



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

**REZUMAT AL TEZEI DE DOCTORAT
INTERFERENȚE ÎNTRE MANAGEMENTUL
SCHIMBĂRII ȘI AL RESURSELOR UMANE ÎN
SISTEMUL DE ÎNVĂȚĂMÂNT PREUNIVERSITAR**

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

**DOCTORAND:
Ana Georgiana MIHAI (CĂLUGĂRESCU)**

Mulțumiri

Cu deosebit respect și recunoștință, doresc să îi mulțumesc domnului profesor doctor Ion Stegăroiu pentru încrederea și sprijinul acordat în finalizarea studiilor doctorale. Sunt profund recunoscătoare și sper să mă ridic la nivelul așteptărilor. Profesionalismul, răbdarea și îndrumările domnului profesor au fost esențiale pentru realizarea propriului proiect.

Doresc să mulțumesc familiei mele, care a fost alături de mine încă de la început, a crezut în obiectivele mele personale și m-a sprijinit necondiționat pe parcursul studiilor. Fără încrederea, suportul și sprijinul lor moral, nu aș fi fost atât de motivată și nu aș fi reușit să depășesc obstacolele de una singură.

Le mulțumesc domnilor profesori care au contribuit la dezvoltarea competențelor mele în domeniul managementului și care mi-au oferit îndrumare și sprijin în momentele cruciale ale studiilor doctorale. Cuvintele lor de încurajare și orientarea oportună mi-au ghidat pașii pentru a atinge scopul propus.

Mulțumesc colegelor mele care mi-au oferit cuvinte încurajatoare, m-au înțeles în situațiile delicate, au fost alături de mine și au făcut tot posibilul ca proiectele profesionale să se desfășoare în cele mai bune condiții.

Nu în ultimul rând, doresc să mulțumesc tuturor celor care au crezut în mine și m-au sprijinit pe parcursul meu managerial. Împreună, formăm o echipă dedicată integrării tuturor elevilor din comunitate în societate.

Fiecare persoană a avut un impact semnificativ asupra dezvoltării mele academice și face parte integrantă din acest proiect personal. Vă sunt profund recunoscătoare și vă mulțumesc tuturor pentru colaborare, îndrumare, înțelegere și susținere.

Cu recunoștință,

Drd. Ana Georgiana MIHAI (CĂLUGĂRESCU)

Cuvinte cheie: management, schimbare, leadership, comunicare, perfecționare.

CUPRINS

CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT.....	5
ACTUALITATEA TEMEI.....	9
UTILITATEA TEMEI.....	10
STRUCTURA TEZEI	11
OBIECTIVUL GENERAL ȘI IPOTEZELE CERCETĂRII.....	20
CONCLUZII.....	24
CONTRIBUȚII PERSONALE.....	29
LIMITELE CERCETĂRII.....	30
DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE	31
BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ	32
LISTĂ ARTICOLE PUBLICATE ȘI PARTICIPARE LA CONFERINȚE INTERNAȚIONALE	46
CURRICULUM VITAE.....	48

CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT

INTRODUCERE

CAPITOLUL I – DELIMITĂRI CONCEPTUALE ALE MANAGEMENTULUI INSTITUȚIEI DE ÎNVĂȚĂMÂNT PREUNIVERSITAR

- 1.1. Organizația – concept, structură, funcții
- 1.2. Cultura organizațională – concept, caracteristici
- 1.3. Caracterul organizațional al instituției școlare
- 1.4. Managementul grupurilor în organizație
 - 1.4.1. Dinamica grupurilor în organizație
 - 1.4.2. Valorificarea teoriei inteligențelor multiple în grupul de acțiune
 - 1.4.3. Condițiile care realizează succesul grupului de acțiune
 - 1.4.4. Dezvoltarea personalității în organizație
 - 1.4.5. Motivația liderului și a angajaților
- 1.5. Sistem de educație și sistem de învățământ
- 1.6. Particularitățile managementului școlar
- 1.7. Managementul serviciilor educaționale
- 1.8. Leadership și managementul resurselor umane
- 1.9. Leadership educațional
- 1.10. Concluziile capitolului

CAPITOLUL II: ELEMENTE DE MANAGEMENT AL SCHIMBĂRII ÎN SISTEMUL DE ÎNVĂȚĂMÂNT PREUNIVERSITAR

2.1. Conceptul de management al schimbării și rezistența la schimbare

2.2. Metodologia schimbării organizaționale

2.3. Structuri organizatorice moderne

2.3.1. Structuri organizatorice transversale

2.3.2. Structuri organizatorice în rețea

2.4. Îmbunătățirea proceselor decizionale

2.5. Managementul schimbării în serviciile educaționale

2.6. Concluziile capitolului

CAPITOLUL III – DELIMITĂRI CONCEPTUALE ALE MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE ÎN CONTEXTUL ORGANIZAȚIILOR ȘCOLARE

3.1. Perspectiva integrată a gestionării resurselor umane în sfera educațională

3.2. Integrarea în profesie și în organizația școlară

3.3. Importanța resurselor umane în organizația școlară

3.4. Evaluarea cadrelor didactice și furnizarea de feedback

3.5. Concluziile capitolului

CAPITOLUL IV: CERCETARE EMPIRICĂ PRIVIND MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE ÎN SISTEMUL DE ÎNVĂȚĂMÂNT PREUNIVERSITAR

- 4.1. Principiile de bază ale cercetării științifice
- 4.2. Metodologia cercetării
- 4.3. Obiectivele și ipotezele cercetării
- 4.4. Metoda de cercetare
- 4.5. Eșantionul de cercetare
- 4.6. Tema majoră 1 – Integrarea cadrelor didactice în unitatea școlară
- 4.7. Tema majoră 2 – Perfecționarea continuă a cadrelor didactice
- 4.8. Tema majoră 3 – Managementul schimbărilor în sistemul de învățământ preuniversitar
- 4.9. Validarea și testarea ipotezelor

CAPITOLUL V – MODEL DE MANAGEMENT INTEGRAT AL INSTITUȚIILOR DE ÎNVĂȚĂMÂNT PREUNIVERSITAR

- 5.1. Aspecte generale
- 5.2. Managementul în unitățile de învățământ preuniversitar

5.3. Dezvoltarea managementului bazat pe strategie în serviciile educaționale

5.4. Profilul unui lider – Directorul de școală

5.5. Managementul axat pe inteligența umană în instituția de învățământ

5.6. Managementul schimbărilor în instituțiile de învățământ preuniversitar

CONCLUZII FINALE PRIVIND ÎNVĂȚĂMÂNTUL
PREUNIVERSITAR DIN ROMÂNIA

CONTRIBUȚIILE, LIMITELE ȘI DIRECȚIILE
VIITOARE DE ACȚIUNE

BIBLIOGRAFIE

ANEXE

ACTUALITATEA TEMEI

Tema aleasă devine tot mai actuală și mai necesară ca niciodată. Schimbările și nevoile societății moderne, cerințele pieței muncii și evoluția competențelor necesare tinerilor pentru a se integra pe piața muncii influențează sistemul de educație și, implicit, rezultatele așteptate de la acesta.

