



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

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

ASPECTE ȘI PARTICULARITĂȚI ALE MANAGEMENTULUI UNITĂȚILOR DE ÎNVĂȚĂMÂNT PREUNIVERSITAR ÎN CONTEXTUL DESCENTRALIZĂRII

**CONDUCĂTOR DE DOCTORAT,
Prof. univ. dr. Mohammad JARADAT**

**DOCTORAND,
Romeo-Aurelian CLINCIU**

**TÂRGOVIȘTE
2023**

CUPRINS

Cuvinte cheie	2
Structura tezei de doctorat	3
Contextul, interesul și obiectivele cercetării	6
Poziționarea epistemologică și metodologia cercetării științifice	8
Ipotezele cercetării științifice și metode de cercetare utilizate	11
Prezentarea sintetică a capitolelor și principalelor concluzii ale lucrării	13
Contribuții personale și sinteza propunerilor	16
Limitele și perspectivele viitoare ale cercetării	17
Curriculum Vitae (RO)	18
Curriculum Vitae (EN)	24
Rezumatul tezei în engleză	30
Lista publicațiilor	44
Bibliografie selectivă	45

Cuvinte cheie

- descentralizare;
- unitate de învățământ;
- managementul educației;
- managementul învățământului
- dezvoltare instituțională

CUPRINS

LISTA FIGURILOR	5
LISTA TABELELOR.....	6
INTRODUCERE.....	7
CAPITOLUL 1. MANAGEMENTUL EDUCAȚIONAL – ABORDARE CONCEPTUALĂ ..	15
1.1. Definiere și delimitări conceptuale privind managementul educațional și managementul învățământului.....	16
1.1.1. Definiții și concepte privind managementul educațional, managementul învățământului și managementul unității de învățământ.....	16
1.1.2. Relația dintre managementul educațional și alte domenii similare	23
1.1.3. Istoric și evoluție. De la practici tradiționale la strategii moderne	26
1.2. Funcțiile managementului învățământului și caracteristicile generale.....	29
1.3. Caracteristicile specifice ale managementului învățământului preuniversitar	36
1.4. Provocări europene pentru managementul învățământului preuniversitar în contextul actual	49
CAPITOLUL 2. DESCENTRALIZAREA ÎN ÎNVĂȚĂMÂNT	59
2.1. Concepte introductive privind descentralizarea în învățământ. Evoluție. Cerințe.....	59
2.2. Funcțiile și mecanismele descentralizării în învățământ. Diferențe între sistemul universitar și cel preuniversitar. Analiza mediului intern și extern pentru unitatea de învățământ preuniversitar	70
2.2.1. Funcțiile și mecanismele descentralizării în învățământ	70
2.2.2. Diferențe între sistemul universitar și cel preuniversitar	72
2.2.3. Analiza mediului intern și extern pentru unitatea de învățământ preuniversitar	79
2.3. Autonomia managementului în instituțiile de învățământ descentralizate.....	84
2.4. Performanța activității manageriale în învățământul descentralizat preuniversitar	91

CAPITOLUL 3. CERCETARE PRIVIND OPORTUNITĂȚILE DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ LA NIVEL NAȚIONAL ȘI EUROPEAN ÎN CEEA CE PRIVEȘTE MANAGEMENTUL EDUCAȚIONAL ÎN SISTEMUL PREUNIVERSITAR	104
3.1. Metodologie.....	104
3.2. Prezentarea oportunităților de dezvoltare a unității de învățământ din sistemul preuniversitar românesc	110
3.3. Analiza cauză-efect privind evoluția managementului unității de învățământ din sistemul preuniversitar la nivel național și european. Analiza SWOT privind strategia de gestionare a unității de învățământ la nivel național și european.	115
3.3.1. Analiza cauză-efect	115
3.3.2. Analiza SWOT.....	119
3.4. Analiza scenariilor privind gestionarea activității unității de învățământ.....	131
3.4.1. Analiza scenariilor privind evaluarea cadrelor didactice ca modalitate de îmbunătățire și dezvoltare a managementului unității de învățământ.....	131
3.4.2. Analiza scenariilor privind gestionarea activității unității de învățământ la nivel național	134
3.5. Identificarea principalelor tendințe și evoluții pandemice (și post-pandemice) privind managementul unității de învățământ.....	137
3.6. Elemente de reformă în domeniul managementului educațional românesc. Propuneri de îmbunătățire a managementului unității de învățământ preuniversitar	153
3.6.1. Elaborarea unui model de strategie pentru dezvoltarea și descentralizarea unității de învățământ din sistemul preuniversitar românesc.....	157
3.6.2. Elaborarea unor modele de fișe/chestionare de evaluare pentru îmbunătățirea activității cadrelor didactice.....	167
CONCLUZII FINALE	171
BIBLIOGRAFIE.....	184

ANEXA 1. DISTRIBUȚIA CHELTUIELILOR CU EDUCAȚIA ÎN UE – ÎN FUNCȚIE DE NIVELUL EI	197
ANEXA 2. ELEMENTE SPECIFICE M.R.U. ÎN EDUCAȚIE	198
ANEXA 3. ETAPELE PLANIFICĂRII ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL SUPERIOR.....	199
ANEXA 4. ELEMENTE CHEIE ALE ÎNVĂȚĂMÂNTULUI SUPERIOR ÎN CONTEXTUL ACTUAL.....	200

Contextul, interesul și obiectivele cercetării

Într-o lume în continuă evoluție, sistemul de învățământ preuniversitar se confruntă cu provocări și oportunități semnificative. Unul dintre factorii cheie care influențează această evoluție este descentralizarea, care implică transferul de autoritate și responsabilitate către nivelurile locale sau regionale. Cercetarea temei „Managementul unității de învățământ preuniversitar în contextul decentralizării – oportunități de dezvoltare instituțională la nivel național și european” devine esențială pentru a înțelege și explora modul în care această schimbare de paradigmă poate influența învățământul și dezvoltarea instituțională.

Decentralizarea este adesea adoptată ca răspuns la schimbările sociale și politice, iar învățământul nu face excepție. Cercetarea acestei teme poate oferi o perspectivă asupra modului în care unitățile de învățământ se adaptează și răspund la aceste schimbări. Schimbările în gestionarea educației pot avea un impact semnificativ asupra calității educației furnizate elevilor. Cercetarea va investiga modul în care descentralizarea influențează procesul de predare-învățare, curriculumul și rezultatele elevilor.

Dezvoltarea instituțională într-un context descentralizat devine esențială. Cercetarea va oferi soluții privind modul cum unitățile de învățământ își pot dezvolta capacitățile de gestionare, își stabilesc obiectivele și își adaptează strategiile pentru a îndeplini nevoile comunității locale. Cercetarea va dezvălui oportunitățile pe care descentralizarea le oferă în ceea ce privește dezvoltarea educațională și instituțională. De asemenea, aceasta va evidenția provocările și riscurile asociate cu această abordare. Înțelegerea profundă a modului în care unitățile de învățământ gestionează resursele, iau decizii și își planifică dezvoltarea poate duce la îmbunătățirea practicilor de management și la optimizarea utilizării resurselor disponibile.

Cercetarea va furniza date și analize care pot ajuta la influențarea luării deciziilor la nivelul politicilor educaționale. Dovezile obținute pot contribui la formularea unor politici mai eficiente și mai bine adaptate la nevoile specifice ale fiecărei regiuni/ unități de învățământ (mai ales din perspectiva ultimei părți a părții practice). Exemplele de instrumente oferite pot fi adaptate și aplicate în contextul național sau european pentru a îmbunătăți gestionarea și dezvoltarea educațională.

Cercetarea managementului unității de învățământ preuniversitar în contextul decentralizării este de o importanță crucială din mai multe motive:

- Descentralizarea poate afecta calitatea și eficiența învățământului preuniversitar. Înțelegerea modului în care practicile de management și luarea deciziilor se schimbă în cadrul descentralizării pot ajuta la identificarea strategiilor de îmbunătățire a calității generale a educației oferite de aceste instituții.
- Descentralizarea dă putere autorităților locale să adapteze programele și politicile educaționale pentru a răspunde nevoilor și preferințelor specifice ale comunităților lor. Cercetarea practicilor de management poate dezvălui modul în care școlile răspund la cerințele locale și modul în care aceasta influențează rezultatele educaționale.
- Odată cu descentralizarea, rolurile și responsabilitățile părților interesate din educație se pot schimba. Cercetarea lor poate oferi detalii asupra structurii de guvernare și a mecanismelor de responsabilitate existente, asigurând transparența și luarea eficientă a deciziilor.
- Cercetarea poate explora modul în care descentralizarea afectează autonomia profesorilor și dezvoltarea profesională, influențând în cele din urmă procesul de predare-învățare și rezultatele elevilor.
- Înțelegerea modului în care descentralizarea afectează accesul la educație, în special pentru comunitățile marginalizate, este esențială pentru asigurarea echității și incluziunii în sistemul educațional.
- Cercetarea managementului unităților de învățământ preuniversitar poate oferi factorilor de decizie politică informații valoroase asupra eficacității politicilor de descentralizare, permițând luarea deciziilor bazate pe dovezi.

În esență, cercetarea managementului unităților de învățământ preuniversitar în contextul descentralizării este esențială pentru crearea unui sistem educațional eficient, receptiv și echitabil, care să răspundă nevoilor diverselor comunități și să pregătească studenții pentru provocările viitorului.

Obiectivele cercetării sunt:

Obiectivul nr.1.: Identificarea funcțiilor actuale privind descentralizarea și îmbunătățirea gestionării activității din învățământul preuniversitar

Obiectivul nr.2.: Analiza instrumentelor actuale aflate la dispoziția managerilor din sistemul educațional preuniversitar și a eficienței lor

Obiectivul nr.3.: Identificarea tendințelor actuale și a soluțiilor alternative de îmbunătățire a managementului unității de învățământ preuniversitar

Poziționarea epistemologică și metodologia cercetării științifice

Tema este ancorată într-un cadru epistemologic complex, care explorează aspectele gestionării educaționale într-un context de schimbare și adaptare la nivel național și european. Această temă încorporează multiple dimensiuni epistemologice pentru a dezvălui profunzimea și complexitatea managementului educațional într-o lume în continuă transformare.

Epistemologia contextuală. Această temă recunoaște importanța contextului în care se desfășoară dezvoltarea instituțională și gestionarea unităților de învățământ. Abordarea contextuală subliniază faptul că fiecare țară sau regiune are caracteristici distincte care pot influența modul în care descentralizarea și gestionarea educațională sunt implementate. Acest cadru epistemologic explorează cum factorii culturali, sociali, economici și politici influențează modul în care unitățile de învățământ se adaptează la descentralizare și dezvoltă strategii instituționale specifice.

Epistemologia comparativă. Cercetarea asupra managementului educațional într-un context de descentralizare implică, de asemenea, o abordare comparativă între diferite țări. Această perspectivă epistemologică analizează similitudinile și diferențele în abordările de gestionare și dezvoltare instituțională. Prin compararea practicilor, polițiilor și rezultatelor din diverse contexte, cercetarea poate identifica modele de succes, lecții învățate și posibile direcții de îmbunătățire.¹

Epistemologia complexității. Dezvoltarea instituțională în contextul descentralizării este o chestiune complexă și multidimensională. Această temă recunoaște interconexiunile dintre factorii sociali, economici, educaționali și politici, care pot influența managementul unităților de învățământ. Abordarea epistemologică a complexității explorează cum aceste elemente interacționează și generează efecte care pot fi dificil de anticipat sau controlat.

Epistemologia schimbării și adaptării. Managementul educațional într-un context de descentralizare presupune o abordare dinamică față de schimbare și adaptare. Această perspectivă epistemologică pune accent pe capacitatea instituțiilor de învățământ de a răspunde flexibil la provocările și oportunitățile generate de descentralizare. Cercetarea în acest domeniu explorează procesele de învățare organizațională, adaptare și inovare care pot conduce la dezvoltare instituțională durabilă.

