future directions for research and action

Performance management involves aligning an organization's total set of practices so that employees and ultimately organizations maximize their performance.

- Future research is needed on the relationships between the implementation of European projects within school organizations and their effects.

- Research could also assess whether the type of relationship the organization's manager has with each employee moderates the link between implementation practices and employee perceptions.
- Research at different levels of analysis as well as cross-level influences is of interest.
- Other levels (such as groups/teams) are also of interest (eg, how does individual performance relate to team performance when group norms constrain individual behavior?).
- Future research will also need to consider the many methodological challenges involved in research. As stated, performance measurement plays an important role in performance management and some of the interesting challenges for future research are related to performance appraisal. A key challenge in this area is determining what constitutes good performance (and therefore what should be measured and incentivized), which is also highly relevant to the performance management process.
- The impact of changes in organizational performance indicators on those of employees. As an organization's key performance indicators move towards innovation and knowledge creation, performance criteria at lower levels must change to reflect this.
- The context of performance management is changing, and cultural differences and the impact of new technologies as interesting emerging research areas will need to be debated in the future.
- Another point to consider is the legal implications that the use of certain practices may have, which will be different for the

countries involved in such projects. Thus, future research on the broader (and sometimes cross-cultural) context is of interest.

- Additional theory in the field of performance management is needed to determine the clear contribution of the implementation of Erasmus projects in school organizations with long-term effects.
- the expansion of the observation unit and the survey unit, so that the results obtained reflect a general trend in terms of performance determined by the implementation of European projects within school organizations;
- the development of a new methodology, which applies a variety of methods in order to reduce the degree of subjectivity, but which provides information regarding the evolution trend of the analyzed issue;
- deepening the link between European projects and managerial performance;
- carrying out a comparative study between the performance generated by the implementation of European projects vs. national ones in school organizations.

IX. BIBLIOGRAPHY

1. ABELL, A., N. OXBROWN (2002), *Competing with Knowledge. The Information Professional in the Knowledge Management Age* , London, Library Association Publishing;
2. ABERNOT, Y. (2009), *Les méthodes d'évaluation scolaire* , nouvelle édition, Paris: Dunod;
3. ADAIR, J., *Effective Leadership* (1983), London: Pan Books;

4. ALECU, S. (2007), *School organization development: project management* , Bucharest: Didactic and Pedagogical Publishing House;
5. ALEXIU, M., PETRESCU, P., POP V. (2004), *Educational management* , vol. II, Iasi: CDRMO Publishing House;
6. ANDERSON ML, GALLAGHER J. AND RITCHIE ER (2017), *School Lunch Quality and Academic Performance*, NBER Working Paper No. 23218
7. ANDREI VL, GÂRDU C. (2005), *Project management educational*, Timisoara: Mirton Publishing House;
8. ANDRONICESCU, A. (2004), *News in public management* , Bucharest: University Publishing House,
9. ANGHELACHE, V. (2012), *Management of educational change* , Iasi: Publishing House European Institute;
10. ARDELEAN, DM (2010), *Managerial Strategies of the director of the rural education unit* , doctoral thesis defended at Babeş-Bolyai University in Cluj, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Doctoral School of Education, Development, Cognition;
11. ARION, H. (2008), *Management in pre-university education institutions* , Bucharest: Art Publishing;
12. ATANASIU, O. (1999), *Management of educational institutions* , Bucharest: Agata Publishing House;
13. BANDURA, A. (2007), *Self-efficacy: The exercise of Control* , New York: Freeman;
14. BARBU, L. (2010), *Quality management in pre-university education* , Bucharest: Sf.Ierarh Nicolae Publishing House;
15. BARRETT, WS (2008), *Preschool education and its lasting effects: Research and policy implications* in Boulder and Tempe, Education and the Public Interest Center&Education Policy Research Unit ([http://epicpolicy.org/publication /preschool education](http://epicpolicy.org/publication/preschool%20education));
16. BĂRAN-PESCARU, A. (2004), *Partnership in education* , Bucharest: Aramis Publishing;

17. BECKER, SH (2006), *The Age of Human Capital Education, Globalization and Social Change* , Oxford: Oxford University Press;
18. BELAIR, Louis M. (2009), *L'évaluation dans l'école* . Nouvelles pratiques, ESF Publisher;
19. BÎRZEA, C. (coordinator) (2005), *The national system of indicators for education* , Bucharest: Publishing House of the Institute of Education Sciences;
20. BLAKE, R., ADAMS MCCAMSE, A. (1991), *Leadership Dilemmas* , Houston: Grid Solutions;
21. BLENDEA, P., IOSIFESCU Ș., NIȚĂ G. (2000), *Educational management manual* , Bucharest: Pro Gnosis Publishing;
22. BLENDEA, P. (coordinator) (2008), *Decentralization policies in Romanian pre-university education. Financial management and the decision- making system. Research report* , Bucharest Institute of Education Sciences;
23. BOBOC, I. (2001), "Managerial reform in European schools", in *Education Tribune* no. 621 and 622-623, Year LI, Dec. 17-23, Dec. 24 2001-13 Jan. 2002;
24. BROWN, P., LAUDER, H. & ASHTON, D. (2008), "Education, Globalization and the Future of Knowledge" , in *Economy European Educational Research Journal* , vol. 7., 2, pp. 131-156;
25. BRUNDRETT M. and CRAWFORD, M. (eds.) (2012), *Developing School Leaders* . London: Routledge;
26. BULAI, A. (coord.) (2000), *Education and education-horizon 2015* , Bucharest: Corinth Publishing House;
27. BUNĂIAȘU, CM (2009), *Curriculum design and management at the level of school organization* , doctoral thesis defended at the University of Bucharest, Doctoral School of the Faculty of Psychology and Educational Sciences;
28. BURCIU, A. (coordinator) (2008), *Introduction to management* , Bucharest: Economic Publishing House;

29. BURDUȘ, E. (1998), *Comparative management* , Bucharest: Economic Publishing House;
30. BUSH, T. (1995), *Theories of educational management* : (second edition). London: Paul Chapman;
31. BUSH, T., GLOVER, D. (2002), *School Leadership: Concepts and evidence* . Nottingham: National College for School Leadership;
32. CALDWELL, BJ (2005), *School-Based Management* , Paris: IIEP, International Academy of Education;
33. CARNOY, M. (2007), *Policy Research in Education: The Economic View* , Stanford: Stanford University Press;
34. CHAMPY Ph., ETÉVÉ, C. (coord.) (1994), *Dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation* , Paris: Retz;
35. CHELARU, EL (2011), *Ensuring the quality of the educational process-essential conditions for a modern education* , Bacău: Vladimed-Rovimed Publishing House;
36. CHELCEA, S. (1975), *Questionnaire in sociological investigation* , Bucharest: Scientific and Encyclopedic Publishing House;
37. CHELCEA, S. (2001), *Methodology of sociological research* , Bucharest: Economic Publishing House;
38. CHERCHEZ, N., MATEESCU, E. (2005), *Elements of school management* , Iasi: Spiru Haret Publishing;
39. CHERVASE, C. (2010), *Changes in school management in the context of professionalization for the managerial function* , doctoral thesis defended at the University of Bucharest, Faculty of Psychology and Educational Sciences;
40. CIUNGU, P. (2008), *The management of the adherence of Romania's pre-university educational process to the requirements of the European Union* , doctoral thesis defended at the Free International University of Moldova, Chisinau;
41. CIUREA, V. (2008), *Improving managerial activity in pre-university education (on the example of Hunedoara county)* , PhD thesis defended at Lucian Blaga University in Sibiu, Faculty of Economic Sciences, Sibiu;