În era informațională, este imperativ ca abordarea cadrelor didactice să fie corespunzătoare. Perfecționarea constantă a acestora trebuie să fie o prioritate atât pentru ei înșiși, cât și pentru manageri.

Actualitatea temei subliniază importanța adaptării activităților educaționale în raport cu cerințele societății și ale sistemului educațional, dar și în funcție de nevoile și competențele elevilor. Este crucial ca un cadru didactic să fie pregătit din punct de vedere profesional, însă și mai important este modul în care transmite informațiile astfel încât elevii să le înțeleagă corect, să fie capabili să le aplice și să le utilizeze în propria lor formare

Prin urmare, tema nu este doar relevantă, ci constituie o prioritate în societatea actuală. Fiecare cadru didactic trebuie să fie cu un pas înaintea tehnologiilor și

inovațiilor, iar atunci când se confruntă cu necunoscutul, să fie conștient de necesitatea adaptării și perfecționării în domeniul incerte.

UTILITATEA TEMEI

Un aspect important care subliniază utilitatea temei este perioada desfășurării activităților online și adaptarea imediată a activităților de predare, învățare și evaluare în sistemul de învățământ preuniversitar. În ciuda eforturilor depuse de majoritatea cadrelor didactice pentru a desfășura activitățile fără probleme și pentru a utiliza tehnologiile disponibile, au fost multe situații în care informațiile nu au ajuns la elevi în mod eficient.

Perioada în care activitățile s-au desfășurat online a evidențiat necesitatea securității informaționale și a utilizării unui canal de comunicare sigur. În era digitală, datele informative devin din ce în ce mai vulnerabile la atacurile cibernetice, ceea ce impune o perfecționare continuă a celor implicați în activitatea didactică în mediul digital. Astfel, relevanța temei alese este subliniată.

Utilitatea temei este impusă și de competențele pe care le dețin generațiile actuale, modalitatea de abordare a

elevilor din prezent și necesitatea unei comunicări eficiente cu aceștia. Creșterea numărului de conflicte între elevi și cadre didactice subliniază importanța sprijinului din partea consilierilor pentru profesori, în dezvoltarea competențelor de comunicare și relaționare cu tinerii.

Integrarea și îndrumarea adecvată a profesorilor debutanți de către manageri sau persoanele desemnate în acest scop reprezintă o necesitate crucială în sistemul de învățământ preuniversitar. Din ce în ce mai mulți tineri evită să aleagă un job în domeniul educațional și își îndreaptă interesul către alte domenii.

STRUCTURA TEZEI

Lucrarea este organizată în cinci capitole, însoțite de o introducere și o concluzie finală în care sunt prezentate contribuția personală și concluziile generale. Primele trei capitole explorează aspectele teoretice într-o manieră logică, deductivă și comprehensivă, în timp ce capitolele finale examinează sistemul de educație și impactul schimbărilor din perspectiva cadrelor didactice și a managerilor.

Primul capitol explorează aspecte esențiale ale organizării și funcționării instituțiilor școlare, diversele stiluri de leadership în context educațional, precum și managementul serviciilor educaționale. Acesta oferă o înțelegere detaliată a practicilor și conceptelor fundamentale pentru gestionarea eficientă a instituțiilor de învățământ preuniversitar, evidențiind importanța fiecărui element în atingerea obiectivelor educaționale. Se face distincția între organizația și instituția școlară, detaliind rolul și caracteristicile fiecăreia în crearea unui mediu educațional eficient.

Un alt aspect este reprezentat de rolul leadership-ului educațional, analizând diversele stiluri de conducere, competențele necesare liderilor educaționali și impactul lor asupra performanței școlare și a climatului educațional.

Se analizează managementul serviciilor educaționale, discutând importanța educației în sistemul preuniversitar și gestionarea structurii organizaționale, cu accent pe direcțiile de acțiune pentru îmbunătățirea calității și adaptarea la schimbările contemporane.

Astfel, capitolul oferă o înțelegere profundă și integrată a conceptelor și practicilor fundamentale pentru

managementul instituțiilor de învățământ preuniversitar, subliniind importanța fiecărui aspect în atingerea obiectivelor educaționale.

Cel de-al doilea capitol examinează detaliat procesul de schimbare și implementarea acestuia în instituțiile de învățământ preuniversitar.

Un aspect esențial este reprezentat de descrierea procesului de schimbare și implementare. Astfel, sunt detaliate etapele esențiale ale procesului de schimbare, de la identificarea necesității, planificare și comunicare, până la implementare și evaluare. Sunt discutate metodele și tehnicile utilizate pentru o tranziție eficientă și pentru a minimiza rezistența la schimbare.

În același timp cu metodologia schimbării organizaționale este analizată și importanța recunoașterii nevoii de schimbare în contextul evoluției tehnologice, schimbărilor sociale și economice, precum și cerințelor fluctuante ale pieței muncii. Se examinează diagnosticarea problemelor și identificarea oportunităților de îmbunătățire.

Capitolul analizează structurile organizatorice modern. Se discută adaptarea structurilor organizaționale

ale instituțiilor de învățământ pentru a susține schimbarea. Sunt prezentate modele moderne care promovează flexibilitatea, colaborarea și inovația, împreună cu beneficiile și provocările asociate implementării acestora în contextul educației preuniversitare.

În concluzie, capitolul oferă o înțelegere profundă a dinamicii schimbării în educație, evidențiind importanța unui management eficient al schimbării pentru asigurarea adaptabilității și succesului pe termen lung al instituțiilor de învățământ preuniversitar.

Cel de-al treilea capitol explorează semnificația și rolul crucial al managementului resurselor umane într-o organizație. Acest capitol subliniază importanța funcțiilor și responsabilităților managerului de resurse umane, evidențiind contribuția sa la eficiența și succesul organizației.

Capitolul începe prin a explica de ce managementul resurselor umane este esențial în orice organizație. Sunt abordate procese cheie precum integrarea în profesie și în structura școlară, formarea continuă, evaluarea performanței și motivarea angajaților, și se analizează impactul acestor procese asupra

productivității și competitivității organizaționale. De asemenea, este detaliat rolul și competențele managerului de resurse umane, inclusiv strategiile planificate și implementate pentru o gestionare eficientă a personalului, contribuind astfel la realizarea obiectivelor organizaționale.