¹ aceasta fiind abordată pe larg și în ultima parte a lucrării, în concluziile finale

În final, poziționarea epistemologică a temei alese spre analiză integrează aceste diferite dimensiuni, cu scopul de a dezvălui înțelegerea profundă a modului în care descentralizarea influențează gestionarea și dezvoltarea educațională la nivel național și european.

Lucrarea pleacă de la **întrebarea de cercetare:**

„Cum poate fi îmbunătățit managementul unității de învățământ preuniversitar, beneficiind de oportunitățile de dezvoltare la nivel național și european?”

Răspusul la întrebarea de cercetare (enunțul tezei) este:

„Descentralizarea este utilă în gestionarea unităților de învățământ preuniversitar, deoarece acordă mai multă putere de decizie la nivel local, permițând școlilor să își adapteze strategiile pentru a răspunde nevoilor specifice. Această autonomie încurajează inovația, receptivitatea actorilor locali, conducând în cele din urmă la rezultate educaționale îmbunătățite și la un mediu de învățare mai eficient.”

Cercetarea calitativă reprezintă un instrument esențial pentru a înțelege în profunzime complexitatea și dinamica managementului unităților de învățământ preuniversitar în contextul descentralizării. Tema „Managementul unității de învățământ preuniversitar în contextul descentralizării – oportunități de dezvoltare instituțională la nivel național și european” devine crucială într-o epocă în care educația evoluează și se adaptează la schimbările sociale, tehnologice și economice.

Cercetarea calitativă oferă adâncime analizei, capturând perspectivele disponibile în procesul de descentralizare și managementul unităților de învățământ. Prin observații și analiză a documentelor, dar și prin celelalte mijloace de cercetare calitativă care vor fi utilizate, se dezvăluie nuanțele subtile ale implementării descentralizării, evidențiind atât succesele, cât și obstacolele din calea ei în învățământul preuniversitar. Această abordare permite identificarea soluțiilor adaptate, ținând cont de particularitățile fiecărei unități de învățământ și a contextului național și european.

De asemenea, cercetarea calitativă în această temă contribuie la formularea de recomandări și bune practici pentru optimizarea managementului instituțiilor preuniversitare. Identificarea oportunităților de dezvoltare instituțională la nivel național și european devine mai solidă și concretă atunci când se bazează pe exemple de bună practică, dar și pe date cantitative colectate din diverse studii de profil.

Într-o perioadă în care schimbările legislative, cerințele pedagogice și noile tehnologii influențează educația, cercetarea calitativă furnizează o perspectivă globală, integrată, încurajând adaptarea strategiilor de management pentru a asigura o dezvoltare coerentă și eficientă. Astfel, cercetarea calitativă nu numai că ilustrează impactul descentralizării asupra unităților de învățământ preuniversitar, dar și contribuie la modelarea unor direcții viitoare pentru dezvoltare și inovare educațională la nivel național și european.

Analiza SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) este esențială pentru evaluarea situației curente a sistemului preuniversitar într-un mod global. Aceasta identifică punctele tari și slabe ale sistemului, iar în ceea ce privește managementul educațional, poate evidenția capacitățile și vulnerabilitățile existente. Analiza SWOT aduce în prim plan oportunitățile de dezvoltare și potențialele amenințări permițând elaborarea de strategii adaptate și eficiente.

Analiza scenariilor presupune identificarea și evaluarea diferitelor scenarii posibile pentru dezvoltarea instituțională la nivel național și european în managementul educațional. Această abordare permite anticiparea viitoarelor evoluții și pregătirea pentru diverse contexte, oferind astfel o bază solidă pentru luarea deciziilor. Prin examinarea scenariilor pozitive și negative, se pot defini acțiuni concrete pentru a valorifica oportunitățile și a contracara amenințările.

Analiza cauză-efect este esențială pentru înțelegerea relațiilor de cauzalitate în contextul cercetat. Aceasta implică identificarea factorilor cheie care influențează dezvoltarea instituțională în managementul educațional. Prin examinarea relațiilor cauză-efect, se pot identifica intervenții și acțiuni care pot sprijini atingerea obiectivelor propuse.

În ansamblu, aceste trei metode de analiză contribuie la fundamentarea cercetării privind oportunitățile de dezvoltare instituțională în managementul educațional în sistemul preuniversitar. Ele furnizează o perspectivă holistică asupra situației actuale, a posibilităților viitoare și a impactului factorilor cheie, permițând elaborarea unor strategii informate și sustenabile pentru dezvoltarea sistemului educațional la nivel național și european.

Ipotezele cercetării științifice și metode de cercetare utilizate

Ipotezele de cercetare din prezenta lucrare sunt:

Ipoteza 1: Descentralizarea procesului decizional în unitățile de învățământ preuniversitar duce la îmbunătățirea rezultatelor educaționale.

În esență, autonomia locală permite școlilor să adapteze strategiile și resursele educaționale pentru a răspunde mai bine nevoilor și provocărilor specifice cu care se confruntă elevii și comunitățile, ceea ce poate duce la o performanță academică mai bună și la succesul elevilor.

Ipoteza 2: Descentralizarea favorizează un mediu de învățare mai inovator și mai adaptabil în unitățile de învățământ preuniversitar.

Împuternicirea părților interesate locale cu autoritate de luare a deciziilor poate stimula creativitatea, încuraja punerea în aplicare a metodelor de predare inovatoare și permite răspunsuri rapide la tendințele educaționale în schimbare, îmbunătățind în cele din urmă experiența de învățare a studenților.

Ipoteza 3: Descentralizarea promovează o mai mare responsabilitate și asumare în rândul părților interesate de unitățile de învățământ preuniversitar, lucru care impune în sarcina profesorilor o obligativitate în plus privind îmbunătățirea evaluării și a auto-evaluării.

Implicarea comunităților locale, a părinților și a profesorilor în procesele de luare a deciziilor le crește simțul responsabilității și al proprietății asupra rezultatelor educaționale, ceea ce poate duce la un angajament sporit față de îmbunătățirea școlii. Cadrele didactice sunt cele care trebuie să își asume micro-managementul unității de învățământ, drept urmare un rol central în acest sens îl ocupă evaluarea cadrelor didactice.

Ipoteza 4: Descentralizarea conduce la o mai bună utilizare a resurselor din unitățile de învățământ preuniversitar.

Controlul local asupra alocării resurselor permite școlilor să-și prioritizeze nevoile și să investească resursele acolo unde sunt cele mai necesare, îmbunătățind potențial eficiența generală și eficacitatea gestionării resurselor.

Ipoteza 5: Descentralizarea în unitățile de învățământ preuniversitar poate îmbunătăți dezvoltarea unor programe educaționale adaptate pentru a răspunde nevoilor diverse ale studenților.

Cu flexibilitatea de a adapta programele și programele, școlile pot aborda mai bine stilurile și preferințele specifice de învățare ale elevilor, ceea ce poate duce la un angajament și rezultate academice mai mari.

Mijloacele de cercetare calitative utilizate pentru a confirma/infirma ipotezele de cercetare vor fi:

- **analiza de conținut și observația privind actele normative din domeniului educației** – în vederea identificării problemelor actuale cu care sistemul se confruntă și a prezentării oportunităților de dezvoltare a unității de învățământ din sistemul preuniversitar românesc (3.2.)

- **analiza SWOT** privind strategia de gestionare a unității de învățământ la nivel european (3.3.);

- **analiza cauză-efect** privind evoluția managementului unității de învățământ din sistemul preuniversitar la nivel național și european; (3.3.)

- analiza scenariilor:

a) privind evaluarea cadrelor didactice ca modalitate de îmbunătățire/dezvoltare a managementului unității de învățământ (3.4)

b) privind gestionarea activității unității de învățământ la nivel național; (3.4.)

În plus, vor fi folosite și mijloace de cercetare calitative alternative, precum dezvoltarea unor noi instrumente de analiză, respectiv:

- **identificarea principalelor tendințe și evoluții pandemice (și post-pandemice) privind managementul unității de învățământ;** (3.5.)

- **elaborarea unui model de strategie pentru dezvoltarea și decentralizarea unității de învățământ din sistemul preuniversitar românesc;** (3.6)

- **elaborarea unor modele de fișe/chestionare de evaluare pentru îmbunătățirea activității cadrelor didactice** (3.6.)

Prezentarea sintetică a capitolelor și principalelor concluzii ale lucrării

Capitolul 1 „Managementul educațional – abordare conceptuală”, prezintă delimitările conceptuale privind managementul educațional, managementul învățământului și managementul unității de învățământ. În cadrul aceluiași capitol sunt prezentate funcțiile managementului învățământului preuniversitar și caracteristicile generale ale sale, precum și principalele sale provocări în contextul actual.

Acest capitol stabilește bazele conceptuale pentru înțelegerea și analiza modului în care gestionarea instituțiilor de învățământ este influențată de procesele de descentralizare și dezvoltare instituțională. Prin explorarea teoriilor și conceptelor-cheie ale managementului educațional, capitolul nu numai că contextualizează tema centrală, dar oferă și cadrul necesar pentru analiza detaliată a interacțiunilor dintre descentralizare și dezvoltare instituțională. Abordarea conceptuală contribuie la conturarea direcțiilor de cercetare și analiză a modului în care unitățile de învățământ preuniversitar se adaptează, iau decizii și își gestionează resursele în contextul schimbărilor naționale și europene. Astfel, acest capitol susține fundamentarea temei într-un cadru teoretic solid și oferă o bază conceptuală esențială pentru înțelegerea complexității și profunzimii procesului de management educațional în contextul dezvoltării instituționale și descentralizării.

Capitolul 2 „Descentralizarea în învățământ”, servește drept temelie pentru înțelegerea conceptului și impactului descentralizării asupra sistemului educațional. Prin explorarea modelelor de descentralizare, mecanismelor de transfer al autorității și implicațiilor acestora, acest capitol oferă cititorului cunoștințe esențiale pentru a înțelege contextul în care se desfășoară dezvoltarea instituțională.

Prin identificarea avantajelor și provocărilor asociate descentralizării în învățământ, acest capitol ilustrează motivele pentru care acest proces capătă importanță din perspectiva managementului educațional. Analiza detaliată a modelelor de descentralizare și a funcțiilor ei contribuie la dezvoltarea unei înțelegeri mai adânci a ceea ce înseamnă descentralizarea în învățământ și cum acest fenomen poate influența dezvoltarea instituțională la nivel național și european.

Capitolul 3 „Cercetare privind oportunitățile de dezvoltare instituțională la nivel național și european în ceea ce privește managementul educațional în sistemul preuniversitar” – reprezintă partea practică a prezentei lucrări care are în vedere o amplă analiză calitativă a stadiului actual și viitor al domeniului ales spre analiză. Capitolul se deschide prin prezentarea metodologiei de cercetare și continuă prin alte trei subcapitole care analizează pe larg oportunitățile de dezvoltare

instituțională la nivel național și european în ceea ce privește managementul educațional în sistemul preuniversitar. În final, ultimele două subcapitole urmăresc să prezinte noi instrumente de analiză în domeniul ales și să răspundă la întrebările adresate pe parcursul părții teoretice a prezentei lucrări.

Câteva dintre principalele concluzii au fost:

- ✓ Descentralizarea în învățământul UE în perioada 1990-2019 a fost o tendință semnificativă, care a adus atât oportunități, cât și provocări. Acest proces a contribuit la dezvoltarea unor abordări mai flexibile, participative și personalizate în gestionarea sistemelor educaționale, dar a necesitat o abordare echilibrată pentru a asigura o educație de calitate și egalitate în toate regiunile.
- ✓ Autonomia managementului în instituțiile de învățământ descentralizate în raport cu implicarea comunității sporește angajamentul și performanța școlară. Totuși, trebuie să se acorde atenție inechităților și să se asigure că toate școlile au acces la sprijinul comunității pentru a oferi o educație de calitate.
- ✓ Autonomia managementului în instituțiile de învățământ descentralizate în ceea ce privește responsabilitatea și performanța poate îmbunătăți rezultatele educaționale și stimula inovarea. Cu toate acestea, este important să se implementeze sisteme de monitorizare adecvate pentru a asigura transparența și responsabilitatea și pentru a evita distorsiunile în raportarea performanțelor.
- ✓ Autonomia managementului în instituțiile de învățământ descentralizate în ceea ce privește inovația și creativitatea stimulează îmbunătățirea calității învățământului și dezvoltarea abilităților cheie ale elevilor. Cu toate acestea, este important să se asigure că inovația este echilibrată cu nevoile educaționale și să se ofere sprijin adecvat pentru implementarea cu succes a noilor abordări.
- ✓ Rata de promovabilitate în învățământul preuniversitar este un indicator esențial de performanță, furnizând informații valoroase despre calitatea educației, eficiența școlilor și succesul elevilor în procesul de învățare.
- ✓ Rata de abandon școlar este un indicator crucial de performanță în învățământul preuniversitar, deoarece evidențiază eficacitatea și relevanța sistemului educațional în menținerea și susținerea elevilor în procesul de învățare.