42. CODREAN G. (2006), *Educational policies and the contemporary Romanian education system* , Timisoara: Mirton Publishing House;
43. COJOCARU, V. Gh. (2002), *Educational management. Guide for directors of educational institutions* , Chisinau: Science Publishing House;
44. COJOCARU, V. Gh. (2004), *Change in education and managerial change* , Chisinau: Lumina Publishing;
45. COVEY, S. (2000), *Ethics of the effective leader or Leadership based on principles* , Bucharest: ALLFA Publishing House;
46. CRISTEA, S. (1995), *Education reform methodology* , Pitesti: Hardiscom Publishing;
47. CRISTEA, S. (1996), *Management of education* , Didactic and Pedagogical Publishing House;
48. CRISTEA, S. (1998), *Dictionary of pedagogical terms* , Bucharest: Didactică si Pedagogica Publishing House;
49. CRISTEA, S. (2002), "Management of education", in *Didactica Pro...Journal of educational theory and practice* , no. 6 (16) / 2002, p. 77;
50. CRISTEA, S. (2003), *Management of the school organization* , Bucharest: Didactic si Pedagogica Publishing House;
51. CRISTEA, S. (2007), "Evaluation of the education system", in *Education Tribuna* , June 27, 2007, <http://www.tribunainvatamantului.ro/evaluarea-sistemului-de-invatamant/>
52. CUMMINGS, WK (2007), *Educational institutions – a comparative study on the development of education in Germany, France, England, USA, Japan, Russia*, Bucharest: Comunicare.ro Publishing House;
53. DALIN, P. (1998), *School Development. Theories and Strategies, An International Handbook* , London: Cassell;
54. DANIELS, D., AUBREY, C. (2007), *Performance management. Strategies for obtaining maximum results from employees* , Iași: Polirom Publishing;
55. DAVITZ, J., BALL, RS (1978), *Psychology of the educational process* , Bucharest: Didactic and Pedagogical Publishing House;
56. DE GRAWE, A., LUGAZ, C., BALDE, D. et alii (2005), "Does Decentralization Lead to School Improvement? Findings and Lessons from

- Research in West-Africa", in *Journal of Education for International Development* - <http://wwwwequip123.net/JEID/articles/1/1-1.pdf> ;
57. DESSLER, G. (2003), *Human Resource Management* , New Jersey: Prentice Hall. Pearson Education International;
 58. DEVILLARD, O. (2001), *Coach. Personal effectiveness and collective performance* . Paris: Dunod;
 59. DIMA, IC, (2006), *Managerial systems in pre-university education* , Craiova: ARVES Publishing House;
 60. DIMA, IC (2006), *The efficiency of managerial activity in pre-university education* , Craiova: Arves Publishing House;
 61. DIMMOCK, C. & WALKER, A. (2002), *School leadership in context – societal and organizational cultures* . In T. BUSH and L. BELL (Eds.). *The principles and practice of educational management*. London: Paul Chapman;
 62. DOGARU, I. (2000), *The pre-university education financing system. Responsibilities of the school director* , Bucharest: Trei Publishing House;
 63. DOGARU, I. (2002), *Pre-university education financing formula* , Bucharest: Economic Publishing House;
 64. DOLTON P. AND MARCENARO-GUTIERREZ O. (2011), *If You Pay Peanuts, Do You Get Monkeys? A Crosscountry Analysis of Teacher Pay and Pupil Performance*, *Economic Policy* 26(65): 5–55
 65. DORON, R., PAROT, F. (1991, Romanian trans. 2006), *Dictionary of Psychology* , Bucharest: Humanitas;
 66. DRAGOMIR, M. (2001), *Little dictionary of educational management*, Cluj Napoca: Hiperbora Publishing;
 67. DRAGOMIR, M., PLEȘA, A., BREAZ, M., CHICINAȘ, L. (2000), *Educational management manual for the directors of educational units, of the Regional Center for Development and Innovation of Educational Resources Cluj*, Turda: Hiperborea Publishing House ;
 68. DRUCKER P. (1974), *Management Tasks , Responsibilities, Practices* , New York: Harper & Row;

69. DRUCKER, P. (1954), *The Practice of Management* , London: Heinemann Professional Publishing Ltd.;
70. DRUCKER, P. (2004), *Management. The efficiency of the decision-making factor* , Deva: Destin Publishing House;
71. DUMITRAȘCU, D., PASCU, VR (2002), *Project management* , Sibiu: Lucian Blaga University Publishing House;
72. FIEDLER, FE (1967), *A Theory of Leadership Effectiveness* , New York: McGraw-Hill; GARBUTT, S. (1996), "The Transfer of TQM from Industry to Education" in *Education Training* , vol. 38, no. 7, MCB University Press;
73. FISZBEIN, A. (ed.) (2001), *Decentralizing Education in Transition Societies. Case Studies from Central and Eastern Europe* , Washington: The World Bank;
74. GARVIN, DA (1993), "Building a learning organization", in *Harvard Business Review* , 72(4), pp. 78-91;
75. GHEORGHE, I. (2007), *Management of educational activity in pre-university education in the Oltenia area* , doctoral thesis defended at Lucian Blaga University in Sibiu, Faculty of Economic Sciences;
76. GHERGHINA, R. (2010), *Optimization and efficiency of education expenses* , Bucharest: University Publishing House;
77. GHERGUȚ, A. (2007), *General and strategic management in education* , Iasi: Polirom Publishing;
78. GHERGUȚ, A., CEOBANU C. , (2009), *Development and management of projects in educational services*, Iasi: Publisher: Polirom;
79. GLIGA, L. (coord) (2002), *Professional standards for the teaching profession* , Bucharest: MEC;
80. GRADSTEIN, M., MOSHE, J., VOLKER, M. (2004), *The Political Economy of Education Implications for Growth and inequality* , CES ifo Book Series;
81. HALLINGER, P. (2003), *Reshaping the Landscape of School Leadership Development*, Amsterdam: Swets and Zeitlinger;
82. HARRINGTON, HJ, (2000) *Total management in the 21st century company* , Bucharest: Teora Publishing;