Capitolul examinează, de asemenea, abilitățile necesare pentru a naviga în contexte variate și provocatoare, și pentru a promova un mediu de lucru pozitiv și stimulat. Se subliniază că resursa umană este esențială pentru dezvoltarea și gestionarea eficientă a tuturor celorlalte resurse ale organizației. Este discutată valoarea adăugată pe care angajații o aduc prin cunoștințele, abilitățile și inovațiile lor, reprezentând astfel nucleul oricărei strategii de dezvoltare organizațională.

Astfel, capitolul oferă o perspectivă detaliată asupra managementului resurselor umane, subliniind importanța sa atât în general, cât și în contextul specific al sistemului de educație. Se evidențiază că gestionarea eficientă a resurselor umane este fundamentală pentru succesul și dezvoltarea durabilă a oricărei organizații școlare.

În capitolul patru se analizează în detaliu procesul de cercetare aplicată în domeniul managementului resurselor umane în instituțiile de învățământ preuniversitar. Capitolul este structurat astfel:

Fundamentele cercetării științifice: Se explică importanța rigurozității metodologice, etica cercetării și obiectivitatea în colectarea și interpretarea datelor, în contextul managementului resurselor umane.

Metodologia cercetării: Detaliază metodele și tehnicile utilizate pentru colectarea datelor, inclusiv instrumentele de cercetare, cum ar fi chestionarul, și procedurile de selecție a eșantionului, adaptate pentru a obține informații precise despre managementul resurselor umane în învățământul preuniversitar.

Structura tezei: Oferă o prezentare clară a pașilor parcurși în elaborarea tezei, de la formularea problemei de cercetare până la concluzii. Se discută despre importanța organizării capitolelor, formularea ipotezelor și obiectivelor de cercetare, și analiza critică a literaturii de specialitate.

Obiectivele și ipotezele de lucru: Sunt prezentate obiectivele specifice ale cercetării și ipotezele formulate

pentru a ghida investigația, orientate spre îmbunătățirea managementului resurselor umane în învățământul preuniversitar.

Interpretarea datelor: Analizează datele colectate utilizând metode statistice și analitice adecvate, evaluând rezultatele în contextul ipotezelor formulate și identificând implicațiile pentru managementul resurselor umane în educație.

Concluzii și recomandări: Formulează concluzii și recomandări relevante pentru îmbunătățirea practicilor de management al resurselor umane în instituțiile de învățământ preuniversitar, accentuând necesitatea dezvoltării continue a personalului didactic și nedidactic.

Acest capitol furnizează o analiză cuprinzătoare a cercetării empirice realizate, subliniind contribuția sa la optimizarea managementului resurselor umane în sistemul de învățământ preuniversitar.

Capitolul final își propune să dezvolte un cadru de management comprehensiv destinat instituțiilor de învățământ preuniversitar, având ca obiectiv principal îmbunătățirea calității procesului educațional și

satisfacerea nevoilor tuturor actorilor implicați. Structura acestui capitol include următoarele elemente esențiale:

Fundamentele managementului: Se explică principiile de bază ale managementului și modul în care acestea sunt aplicate în contextul specific al instituțiilor de învățământ preuniversitar. Se subliniază importanța integrării diverselor funcții și procese de management pentru a crea un sistem eficient și bine structurat.

Identificarea intereselor părților implicate: Se analizează nevoile și interesele diferitelor grupuri de părți interesate, inclusiv elevii, părinții, cadrele didactice, personalul administrativ, autoritățile educaționale și comunitatea locală. Accentul este pus pe importanța luării în considerare a acestor aspecte în procesul de dezvoltare și implementare a modelului de management.

Dezvoltarea unui model de management strategic: Se descriu pașii critici în crearea și implementarea unui model de management strategic în instituțiile de învățământ preuniversitar. Componentele cheie ale modelului includ planificarea strategică, gestionarea resurselor umane, managementul financiar, evaluarea performanței și asigurarea calității. Se evidențiază

necesitatea unei abordări cuprinzătoare care să faciliteze colaborarea și coordonarea eficientă între diversele departamente și funcții ale instituției.

Profilul liderului educațional: Se examinează competențele, trăsăturile de caracter și aptitudinile esențiale ale directorilor școlari. Se subliniază importanța feedback-ului continuu și a adaptării liderului în funcție de evoluțiile și schimbările din mediul educațional.

Managementul axat pe inteligența umană: Se discută despre conceptele și practicile asociate unui management orientat spre valorizarea potențialului uman în educație. Sunt propuse metode de evaluare și planificare a factorilor critici care contribuie la succesul și dezvoltarea durabilă a instituțiilor de învățământ.

Managementul schimbărilor în sistemul educațional: Se explorează diverse strategii și inițiative pentru îmbunătățirea calității educației oferite de instituțiile preuniversitare. Acestea includ inovații pedagogice, adoptarea tehnologiilor moderne, dezvoltarea continuă a cadrelor didactice, implicarea comunității locale și crearea unui mediu de învățare stimulativ și susținător.

Prin abordarea acestor aspecte, capitolul oferă o perspectivă detaliată și aplicată asupra modului în care un model de management integrat poate fi conceput și implementat în instituțiile de învățământ preuniversitar, având ca scop final creșterea calității educației și satisfacerea tuturor părților implicate în procesul educativ.

OBIECTIVUL GENERAL ȘI IPOTEZELE CERCETĂRII

Scopul principal al abordării științifice este de a evalua calitatea procesului educațional și de a identifica factorii care influențează acest proces, cu accent deosebit pe factorii care determină schimbările în cadrul sistemului de învățământ preuniversitar. Pentru a atinge acest obiectiv, operaționalizarea implică proiectarea unui model de management integrat al unităților de învățământ preuniversitar.

Cei trei factori identificați sunt: integrarea cadrelor didactice în unitatea școlară, perfecționarea continuă a cadrelor didactice și managementul schimbărilor în sistemul de învățământ preuniversitar.

OBIECTIVE SPECIFICE

Obiectivele specifice s-au construit pe baza temelor majore ale demersului științific derivând din obiectivul general:

O₁: Identificarea influenței pe care o exercită managerul asupra integrării cadrelor didactice nou încadrate în interiorul instituțiilor de învățământ preuniversitar.

O₂: Identificarea influenței sistemului de management al educației și a managerului instituției școlare asupra procesului de perfecționare continuă a cadrelor didactice.

O₃: Identificarea influenței pe care o exercită schimbările aduse programelor școlare și examenelor naționale asupra percepției cadrelor didactice.