- ✓ Rezultatele la examenele standardizate sunt esențiale pentru evaluarea calității educației, monitorizarea progresului elevilor și luarea deciziilor educaționale informate. Acestea contribuie la înțelegerea nivelului de cunoștințe și abilități al elevilor și pot stimula îmbunătățiri continue în procesul de învățare și predare.
- ✓ Gradul de satisfacție a părinților și elevilor este un indicator sensibil la experiența educațională și la nivelul de satisfacție cu serviciile și procesul educațional. Aceasta poate oferi informații esențiale pentru îmbunătățirea calității educației și asigurarea unui mediu propice dezvoltării academice și personale a elevilor.
- ✓ Gradul de participare la activități extracurriculare este un indicator important de performanță, reflectând implicarea activă a elevilor în educație și dezvoltarea lor personală și academică. Aceasta subliniază importanța oferirii unui mediu educațional bogat și diversificat, care depășește limitele curriculumului tradițional.
- ✓ Gradul de diversitate și incluziune în domeniul preuniversitar este un indicator esențial pentru a evalua cât de bine școlile promovează egalitatea de șanse și oferă o educație care reflectă diversitatea societății. Acest indicator reflectă angajamentul școlilor în a crea un mediu educațional deschis, incluziv și favorabil dezvoltării tuturor elevilor.
- ✓ Finanțarea bugetară adecvată este esențială pentru asigurarea calității educației și dezvoltarea sustenabilă a sistemelor de învățământ preuniversitar în Europa. Aceasta susține inovarea, echitatea și accesul la educație de calitate, contribuind la pregătirea tinerelor generații pentru provocările viitorului.
- ✓ Finanțarea publică adecvată și accesarea oportunităților de finanțare europeană pot contribui semnificativ la dezvoltarea unității de învățământ, asigurând un mediu educațional propice dezvoltării elevilor și implementării de programe educaționale de calitate.
- ✓ Pandemia a accelerat adoptarea tehnologiei în învățământul preuniversitar din România, generând o adaptare rapidă și necesară la noile realități, cu impact în dezvoltarea infrastructurii digitale și a competențelor digitale în educație.
- ✓ Învățământul preuniversitar va evolua către o abordare mai flexibilă, personalizată și orientată spre dezvoltarea elevilor într-un context global și digital. Managementul unităților de învățământ va juca un rol crucial în asigurarea unei educații de calitate, care să pregătească elevii pentru cerințele societății viitoare.

Contribuții personale și sinteza propunerilor

Principalele contribuții ale tezei au fost:

- revizuirea literaturii de specialitate privind managementul educațional, a unităților de învățământ preuniversitare și a descentralizării din perspectiva raportului cu acestea;
- analiza de conținut privind actele normative din domeniului educației;
- analiza cauză-efect privind managementul unității de învățământ din sistemul preuniversitar la nivel național și european;
- analiza scenariilor privind gestionarea activității unității de învățământ la nivel național;
- analiza SWOT privind managementul strategic în învățământ la nivelul european;
- identificarea principalelor tendințe și evoluții pandemice și post-pandemice ale domeniului ales spre analiză
- identificarea principalelor elemente de reformă în domeniul managementului educațional românesc.
- propuneri de îmbunătățire a managementului unității de învățământ preuniversitar (elaborarea unor chestionare pentru evaluarea cadrelor didactice ale unității de învățământ și elaborarea unui document intitulat „Strategia pentru dezvoltarea și descentralizarea unității de învățământ în sistemul preuniversitar românesc”)

Sinteza propunerilor. Viitorul managementului unităților de învățământ din România în contextul descentralizării va fi influențat de o serie de factori care reflectă schimbările sociale, tehnologice și educaționale. Acești factori vor avea un impact semnificativ asupra modului în care școlile și instituțiile educaționale își vor administra resursele, vor lua decizii și vor asigura o educație de calitate pentru elevi. viitorul managementului învățământului în România poate indica următoarele:

- ✚ Avansurile tehnologice vor continua să schimbe modul în care se desfășoară procesul de învățământ. Implementarea tehnologiilor educaționale, precum e-learning-ul, platformele de învățare online și instrumentele digitale de predare, vor necesita o adaptare a managementului pentru a asigura integrarea corespunzătoare a acestor resurse în cadrul curriculumului.
- ✚ Managementul unităților de învățământ va trebui să răspundă cerințelor schimbătoare ale personalului educațional. Recrutarea, formarea și menținerea cadrelor didactice competente vor fi aspecte esențiale pentru asigurarea unei educații de calitate.

- ✚ Dezvoltarea unui curriculum flexibil, care răspunde nevoilor și intereselor elevilor, va necesita o abordare de management adaptabilă. Curriculumul va trebui să fie relevant pentru cerințele pieței muncii și pentru schimbările sociale.
- ✚ descentralizare eficientă poate stimula implicarea părinților și a comunității în procesul educațional. Managementul va trebui să creeze canale de comunicare și colaborare pentru a asigura o relație solidă între școală și comunitate.
- ✚ În contextul descentralizării, există riscul ca resursele să fie distribuite inegal între diferite unități de învățământ. Managementul va trebui să fie vigilent în a asigura că toți elevii au acces la oportunități educaționale egale.
- ✚ Managementul unităților de învățământ va trebui să dezvolte sisteme de evaluare care să măsoare performanța atât a elevilor, cât și a cadrelor didactice. Aceste sisteme vor influența deciziile legate de instrucțiune și dezvoltarea curriculumului.
- ✚ Factori precum migrația, urbanizarea și schimbările demografice pot afecta distribuția resurselor și a elevilor în diferite școli. Managementul va trebui să fie capabil să răspundă acestor schimbări și să adapteze strategiile în consecință.

Limitele și perspectivele viitoare ale cercetării

Limitele cercetării:

- literatură de specialitate limitată, studii comparative la nivel european limitate

Direcții viitoare de cercetare:

- cercetare cantitativă cu privire la subiectul ales prin aplicarea unor chestionare care să identifice nevoile părților implicate din perspectiva aplicării principiilor descentralizării în învățământul preuniversitar

Curriculum Vitae (RO)



Curriculum vitae Europass

CLINCIU Romeo - Aurelian

INFORMAȚII PERSONALE

Nume / Prenume	CLINCIU Romeo - Aurelian
Adresă	Str. Sold. Ene Modoran, nr. 6, sector 5, București, România
Telefon	+40 723 671 837
Fax	
E-mail	romeoclinciu@gmail.com
Naționalitate	Română
Data nașterii	28.10.1976

EXPERIENȚĂ PROFESIONALĂ

Perioada	ianuarie 2022 – prezent
Numele și adresa angajatorului	Liceul Teoretic "Ion Barbu", sector 5, București
Tipul activității sau sectorul de activitate	Managementul unității de învățământ preuniversitar
Funcția sau postul ocupat	Director
Principalele activități și responsabilități	Organizarea, managementul, controlul, verificarea și comunicarea la nivelul instituției manageriate; soluționarea stărilor conflictuale; aplicarea prevederilor actelor normative.
Perioada	noiembrie 2017 – decembrie 2020
Numele și adresa angajatorului	Administrația Unităților de Învățământ Preuniversitar și a Unităților Sanitare Publice, Sector 1
Tipul activității sau sectorul de activitate	Administrație publică locală
Funcția sau postul ocupat	Director
Principalele activități și responsabilități	Organizarea, managementul, controlul, verificarea și comunicarea la nivelul instituției manageriate; soluționarea stărilor conflictuale; urmărirea respectării legislației în vigoare; controlul activ asupra derulării activităților administrative și financiar-contabile a conducerilor unităților de învățământ preuniversitar din sectorul 1.
Perioada	octombrie 2012 – noiembrie 2017
Numele și adresa angajatorului	Inspectoratul Școlar al Municipiului București
Tipul activității sau sectorul de activitate	Îndrumare, monitorizare și control în învățământul preuniversitar
Funcția sau postul ocupat	Inspector școlar pentru managementul resurselor umane

Principalele activități și responsabilități	Organizarea, coordonarea și monitorizarea mobilității personalului didactic; inventarierea posturilor didactice/catedrelor vacante/rezervate; verificarea încadrării personalului didactic în unitățile de învățământ preuniversitar; asigurarea consilierii și asistenței unităților de învățământ preuniversitar în gestionarea resurselor umane, a posturilor didactice, a legalității organizării și desfășurării concursurilor de ocupare a posturilor didactice.
Perioada	decembrie 2010 – august 2011
Numele și adresa angajatorului	Liceul Teoretic "Dimitrie Bolintineanu", București
Tipul activității sau sectorul de activitate	Managementul unității de învățământ preuniversitar
Funcția sau postul ocupat	Director adjunct
Principalele activități și responsabilități	Organizarea, managementul, controlul, verificarea și comunicarea la nivelul unității de învățământ; soluționarea stărilor conflictuale; aplicarea prevederilor actelor normative.
Perioada	septembrie 2010 – august 2014
Numele și adresa angajatorului	Inspectoratul Școlar al Municipiului București
Tipul activității sau sectorul de activitate	Îndrumare, monitorizare și control în unități de învățământ preuniversitar
Funcția sau postul ocupat	Metodist ISMB pentru disciplina Religie
Principalele activități și responsabilități	Realizarea inspecțiilor curente și speciale pentru obținerea gradelor didactice; monitorizarea activităților metodice organizate în școlile repartizate; elaborarea, cu avizul inspectorului școlar de specialitate, a calendarului întâlnirilor metodice pe zona de responsabilitate; consiliază / monitorizează cadrele didactice debutante.
Perioada	septembrie 2008 – august 2010
Numele și adresa angajatorului	Inspectoratul Școlar al Municipiului București
Tipul activității sau sectorul de activitate	Îndrumare, monitorizare și control în unități de învățământ preuniversitar
Funcția sau postul ocupat	Metodist ISMB pentru activitatea formală și nonformală
Principalele activități și responsabilități	Monitorizarea activităților formale și nonformale în unitățile de învățământ repartizate; participarea la organizarea și desfășurarea concursurilor școlare în domeniul proiectelor educaționale și de formare profesională; monitorizarea proiectelor derulate în unitățile de învățământ repartizate; consilierea cadrelor didactice și a membrilor echipelor de proiect, pentru identificarea de parteneri în realizarea de proiecte cu finanțare extrabugetară.
Perioada	septembrie 2011 – octombrie 2012
Numele și adresa angajatorului	Liceul Teoretic "Dimitrie Bolintineanu", București
Tipul activității sau sectorul de activitate	Evaluarea și asigurarea calității în educație
Funcția sau postul ocupat	Coordonator al Comisiei de Evaluare și Asigurare a Calității
Principalele activități și responsabilități	Coordonarea, monitorizarea și evaluarea aplicării procedurilor și activităților de autoevaluare instituțională privind calitatea serviciilor educaționale furnizate de instituția de învățământ, aprobate de conducerea acesteia
Perioada	septembrie 2003 – prezent
Numele și adresa angajatorului	Liceul Teoretic "Dimitrie Bolintineanu", București
Tipul activității sau sectorul de activitate	Managementul clasei de elevi
Funcția sau postul ocupat	Profesor titular la Catedra de Religie ortodoxă
Principalele activități și responsabilități	Instruirea și educarea elevilor prin tipuri de activități specifice, urmărind însușirea de competențe de tip funcțional.