83. HANUSHEK, EA & LUQUE, JA (2003), "Efficiency and Equity in Schools around the World", in *Economics of Education Review* 22(5), pp. 481-502;
84. HASAN, A. (1996), *Lifelong Learning* , in *The International Encyclopedia of Adult Education and Training* , Oxford: Oxford University Press;
85. HERCZYNSKI, J. (2006), *Decentralization Project of the Romanian Education System* , Bucharest: MECTS;
86. HEVIA, J. de, ARRAYOLA, M., SANZ SANZ, JF (2005), "A proposal to estimate human capital depreciation", in *Hacienda Pública Española* 172 (1), pp. 9-22;
87. HOHAN, I. (coordinator), (2004), *Practical guide for the implementation of the quality management system in organizations* , Bucharest: IRECE Publishing House;
88. HUBER, S. (2004), *Preparing School Leaders for the 21st Century: An International Comparison of Development Programs in 15 Countries* . London: Routledge;
89. IONESCU, Gh. (1996), *Cultural dimensions of management* , Bucharest: Economic Publishing House;
90. IOSIFESCU, Ș. (2000), *Educational management manual for school principals* , Bucharest: ProGnosis Publishing House;
91. IOSIFESCU, Ș. (2003, 2004), *Educational Management* , volumes I and II, Romanian Institute of Educational Management, Iasi: CDRMO Publishing House;
92. IOSIFESCU, Ș. (2005), *Educational Management* , Bucharest: Educația 2000+;
93. IOSIFESCU, Ș. (coord.) (2005), *Quality management and culture at the school unit level* , Bucharest: Institute of Education Sciences;
94. IOSIFESCU, Ș. (coordinator), (2001), *Educational management for educational institutions* , Bucharest: Institute of Education Sciences;
95. IUCU, BR (2005), *Teaching staff training – systems, policies, strategies* , Bucharest: Humanitas Publishing House;

96. IUCU R., *Project for Rural Education, Student Class Management*, Bucharest, 2005;
97. JACKSON CK, RUCKER CJ AND PERSICO C. 2016. *The Effects of School Spending on Educational and Economic Outcomes: Evidence from School Finance Reforms* , *The Quarterly Journal of Economics* 131(1): 157–218
98. JEPSEN C. (2015), *Class size: does it matter for student achievement?*, *IZA World of Labor* 190
99. JERRIM J. 2016. *The 10 Key Findings from PISA 2015*
100. JINGA, I. (2001), *Management of education* , Bucharest: Aldin Publishing House;
101. JINGA, I. (2003), *Educational Leadership. Institutional management manual* , Bucharest: Didactic and Pedagogical Publishing House;
102. JINGA, I., NEGREȚ - DOBRIDOR, I. (2004), *School inspection and instructional design* , Bucharest: Aramis Publishing;
103. JOIȚA, E. (2000), *School management* , Iasi: Polirom Publishing;
104. JOIȚA, E. (2000), *The teacher-manager: roles and methodology* , Bucharest: Didactic and Pedagogical Publishing House;
105. JOIȚA, E. (2002), *Educational management* , Iasi: Polirom Publishing;
106. JOIȚA, E. (2008), *The manager professor*, Craiova: Arves Publishing House;
107. JOIȚA, E. (2010), *Methodology of education, Paradigm changes* , Iași: Publishing House European Institute;
108. JONES, G. (1996), *Organizational Behavior* , Bucharest: Economic Publishing House;
109. LISIEVICI, P. (2002), *Evaluation in education. Theory, practice, tools* , Bucharest: Aramis Publishing House;
110. LORINCZ, H. (2009), *Financing of pre-university education and the impact of Romania's integration into the European Union on its efficiency* , doctoral thesis defended at Lucian Blaga University in Sibiu, Faculty of Economic Sciences;

111. LUMBY, J., CROW, G. and PASHIARDIS, P. (2008), *International Handbook on the Preparation and Development of School Leaders*, New York: Routledge;
112. MACHIN SJ AND MCNALLY S. 2008. *The Literacy Hour*, *Journal of Public Economics* 92(5–6): 1441– 1462
113. MACIUC, I. (2000), *Social dimensions and institutional aspects of education*, Bucharest: Sitech Publishing;
114. MANEA, AD (2010), *School as an organization. Participatory democratic management and its implications at the school center for inclusive education Beclean*, doctoral thesis Babeş-Bolyai University in Cluj-Napoca, Faculty of Psychology and Educational Sciences;
115. MATAAC, LM, (2007), *Conceptual and practical approaches in the financial-accounting management of educational institutions in Romania*, doctoral thesis defended at the Academy of Economic Studies in Bucharest, Faculty of Accounting and Management Informatics;
116. MĂNTĂLUȚ, O. (2008), "Economic approach to educational policies. Principles, theories and possible market actions", in *Sphere of Politics*, no. 129, pp. 129-130;
117. MINTZBERG, H. (1983), *The Nature of Managerial Work*, New York: Harper&Row;
118. MINTZBERG, H. (1984), *The daily manager . Les dix rôles du cadre*, Paris: Edition d'Organisation;
119. MIRAMON, JM, CONET, D. (2002), *Le métier de directeur: Techniques et fictions*, Paris: Ecole Nationale en Santé Publique;
120. MULLER, J. and SCHRATZ, M. (2008), *Leader development in Europe*. In LUMBY, J., CROW, G. and PASHIARDIS, P. (eds), *International Handbook on the Preparation and Development of School Leaders*, New York: Routledge;
121. MUNTEAN, M. et al. (2003), "Considerations regarding e-learning in the knowledge-based society", in *Economic Magazine*, no. 4(28)/2003, pp. 5-8;

122. NEACȚU, I., FELEA, Gh. (2005), *European values and Romanian projects in the field of quality assurance in pre-university education* , 2nd ed., Galati: Gălățeană Publishing House;
123. NEACȚU, I., FELEA, Gh. (2010), *Documents regarding the institutional evaluation of pre-university education units/institutions* , vol. 2, Galati: Galățeană Publishing House;
124. NICOLESCU, O. (1993), *News in international management*, Bucharest: Technical Publishing House;
125. NICOLESCU, O. (1997), *Comparative management* , Bucharest: Economic Publishing House;
126. NICOLESCU, O. (2000), *Management systems, methods and techniques of the organization* , Bucharest: Economic Publishing House;
127. NICOLESCU, O. (coordinator), (2004), *Managers and management of human resources* , Bucharest: Economic Publishing House;
128. NICOLESCU, O., VERBONCU, I., (2008), *Fundamentals of organization management*, Bucharest: University Publishing House;
129. NICULESCU, M. (2010), *The development of the skills of the school manager in the context of continuous training* , Timișoara: Publishing House of the West University;
130. NICULESCU, M. (2010), *Managerial competences-perspectives of quality in education*, Timișoara: West University Publishing House;
131. NICULESCU, RM (1994), *Learning to be a good manager* , Tulcea: Editura Inedit;
132. NICULESCU RM (2000), *Management of the class of students. Applications for the management of educational crisis situations*, Iasi: Polirom;
133. NOVEANU, E. (2002), *Systemic analysis of the educational process* , Bucharest: Didactic and Pedagogical Publishing House;
134. ONO, Y. (2006), *Total quality management* , Bucharest: Niculescu Publishing;
135. OPPEDISANO, V. (2009), *The (Adverse) Effects of Expanding Higher Education: Evidence from Italy* . Turin, University of Turin;