IPOTEZELE DE CERCETARE

Cercetarea în această problemă se concentrează pe modalitatea de colectare a informațiilor din cadrul instituțiilor de învățământ preuniversitar. Prin urmare, scopul cercetării este de a realiza o analiză calitativă a

sistemului de învățământ preuniversitar. În conformitate cu obiectivele stabilite, s-au formulat următoarele ipoteze de lucru, care sunt utile pentru finalizarea demersului științific.

Ipoteza centrală

Există o interdependență între procedeele de integrare a cadrelor didactice în unitatea școlară, perfecționare continuă a cadrelor didactice și managementul schimbării în sistemul de învățământ preuniversitar.

Demersul științific are ca scop validarea sau invalidarea ipotezelor de cercetare. Ipotezele abordate la fiecare temă fac referire la:

I₁: Suportul oferit de către manager în primul an de activitate influențează integrarea cadrului didactic în sistemul de educație

I₂: Există o corelație între sprijinul oferit de către manageri-cadrelor didactice nou încadrate/în primul an de activitate și adaptarea cadrului didactic în instituție.

I₃: Există o asociere între colaborarea dintre cadre didactice și integrarea cadrelor didactice în instituția școlară.

I₄: Există o interdependență între sistemul de credite și decizia cadrelor didactice cu privire la perfecționarea continuă.

I₅: Posibilitatea de avansare în carieră influențează decizia de dezvoltare profesională.

I₆: Managerul unității școlare exercită influență asupra deciziei de perfecționare continuă.

I₇: Schimbările aduse în structura examenelor naționale (Evaluare Națională, Bacalaureat, Titularizare) influențează percepția cadrelor didactice asupra manierei de evoluție a sistemului.

I₈: Modificările aduse programelor școlare și planurilor cadru influențează percepția cadrelor didactice cu privire la maniera de evoluție a sistemului de învățământ.

I₉: Implicarea cadrelor didactice în comisiile de lucru naționale cu privire la modificările programelor școlare influențează de o manieră pozitivă actul educațional.

Relația dintre obiective, ipoteze și întrebări este redată în tabelul 1.

Tabel 1. Relația obiective-ipoteze-întrebări

Tema majoră 1	Tema majoră 2	Tema majoră 3
Integrarea cadrelor didactice în unitatea școlară	Perfecționarea continuă a cadrelor didactice	Managementul schimbărilor în sistemul de învățământ preuniversitar
Obiective specifice	Obiective specifice	Obiective specifice
O1	O2	O3
Ipoteze de lucru	Ipoteze de lucru	Ipoteze de lucru
I1(Î1-Î5)	I4(Î9-Î12)	I7(Î21-Î24)
I2(Î6.1-Î6.8)	I5(Î13-Î16)	I8(Î25-Î28)
I3(Î7.1-8.4)	I6(Î17-Î20)	I9(Î29.1-Î30)

Sursa: Elaborat de autor

CONCLUZII

În era societății cunoașterii și a economiei bazate pe cunoaștere, România adoptă decizii și politici educaționale menite să îmbunătățească continuu sistemul de educație. În pofida fluctuațiilor economice, sociale și medicale, angajamentele pe termen lung sunt esențiale pentru asigurarea continuității și calității educației publice. Planul de acțiune pentru educație 2019-2030 reprezintă un program strategic de reformă educațională, stabilind obiective cheie, acțiuni și demersuri necesare pentru consolidarea serviciului public de educație.

Scopul acestei lucrări a fost să contureze implementarea unui Model de Management Integrat al Instituțiilor de Învățământ Preuniversitar, promovând un management de înaltă calitate în școlile noastre. Acest model este conceput ca o recomandare metodologică, furnizând instrumente esențiale pentru procesul de gestionare în unitățile școlare.

Strategia cercetării a presupus investigații empirice asupra unor fenomene contemporane specifice, într-un cadru real de viață și folosind multiple surse de informații, inclusiv interviuri, chestionare, mărturii, dovezi și documente.

Procesul decizional în instituțiile școlare implică etape clare: identificarea și definirea problemelor, stabilirea criteriilor și obiectivelor decizionale, explorarea variantelor posibile, selectarea celei mai optime, luarea deciziei, și evaluarea rezultatelor.

Pentru a asigura un proces educațional eficient, adaptat la mediul exterior, este crucial să se aplice un management eficient în școli, adoptând soluții și strategii manageriale optime.

O reformă semnificativă în învățământul preuniversitar este imperativă pentru a răspunde întrebării cheie "ce învățământ este bun?", atât în prezent cât și pentru viitor. Aceasta include reforma curriculumului și a evaluării, acordarea autonomiei funcționale școlilor, și consolidarea statutului cadrelor didactice.

Managementul educațional trebuie să adopte strategii de cercetare focalizată, cu interpretări detaliate ale cazurilor concrete, evidențiind particularitățile contextuale și folosind metode complementare de culegere, analiză, prelucrare și stocare a informațiilor relevante, atât cantitative cât și calitative.

Evoluția terminologică din planul de dezvoltare a școlii către planul de dezvoltare instituțională a contextualizat strategiile manageriale în date obținute din diagnoză și analiză de nevoi, negociere și decizie la nivel comunitar, elaborare a strategiilor și proiectelor de dezvoltare școlară, monitorizare, evaluare și asigurare a calității.

În cadrul procesului decizional, directorii și consiliile de administrație trebuie să identifice și să definească clar problemele, să stabilească criteriile și

obiectivele decizionale, să evalueze variantele disponibile și să adopte deciziile optime. Evaluarea rezultatelor este crucială pentru eficacitatea deciziilor luate.

Există două categorii principale de strategii decizionale pentru schimbare în instituțiile școlare: dezvoltarea organizațională, care vizează îmbunătățirea structurii și funcționării instituției, și dezvoltarea personalului, care se concentrează pe creșterea competențelor și eficienței cadrelor didactice.

Directorii unităților școlare trebuie să fie lideri versatili, combinând abilitățile de management al resurselor umane cu managementul strategic pentru o conducere eficientă și eficace a instituției, contribuind astfel la succesul și dezvoltarea durabilă a acesteia.

Educația în instituțiile școlare nu se rezumă doar la cifre "frumoase" pe hârtie; are un scop mult mai profund de integrare a elevilor în societate și formare a acestora ca indivizi responsabili, conștienți de valoarea lor și de rolul lor în comunitate. Directorii școlari au responsabilitatea de a orienta acțiunile și deciziile lor către binele elevilor, sprijinind profesorii în eforturile lor de a oferi o educație de calitate, adaptată nevoilor și intereselor acestora.

Directorii trebuie să fie lideri activi și implicați în comunitatea locală, colaborând cu autoritățile locale și alte organizații pentru a promova inițiativa educațională și sociale care să sprijine elevii și familiile lor. Pentru a realiza acest obiectiv, este esențială sprijinirea și încurajarea continuă a profesorilor prin programe de formare și dezvoltare profesională care să le îmbunătățească abilitățile și competențele pedagogice.