EDUCAȚIE ȘI FORMARE

Perioada	octombrie 2014 – iunie 2016
Calificarea / diploma obținută	Studii de masterat: "TEHNOLOGII INFORMATICE ȘI DE COMUNICAȚII ÎN EDUCAȚIE"
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Utilizare PC și internet; Procesare text; Baze de date și calcul tabelar; Sisteme informatice pentru comunicare și management educațional; Aplicații multimedia; Metode moderne de calcul și simulare; Didactici pentru tehnici informaționale computerizate.
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Universitatea din București – Facultatea de Psihologie și Științele Educației
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	Studii de masterat
Perioada	24 noiembrie – 17 decembrie 2014
Calificarea / diploma obținută	Program de formare continuă: "Managementul riscurilor de corupție în educație"
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Politici educaționale și legislație în domeniul Strategiei Naționale Anticorupție; Managementul riscurilor de corupție la nivelul unităților de învățământ; Comunicare și transparență instituțională.
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Casa Corpului Didactic a Municipiului București
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	Formare continuă
Perioada	30 septembrie – 2 octombrie 2014
Calificarea / diploma obținută	Stagiu de formare: "Exigență și competențe profesionale"
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Politici educaționale și legislație în domeniul Strategiei Naționale Anticorupție; Managementul riscurilor de corupție la nivelul unităților de învățământ; Comunicare și transparență instituțională.
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Ministerul Educației Naționale – Direcția Generală Management, Resurse Umane și Rețea Școlară, Inspectoratul Școlar Județean Neamț, Casa Corpului Didactic Neamț.
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	Formare continuă
Perioada	4 – 6 decembrie 2013
Calificarea / diploma obținută	Stagiu de formare: "Dezvoltarea capacității instituționale a inspectoratelor școlare în domeniul promovării politicilor de personal în învățământul preuniversitar"
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Dezvoltarea competențelor de planificare și organizare a inspectorilor școlari în domeniul politicilor de personal și managementul resurselor umane; Dezvoltarea competențelor de utilizare a aplicațiilor informatice specifice domeniului resurse umane.
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Ministerul Educației Naționale – Direcția Generală Management, Resurse Umane și Rețea Școlară, Inspectoratul Școlar Județean Neamț, Casa Corpului Didactic Neamț.
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	Formare continuă
Perioada	5 – 13 aprilie 2013
Calificarea / diploma obținută	Program de perfecționare: "Metodist"
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Dezvoltarea personală continuă; comunicarea pe fluxul de proces; organizarea locului de muncă; identificarea contextului organizațional al desfășurării proceselor; identificarea criteriilor de care depind performanțele proceselor; gestionarea cunoștințelor pentru proiectarea și organizarea proceselor.
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Centrul național pentru dezvoltarea resurselor umane EUROSTUDY

Nivelul în clasificarea națională sau internațională	Perfecționare
Perioada	19 – 26 ianuarie 2013
Calificarea / diploma obținută	Curs de perfecționare: "Calitate în managementul unității școlare"
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Managementul organizației școlare; managementul resurselor umane și materiale; managementul proiectelor.
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Inspectoratul Școlar Județean Prahova
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	Formare continuă
Perioada	octombrie 2011 – aprilie 2012
Calificarea / diploma obținută	Curs de perfecționare: "Management educațional"
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Management de proiect; comunicare și relații publice; inspecția școlară. Management financiar; management de curriculum; managementul organizației școlare; tehnologia informației și a comunicațiilor.
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Casa Corpului Didactic a Municipiului București
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	Perfecționare
Perioada	22 februarie – 18 martie 2012
Calificarea / diploma obținută	Program de perfecționare: "Formator"
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Pregătirea formării; realizarea activităților de formare; evaluarea participanților la formare; aplicarea metodelor și tehnicilor speciale de formare; marketing-ul formării; proiectarea programelor de formare; organizarea programelor și a stagiilor de formare; evaluarea, revizuirea și asigurarea calității programelor și a stagiilor de formare.
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Sindicatul Liber din Învățământ Maramureș
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	Perfecționare
Perioada	6 februarie – 22 martie 2012
Calificarea / diploma obținută	Program de perfecționare: "Mentor"
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Formarea pedagogică a studentului participant/ stagiului; monitorizarea studentului/ stagiului în desfășurarea unei lecții; stabilirea nivelului individual de performanță profesională; îndrumarea studentului/ stagiului în dezvoltarea capacităților profesionale; feed-back-ul în formarea cadrului didactic; alcătuirea proiectului didactic; planificarea și organizarea evaluării; efectuarea evaluării; elaborarea instrumentelor de evaluare; autoevaluarea studenților/ stagiilor; înregistrarea și raportarea rezultatelor evaluării.
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Zece Plus
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	Perfecționare
Perioada	Noiembrie 2011
Calificarea / diploma obținută	Program de formare: "Implementarea standardelor de referință"

Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Implementarea standardelor de referință și a indicatorilor de performanță-abordare din perspectiva autoevaluării sau evaluării interne; Comisia pentru Evaluarea și Asigurarea calității: instrumente, regulamentul de funcționare, strategia de evaluare internă, planul operațional, planul de îmbunătățiri, demersul de autoevaluare.
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Preuniversitar (ARACIP)
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	Perfecționare
Perioada	23 martie – 23 noiembrie 2011
Calificarea / diploma obținută	Program de formare: "Courses on the Relation Among Science , Religion and Philsophy from an Orthodox Christian Perspective"
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Reorientarea unor conținuturi monodisciplinare în consens cu exigențele integrării cunoașterii; Delimitarea, semnificarea și valorificarea, din perspectivă didactică, a unor teme cu caracter interdisciplinar; Conceperea și predarea interdisciplinară a conținuturilor școlare; Dobândirea unei autonomii a profesorului în legătură cu setul de cunoștințe cu caracter interdisciplinar.
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Univeristatea din București - Centrul de Dialog și Cercetare în Teologie, Știință și Filosofie; Casa Corpului Didactic a Municipiului București
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	Formare continuă
Perioada	octombrie 2007 – august 2010
Calificarea / diploma obținută	Certificat de acordare a gradului didactic I
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Dezvoltarea capacităților de cercetare și experimentare metodică; elaborarea de lucrări științifice și metodice.
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Universitatea din București
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	Formare continuă
Perioada	octombrie 2000 – iunie 2001
Calificarea / diploma obținută	Diplomă de studii aprofundate
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Istoria, cultura și tradiția Bisericii
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Universitatea din București – Facultatea de Teologie Ortodoxă
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	Studii postuniversitare de masterat
Perioada	octombrie 1996 – iunie 2000
Calificarea / diploma obținută	Licențiat în teologie (diplomă de licență)
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Dogmatica Ortodoxă, Morala Creștină, Istoria Bisericii, Pedagogie, Folosirea și aplicarea învățăturilor ortodoxe în activitatea de predare în învățământul preuniversitar.
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Universitatea din București – Facultatea de Teologie Ortodoxă
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	Studii universitare de lungă durată

APTITUDINI ȘI COMPETENȚE PERSONALE

Limba(i) maternă(e) Română

Limba(i) străină(e) cunoscută(e)

Autoevaluare

Nivel european (*)

Limba franceză

Limba engleză

Înțelegere				Vorbire				Scriere	
Ascultare		Citire		Participare la conversație		Discurs oral		Exprimare scrisă	
B1	Utilizator independent	B2	Utilizator independent	B1	Utilizator independent	B1	Utilizator independent	B2	Utilizator independent
B1	Utilizator independent	B1	Utilizator independent	B1	Utilizator independent	A2	Utilizator elementar	B2	Utilizator independent

(*) Nivelul Cadrului European Comun de Referință Pentru Limbi Străine

Aptitudini și competențe sociale

- Capacitate empatică și abilități de comunicare dobândite în activitatea cu elevii;
- Spiritul de echipă, capacitatea de adaptare la medii multiculturale, competențe dobândite în cadrul programelor și proiectelor la care am participat;
- Abilități de negociere a conflictelor dobândite în decursul activității de inspector școlar pentru managementul resurselor umane, de director și director adjunct al unității de învățământ și de director în administrația publică locală
- Motivație pentru autoperfecționare profesională și managerială, dovedită prin participarea la cursuri de formare și perfecționare.

Aptitudini și competențe organizatorice

- Abilități de leadership;
 - Capacitate de sinteză și de analiză;
 - Stil decizional rapid;
 - Stil managerial cooperant;
 - Spirit organizatoric și analitic;
 - Capacitatea de a lua decizii în condiții de stres și de a respecta termene limită;
- Aceste competențe au fost dobândite în decursul activității de manager în administrația publică locală, de inspector școlar pentru managementul resurselor umane, de director adjunct al unității de învățământ preuniversitar și de metodist ISMB, prin participarea la proiecte și programe educaționale și cursuri de formare și perfecționare.

Aptitudini și competențe de utilizare a calculatorului

Cunoștințe și abilități în utilizarea PC (Word, Excel, PowerPoint, Internet, Access); utilizarea de platforme online (Aplicația Mobilitatea personalului didactic, EDUSAL, SIIIR, MonMEDU, Google Drive, Google Classroom, Adservio, Zoom, etc.).

Aceste competențe și aptitudini au fost dobândite prin studiu individual, în cadrul unor cursuri de formare, în cadrul studiilor de master cu specializarea "Tehnologii informatice și de comunicație în educație".

Permis(e) de conducere

Categoria B

Curriculum Vitae (EN)



Curriculum vitae Europass

CLINCIU Romeo - Aurelian

PERSONAL INFORMATION

Name / First name **CLINCIU Romeo - Aurelian**
Address Sold. Ene Modoran str., no. 6, sector 5, Bucharest, Romania
Telefon +40 723 671 837
Fax
E-mail romeoclinciu@gmail.com
Nationality Romanian
Date of Birth 28.10.1976

PROFESSIONAL EXPERIENCE

Period	January 2022 – present
Name and the address of the employer	Ion Barbu Highschool, sector 5, Bucharest
Type of activity or the domain	The management of the pre-university education unit
Position	School Principal
Main activities and responsibilities	Organization, management, control, verification and communication at the level of the managed institution; conflict management; the application of the provisions of the normative acts
Period	November 2017 – December 2020
Name and the address of the employer	The Administration of the Pre-university Education Units and of the Public Health Units, Sector 1
Type of activity or the domain	Local Public Administration
Position	Manager
Main activities and responsibilities	Organization, management, control, verification and communication at the level of the managed institution; conflict management; the application of the provisions of the normative acts; active control over the progress of the administrative and financial-accounting activities of the management of the pre-university units from sector 1.
Period	October 2012 – November 2017
Name and address of the employer	The School Inspectorate of Bucharest
Type of activity or the domain	Guidance, monitoring and control within the pre-university education units
Position	School Inspector for the Management of Human Resources

Main activities and responsibilities	Organization, coordination and monitoring the mobility of the teaching staff; the inventory of the teaching positions/vacant /reserved chairs/;verification of enrolling the teaching staff within the pre-university education units;providing advice and assistance for the pre-university education units for managing the human resources, the teaching positions, the legality of the organization and supervision of the contests for occupying teaching positions.
Period	December 2010 – August 2011
Name and address of the employer	Dimitrie Bolintineanu Highschool, Bucharest
Type of activity or the domain	The Management of the Pre-university Unit
Position	Assistant Principal
Main activities and responsibilities	Organization, management, control, verification and communication at the level of the managed institution; conflict management;the application of the provisions of the normative acts
Period	Sepetember 2010 – August 2014
Name and address of the employer	The School Inspectorate of Bucharest
Type of activity or the domain	Guidance, monitoring and control within the pre-university education units
Position	Methodist Teacher for Religion
Main activities and responsibilities	Carrying out special and current inspections for obtaining teaching degrees;monitoring the methodical activities organized within the selected schools ,the development of the programs for the methodical meetings within the responsibility area and with the agreement of the specialized school inspector; advises/monitors the beginner teachers.
Period	September 2008 – August 2010
Name and address of the employer	The School Inspectorate of Bucharest
Type of activity or the domain	Guidance, monitoring and control within the pre-university education units
Position	Methodist Teacher at ISMB for the formal and non-formal activit
Main activities and responsibilities	Monitoring both formal and non-formal activities within the selected school units; taking part to the organization and development of the school contests within the educational and vocational training projects; monitoring the projects developed in the selected school units;counselling the teachers and the members of the team project in order to identify the partners for achieving projects with extra-budgetary financing.
Period	September 2011 – October 2012
Name and address of the employer	Dimitrie Bolintineanu Highschool, Bucharest
Type of activity or the domain	Evaluation and Achieving The Quality in Education
Position	Coordinator of the Committee for Evaluation and Quality Assurance
Main activities and responsibilities	Coordination, monitoring and evaluation for the application of procedures and of the institutional self-assessment activities regarding the quality of the educational services provided by the school unit with the approval of its managerial team.
Period	September 2003 – present
Name and address of the employer	Dimitrie Bolintineanu ⁿ Highschool, Bucharest
Type of activity or the domain	Classroom management
Position	Full Teacher at the Department of Orthodox Religion
Main activities and responsibilities	Training and educating students through special types of activities in order to obtain functional abilities.