136. OPREAN, C., KIFOR, CV (2002), *Quality management* , Sibiu: Lucian Blaga University Publishing House;
137. OWEN, Jo (2008), *How to be a good manager* , Iasi: Polirom Publishing;
138. PAPUC, I., ALBU M. (2011), *The managerial decision-making process in the educational sphere* , Bucharest: Publisher of the Association of Cognitive Sciences in Romania;
139. PATRINOS, HA & ARIASINGAM, DL (2007), *Decentralization of education: Demand-side financing* , Washington, DC: World Bank;
140. PĂTRAȘCU, D., CRUDU, V. (2007), *Quality of education in pre-university institutions: management, technologies-methodologies-evaluation* , Chisinau: Gunivas Publishing House;
141. PĂUN, E. (1999), *School – sociopedagogical approach* , Iași: Polirom Publishing House;
142. PÂNIȘOARĂ, IO (2004), *Effective communication* , Iasi: Polirom Publishing;
143. PÂNIȘOARĂ, IO (2004), *Human resource management – Practical guide* , Iasi: Polirom Publishing;
144. PÂSLARU V., L. PAPUC, I. NEGURĂ et al. (2005), *Curricular construction and development. Theoretical framework* , Chisinau: Central Typography;
145. PECK, BT, (1994), *The Training of School Directors for European Dimension* , Glasgow: University of Strathclyde;
146. PEDLER, M., BURGOYNE, JG, BOYDELL, T. (1991), *The Learning Company: a Strategy for Sustainable Development* , London: McGraw-Hill;
147. PELL, AT (2006), *Management of human resources* , Bucharest: Curtea Veche Publishing House;
148. PETRESCU, I. (1996), *Manager's thinking and skills* , Brașov: Lux Libris Publishing House;
149. PETRESCU, I. (2004), *European management* , Bucharest: Expert Publishing House;

150. PETRESCU, P., ŞIRINIAN, L. (2006), *Educational Management* , Cluj Napoca: Dacia Publishers;
151. POPESCU, C. (2008), *Ethics in the organizational environment in organizational-managerial psychology: current trends* , Iasi: Polirom Publishing;
152. POPESCU, D., M., (2010), *Communication and negotiation in business*, Târgovişte, Publisher: Bibliotheca.
153. POPESCU, VV (1973), *The Science of Education Management* , Bucharest: Didactic and Pedagogical Publishing House;
154. POPON, T. (2007), *Human resources in the process of ensuring the performance and quality of educational management in post-accession Romania, with applications in pre-university education* , doctoral thesis defended at Lucian Blaga University in Sibiu, Faculty of Economic Sciences;
155. PORTER, LW, LAWER, E. (2008), *Managerial Attitudes and Performance* , Homewood: Irwin;
156. PORTER, M. (2006), *Redefining Health Care; Creating Value – Based Competition On Results* , Harvard Business School Press,
157. PSACHAROPOULOS, G. (2008), *Economics of Education* , Athens University: Educational Research;
158. RADU, I. (2004), *Psychological aspects of leadership* , Cluj-Napoca: EXE Publishing;
159. RISTEA, A.-L., IOAN-FRANC, V., POPESCU, C., (2017), *Methodology in scientific research. Methodological and didactic benchmarks for the training of researchers* , Bucharest, Publisher: Expert.
160. RUSU C., (1999), *Strategic Management* , Bucharest: All Beck Publishing House;
161. SABĂU, L. (2010), *Rules in professional behavior in pre-university education* , Bacău: Vladimed Rovimed Publishing House;
162. SALLIS, E. (1996), *Total Quality Management in Education* (third edition), London: Taylor & Francis;

163. SCHUSTER, C. (2005), *Project Management* , Bucharest: CH Beck Publishing House;
164. SÎNTION, F., ILIESCU, D. (2007), *Theories of leadership* , Cluj-Napoca: Sinapsis Publishing House;
165. STAN, N. (1999), *Management elements of the educational unit* , Craiova: ISJ-Olt Publishing House;
166. STEGĂROIU, I., (2017), *Course notes Organization management and managerial strategies* , Târgoviște.
167. STOICA, I. (2006), *Foreword in Knowledge Management and Infodocumentary Structures* , Bucharest: Publishing House of the University of Bucharest;
168. ȘCHIOPU U. (coordinator) (1997), *Encyclopedic Dictionary of Psychology* , Bucharest: Babel;
169. TALPAZAN, V. (2006), *Reform of the Romanian pre-university education system* , Iasi: Princeps Publishing House;
170. TANNENBAUM, R., SCHMIDT, WH(1973), "How to Choose a Leadership Pattern", in *Harvard Business Review* , May/June, 51, pp. 162-180;
171. TOCA, I. (2008), *Educational management* , Bucharest: Didactic si Pedagogica Publishing House;
172. TRÂMBIȚAȘ, DA (2010), *Research on the quality management system in secondary and professional technical education* , doctoral thesis defended at the Transilvania University of Brașov, Faculty of Technological Engineering and Industrial Management;
173. TUDORICĂ, R. (2004), *The European dimension of Romanian education* , Iași: Publishing House European Institute;
174. TUDORICĂ, R. (2007), *Management of education in the European context* , Bucharest: Meronia Publishing House;
175. TUIJNMAN, A., BOSTROM, AK (2002), "Changing notions of lifelong education and lifelong learning", in *International Review of Education* , 48 (1-2), pp. 93-110;

176. TUȘA, A., VOINIA, S., DUMITRAȚCU, CDD (2011), "Human Resources in the Process Of Granting Performance in the Management Of Pre-University Educational Institutions", in *Modern Approaches in Organizational Management and Economy*, November, 5 (1), pp. 612-616;
177. TUȘA, A., VOINIA, S., DUMITRAȚCU, CDD (2012), "Current Status of Research in the Domain of the Pre-University Management", in *Revista Economică* (supplement) No. 2, p. 438;
178. TUȘA, A., VOINIA, S., DUMITRAȚCU, CDD (2012), "Education Management Decision-Makers in European Preuniversity Education", in *The Annals of the University of Oradea* , Economic Sciences, Volume XXI, pp. 788-793;
179. TUȘA, A., VOINIA, S., DUMITRAȚCU, CDD (2012), "Education Funding Education in the EU", in *Annals of the Constantin Brancusi University of Targu Jiu* , vol. IV, pp. 380-390;
180. TUȘA, A., VOINIA, S., DUMITRAȚCU, CDD (2012), "Comparative Study of Romanian Education Management Evaluation and EU countries" (2012), in *Annals of the Constantin Brancusi university of Targu Jiu* , Engineering Series, pp. 391 -400;
181. TUȘA, A., VOINIA, S., DUMITRAȚCU, CDD, "Decentralization of the Managerial System in Romanian Pre-University Education" (2013), *Revista Economică* , vol. 65 issues 2-6;
182. URSACHI, I. (2005), *Management* , Bucharest: Publishing House of the Academy of Economic Studies, 2nd edition;
183. VASILE, V., (coord.), (2009), *Restructuring the education system in Romania from the perspective of developments on the internal market and the impact on research progress* , Bucharest: Publishing House European Institute of Romania;
184. VERBONCU, I. (2005), *Management and performance* , Bucharest: University Publishing House;
185. VERBONCU, I., ZALMAN, M. (2005), *Management and performance* , Bucharest: University Press;