Încurajarea debutanților în sistemul educațional prin programe de mentorat este esențială pentru a-i sprijini în perioada lor inițială în învățământ și pentru a le asigura dezvoltarea profesională continuă.

Combaterea instabilității în sistemul de învățământ, inclusiv a abandonului școlar, necesită identificarea factorilor implicați și implementarea de strategii eficiente pentru prevenirea și reducerea acestora.

Dezvoltarea relațiilor sociale pozitive și sprijinirea elevilor defavorizați sunt priorități suplimentare în promovarea unui mediu educațional sigur, stabil și inclusiv.

Adaptarea la schimbările actuale prin utilizarea tehnologiilor moderne și a metodelor inovatoare în

procesul de învățământ este esențială pentru a asigura o educație de calitate și pentru a răspunde eficient provocărilor contemporane ale elevilor.

Aceste aspecte subliniază importanța unui management educațional integrat, care să promoveze excelența în educație și să contribuie la dezvoltarea academică și personală a elevilor într-un mediu educațional stimulat și susținător.

CONTRIBUȚII PERSONALE

Culegerea și interpretarea datelor: Am colectat date semnificative printr-un sondaj bazat pe chestionar, evidențiind relația dintre integrarea cadrelor didactice în sistemul de învățământ, perfecționarea continuă a acestora și necesitatea intervenției în deciziile legate de schimbările din sistemul de învățământ preuniversitar.

Cercetare empirică detaliată: Am efectuat o cercetare empirică pentru a analiza percepțiile cadrelor didactice și ale managerilor cu privire la importanța dezvoltării profesionale a profesorilor și la necesitatea implicării tuturor părților în procesul de luare a deciziilor în sistemul de învățământ preuniversitar.

Dezvoltarea de recomandări practice: Am elaborat un model de management integrat pentru sistemul de învățământ preuniversitar, destinat managerilor instituțiilor de învățământ, pentru a crea planuri de dezvoltare instituțională care implică atât personalul didactic, elevii, cât și celelalte persoane din cadrul sistemului educațional și a persoanelor din exteriorul sistemului.

Adaptarea la schimbările contextuale: Am luat în considerare dinamica și schimbările din cadrul sistemului educațional, integrând teoria și practica personală pentru a le adapta la nevoile și cerințele actuale ale societății.

LIMITELE CERCETĂRII

Tendința de subiectivitate a respondenților și realitatea cu care aceștia se confruntă în cadrul instituțiilor școlare.

Întâmpinarea de dificultăți din partea directorilor de școală în furnizarea de date statistice.

Perioada limitată a programului de doctorat a determinat stabilirea unui număr limitat de respondenți.

DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE

Extinderea cercetării la cadre didactice din toate ariile curriculare.

Extinderea cercetării la personal didactic din întreg sistemul de învățământ.

Realizarea unei cercetări cu privire la factorii psihologici care influențează schimbarea în instituțiile de învățământ preuniversitar din România.

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

1. Adler, Paul S., (2003), "Toward Collaborative Interdependence: A Century of Change in the Organization of Work", in Bruce E. Kaufman, Richard A. Beaumont and Roy B Helfgott (eds). *Industrial Relations to Human Resources and Beyond: The Evolving Process of Employee Relations Management*, Armonk, NY:M.E. Sharpe.
2. Agabrian, M. (2005) *Parteneriate școală-familie-comunitate*, București: Editura Universitară.
3. Albu Liliana (2012) *Leadershipul în unitățile de învățământ preuniversitar*, Editura PIM, Iași.
4. Alecu, S. (2007) *Dezvoltarea organizației școlare*, București: EDP.
5. Amstrong, M. (2003) *Managementul resurselor umane*, București: Editura Codecs, p.74.
6. Andronache, V. (2012) *Managementul schimbării educaționale*, Iași: Editura Institutului European.
7. Bijapurkar, R. (2007) *We are Like That Only*, New Delhi: Penguin India.
8. Binfield, K. (2004) *Writings of the Luddites*, Baltimore: Johns University Press.

9. Bîlcan, F. R., Popescu, D. M., Petrescu, A. G., Petrescu, M. (2019) *Elemente de managementul resurselor umane. Repere teoretice fundamentale și aplicații*, Târgoviște: Editura Bibliotheca.
10. Bonciu, C. (2000) *Instrumente manageriale psihosociologice*, Editura All Beck, București.
11. Bottery, M. (1998) *Professionals and Policy*, London: Cassell.
12. Brătianu, C. (2005) *Management strategic*, Editura Universitaria, Craiova.
13. Browne, K. (2014) *School/Public Library Partnerships Bibliography*
14. Buckley, Peter J. (ed.) (2003) *International Business*, Aldershot: Ashgate.
15. Burciu, A. (2008) *Introducere în management*, București: Editura Economica.
16. Burduș E., Popa I. (2013) *Fundamentele managementului organizației, ediția a III-a*, București: Ed. Pro Universitaria.
17. Burduș, E. (2017) *Management comparat internațional*, Ediția a V-a, Editura Pro Universitaria.

18. Burduș, E., Popa, I. (2018) *Metodologii manageriale, ediția a II -a*, București: Pro Universitaria.
19. Bush, T. (1998) *The National Professional Qualification for Headship: the key to effective school leadership?*, School Leadership and Management.
20. Bush, T. (2015) *Leadership și management educațional*, București: Editura Polirom.
21. Cămărășan, V.A., Petrescu, A.G., Petrescu, M., Bîlcan, R. (2017), *Instrumente și mecanisme privind managementul informațiilor clasificate -de la teorie la practica-* Târgoviște: Editura Bibliotheca.
22. Căprărescu, Ghe. (2013) *Managementul resurselor umane*, București: Editura Universitară.
23. Chandler, Alfred, D. (1980) *Managerial Hierarchies: Comparative perspectives on the Rise of Modern Industrial enterprises*, Harward University pres.
24. Chaudhuri, S., & Dastidar, K. G. (2014) Corruption, efficiency wage and union leadership. *Pacific Economic Review*, 19(5), 559-576.
25. Chiciudean, I., David, G. (2011) *Managementul comunicării în situații de criză*, Școala Națională de

Studii Politice și Administrative, Facultatea de
Comunicare și Relații publice, București

26. Child, J. (2005) *Cooperative Strategy: Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*, Oxford: Oxford University Press.
27. Cornescu, V., Mihăilescu, I., Stanciu, S. (2003) *Managementul organizației*, București: Editura ALL Beck.
28. Cosmovici, A., Iacob, L. (2008) *Psihologie Școlară* , Iași: Editura Poliron.
29. Cristea, S. (2009) *Managementul organizației școlare*, în *Tribuna Învățământului*, nr. 972/ 20-26.X.2008 – nr.998/ 4-10.V.2009).
30. Cristea, S. (2017) *Sistemul de educație/învățământ*, Editura Didactică și Pedagogică, Publishing House, București.
31. Cucuș, C. (2006) *Pedagogie ediția a II-a revăzută și adăugată*, București: Editura Polirom.
32. Cucuș, C. (2009) *Psihopedagogie pentru examenele de definitivare și grade didactice, ediția a III-a revăzută și adăugată*, Iași: Editura Polirom.