EDUCATION AND TRAINING

Period	October 2014 – June 2016
Qualification/ Degree obtained	Masters: "INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES IN EDUCATION"
Main Subjects Studied / Achieved professional skills	PC and Internet usage, word processing; database and tabular calculation; computer systems for communication and educational management ; multimedia applications; modern methods of calculation and simulation;teaching techniques for computerized informatio competences.
Name and type of institution / training provider	The University of Bucharest – Faculty of Psychology and Sciences of Education
The Level in National or International Classification	Masters
Period	24th of November – 17th of Deecember 2014
Qualification / Degree obtained	Continuous training program: " The Management of Corruption Risks in Education"
Main Subjects Studied / Achieved Professional Skills	Educational policies and legislation within the Anticorruption National Strategy field; corruption management risks from educational environment ; communication and institutional transparency.
Name and type of institution / training provider	The Teacher Training Center Bucharest
The Level in National or International Classification	Continuous training
Period	30th of September – 2nd of October 2014
Qualification / Degree obtained	Training course: "The Requirement and Professional Skills"
Main Subjects Studied / Achieved Professional Skills	Educational policies and legislation within the Anticorruption National Strategy field; corruption management risks from educational environment ; communication and institutional transparency.
Name and type of institution / training provider	Ministry of Education – General Management Directorate, Human Resources and The School Network, Neamt County School Inspectorate, The Teacher Training Center of Neamt.
The Level in National or International Classification	Continuous training
Period	4th – 6th December 2013
Qualification / Degree obtained	Training course : " The Development of the Institutional Capacity of the School Inspectorate to Promote Staff Policies within the Pre-university Education "
Main Subjects Studied / Achieved Professional Skills	Developing the planning and the organizational competencies of the school inspectors regarding the staff policies and the management of the human resources; developing the skills for using computer applications for human resources.
Name and type of institution / training provider	Ministry of Education – General Management Directorate ,Human Resources and The School Network, Neamt County School Inspectorate, The Teacher Training Center of Neamt.
The Level in National or International Classification	Continuous training
Period	5th– 13th of April 2013
Qualification / Degree obtained	Training Program: "Methodist Teacher"
Main Subjects Studied / Achieved Professional Skills	Continuous personal development; communication within the process ; organizing the workspace; identifying the organizational context of the process development; identifying the criteria dependent on the process performance; knowledge management for process design and organization;
Name and type of institution / training provider	The National Center for The Development of Human Resources EUROSTUDY

The Level in National or International Classification	Training
Period	19th – 26th of January 2013
Qualification / Degree obtained	Training course : "The Quality in School Management"
Main Subjects Studied / Achieved Professional Skills	Management of school organization; the management of human and material resources; project management.
Name and type of institution / training provider	Prahova School Inspectorate
The Level in National or International Classification	Continuous Training
Period	October 2011 – April 2012
Qualification / Degree obtained	Training Course: " Educational Management "
Main Subjects Studied / Achieved Professional Skills	Project management; communication and public relations; school inspection; financial management; curriculum management; the management of school organization; information and communication technology.
Name and type of institution / training provider	The Teacher Training Center of Bucharest
The Level in National or International Classification	Training
Period	22th of February – 18th of March 2012
Qualification / Degree obtained	Training Program : "Trainer"
Main Subjects Studied / Achieved Professional Skills	Training; accomplishing the training activities; evaluation of the participants; the usage of the special methods and techniques for the training; marketing of the training; design of training programs; organizing the programs and the training stages ; evaluation, revision and assuring quality for the programs and the training stages.
Name and type of institution / training provider	The Education Union from Maramureş
The Level in National or International Classification	Training
Period	6th of February – 22th of March 2012
Qualification / Degree obtained	Training Program : Trainer
Main Subjects Studied / Achieved professional skills	The pedagogical training of the student ; monitoring the student through the process of developing a lesson; establishing the individual level of professional performance; guiding the student for developing professional abilities; feedback for the trainer; creating the lesson plan; planning and organizing the evaluation; creating the evaluation instruments; self-assessment of the students; registering and reporting the results.
Name and type of institution / training provider	Ten Plus
The Level in National or International Classification	Training
Period	November 2011
Qualification / Degree obtained	Training program: "Implementation of Reference Standards"

Main Subjects Studied / Achieved Professional Skills	Implementation of reference standards and of performance indicator-addressing from the perspective of self-assessment or the intern evaluation ;Committee for Evaluation and Quality Ensurance: instruments, operating regulation, the strategy of intern evaluation, operational plan, improvement plan,self-assessment approach
Name and type of institution / training provider	Romanian Agency for Quality Assurance in Pre-university Education System (ARACIP)
The Level in National or International Classification	Training
Period	3rd of March – 23rd of November 2011
Qualification / Degree obtained	Training program : "Courses on the Relation Among Science , Religion and Philosophy from an Orthodox Christian Perspective"
Main Subjects Studied / Achieved Professional Skills	Reorienting some monodisciplinary contents according to the requests of integrating knowledge; limit, assessment and value from didactic perspective of some interdisciplinary themes; designing the interdisciplinary teaching of the school contents; acquiring teacher autonomy regarding the interdisciplinary knowledge.
Name and type of institution / training provider	University of Bucharest – The Center for Dialogue and Research in Theology, Science and Philosophy;The Teacher Teaching Center from Bucharest.
The Level in National or International Classification	Continuous Training
Period	October 2007 – August 2010
Qualification / Degree obtained	Certificate for Teaching Degree Level 1
Main Subjects Studied / Achieved Professional Skills	Developing the abilities of methodical research and practice; writing scientific and methodical works.
Name and type of institution / training provider	University of Bucharest
The Level in National or International Classification	Continuous Training
Period	October 2000 – June 2001
Qualification / Degree obtained	Certificate for In-depth Studies
Main Subjects Studied / Achieved Professional Skills	History, culture and tradition of the church
Name and type of institution / training provider	University of Bucharest –The Faculty of Orthodox Theology
The Level in National or International Classification	Master Postgraduate Studies
Period	October 1996 – June 2000
Qualification / Degree obtained	Degree in Theology (bachelor degree)
Main Subjects Studied / Achieved Professional Skills	Orthodox Dogmatics,Christian Faith, The History of the Church, Pedagogy, the usage and application of the orthodox teachings in pre-university education.
Name and type of institution / training provider	University of Bucharest – The Faculty of Orthodox Theology
The Level in National or International Classification	Long-term university studies

Foreign Languages Spoken
Self-assessment
European Level (*)

Understanding				Speaking				Writing	
Listening		Reading		Conversational level		Oral speech		Written expression	
French	B1 Independent user	B2 Independent user	B1 Independent user	B1 Independent user	B1 Independent user	B1 Independent user	B2 Independent user	B2 Independent user	B2 Independent user
English	B1 Independent user	B1 Independent user	B1 Independent user	B1 Independent user	A2 Elementary user	A2 Elementary user	B2 Independent user	B2 Independent user	B2 Independent user

(*)The Common European Reference Framework for Foreign Languages

Social skills and competences

- Empathic capacity and communication skills achieved during the activities with students;
- Team spirit, the ability to adapt to multicultural environments, competences achieved during the trainings and the projects I participated.
- Conflict negotiation skills obtained during my activity as school inspector for the management of human resources, as school principal and assistant principal and also as director in the local public administration.
- Motivation for professional and managerial self improvement obtained by taking part to training courses.

Organizational skills and competencies

- Leadership abilities;
 - Capacity for synthesis and analysis;
 - Quik decision-making style;
 - Cooperative managerial style;
 - Organizational and analytical spirit;
 - The ability to make decisions under stress and to comply with the deadlines;
- These competences have been gathered during my activity as manager in local public administration, as a school inspector for the management of human resources, as an assistant principal of the pre-university school unit and also as a methodist at ISMB by participating at educational projects and programs and at training courses.

Computer skills

Knowledge and competences in using PC (Word, Excel, PowerPoint, Internet, Access); the usage of online platforms (Mobility for teacher staff platform, EDUSAL, SIIIR, MonMEDU, Google Drive, Google Classroom, Adservio, Zoom, etc.).
These competences and skills aheve been obtained by individual study, by taking part to some training courses as master program on Information and Communication Technologies in Education.

Driving License

Category B

Contents

LIST OF FIGURES	5
LIST OF TABLES.....	6
INTRODUCTION.....	7
CHAPTER 1. EDUCATIONAL MANAGEMENT – CONCEPTUAL APPROACH	15
1.1. Definition and conceptual delimitations on educational management and education management.....	16
1.1.1. Definitions and concepts of educational management, education management and school management	16
1.1.2. The relationship between educational management and other similar fields	23
1.1.3. History and development. From traditional practices to modern strategies	26
1.2. Functions of education management and general characteristics	29
1.3. Specific characteristics of school education management.....	36
1.4. European challenges for the management of school education in the current context	49
CHAPTER 2. DECENTRALIZATION IN EDUCATION	59
2.1. Introductory concepts on decentralization in education. Evolution. Requirements..	59
2.2. Functions and mechanisms of decentralization in education. Differences between university and pre-university systems. Analysis of the internal and external environment for the pre-university education unit	70
2.2.1. Functions and mechanisms of decentralization in education	70
2.2.2. Differences between university and pre-university systems	72
2.2.3. Analysis of the internal and external environment for the pre-university education unit.....	79
2.3. Management autonomy in decentralised educational institutions	84
2.4. Performance of managerial activity in decentralized pre-university education	91

CHAPTER 3. RESEARCH ON INSTITUTIONAL DEVELOPMENT OPPORTUNITIES AT NATIONAL AND EUROPEAN LEVEL REGARDING EDUCATIONAL MANAGEMENT IN THE PRE-UNIVERSITY SYSTEM	104
3.1. Methodologies	104
3.2. Presenting the development opportunities of the educational unit in the Romanian pre-university system	110
3.3. Cause-effect analysis on the evolution of the management of the educational unit in the pre-university system at national and European level. SWOT analysis on the school management strategy at national and European level.	115
3.3.1. Cause and effect analysis.....	115
3.3.2. Analyze SWOT.....	119
3.4. Analysis of scenarios regarding the management of the activity of the educational establishment	131
3.4.1. Analysis of scenarios regarding the evaluation of didactic frameworks as a way to improve and develop school management	131
3.4.2. Analysis of scenarios regarding the management of the activity of the educational unit at national level	134
3.5. Identification of the main pandemic (and post-pandemic) trends and developments regarding the management of the educational unit.....	137
3.6. Elements of reform in the field of Romanian educational management. Proposals to improve the management of the pre-university education unit.....	153
3.6.1. Elaboration of a strategy model for the development and decentralization of the educational unit in the Romanian pre-university system	157
3.6.2. Development of models of evaluation sheets/questionnaires to improve teachers' activity	167
CONCLUDING REMARKS	171
BIBLIOGRAPHY	184

ANNEX 1. DISTRIBUTION OF EDUCATION EXPENDITURE IN THE EU – BY LEVEL
..... 197

ANNEX 2. M.R.U. SPECIFIC ELEMENTS IN EDUCATION 198

ANNEX 3. STAGES OF PLANNING IN HIGHER EDUCATION 199

**ANNEX 4. KEY ELEMENTS OF HIGHER EDUCATION IN THE CURRENT
CONTEXT**..... 200

Context, interest and objectives of the research

In a constantly evolving world, the school education system faces significant challenges and opportunities. One of the key factors influencing this evolution is decentralisation, which involves the transfer of authority and responsibility to local or regional levels. Research on the topic "Management of the pre-university education unit in the context of decentralization – opportunities for institutional development at national and European level" becomes essential to understand and explore how this paradigm shift can influence education and institutional development.