186. VOICULESCU, F. (2004), *Resource analysis and strategic management in education* , Bucharest: Aramis Publishing House;
187. VOINIA, CS, TUȘA, A., SIMION, C., (2012) "Current Status of the Implementation of Recommendation of the European Parliament and of The Council Establishing a Framework in EU of the European Quality Assurance Reference in Education and Training (EQARF) for the Most Important Indicators", in *Annals of the Constantin Brancusi university of Targu Jiu* , Engineering Series,;
188. VOINIA, CS, TUȘA, A., SIMION, C., (2012), "European initiatives in quality management of systems for education and training", International Conference on Engineering & Business Education, Innovation and Entrepreneurship,
189. VOINIA, CS, TUȘA, A., SIMION, C. (2013), "Quality Assurance in Preuniversity Romanian Education Within the EU Integration", Lucian Blaga University of Sibiu, Faculty of Economic Sciences, *Revista Economica* , vol. 65 issues 3- 6, pp. 192-200;
190. WALKER, A., HALLINGER, P. and QIAN, H. (2007), *Leadership development for school effectiveness and improvement in East Asia* . In TOWNSEND, T. (ed.), *International Handbook of School Effectiveness and School Improvement* , Netherlands: Springer;
191. WIIG, KM (2000), *Knowledge management: An Emerging Discipline Rooted in Long History* , in *Knowledge horizons: the present and the promise of knowledge management* , Woburn, MA: Butterworth-Heinemann;
192. YOUNG, M., CROW, G., MURPHY, J. et al. (2009), *Handbook of Research on the Education of School Leaders* , New York: Routledge;
193. ZAHARIA, D., IORGA, G., SIBISTEANU, L. (2005), *The practical guide of the director of the pre-university education unit* , Pitesti: Paralela Publishing House 45;
194. ZLATE, M. (2004), *Leadership and management* , Iasi: Polirom, 2004;
195. ZLATE, M. (2007), *Treatise on organizational-managerial psychology* , Iasi: Polirom Publishing;

Documents and best practice guides:

196. Quality assurance - Guide for school units - Institute of Education Sciences;
197. Quality assurance in early childhood and pre-university education, https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/quality-assurance-early-childhood-and-school-education-56_ro ;
198. Functional Analysis of the Pre-University Education Sector (Volume 1), Beneficiary: General Secretariat of the Government, <http://sgg.gov.ro/docs/File/UPP/doc/rapoarte-finale-bm/etapa-I/ro-fr-education-output-II-final-report-ro-anexe.pdf>;
199. Presidential Commission (2007), Report of the Presidential Commission for the analysis and development of policies in the fields of education and research. Bucharest: National Council for the Financing of Pre-University Education (CNFIP);
200. Education and Training in Europe (2003). A Report on Education and Training in Sweden and the Shared European Goals, Stockholm: Ministry of Education and Science;
201. *** Eurydice Report (2005), Key Data on Teaching Languages at School in Europe, European Commission, Brussels;
202. *** Eurydice, European Glossary on Education, Vol 4 (2004), Management, monitoring and support. Making the Best Use of Resources. A European Toolbox of Policy Measures (2004). Brussels: European Commission;
203. *** Eurydice (2004), Evaluation of Schools providing Compulsory Education in Europe;
204. *** Eurydice, European Education Information Network (2011), School autonomy in Europe. Policies and Measures,;
205. *** Eurydice, European Education Information Network, Key data on European education in 2011;

206. *** Eurydice, European Education Information Network (2010), National Syntheses on Education Systems in Europe and Ongoing Reforms;
207. *** Eurydice-Eurostat, (2006), Key Data on Education in Europe, 2005, Brussels, Luxembourg;
208. *** Practical guide for school and high school principals (2011), RAABE 2007, H3.1;
209. *** Guide of the commission for evaluating and ensuring the quality of education in pre-university education units, ARACIP, Bucharest, 2006;
210. *** Implementation of 'Education & Training 2010' Work Program (2002). Working Group E-staff, The information network on education in Europe;
211. *** "Educational Management" Laboratory (2001), Methodological guide for the training of trainers - educational management, Bucharest: Institute of Education Sciences;
212. *** PE, CO (2001), Recommendation on European Cooperation in Quality Evolution in School Education, OJL 60/53 1.3/2001;

European legislation and provisions:

213. European Commission (2007), Europe – Education and Training – Interpage Education. Education and Training 2010 (http://eueuropa.eu/education/policies/2010_en.htm);
214. GD no. 1534/ November 25, 2008 for the approval of the Reference (quality) Standards;
215. GD no. 21/18.01.2007 for the approval of the Standards for authorization of provisional operation of pre-university education units, as well as the Standards for accreditation and periodic evaluation of pre-university education units;
216. GD no. 22/25.01.2007 for the approval of the Institutional Evaluation Methodology in order to authorize, accredit and periodically evaluate the organizations providing education;

217. GD no. 320/28.03.2007 regarding the approval of authorization, accreditation and periodical evaluation tariffs of pre-university education units;
218. GD no. 324/2006
219. GD no. 875/2005
220. GD no. 1258/2005 regarding the approval of the Organization and Operation Regulation of the Romanian Agency for Quality Assurance in Pre-University Education (ARACIP), with subsequent amendments;
221. OM 5337/11.10.2006 regarding the approval of the Code of Professional Ethics of the Evaluation and Accreditation Experts of the Romanian Agency for Quality Assurance in Pre-University Education;
222. Government emergency ordinance no. 75/2005 on ensuring the quality of education, approved with amendments by Law 87/2006;
223. The National Pact for education;
224. The national strategy for the sustainable development of Romania 2030, published in published in the Official Gazette no. 985/21 November 2018
225. UNESCO, 2017a. *A Guide for Ensuring Inclusion and Equity in Education* . Paris: UNESCO
226. EUROPEAN COMMISSION, 2017B. *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. School development and excellent teaching for a great start in life*. SWD (2017) 165 final
227. EUROPEAN AGENCY FOR SPECIAL NEEDS AND INCLUSIVE EDUCATION, 2019C. *Inclusive School Leadership: Exploring Policies Across Europe*. (E. Óskarsdóttir, V. Donnelly and M. Turner-Cmuchal, eds.). Odense, Denmark, p 10
228. EUROPEAN COMMISSION, 2018. *Teachers and school leaders in schools as learning organizations. Guiding principles for policy development in school education* . Brussels: DG Education, Youth, Sport and Culture, Schools and Multilingualism

229. EUROPEAN AGENCY FOR SPECIAL NEEDS AND INCLUSIVE EDUCATION, 2018E. *Key Actions for Raising Achievement: Guidance for Teachers and Leaders* . (V. Donnelly and A. Kefallinou, eds.). Odense, Denmark

Online Resources:

230. HM inspectorate of Education, Quality Management in Education 2-Self evaluation for <http://europa.eu.int>
231. <http://www.edu.ro>
232. https://m.amcham.ro/UserFiles/seminarPaper/Pactul_National_pentru_Educatie_06200955.pdf ;
233. National Education Law No. 1/2011 of January 5, 2011, p. 51 https://www.edu.ro/sites/default/files/fi%C8%99iere/Minister/2017/legislatie%20MEN/Legea%20nr.%201_2011_actualizata2018.pdf ;
234. Institutional evaluation methodology for authorization, accreditation and periodic evaluation of education provider organizations, <http://oldsite.edu.ro/index.php/articles/9827> ;
235. Ministry of Education, Research, Youth and Sports, Externally Funded Project Management Unit, *Innovation and performance in the professional development of urban teachers* , Bucharest, 2011 <http://www.cprp.ro/ipdpcdnu/> ;
236. Emergency ordinance no. 75/12.07.2005 regarding quality assurance in education, article 13, <http://oldsite.edu.ro/index.php/articles/3307> ;
237. Quality improvement HMIE, 2006- www.hmie.go.uk ;
238. The country's national defense strategy for the period 2015-2019, A strong Romania in Europe and in the world, http://www.presidency.ro/files/userfiles/Strategia_Nationala_de_Aparare_a_Tarii_1.pdf ;