33. Ciurea, Drăgulănescu, N. (2015) *Managementul Calității Totale*, Editura Economică.
34. Deaconu, A., Igreț, R. Ș. (2019) *Provocări pentru managementul resurselor umane în organizațiile moderne*, București: Editura ASE.
35. Deaconu, A., Igreț, R.Șt. (2019) *Provocări pentru managementul resurselor umane în organizațiile moderne*, București: Editura ASE.
36. Drucker, P. (2004) *Managementul viitorului*, București : Editura Asab.
37. Drucker, P.F. (1999) *Relațiile lumii de maine*, București: Editura Teora.
38. Dumay, X. (2004) *Effet etablissement: effet de composition et/ ou effet des pretiques manageriales et pedagogiques?Un etat du debat*, în *Cahier de Recherche du GIRSEF*.
39. Dumitrescu, M. (2002) *Strategii și management strategic*, București: Editura Economică, București.
40. Enăchescu, C. (2007) *Tratat de teoria cercetării științifice*, Iași: Editura Polirom.
41. Gherguț, A. (2007) *Management general și strategic în educație*, București: editura Polirom.

42. Ghimpu, S., Țiclea, A. (2001) *Dreptul muncii*, ed. a 2-a, Editura All Beck, București.
43. Giarini, O., Malița, M. (2005) *Dubla spirală a învățării și a muncii*, Editura Comunicare.ro, București.
44. Grigorescu, A., (2015), High quality management in public and private sector,
45. Grosu, N. (2000) *Tratat de sociologie. Abordare teoretică*, București: Editura Expert, pp. 12-13.
46. Hattie, J. (2014) *Învățarea vizibilă: Ghid pentru profesori*, București: Editura Trei.
47. Hellriegel, D., Slocum, J. W., Woodman, R. W. (2001) *Management des organisations*, De Boeck Universite, Bruxelles.
48. Hendriks, M. A., & Scheerens, J. (2013) School leadership effects revisited: a review of empirical studies guided by indirect-effect models. *School leadership & management*, 33(4), 373-394.
49. Hinshaw, J. H. (2014) The Costs of Union Leadership. *Human Ethology Bulletin*, 29(2), 56-67.
50. Huff, Kyle, C., Pingping, Song and Eric B., Gresch, (2014) Cultural Intelligence Personality, and Cross-

- Cultural Adjustment: A Study of Expatriates in Japan, *International Journal of intercultural relation* 38: 151-157.
51. Iosifescu, Ș., (coord.) (2000b) *Manual de management educațional pentru directorii de unități școlare*, Editura ProGnosis, București.
52. Iucu, B. R. (2000) *Pedagogie*, București: Editura Credis.
53. Iucu, R. B. (2000) *Managementul și gestiunea clasei de elevi. Fundamente teoretice și metodologice*. Iași: Polirom.
54. Kohneman, D. (2012) *Gândire rapidă, gândire lentă*, Editura Publica, București.
55. Koures James M., Posner Barry Z. (2016) *Adevărul despre leadership*, editura B.M.I. Publishing, București.
56. Labăr, A. V. (2017) Analiza statistică a datelor. În Enea, V., Dafinoiu, I. (coord.), *Evaluarea psihologică. Manualul psihologului clinician*. (2017), Iași: Editura Polirom .
57. Landsberg M. (2008) *Leadership: viziune, motivație, elan*, Editura Curtea Veche Publishing, București.

58. Leroy, H., Palanski, M.E. & Simons, T., (2012), *Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance*, J Bus Ethics 107, 255–264.
59. Levy-Leboyer, C. (2001) *La motivation dans l'entreprise*, Paris: Editions d'organisation.
60. Line, A., & Lasmane, A. (2014) Leadership, Communication And Union Commitment In Latvia: Development Perspectives Of Strategic Management. *European Integration Studies*, (8), 141-151.
61. Lyubovnikova J, Legood A, Turner N, Mamakouka A. (2017) *How authentic leadership influences team performance: The mediating role of team reflexivity*. *Journal of business Ethics*. Mar 1;141(1):59-70.
62. Mahajan, V. (2012) *The Arab World Unbound: Tapping Into the Power of 350 Million Consumers*, New York: John Wiley & Sons.
63. Manolescu, A. (2001) *Managementul resurselor umane*. București: Editura Economică.
64. Maxwell, J.C. (2010) *Leadership de aur: Lecții învățate într-o viață de lider*, București, Editura Amaltea.

65. Meier, O. (2007) *Gestion du management*, Paris: Dunod.
66. Morgan, D. L. (2007) Paradigms lost and pragmatism regained. *Journal of Mixed Methods Research*, 1 (1).
67. Mullins J.L. (2010) *Management & Organizational Behaviour, ninth edition*, Prentice Hall, Financial.
68. Neacșu, I. (2019) *Neurodidactica învățării și psihologia cognitivă, Ipoteze. Conexiuni. Mecanisme*, Iași: Editura Polirom.
69. Neacșu, I., Căprioară, D. (2015) *Repere în metodologia cercetării educaționale. Teorie. Modele. Aplicații*. Craiova: Editura Sitech.
70. Nedelcu, A. (2015) *Curs de management educațional, Tipuri de schimbare*. Facultatea de Psihologie și Științele Educației, Universitatea din București.
71. Nicolae, M. (editor), Ion, I., Nicolae, E., Vițelar A. (2013) *Arta și știința leadershipului. Un ghid teoretic și practic*, Editura tritonic, București.
72. Nicolescu, O., Verboncu, I. (2000) *Management, ediția a III a*, București: Editura Economică.