Decentralization is often adopted in response to social and political changes, and education is no exception. Research on this topic can provide insight into how schools are adapting and responding to these changes. Changes in education management can have a significant impact on the quality of education provided to students. The research will investigate how decentralization influences teaching-learning, curriculum and student outcomes.

Institutional development in a decentralised context becomes essential. The research will provide solutions on how schools can develop their management capacities, set their objectives and adapt their strategies to meet the needs of the local community. The research will reveal the opportunities that decentralization offers in terms of educational and institutional development. It will also highlight the challenges and risks associated with this approach. A deep understanding of how schools manage resources, make decisions and plan their development can lead to improved management practices and optimised use of available resources.

The research will provide data and analysis that can help influence decision-making at the level of educational policies. The evidence obtained can help formulate policies that are more effective and better adapted to the specific needs of each region/school (especially from the perspective of the last part of the practical part). The examples of tools provided can be adapted and applied in the national or European context to improve educational management and development.

Research into the management of the pre-university education unit in the context of decentralization is of crucial importance for several reasons:

- Decentralization can affect the quality and efficiency of pre-university education. Understanding how management practices and decision-making change within decentralization can help identify strategies to improve the overall quality of education provided by these institutions.

- Decentralization empowers local authorities to adapt educational programs and policies to meet the specific needs and preferences of their communities. Research into management practices can reveal how schools respond to local demands and how this influences educational outcomes.
- With decentralization, the roles and responsibilities of education stakeholders may change. Their research can provide insights into the governance structure and accountability mechanisms in place, ensuring transparency and efficient decision-making.
- This research can explore how decentralisation affects teacher autonomy and professional development, ultimately influencing teaching-learning and student outcomes.
- Understanding how decentralisation affects access to education, especially for marginalised communities, is key to ensuring equity and inclusion in the education system.
- School management research can provide policy makers with valuable information on the effectiveness of decentralization policies, enabling evidence-based decision-making.

In essence, research into the management of pre-university education units in the context of decentralization is essential for creating an efficient, responsive and equitable educational system that meets the needs of diverse communities and prepares students for the challenges of the future.

The objectives of the research are:

Objective no.1.: Identifying current current functions regarding decentralization and improving the management of activity in pre-university education

Objective no.2.: Analysis of current tools available to managers in the pre-university education system and their efficiency

Objective no.3.: Identification of current trends and alternative solutions to improve the management of the pre-university education unit

Epistemological positioning and methodology of scientific research

The theme is anchored in a complex epistemological framework, which explores aspects of educational management in a context of change and adaptation at national and European level. This theme incorporates multiple epistemological dimensions to reveal the depth and complexity of educational management in an ever-changing world.

Contextual epistemology. This theme recognises the importance of the context in which institutional development and school management take place. The contextual approach emphasizes

that each country or region has distinct characteristics that can influence how decentralisation and educational management are implemented. This epistemological framework explores how cultural, social, economic and political factors influence how schools adapt to decentralisation and develops specific institutional strategies.

Comparative epistemology. Research on educational management in a context of decentralization also involves a comparative approach between different countries. This epistemological perspective examines similarities and differences in management and institutional development approaches. By comparing practices, policies, and outcomes across contexts, research can identify patterns of success, lessons learned, and possible directions for improvement.²

Epistemology of complexity. Institutional development in the context of decentralization is a complex and multidimensional issue. This theme recognises the interconnections between social, economic, educational and political factors that can influence school management. The epistemological approach to complexity explores how these elements interact and generate effects that can be difficult to predict or control.

The epistemology of change and adaptation. Educational management in a context of decentralization implies a dynamic approach to change and adaptation. This epistemological perspective emphasizes the capacity of educational institutions to respond flexibly to the challenges and opportunities posed by decentralization. Research in this field explores processes of organizational learning, adaptation and innovation that can lead to sustainable institutional development.

Finally, the epistemological positioning of the theme chosen for analysis integrates these different dimensions, in order to reveal the deep understanding of how decentralization influences the management and development of education at national and European level.

The paper starts from the **research question:**

"How can the management of the pre-university education unit be improved, benefiting from development opportunities at national and European level?"

The answer to the research question (thesis statement) is:

² This is also extensively addressed in the last part of the paper, in the final conclusions

"Decentralization is useful in the management of pre-university education units, as it grants more decision-making power at local level, allowing schools to adapt their strategies to meet specific needs. This autonomy encourages innovation, responsiveness of local actors, ultimately leading to improved educational outcomes and a more efficient learning environment."

Qualitative research is an essential tool to understand in depth the complexity and dynamics of the management of pre-university education units in the context of decentralization. The theme "Management of the pre-university education unit in the context of decentralization – opportunities for institutional development at national and European level" becomes crucial in an era when education evolves and adapts to social, technological and economic changes.

Qualitative research provides depth to analysis, capturing available perspectives in the process of decentralization and management of educational units. Through observations and analysis of documents, but also through the other qualitative research means that will be used, the subtle nuances of implementing decentralization are revealed, highlighting both successes and obstacles to it in pre-university education. This approach allows the identification of adapted solutions, taking into account the particularities of each school and the national and European context.

Also, qualitative research on this topic contributes to the formulation of recommendations and good practices for optimizing the management of pre-university institutions. Identifying institutional development opportunities at national and European level becomes more robust and concrete when it is based on examples of good practice, but also on quantitative data collected from various profile studies.

At a time when legislative changes, pedagogical requirements and new technologies influence education, qualitative research provides a global, integrated perspective, encouraging the adaptation of management strategies to ensure coherent and effective development. Thus, qualitative research not only illustrates the impact of decentralization on pre-university education units, but also contributes to shaping future directions for educational development and innovation at national and European level.

SWOT analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) is essential for assessing the current situation of the pre-university system in a global way. It identifies the strengths and weaknesses of the system, and in terms of educational management, it can highlight existing

capabilities and vulnerabilities. SWOT analysis brings to the fore development opportunities and potential threats, allowing the development of tailored and effective strategies.

Scenario analysis involves identifying and evaluating different possible scenarios for institutional development at national and European level in educational management. This approach allows anticipating future developments and preparing for different contexts, thus providing a solid basis for decision-making. By examining positive and negative scenarios, concrete actions can be defined to seize opportunities and counter threats.

Cause-and-effect analysis is essential for understanding causal relationships in the context under investigation. It involves identifying key factors influencing institutional development in educational management. By examining cause-and-effect relationships, interventions and actions can be identified that can support the achievement of the proposed objectives.

Overall, these three methods of analysis contribute to substantiating research on institutional development opportunities in educational management in the pre-university system. They provide a holistic perspective on the current situation, future possibilities and impact of key factors, enabling the development of informed and sustainable strategies for the development of the education system at national and European level.

Scientific research hypotheses and research methods used

The research hypotheses in this paper are:

Hypothesis 1: The decentralization of the decision-making process in pre-university education units leads to the improvement of educational outcomes.

Essentially, local autonomy allows schools to tailor educational strategies and resources to better meet the specific needs and challenges faced by students and communities, which can lead to better academic performance and student success.

Hypothesis 2: Decentralisation fosters a more innovative and adaptable learning environment in school education settings.

Empowering local stakeholders with decision-making authority can stimulate creativity, encourage the implementation of innovative teaching methods, and enable rapid responses to changing educational trends, ultimately improving students' learning experience.

Hypothesis 3: Decentralization promotes greater responsibility and ownership among school stakeholders, which imposes an additional obligation on teachers to improve assessment and self-evaluation.

Involving local communities, parents and teachers in decision-making processes increases their sense of responsibility and ownership of educational outcomes, which can lead to an increased commitment to school improvement. Teachers are the ones who have to assume the micro-management of the school, therefore a central role in this regard is played by the evaluation of teachers.

Hypothesis 4: Decentralization leads to a better use of resources in pre-university education units.

Local control over resource allocation allows schools to prioritize their needs and invest resources where they are most needed, potentially improving overall efficiency and effectiveness of resource management.

Hypothesis 5: Decentralization in pre-university education institutions can improve the development of educational programs adapted to meet the diverse needs of students.

With the flexibility to tailor programs and programs, schools can better address students' specific learning styles and preferences, which can lead to greater academic engagement and outcomes.

Means of qualitative research Used to confirm/refute research hypotheses will be:

- **content analysis and observation regarding the normative acts in the field of education** – in order to identify the current problems faced by the system and to present the opportunities for the development of the educational unit in the Romanian pre-university system (3.2.)

- **SWOT analysis** on the school management strategy at European level (3.3);

- **cause-effect analysis** regarding the evolution of the management of the educational unit in the pre-university system at national and European level; (3.3.)

- **scenario analysis:**

a) on the evaluation of didactic frameworks as a way to improve/develop the management of the educational unit (3.4)

b) on the management of the activity of the educational unit at national level; (3.4.)

In addition, alternative qualitative research means will also be used, such as the development of new analysis tools, namely:

- **identifying the main pandemic (and post-pandemic) trends and developments regarding the management of the educational unit; (3.5.)**
- **elaboration of a strategy model for the development and decentralization of the educational unit in the Romanian pre-university system; (3.6)**
- **elaboration of models of evaluation sheets/questionnaires to improve the activity of teachers (3.6.)**

Synthetic presentation of chapters and main conclusions of the paper

Chapter 1 "Educational management – conceptual approach", presents the conceptual delimitations regarding educational management, education management and school management. Within the same chapter are presented the functions of the management of pre-university education and its general characteristics, as well as its main challenges in the current context.

This chapter establishes the conceptual bases for understanding and analyzing how the management of educational institutions is influenced by processes of decentralization and institutional development. By exploring key theories and concepts of educational management, the chapter not only contextualizes the central theme, but also provides the necessary framework for detailed analysis of the interactions between decentralization and institutional development. The conceptual approach contributes to shaping the directions of research and analysis of how pre-university education units adapt, make decisions and manage their resources in the context of national and European changes. Thus, this chapter supports the foundation of the theme in a solid theoretical framework and provides an essential conceptual basis for understanding the complexity and depth of the educational management process in the context of institutional development and decentralization.

Chapter 2 "Decentralization in education", It serves as a foundation for understanding the concept and impact of decentralization on the education system. By exploring models of decentralization, authority transfer mechanisms, and their implications, this chapter provides the reader with essential knowledge to understand the context in which institutional development takes place. By identifying the advantages and challenges associated with decentralization in education, this

chapter illustrates the reasons why this process gains importance from the perspective of educational management. The detailed analysis of decentralization models and its functions contributes to the development of a deeper understanding of what decentralization means in education and how this phenomenon can influence institutional development at national and European level.

Chapter 3 "Research on institutional development opportunities at national and European level regarding educational management in the pre-university system" – represents the practical part of this paper that considers an ample qualitative analysis of the current and future stage of the chosen field for analysis. The chapter opens by presenting the research methodology and continues through three other subchapters that extensively analyze the opportunities for institutional development at national and European level in terms of educational management in the pre-university system. Finally, the last two subchapters aim to present new analysis tools in the chosen field and to answer the questions posed during the theoretical part of this paper.

Some of the main conclusions were:

- ✓ Decentralisation in EU education between 1990 and 2019 was a significant trend, bringing both opportunities and challenges. This process contributed to the development of more flexible, participatory and personalised approaches to managing education systems, but required a balanced approach to ensure quality education and equality in all regions.
- ✓ Management autonomy in decentralized educational institutions in relation to community involvement increases school engagement and performance. However, attention must be paid to inequities and ensure that all schools have access to community support to provide quality education.
- ✓ Management autonomy in decentralized educational institutions in terms of accountability and performance can improve educational outcomes and stimulate innovation. However, it is important to implement appropriate monitoring systems to ensure transparency and accountability and avoid distortions in performance reporting.
- ✓ Management autonomy in decentralized educational institutions in terms of innovation and creativity stimulates the improvement of the quality of education and the development of students' key skills. However, it is important to ensure that innovation is balanced with educational needs and to provide adequate support for the successful implementation of new approaches.