239. Study on evaluation and examination in the field of education in Romania, 2017, OECD, p. 34, <http://www.unicef.ro/publicatii/studiile-ocde-privind-evaluarea-si-examinarea-in-domeniul-educatiei/> .
240. www.anpcdefp.ro
241. www.fse.romania.ro
242. <http://beta.aracip.eu/Resources/Rapoarte%20despre%20starea%20calitatii%20educatiei>
243. http://vechi.anpcdefp.ro/userfiles/Studiul_ce_invata_elevii.pdf
244. <https://eacea.ec.europa.eu/>
245. https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/sites/eurydice/files/the_structure_of_the_european_education_systems_201819_schematic_diagrams_-_final_report.pdf
246. https://ec.europa.eu/education/policies/european-policy-cooperation/et2020-framework_ro
247. <https://www.edu.ro/descriere>
248. <https://www.edu.ro/rezultatele-elevilor-din-rom%C3%A2nia-la-evaluarea-interna%C8%9Bional%C4%83-pisa-2018>
249. <https://www.erasmusplus.ro/parteneriate-strategice>
250. <https://www.siiir.edu.ro/carto/#/statistici>
251. <https://www.siiir.edu.ro/carto/> .
252. www.edu.ro
253. https://www.edu.ro/apel_national_Scoala_Europeana_2022
254. <http://dezvoltaredurabila.gov.ro/web/dd-ro/>

X. LIST OF PUBLICATIONS

Proceedings

7. **Georgiana Florenta POSTINIUC (Onișoru)** , Daniela MĂNESCU (Dragomir), " *Performing Management In School Organizations And Entrepreneurship*" *The 7th International Conference on New Ideas in Management, Economics and Accounting* , Rome, Italy 2020, International Journal of Applied Research in Management and Economics, Diamond Scientific Publishing ISSN 2538-8053 pp. 37-46, <https://www.dpublication.com/wp-content/uploads/2020/02/90-812.pdf>
<https://pdfs.semanticscholar.org/7b68/03235732da23633451e8a21e2a98495fa24b.pdf>
8. Georgiana Florenta POSTINIUC (Onișoru) , **Daniela MĂNESCU (Dragomir)** , " *Management Of The School Organization By The Implementation Of Innovative And Entrepreneurship Strategies*" *The 7th International Conference on New Ideas in Management, Economics and Accounting* , Rome, Italy 2020, Proceedings pag. 28-36 Diamond Scientific Publishing
<https://www.dpublication.com/abstract-of-7th-imea/33-807/>
9. **Georgiana Florenta POSTINIUC (Onișoru)** , Daniela MĂNESCU (Dragomir), Mariana JOIȚA (Leafu), " *Management of Institutional Development Project*", International Conference "Global interferences of knowledge society" Târgoviște, Proceedings, vol.8/2019, Lumen Publishing House, pages 161-167, <https://proceedings.lumenpublishing.com/ojs/index.php/lumenproceedings/article/view/141/141>
10. Georgiana Florenta POSTINIUC (Onișoru) , **Daniela MĂNESCU (Dragomir)** , " *Educational Management - Quality And Performance*", Faculty of Management, Academy of Economic Studies, *International*

Management Conference, Bucharest 2018, Proceedings vol. 12(1), page 241-246, http://conference.management.ase.ro/archives/2018/pdf/2_5.pdf

11. **Georgiana Florenta POSTINIUC (Onișoru)**, "*The ideal manager in the school organization*", *Conference Educational management in the classroom and at school*, Iași, 31 August 2018, Proceedings, Lumen Publishing House, 2018, ISSN 978-973-166-504-7, page. 139-145, <https://edituralumen.ro/librarie-editura-stiintifica/managementul-educational-la-clasa-si-in-scoala-cristian-mihail-rus-laura-maria-carstea-antonela-cristina-sofronia-puiu-petrica-sofronia-publishers-copy/>
12. **Georgiana Florenta POSTINIUC (Onișoru)**, Daniela MĂNESCU (Dragomir), "*Performance Management in Pre-University Education*" , 8th LUMEN International Scientific Conference-Proceedings Working Papers Associated Conferences "Rethinking Social Action. Core Values in Practice" Lumen Publishing House, 2018, page 245 http://conferinta.info/wp-content/uploads/2018/04/BT1_Working-papers_LUMEN-RSACVP2018ESDPAL2018_Conferences.pdf

BDI Journals

4. **Georgiana Florenta POSTINIUC (Onișoru)**, **Daniela MĂNESCU (Dragomir)**, "*Management Of Change And Efficiency Of Institutional Activity*" , "Constantin Brâncoveanu" University Pitesti *The International Conference "Knowledge Economy - Challenges of the 21st Century"*, November 2018, Magazine no. 4 (42) /2018 , page 55, ISSN 1844 - 668X http://www.strategiimaneriale.ro/images/images_site/categorii_articole/pdf_categorie_ba64dc50405911358d46ddd3196744fc.pdf
5. **Georgiana Florenta POSTINIUC (Onișoru)**, DRAGOMIR Daniela, LEAFU Mariana, *Management of institutional development project*, INTERNATIONAL CONFERENCE « Global interferences of

knowledge society », Targoviste (Romania), Valahia University Târgoviște, Faculty of Economic Sciences 16 - 17 November 2018, Publication in English in Valahian Journal of Economic Studies (VJES) (International Databases Indexed), <http://www.vjes.eu/>

Conference Volumes

- 1 . **Daniela MĂNESCU (Dragomir)** , Georgiana Florenta POSTINIUC (Onișoru) , "*Increasing the performance of organizations through strategic tools and projects*" , International Multidisciplinary Conference ICM V 2020 « *Innovation, Creativity and Management in the century. XXI* » Fifth Edition, August 28 – 31, 2020, Slobozia, Romania, Dăscălimea Română General Association of Romanian Teachers, IOSUD, Doctoral School of Valahia University of Târgoviște, ISBN 978-9160956-1-8, pages 142-145.
2. **Georgiana Florenta POSTINIUC (Onișoru)**, DRAGOMIR Daniela, LEAFU Mariana, *Erasmus projects and the management of school organizations in Romania* , ICM INTERNATIONAL CONFERENCE 2019 ED IV – BUDAPEST, ISBN- 978-1-9160956-1-8 Page 125.
6. **Georgiana Florenta POSTINIUC (Onișoru)**, „ *Quality management in the school organization*”, Conference Proceedings Perspectives in Innovation, creativity and Management in the 21st century "İnovasyon, Yaratıcılık ve Yönetim, Eğitimde Öne Çıkanlar" Konferans tutanakları, Turkey, March 2018, PROCEDIA OF 2ND EDITION OF ICM 2018 ACADEMIA Publishing-AEPEEC , ISBN 978-1-9998738-7-5, page 589