73. Nicolescu, O., Verboncu, I. (2001) *Fundamentele managementului organizației*, București: Editura Tribuna Economică.
74. Niculescu, M., Galabov, A. (2021) *Epistemologia cercetării în științele organizațiilor*, București: Editura Pro Universitaria.
75. Palanski, M. E., & Yammarino, F. J. (2011) Impact of behavioral integrity on follower job performance: A three-study examination. *The Leadership Quarterly*, 22.
76. Păun, E. (1999) *Școala, o abordare socio-pedagogică*, Editura Polirom, Iași.
77. Păuș, V. (coord.) (2006) *Comunicare și resurse umane. București: Editura Polirom.*
78. Pânișoară, G., Pânișoară, I.O. (2016) *Managementul resurselor umane, Ediția a III – a revăzută și adăugată*, Iași: Editura Polirom.
79. Pearce, J.A., Jr., R. B. Robinson (2007) *Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy*, New York: McGraw-Hill/Irwin.
80. Peretti, Andre de, Legrand (2001) *Tehnici de comunicare*, Iași: Editura Polirom.

81. Peters G. (2001) *Reating the Modern Organization*, în Crainer S., Dearlove D. (eds.) - "*Financial*."
82. Petrescu, A.G., Bîlcan, F.R., Petrescu, M., Popescu, D., M. (2019) *Elemente de managementul activităților de cercetare-dezvoltare*, Târgoviște: Editura Bibliotheca.
83. Petrescu, M, Năbărjoiu, N., Braboveanu, M. (2008) *Managementul informației volumul II Informații clasificate*, Târgoviște: Editura Bibliotheca.
84. Petrescu, M., Năbărjoiu, N. (2006) *Managementul informațiilor volumul I Informații și securitate*, Târgoviște: Editura Bibliotheca.
85. Petrescu, M., Petrescu, A. G., Bîlcan F. R., Popescu, D. M. (2019) *Elemente de managementul marketingului*, Târgoviște: Editura Bibliotheca.
86. Petrescu, M., Petrescu, A.G., Bîlcan, F.R., Cămărășan, V.A. (2018) *Managementul securității informațiilor*, Târgoviște: Editura Bibliotheca.
87. Popescu, D.M., Bîlcan, F. R., Petrecu, A. G., Petrescu, M. (2019) *Elemente de management general. Repere teoretice fundamentale și aplicații*, Târgoviște: Editura Bibliotheca.

88. Popescu-Neveanu, Paul (1978) *Dicționar de psihologie*. București: Editura Albratos.
89. Răboacă, Ghe. și Ciucur, D. (2003) *Metodică în cercetarea științifică*, București: Editura Expert.
90. Rîlea, V. (2006) *Leadership. Teorii, modele și aplicații*, Editura Lumen, Iași.
91. Robson, C. (2002) *Real World Research*. UK, Blackwell Publisher, Oxford.
92. Roethlisberger F. (1941) *Management and Morale*, Harvard University Press.
93. Shrm Poll (2008) How Often Does Your Organisation Collect HR Benchmarks/Metrics? , în *Society for Human Resource Management*, February 13.
94. Sinek, S. (2017) *Liderii mănâncă ultimii*, București: Editura Publica.
95. Sloan, J. (2013) *Learning to think strategically*, 2 edition
96. Somekh, B., & Zeichner, K. (2009) Action research for educational reform: Remodelling action research theories and practices in local contexts. *Educational action research*, 17(1), 5-21.

97. Stegăroiu, I., Vagu, P. (2020) *Tratat de management general vol. 3 Organizarea*, București: Universul Academic.
98. Sternberg, R. J. (2011) *The theory of successful intelligence. In R.J. Sternberg&S.B. Kaufman (Eds.), Cambridge handbook of intelligence*, New York: Cambridge University Press.
99. Tudorică, R. (2007) *Managementul educației în context european*, București: Editura Meronia.
100. Tutt, B. (2007) ”Whwn Social Networking Meets Knowledge Management”, ZDNet.co.uk.
101. Țoca, I. (2002) *Management educațional*, București: Editura Didactică și Pedagogică, R. A..
102. Țoca, I. (2017) *Management educațional*, București: Editura Didactică și Pedagogică.
103. Ulrich, C. (2000) “*Managementul clasei de elevi – învățarea prin cooperare*”, București: Editura Corint.
104. Vagu, P., Stegăroiu, I. (2007) *Motivarea în muncă. De la teorie la practică*, Târgoviște: Editura Bibliotheca.

105. Van, D., W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015) *Performance management in the public sector*. Routledge.
106. Verescu, M. (2018) *Management strategic*, București: Editura Economică
107. Vlăsceanu, M. (2002) *Organizațiile și cultura organizațională*, ediția a II-a, Editura Trei, București.
108. Voiculescu, N. (2005) *Drept comunitar al muncii*, Editura Rosseti, București.
109. Whitmore, J. (2014) *Coaching pentru performanță. Principiile și practica leadershipului și ale coachingului*, Editura Publica, București.
110. Williams, M. (2005) *Leadership for Leaders*, Tharogood, London.
111. Witzel, M. (2009) *Management History: Text and Cases*, London: Routledge.
112. Witzel, M. (2014) *Managing for Success*, London: Bloomsbury.
113. Witzel, M. (ed.) (2001) *Biographical Dictionary of Management*, Bristol: Thoemmes Press.
114. Zisu, M. A., Ralea, M. C. (2011) *Leadership comunitar*, Editura Universității Lucian Blaga, Sibiu.

LISTĂ ARTICOLE PUBLICATE ȘI PARTICIPARE LA CONFERINȚE INTERNAȚIONALE

Publicat articol ”Enviromental Manager and its Importance in the development of the Company”, Logos Universality Mentality Education Novelty: Social Sciences, ISSN:2284-5976/e-ISSN:2501-0409, 2020, Volume 9, Issue 1, pages:101-111, doi: 10,1862/lumen/9,1/36.

Publicat articol ”THE IMPORTANCE OF TEACHING ACTIVITY IN THE PROCESS OF COGNITIVE PROCESSING”, HOLISTICA, Vol 11, Issue 1, 2020, pp. 146-154, DOI: 10,2478/hjbpa-2020-0013.

Publicat articol ”SUSTAINABLE DEVELOPMENT THROUGH THE DEVELOPMENT OF THE EDUCATION SYSTEM” , The journal Contemporary Economy, Volume 5, Issue 1/2020, ISSN 2537-4222.

Publicat articol ”SOLVING CONFLICTS IN PRE-UNIVERSITY EDUCATION SYSTEM”, Modern Approaches to Educational Management in Romania, ISBN 978-619-90892-3-1.

Publicat articol "MANAGEMENT OF EDUCATIONAL EFFICIENCY AND EFFICIENCY" , HOLISTICA Vol 9, Issue 3, 2018, pp. 89-96, DOI: 10.2478/hjbpa-2018-0025.

Publicat articol "ESSENTIAL CHARACTERISTICS OF MODERN EDUCATIONAL MANAGEMENT", Digitalization: Management tools and new curriculum management in education , 2018, ISBN 978-619-90892-2-4, p. 25.