- ✓ The pass rate in school education is an essential performance indicator, providing valuable information about the quality of education, the efficiency of schools and the success of students in learning.
- ✓ The school dropout rate is a crucial performance indicator in pre-university education, as it highlights the effectiveness and relevance of the education system in maintaining and supporting students in the learning process.
- ✓ Standardized exam scores are essential for assessing the quality of education, monitoring student progress, and making informed educational decisions. They contribute to understanding students' level of knowledge and skills and can stimulate continuous improvements in learning and teaching.
- ✓ The degree of satisfaction of parents and students is a sensitive indicator of educational experience and the level of satisfaction with educational services and process. It can provide essential information for improving the quality of education and providing an environment conducive to students' academic and personal development.
- ✓ The degree of participation in extracurricular activities is an important performance indicator, reflecting students' active involvement in education and their personal and academic development. It emphasizes the importance of providing a rich and diverse educational environment that transcends the boundaries of the traditional curriculum.
- ✓ The degree of diversity and inclusion in the school field is a key indicator to assess how well schools promote equal opportunities and provide education that reflects the diversity of society. This indicator reflects schools' commitment to creating an open, inclusive and development-friendly educational environment for all students.
- ✓ Adequate budgetary funding is essential for ensuring the quality of education and the sustainable development of school education systems in Europe. It supports innovation, equity and access to quality education, helping to prepare young generations for the challenges of the future.
- ✓ Adequate public funding and access to European funding opportunities can significantly contribute to the development of the educational unit, ensuring an educational environment conducive to the development of students and the implementation of quality educational programs.
- ✓ The pandemic accelerated the adoption of technology in pre-university education in Romania, generating a quick and necessary adaptation to new realities, with an impact on the development of digital infrastructure and digital skills in education.

- ✓ School education will evolve towards a more flexible, personalized and development-oriented approach for students in a global and digital context. School management will play a crucial role in providing quality education that prepares students for the demands of future society.

Personal contributions and summary of proposals

The main contributions of the thesis were:

- reviewing the literature on educational management, pre-university education units and decentralization from the perspective of the relationship with them;
- content analysis on normative acts in the field of education;
- cause-effect analysis regarding the management of the educational unit in the pre-university system at national and European level;
- analysis of scenarios regarding the management of the activity of the educational unit at national level;
- SWOT analysis on strategic management in education at European level;
- identifying the main pandemic and post-pandemic trends and developments of the chosen field for analysis
- identifying the main elements of reform in the field of Romanian educational management. - proposals for improving the management of the pre-university education unit (elaboration of questionnaires for the evaluation of the teaching staff of the school and elaboration of a document entitled "Strategy for the development and decentralization of the educational unit in the Romanian pre-university *system*")

Summary of proposals. The future of school management in Romania in the context of decentralization will be influenced by a number of factors reflecting social, technological and educational changes. These factors will have a significant impact on how schools and educational institutions manage their resources, make decisions and ensure quality education for students. The future of education management in Romania may indicate the following:

- ✚ Technological advances will continue to change the way education is conducted. The implementation of educational technologies, such as e-learning, online learning platforms and digital teaching tools, will require an adaptation of management to ensure that these resources are properly integrated into the curriculum.

- ✚ The management of educational establishments will have to respond to the changing demands of educational staff. Recruitment, training and retention of competent teachers will be key to ensuring quality education.
- ✚ Developing a flexible curriculum that meets students' needs and interests will require an adaptable management approach. The curriculum will need to be relevant to labour market demands and social change.
- ✚ Effective decentralization can stimulate parental and community involvement in the educational process. Management will need to create channels of communication and collaboration to ensure a solid relationship between school and community.
- ✚ In the context of decentralisation, there is a risk that resources will be unevenly distributed between different educational establishments. Management will need to be vigilant in ensuring that all students have access to equal educational opportunities.
- ✚ School management will have to develop evaluation systems that measure the performance of both students and teachers. These systems will influence decisions related to instruction and curriculum development.
- ✚ Factors such as migration, urbanisation and demographic change can affect the distribution of resources and pupils across schools. Management will need to be able to respond to these changes and adapt strategies accordingly.

Limits and future perspectives of research

Research limits: - limited literature, limited comparative studies at European level

Future research directions: - quantitative research on the chosen topic by applying questionnaires to identify the needs of the parties involved from the perspective of applying the principles of decentralization in pre-university education

Lista publicațiilor

1. Gabriel Dumitru Mircescu; **Romeo-Aurelian Clinciu (2023)**, *Developing Global Partnerships: The Role of International Business Management in Higher Education Institutions*
2. **Romeo-Aurelian Clinciu (2023)**, *European Projects - Opportunities for Institutional Development of Education in Romania*, acceptat spre publicare în Ovidius University Annals, Economic Sciences Series, disponibil online la sursa: <https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/ENG/>
3. **Romeo-Aurelian Clinciu (2023)**, *Assessing the Impact of Professional Development Programs on Employee Performance in Educational Settings*, acceptat spre publicare în Ovidius University Annals, Economic Sciences Series, disponibil online la sursa: <https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/ENG/>
4. **Romeo-Aurelian Clinciu (2023)**, *The Role of International Business Management in Attracting and Retaining International Faculty and Staff*, acceptat spre publicare în Logos Universality Mentality Education Novelty: Economics and Administrative Sciences / Management, disponibil online la sursa: <https://lumenpublishing.com/journals/index.php/lumeneas>
5. **Romeo-Aurelian Clinciu (2023)**, *Optimizing Educational Management: Strategies for Effective Learning Environments and Academic Excellence*, acceptat spre publicare în Logos Universality Mentality Education Novelty: Economics and Administrative Sciences / Management, disponibil online la sursa: <https://lumenpublishing.com/journals/index.php/lumeneas>
6. Adriana Ioana Filip (Croitoru); Mihaela Gabriela Todrican (Rosca); **Romeo Aurelian Clinciu (2023)** - *Administration, financing and decentralization of the schools system in Romania*, acceptat spre publicare în Ovidius University Annals, Economic Sciences Series, disponibil online la sursa: <https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/ENG/>

Bibliografie selectivă

1. **Alexiadou N. (2014)**, *European Education Policy: Globalization, the State, or a Post-national European Education Space?*, Edit. Springer, New York
2. **Arnaldo M., Kasimis, C. (2015)**, *Decentralization and Subsidiarity: The Dual Role of Education in Europe*, Edit. Springer, New York
3. **Arulmani Srivastava R. S. (2017)**, *Challenges in Pre-University Education: Strategies and Solutions*, Edit. Sage Publications India, Dehli
4. **Baloch F., Nazis J. (2022)**, *Understanding the effects of educational decentralization through the perspectives of education managers and teachers*, articol disponibil online la sursa:

https://www.researchgate.net/publication/363154797_Understanding_the_effects_of_educational_decentralization_through_the_perspectives_of_education_managers_and_teachers
5. **Beck J., Copland M. D. (2008)**, *Reforming Education and Changing Schools: Case Studies in Policy Sociology*, Edit. Springer, New York
6. **Beketova O. (2016)**, *External and internal environment of higher school: influence on the quality of education*, articol disponibil online la sursa:

https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2016/07/shsconf_eeia2016_02003.pdf
7. **Billig S. H., Wong K. K. (2003)**, *Decentralization and Education: Can We Fulfill the Promise?*, Edit. R&L Education, Maryland
8. **Bodla B. S., Bansal M. D. (2020)**, *Effective pre-university education management: Theory and practice*, Edit. Springer, New York
9. **Bowers A. J. (2016)**, *Managing Educational Challenges: A Global View*, Edit. Information Age Publishing, North Carolina
10. **Brindle M., Smith K. (2017)**, *Educational leadership: Context, strategy, and collaboration*, Edit. Palgrave Macmillan, London

11. **Brundrett M. (2015)**, *Educational Management: Redefining Theory, Policy, and Practice*, Edit. Routledge, Oxfordshire
12. **Bryson J. M. (2018)**, *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*, Edit. Wiley, New Jersey
13. **Bush T. (2005)**, *Educational Leadership and Policy: Globalization and Localisation*, Edit. Sage Publications, Washington DC
14. **Bush T. (2008)**, *Educational Management: Major Themes in Education*, Edit. Routledge, Oxfordshire
15. **Bush T. (2018)**, *Theories of Educational Leadership and Management*, Edit. SAGE Publications, Inc., Washington DC
16. **Bush T., Bell L. (2003)**, *Educational Management: Major Themes in Education*, Edit. Routledge, Oxfordshire
17. **Bush T., Bell L. (2018)**, *Educational Management and Leadership: Global Perspectives*, Edit. SAGE Publications, Inc., Washington DC
18. **Bush T., Middlewood D. (2019)**, *Leadership and Management in Education: Cultures, Change and Context*, Edit. SAGE Publications, Inc., Washington DC
19. **Campos-Garcia I., Zuniga J.A. (2010)**, *Strategic decision-making in secondary schools*, articol disponibil online la sursa:
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15700763.2020.1802653?journalCode=nlps20>
20. **Carbonero M.A., Marting L.J (2015)**, *School performance and personal attitudes and social responsibility in preadolescent students*, articol disponibil online la sursa:
https://www.researchgate.net/publication/282607507_School_performance_and_personal_attitudes_and_social_responsibility_in_preadolescent_students
21. **Carnoy M. (2005)**, *Decentralization and Accountability in European Schools: Evidence from a Two-Country Study*, Edit. Edward Elgar Publishing, New York

22. **Chalam K. S. (2017)**, *Educational administration and management*, Edit. PHI Learning Pvt. Ltd., Dehli
23. **Christensen T., Læg Reid P. (2007)**, *New Public Management in Europe: Adaptation and Alternatives*, Edit. Routledge, Oxfordshire
24. **Colclough C. (2002)**, *Education for All: Is the World on Track?*, Edit. Oxford University Press, Oxford
25. **Coleman M. (2011)**, *Educational Leadership: Culture and Diversity*, Edit. Sage Publications Washington DC
26. **Coleman M. (2018)**, *Educational Leadership and Management: Leading and Managing for Effective and Inclusive Practice*, Edit. SAGE Publications, Inc., Washington DC
27. **Coleman M., Anderson L. (2010)**, *Educational leadership and management: Developing insights and skills*, Edit. Open University Press, Berkshire
28. **Cooper C. L., Cartwright S. (2019)**, *Leadership and Management in the 21st Century: Business Challenges of the Future*, Edit. Oxford University Press, Oxford
29. **Crawford M. (2017)**, *Educational Leadership and Management: Developing Insights and Skills*, Edit. SAGE Publications, Inc., Washington DC
30. **Curaj A. (2015)**, *The European Higher Education Area: Between Critical Reflections and Future Policies*, Edit. Springer, New York
31. **Davies B., Ellison L. (2017)**, *Leadership for 21st Century Schools: From Compliance to Efficacy*, Edit. Routledge, Oxfordshire
32. **DeBruyn R. L. (2009)**, *Educational administration: Leading with mind and heart*, Edit. R&L Education, Maryland
33. **Devolution R., Florin-Pop M. (2019)**, *Decentralization in Education: Theories, Issues, and Cases*, Edit. Springer, New York