XI. CV EUROPASS

PERSONAL INFORMATION



ONIȘORU GEORGIANA FLORENȚA

📍 Iancu de Hunedoara Blvd., 66, Bucharest, sector 1

📞 0723 369 553

✉ gonisoru@gmail.com

female gender | Date of birth 19/11/1980 | RO nationality

WORK

"Ion Heliade Rădulescu" HIGH SCHOOL, Bucharest
Primary education teacher, Grade I
Trainer CCD Bucharest

PROFESSIONAL EXPERIENCE

2019 – present

Coordinator of educational projects and programs

Project manager / initiator / organizer

- HAPPY CHILD IN EUROPE" - educational project approved by the School Inspectorate of the Municipality of Bucharest
- "SKILL OLYMPIAD" - educational project approved by the School Inspectorate of the Municipality of Bucharest
- MUNICIPAL SYMPOSIUM - "Ion Heliade Rădulescu" - in partnership with the House of the Didactic Body Bucharest
- Financial education - partnership with the Association for the Promotion of Performance in Education APPE

Reviewer

at Macrothink Institute, International Journal of Human Resource Studies, Las Vegas, Nevada, America.

- Checking articles submitted by authors
- Member of the Commission for the elaboration and validation of the

framework plans for primary, secondary, high school and professional education Ministry of Education and Research

- Member, National Body of Experts in Educational Management - Ministry of National Education
- Member, Advisory Council of the School Inspectorate of the Municipality of Bucharest
- Member, Expert Commission - Association of National and European Project Evaluators - Aseval
- Member - Committee for evaluation of grades of merit in primary education
- Methodist primary education, School Inspectorate of the Municipality of Bucharest
- Trainer - Financial education - Casa Corpului Didactic Bucharest

**TYPE
SECTOR OF
ACTIVITY**

EDUCATIONAL MANAGEMENT / PRE-UNIVERSITY EDUCATION

Educational Management and Marketing

Quality assurance in education

Strategic partnerships, the Erasmus+ program

Educational projects

Curriculum for preschool and primary education

teacher for preschool and primary education

geography teacher

Primary education teacher

2007 – 2019

Coordinator of educational projects and programs

George Enescu National College of Music – Bucharest sector 1, Ghe. Manu street no. 30 www.liceul-george-enescu.ro

February 2018 –
September 2018

DEPUTY DIRECTOR

National Theoretical High School, Bucharest

Secondment in the interest of education

Member, National Body of Experts in Educational Management
Ministry of National Education

Member, Expert Commission - **Association of National and European Project Evaluators - Aseval**

Member, Project Manager - Euro Education Federation,
<http://www.euroeducation.ro/>

**TYPE
SECTOR OF
ACTIVITY**

Methodist primary education, **School Inspectorate of the Municipality of Bucharest**

Trainer, Financial Education - **Casa Corpului Didactic Bucharest**

Member, Municipal Commission Special enrollment center for high school education, ISMB

Member, Municipal Admission Commission, ISMB

Member, Evaluation Commission for primary education grades of merit

Member, Commission for Quality Assurance in Education, CEAC

Member, National Evaluation Commission II, IV, VIII

Member, Mobility Commission of the George Enescu National College of Music

Assistant, Baccalaureate Commission for the Assessment of Linguistic and Digital Skills

Coordinator of educational projects and programs

George Enescu National College of Music – Bucharest sector 1, Ghe.

Manu street no. 30 www.liceul-george-enescu.ro

Project manager//initiator/organizer

▪ INTERNATIONAL EDUCATIONAL CULTURAL MUSICAL COLLABORATION PROJECT, Scotland

ERASMUS +

- Erasmus+ international project Building A European Orchestra
- Erasmus+ international project Let's Make Music On In The Classroom
- International project Artistic programs, between traditional and modern, General Directorate of Youth Education and Sport, Chisinau
- **CAEN Intermezzo Childhood Festival** / Intermezzo International Project – etwinning.net

▪ **Spring Festival – The magic of colors and words CAEN**

Organizer/initiator/responsible – Pedagogical circle

- Differentiated training in didactic activity. Methods of achievement within the history discipline
- National assessments at the end of the 2nd and 4th grades
- Examples of good practices in the involvement of parents in the instructional-educational process, ISMB Bucharest

Conference organizer

- National Conference - The Preparatory Class, A Road To School Success
 - The Municipal Conference - Portrait Of The Organizer Teacher
- National / international symposium organizer**
 Spring Festival Magic of Colors and Words
Evaluator Center of Excellence sector 1

2005 – 2007 **Primary education teacher**
 "Ion Olteanu" Secondary School with classes I - VIII - Chitila, Ilfov county

2000 - 2005 **Primary education teacher**
 Butoiu de Sus Secondary School, Hulubești commune, Dâmbovița
Coordinator of educational projects and programs
Responsible - Methodical Committee of teachers
Member - Board of Directors

EDUCATION AND TRAINING

2017 – present **PhD student, MANAGEMENT FIELD**
 IOSUD DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMIC SCIENCES AND HUMANITIES, MANAGEMENT FIELD - "Valahia" University
 Târgoviște, Str. Lt. Stancu Ion, No. 35 – 130105, Târgoviște, Romania
 Tel/Fax: +40-245-206104 <http://scoaladoctorala.valahia.ro/>

Doctoral scholarship - Erasmus + Univ. Castilla La Mancha, Spain

- Methodology and deontology of scientific research
- Information management
- Communication and negotiation in business
- Management methods and techniques used in modern management systems
- Management of the organization

2017 – 2019

Master's in Educational Management

UNIVERSITY OF BUCHAREST FACULTY OF
PSYCHOLOGY AND EDUCATIONAL SCIENCES Master's
University Studies Field - EDUCATIONAL SCIENCES Study
Program - Educational Management

- School organization management. The school as an organization
- Curriculum management and educational assessment
- Educational management - concepts and strategies
- Information technologies in educational management
- Financial management
- Management of teaching staff training programs
- Alternative forms of education: distance education; virtual education
- School legislation and study papers

1995 – 2000

License

UNIVERSITY "VALAHIA" TARGOVIȘTE, Faculty of
Humanities, Geography Specialization, Str. Lt. Stancu Ion, no. 35,
postal code 130105, Targoviste
Tel./Fax: +4 0245/206105, web: <http://fsu.valahia.ro>

Courses

- Microsoft Innovative Educator Programs
- Riding the Wakelet Wave!
 - 21st century classrooms with Microsoft Teams
 - Custom Training (Instructor-led training)
 - 21st Century Learning Design, Education Transformation Framework, FlipGrid
 - Keeping students engaged: Building strong student/teacher connections in a remote learning environment (Instructor-led training)
 - Instructional coaching
 - E2 2021 - Microsoft Innovative Educator, Microsoft Innovative Trainer, Microsoft Innovative Educator Expert
 - E2 Topic: How to Build your Hybrid Learning Model
 - E2 panel: How to Build Your Brand on Social
 - Minecraft: Education Edition, Office 365, Microsoft Teams
 - Minecraft Hour of Code: Facilitator Training - MICROSOFT
 - Support learning environments with instructional leadership - MICROSOFT
 - Transform education with strategic leadership - MICROSOFT
 - Certified Microsoft Innovative Educator - MICROSOFT