- 34. Ertl H. (2017),** *Educational Governance: Handing Over or Holding On?*, Edit. Springer, New York
- 35. Essien R. S. Y., Ekpo M. B. (2015),** *Pre-university education administration: A systems approach*, Edit. Springer, New York
- 36. Fiore D. J., Blokhuis J. C. (2019),** *Introduction to educational administration: Standards, theories, and practice*, Edit. Routledge, Oxfordshire
- 37. Fuhrman S. H. (1999),** *Decentralization and School Improvement: Can We Fulfill the Promise?*, Edit. Jossey-Bass, New Jersey
- 38. Gobby B. (2019),** *Managerialism and Educational Policy in Australian Schools*, Edit. Springer, New York
- 39. Green H. (2013),** *The Managerial Imperative and the Practice of Leadership in Schools*, Edit. Routledge, Oxfordshire
- 40. Grogan M., Fullan M. (2013),** *The Jossey-Bass reader on educational leadership*, Edit. Jossey-Bass, New Jersey
- 41. Gunter H. M. (2018),** *Leading Schools in Challenging Times: Eye to the Future*, Edit. Routledge, Oxfordshire
- 42. Gwal A. K., Sahoo P. K. (2017),** *Pre-university education management: Challenges and opportunities*, Edit. Springer, New York
- 43. Harris A., Wiliam, D. (2011),** *Improving Schools Through Teacher Leadership*, Edit. McGraw-Hill Education, New York
- 44. Hayhoe R. (1990),** *Educational Decentralization: Asian Experiences and Conceptual Contributions*, Edit. Falmer Press, London
- 45. Holsinger D. B. (1996),** *Education Decentralization: Issues and Policy Implications*, Edit. World Bank Publications, Washington DC

- 46. Hoy K. W., Miskel G. C. (2018)**, *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*, Edit. McGraw-Hill Education, New York
- 47. Hoy W. K., Miskel C. G. (2013)**, *Educational leadership: A bridge to improved practice*, Edit. Pearson, London
- 48. Huber S. G., Marinoni C. (2016)**, *Challenges and Innovations in Educational Management*, Edit. Springer, New York
- 49. Irby B., Brown G., Lara-Aiecio R. (2019)**, *Educational Management in the 21st Century: Addressing Challenges and Utilizing Opportunities*, Edit. Information Age Publishing, North Carolina
- 50. Irby B., Lenning O. T. (2016)**, *Challenges in Educational Leadership: International Perspectives*, Edit. IAP, North Carolina
- 51. Jones C., Coates M. (2015)**, *Leadership and management in the early years: From principles to practice*, Edit. SAGE Publications, Washington DC
- 52. Joshi R. N. (2020)**, *Emerging Challenges in Pre-University Education*, Edit. Springer, New York
- 53. Lados M. (2012)**, *Decentralization and Local Development in South East Europe*, Edit. Springer, New York
- 54. Lechuga V. M., Rebore R. W. (2017)**, *Educational leadership: A problem-based approach*, Edit. Routledge, Oxfordshire
- 55. Lind N. C., Picciano C. E. (2015)**, *Autonomy in Education: Theoretical and Empirical Approaches*, Springer, New York
- 56. Lito L. (2023)**, *Educational System Theory, Concept, and Framework*, articol disponibil online la sursa:
https://www.researchgate.net/publication/368416917_Educational_System_Theory_Concept_and_Framework
- 57. Lloyd C. E., Noonan J. C. (2019)**, *Leadership and Management of Quality in Higher Education*, Edit. Springer, New York

- 58. Lunenburg F. C., Ornstein A. C. (2018)**, *Educational administration: Concepts and practices*, Edit. Cengage Learning, Boston
- 59. Lunenburg F. C., Ornstein A. C. (2021)**, *Educational administration: Concepts and practices*, Edit. Cengage Learning, Boston
- 60. Marzano R. J., Frontier T., Livingston D. (2011)**, *Effective supervision: Supporting the art and science of teaching*, Edit. ASCD, Virginia
- 61. Maureen P.H., Bertram C.B. (2013)**, *Progressive education: What's next?: The future of progressivism as an "infinite succession of presents*, articol disponibil online la sursa: https://www.researchgate.net/publication/267624914_Progressive_education_What's_next_The_future_of_progressivism_as_an_infinite_succession_of_presents
- 62. McGinn N., Welsh T. (1999)**, *Decentralization of education: why, when, what and how?*, articol disponibil online la sursa: https://www.researchgate.net/publication/44824547_Decentralization_of_education_why_when_what_and_how
- 63. Mellenbergh E., Hadjivassiliou T., Mohr B. (2007)**, *European Integration and Education in the European Union*, Edit. Springer, New York
- 64. Menter I., Goodson I. F., Hulme H. (2017)**, *Managing Change in Education: Individual and Organizational Perspectives*, Edit. Routledge, Oxfordshire
- 65. Moreira V. T. (2020)**, *Pre-university education management and efficiency in Brazil: A quantitative analysis of Brazilian states*, Edit. Springer, New York
- 66. Muliati A. (2022)**, *Effectiveness of School Resources Management in Improving The Quality of Education*, articol disponibil online la sursa: https://www.researchgate.net/publication/362890891_Effectiveness_of_School_Resources_Management_in_Improving_The_Quality_of_Education
- 67. Musch P. W., De Backer O. L. L. (2009)**, *School Autonomy in International Contexts: A Cross-Cultural Perspective*, Edit. Routledge, Oxfordshire

- 68. Nkang K. R. (2013)**, *Pre-university education administration: Planning and management*, Edit. Author House, Indiana
- 69. Novoa A., Vidovich L. (2012)**, *Educational Governance and Leadership in a European Perspective*, Edit. Springer, New York
- 70. Olatomide C. O., Balogun O. A. (2021)**, *Pre-university education administration: Principles and practice*, Edit. Rowman & Littlefield Publishers, Maryland
- 71. O'Malley J. A. (2017)**, *Leadership in Education: Leadership in an Era of Change*, Edit. Routledge, Oxfordshire
- 72. Omondi S. (2021)**, *Governing Education during pandemics*, articol disponibil online la sursa: https://www.researchgate.net/publication/357807977_GOVERNING_EDUCATION_DURING_PANDEMICS
- 73. Ozkan F., Pekkolay (2023)**, *Education and HR in the COVID 19 Pandemics*, articol disponibil online la sursa: https://www.researchgate.net/publication/368286021_Education_and_Human_Resources_in_the_COVID_19_Pandemic
- 74. Pace R. L. (2019)**, *Educational administration: Leading with mind and heart*, Edit. Pearson, London
- 75. Papadopoulou V., Yirci R. (2013)**, *Rethinking Decentralization in Education in terms of Administrative Problems*, articol disponibil online la sursa: https://www.researchgate.net/publication/283463297_Rethinking_Decentralization_in_Education_in_terms_of_Administrative_Problems
- 76. Parrett W. H. (2008)**, *Leading PreK-3 learning communities: Competencies for effective principal practice*, Edit. Corwin Press, Los Angeles
- 77. Povinelli E. (2019)**, *School Autonomy and Accountability in Europe*, Edit. Routledge, Oxfordshire
- 78. Prayank G. (2020)**, *Pre-University Education Management: Trends, Challenges, and Opportunities*, Edit. Springer, New York

- 79. Rajasekaran G. (2016)**, *Pre-university education management: Theory and practice*, Edit. SAGE Publications, Washington DC
- 80. Ramsey R. D. (2019)**, *Educational administration: Leading with mind and heart*, Edit. Pearson, London
- 81. Rangarajan N. C. (2008)**, *Decentralisation, School-Based Management, and Quality: Issues and Challenges*, Edit. Sage Publications, Washington DC
- 82. Rao K. V., Rao N. L. (2016)**, *Educational administration and management*, Edit. Sterling Publishers, New York
- 83. Razik A. T., Finch A. J. (2016)**, *Concepts and Theories of Educational Administration and Management*, Edit. Routledge, Oxfordshire
- 84. Reeves, D. B. (2009)**, *Leading change in your school: How to conquer myths, build commitment, and get results*, Edit. ASCD, Virginia
- 85. Ritzen J., Surdej A., Adamski A. (2018)**, *Challenges in Educational Management: Cases from Central Europe*, Edit. Springer, New York
- 86. Samier E. A. (2011)**, *Leadership and management in education: Cultivating the ethos of institutions*, Edit. Routledge, Oxfordshire
- 87. Samoff J. (1987)**, *Decentralization in Education: National Policies and Local Practices*, Edit. Falmer Press, London
- 88. Sawhney N. (2011)**, *Promoting Creativity and Innovation in Education System*, articol disponibil online la sursa:
https://www.researchgate.net/publication/230659526_Promoting_Creativity_and_Innovation_in_Education_System
- 89. Scheerens J. (2003)**, *Decentralisation and School-Based Management: The Case of the Netherlands*, Edit. Springer, New York
- 90. Sharma K., Menon S. S. (2019)**, *Educational administration and management: An integrated approach*, Edit. SAGE Publications, Washington DC

- 91. Sharma S. R., Kumar S. (2016),** *Pre-university education management: Concepts and cases*, Edit. Atlantic Publishers and Distributors, Dehli
- 92. Shattock M., Horvath A. (2007),** *Autonomy and Accountability in Higher Education*, Edit. Routledge, Oxfordshire
- 93. Shuttleworth E. D., Hayden C. M. (2015),** *Educational Management and Leadership: A Contemporary Approach*, Edit. Routledge, Oxfordshire
- 94. Srinivasan R., Sundararajan K. R. (2018),** *Pre-university education management: Concepts and practices*, Edit. SAGE Publications, Washington DC
- 95. Sun X., Li L., Liu W. (2020),** *Education Management and Management Science: Proceedings of the International Conference on Education Management and Management Science (ICEMMS 2019)*, Edit. CRC Press, Florida
- 96. Syed S.S. (2017),** *Decentralization Education System and Its Effects on Teachers Performance*, articol disponibil online la sursa:

https://www.researchgate.net/publication/321649977_Decentralization_Education_System_and_Its_Effects_on_Teachers_Performance
- 97. Terzier V., Lyubcheva M. (2020),** *Internal and external challenges facing higher education*, articol disponibil online la sursa:

https://www.researchgate.net/publication/347910012_INTERNAL_AND_EXTERNAL_CHALLENGES_FACING_HIGHER_EDUCATION
- 98. Thompson C., Popkewit T. S. (2014),** *European Educational Research (Re)Constructed: Trends, Challenges and Implications*, Edit. Routledge, Oxfordshire
- 99. Townsend T., West-Burnham J. (2000),** *Decentralisation and School-Based Management in Europe: The State of the Art*, Edit. Routledge, Oxfordshire
- 100. Tretter T. R., Thomas de Carranza E. (2016),** *School-Based Management in Europe: An Introduction*, Edit. Waxmann Verlag, Munster

101. Tschannen Moran M. (2009), *Challenges of Educational Leadership: A Book of Case Studies*, Edit. Wiley, New Jersey

102. Ubben G. C., Hughes L. W. (2010), *The principal: Creative leadership for excellence in schools*, Edit. Pearson, London

103. Ubben G. C., Hughes L. W., Norris C. J. (2011), *The educational leader's guide for school and district improvement*, Edit. Pearson, London

104. Watasebe H. (2023), *Does support of learning time management influence learning behaviors and learning performance?*, articol disponibil online la sursa:
https://www.researchgate.net/publication/371445252_Does_support_of_learning_time_management_influence_learning_behaviors_and_learning_performance

106. Woessmann L., Luedemann E. (2011), *School Autonomy and Accountability in Europe*, Edit. Edward Elgar Publishing, New York

107. Wolokolie M. K. (2019), *Leading pre-university education: A handbook for educational administrators*, Edit. Routledge, Oxfordshire

surse web:

108. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/images/1/18/Distribution_of_expenditure_on_education_excluding_early_childhood_educational_development_by_level_of_education_2C_2019_of_expenditure_on_education_ET2022.png

109. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital_economy_and_society_statistics_-_households_and_individuals

110. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Educational_expenditure_statistics

111. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Unemployment_statistics

<https://ec.europa.eu/eurostat/web/equality>

112. https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-sustainability-and-responsibility_en

113. <https://spark.school/community-involvement-in-school/>

114. <https://www.ocelotbot.com/blog/external-pressures-impacting-higher-educations-changing-landscape>

115. <https://www.edupedu.ro/grafic-luni-incep-scoala-si-gradinita-pestre-3-milioane-de-elevi-si-copii-cei-mai-multi-din-ultimii-6-ani/>

116. <https://www.edupedu.ro/numarul-unitatilor-scolare-s-a-redus-anul-acesta-cu-727-de-unitati-cel-al-creselor-si-gradinitelor-este-in-scadere/>