- Building strong student/teacher connections in a remote learning environment - MICROSOFT
- Create an inclusive environment with cultural leadership - MICROSOFT
- Develop systems with organizational leadership - MICROSOFT
- Leadership in the modern workplace - MICROSOFT

PERSONAL SKILLS

Language (s) default (s)	Romania				
Other known foreign languages	UNDERSTANDING		SPEAKING		WRITING
	Obedience	Reading	Participating in the conversation	Oral speech	
ENGLISH	B2/3	B2/3	B2/3	B2/3	Upper Intermediate
BULATS – University of Cambridge ESOL Examinations					
SPANISH	A2	A2	A1	A1	Basic user
Erasmus Scholarship Contest + Univ. Castilla La Mancha					

Communication skills

- good communication skills acquired through own experience as deputy director, international and national project manager, organizer of national and international symposiums in partnership with Casa Corpului Didactic Bucharest, coordinator and head of the pedagogical circle at the sector level
- excellent written and verbal communication skills, which helped me in carrying out the activity of coordinator/project manager, the organized meetings had positive reviews from 98% of the participants.
- excellent presentation skills used in my work as a team coordinator skills based on specialization courses and over 20 years of practical experience

Organizational/managerial skills

- leadership - deputy director at the National Theoretical High School, coordinator of national and international educational projects and programs, planning, assignment of tasks, decision-making, time management and compliance with deadlines;
- national and international project manager - coordinating teams of teaching staff

Skills acquired in the workplace

- within the Erasmus+ program, partner institutions from all over the country partner within the projects approved by the National Ministry of Education
- identifying, describing and solving managerial problems;
 - prevention, smoothing and resolution of educational conflicts in the school organization;
 - managing conflicting and tension-generating situations in the institution (teaching staff, community/family)
 - the ability to work under the pressure of deadlines – getting used to short deadlines for handing over projects or completing tasks is highly valued in any organization;
 - the ability to work in a team;
 - positive attitude – in many situations, optimism is the key to gaining new perspectives and making things work at work;
 - creativity – the ability to find solutions and bring added value within the company;
 - leadership skills: responsibility, involvement, flexibility, feedback and quality control;
 - a good knowledge of the quality control processes in education, currently being a methodologist responsible for specialized thematic inspections, inspections for the awarding of teaching degrees, member of the committee for evaluating the teaching staff's files for awarding merit grades.

Digital competence

SELF-EVALUATION

Information processing	Communication	Content creation	Security	Solving problems
independent user	independent user	independent user	independent user	Elementary user

Levels: Elementary user - Independent user - Experienced user

Digital competences - Self-assessment grid

EUROINFORMATIC Diploma, CCD Bucharest certificate

- A good command of the Windows Operating System - Microsoft Office (Word, Excel, Power Point) simple calculation files;
- Information processing, communication, content creation, security and problem solving;
- Visual content creation skills (images, short paragraphs, lists, statistics);
- Skills to create original images (eg infographics)
- Proficiency in using Google Suite for Education and other educational platforms.

Driver's license

- B

ADDITIONAL INFORMATION

- Publications *Performing Management In School Organizations And Entrepreneurship* The 7th International Conference on New Ideas in Management, Economics and Accounting, Rome, Italy 2020, International Journal of Applied Research in Management and Economics, Diamond Scientific Publishing ISSN 2538-8053 pp. 37-46, <https://www.dpublication.com/wp-content/uploads/2020/02/90-812.pdf>
<https://pdfs.semanticscholar.org/7b68/03235732da23633451e8a21e2a98495fa24b.pdf>
- Management Of The School Organization By The Implementation Of Innovative And Entrepreneurship Strategies* , The 7th International Conference on New Ideas in Management, Economics and Accounting, Rome, Italy 2020, Proceedings pag. 28-36 Diamond Scientific Publishing <https://www.dpublication.com/abstract-of-7th-imea/33-807/>
- Management of Institutional Development Project* , International Conference « Global interferences of knowledge society » Târgoviște, Proceedings, vol.8/2019, Editura Lumen, pages 161-167, <https://proceedings.lumenpublishing.com/ojs/index.php/lumenproceedings/article/view/141/141>
- Educational Management - Quality And Performance* , Faculty of Management, Academy of Economic Studies, International Management Conference, Bucharest 2018, Proceedings vol. 12(1), pages 241-246, http://conference.management.ase.ro/archives/2018/pdf/2_5.pdf
- ideal manager in the school organization* , Conference Educational management in the classroom and at school, Iași, August 31, 2018, Proceedings, Lumen Publishing House, 2018, ISSN 978-973-166-504-7, pages 139-145, <https://edituralumen.ro/librarie-editura-scientifica/educational-management-in-class-and-in-school-cristian-mihail-rus-laura-maria-carstea-antonela-cristina-sofronia-puiu-petrica-sofronia-publishers-copy/>
- Performance Management in Pre-University Education* , 8th LUMEN International Scientific Conference-Proceedings Working Papers Associated Conferences "Rethinking Social Action. Core Values in Practice" Lumen Publishing House, 2018, page 245 http://conferinta.info/wp-content/uploads/2018/04/BT1_Working-papers_LUMEN-RSACVP2018ESDPAL2018_Conferences.pdf

BDI Journal

Management Of Change And Efficiency Of Institutional Activity , "Constantin Brâncoveanu" Pitesti University The International Conference "Knowledge Economy - Challenges of the 21st Century, November 2018, Magazine no. 4 (42) /2018 , page 55, ISSN 1844 - 668X http://www.strategiimanagieriale.ro/images/images_site/categorii_articole/pdf_categorie_ba64dc50405911358d46ddd3196744fc.pdf

Management of institutional development project , INTERNATIONAL CONFERENCE « Global interferences of knowledge society », Targoviste (Romania), Valahia University Târgoviște, Faculty of Economic Sciences 16 - 17 November 2018, Publication in English in Valahian Journal of Economic Studies (VJES) (International Databases Indexed), <http://www.vjes.eu/>

Conference

Increasing the performance of organizations through strategic tools and projects, International Multidisciplinary Conference ICM V 2020 « Innovation, Creativity and Management in the century. XXI » Fifth Edition, August 28 – 31, 2020, Slobozia, Romania, Dăscălimea Română General Association of Romanian Teachers, IOSUD, Doctoral School of Valahia University of Târgoviște, ISBN 978-9160956-1-8, pages 142-145.

Erasmus projects and the management of school organizations in Romania , INTERNATIONAL CONFERENCE ICM 2019 ED IV – BUDAPEST, ISBN- 978-1-9160956-1-8 Page 125.

Quality management in the school organization , Conference Proceedings Perspectives in Innovation, creativity and Management in the 21st century "İnovasyon, Yaratıcılık ve Yönetim, Eğitimde Öne Çıkanlar" Konferans tutanakları, Turkey, March 2018, PROCEDIA OF 2ND EDITION OF ICM 2018 ACADEMIA Publishing-AEPEEC, ISBN 978-1-9998738-7-5, page 589.