Participare 14th LUMEN Internațional Scientific Conference RSCAVP2020, May 22-23, 2020.

Participare "ACCOUNTING AND FINANCE – THE GLOBAL LANGUAGES IN BUSINESS", 5th EDITION, 24 Aprilie 2020.

Participare INTERNATIONAL CONFERENCE "Contemporary Challenges for the Society in the Context of the Recent Economic and Social Changes", 3rd Edition, June 20 – 22, 2019, Târgoviște, România.

Participare Conferință Internațională "Digitalizarea Educației", București, 24 noiembrie 2018.

CURRICULUM VITAE

	
 <p>Curriculum vitae Europass</p>	
<p>Informații personale</p> <p>Nume / Prenume</p> <p>Adresa(e)</p> <p>Telefon</p> <p>E-mail</p> <p>Nationalitate</p> <p>Data nașterii</p> <p>Sex</p>	<p>Călugărescu / Ana Georgiana</p> <p>Bloc A8, strada Frășinet, cod poștal 120051, localitatea Buzău, țara România</p> <p>Mobil:0764176778</p> <p>m_ana_g@yahoo.com</p> <p>Român</p> <p>14.03.1987</p> <p>Feminin</p>
<p>EXPERIENȚĂ PROFESIONALĂ</p>	

<p>Perioada</p> <p>Funcția sau postul ocupat</p> <p>Principalele activități și responsabilități</p> <p>Numele și adresa angajatorului</p> <p>Tipul activității sau sectorul</p>	<p>2021 – prezent</p> <p>Manager</p> <p>Îndrumare și control</p> <p>Școala Gimnazială Movila Banului, comuna Movila Banului, județul Buzău</p> <p>Învățământ</p>
<p>Perioada</p> <p>Funcția sau postul ocupat</p> <p>Principalele activități și responsabilități</p> <p>Numele și adresa angajatorului</p> <p>Tipul activității sau sectorul</p>	<p>2012-2021</p> <p>Profesor matematică</p> <p>Predare – învățare – evaluare, membru CA, membru comisie CEAC, șef comisie matematică și științe, șef comisie combaterea violenței, șef comisie orar.</p> <p>Școala gimnazială Movila Banului, comuna Movila Banului, județul Buzău</p> <p>Învățământ</p>
<p>Perioada</p> <p>Funcția sau postul ocupat</p> <p>Principalele activități și responsabilități</p> <p>Numele și adresa</p>	<p>2017 – 2018; 2009 – 2010</p> <p>Profesor matematică</p> <p>Predare – învățare – evaluare, membru CA, șef comisie matematică și științe</p> <p>Școala Gimnazială Scutelnici, comuna</p>

angajatorului Tipul activității sau sectorul	Scutelnici, județul Buzău Învățământ
Perioada Funcția sau postul ocupat Principalele activități și responsabilități Numele și adresa angajatorului Tipul activității sau sectorul	2017 – 2018; 2009 – 2010 Profesor matematică Predare – învățare – evaluare, șef comisie matematică și științe Școala Gimnazială Cilibia, comuna Cilibia, județul Buzău Învățământ
Educație și formare	
Perioada Calificarea / diploma obținută Discipline principale studiate / competențe dobândite Numele și tipul instituției de învățământ/ furnizorului de	2023 Quality EU Project Management – Erasmus+ Competences on planning, managing and assessing European projects in order to improve their quality according to EU regulations; intercultural competences. EDU2GROW

<p>formare</p> <p>Nivel în clasificarea națională sau internațională</p>	<p>Internațională</p>
<p>Perioada</p> <p>Calificarea / diploma obținută</p> <p>Discipline principale studiate / competențe dobândite</p> <p>Numele și tipul instituției de învățământ/ furnizorului de formare</p> <p>Nivel în clasificarea națională sau internațională</p>	<p>2022</p> <p>MANAGER CRED</p> <p>Managementul implementării eficiente a curriculumului național, MANAGER CRED, formare nivel 2.</p> <p>CASA CORPULUI DIDACTIC BUZĂU</p> <p>Națională</p>
<p>Perioada</p> <p>Calificarea / diploma obținută</p> <p>Discipline principale studiate / competențe dobândite</p>	<p>2022</p> <p>FORMATOR</p> <p>Aplicarea prevederilor legale cu privire la educația adulților, realizarea analizei de nevoi privind formarea adulților, respectarea eticii și a standardelor</p>

<p>Numele și tipul instituției de învățământ/ furnizorului de formare</p> <p>Nivel în clasificarea națională sau internațională</p>	<p>profesionale, comunicarea și relaționarea în formarea adulților, gestionarea conflictelor, proiectarea procesului de instruire, dezvoltarea personală continuă a formatorului, realizarea activității de formare teoretică și practică, Organizarea procesului de evaluare a participanților la programul de formare profesională a adulților.</p> <p>S.C. START 2 PERFORM S.R.L.</p> <p>National</p>
<p>Perioada</p> <p>Calificarea / diploma obținută</p> <p>Discipline principale studiate / competențe dobândite</p>	<p>2020</p> <p>CRED – Curriculum relevant, educație deschisă pentru toți – Formare de nivel II – învățământ gimnazial</p> <p>Un nou curriculum național pentru învățământul gimnazial – conceptualizări necesare</p> <p>Aplicarea noului curriculum național pentru învățământul gimnazial. Disciplinele de</p>

<p>Numele și tipul instituției de învățământ/ furnizorului de formare</p> <p>Nivel în clasificarea națională sau internațională</p>	<p>studiu din perspectiva didacticii specialității</p> <p>Aspecte transversale în abordarea și implementarea curriculumului național</p> <p>Casa Corpului Didactic Buzău / Ministerul Educației și Cercetării</p> <p>Națională</p>
<p>Perioada</p> <p>Calificarea / diploma obținută</p> <p>Discipline principale studiate / competențe dobândite</p> <p>Numele și tipul instituției de învățământ/ furnizorului de formare</p> <p>Nivel în clasificarea națională sau internațională</p>	<p>2017</p> <p>Eficientizarea managementului instituțiilor de învățământ preuniversitar</p> <p>Managementul instituției școlare</p> <p>Asociația EGOMUNDI Călărași</p> <p>Națională</p>
<p>Perioada</p>	<p>2017</p>

<p>Calificarea / diploma obținută</p> <p>Discipline principale studiate / competențe dobândite</p> <p>Numele și tipul instituției de învățământ/ furnizorului de formare</p> <p>Nivel în clasificarea națională sau internațională</p>	<p>Managementul instituțiilor de învățământ preuniversitar</p> <p>Managementul instituției școlare</p> <p>Asociația EGOMUNDI Călărași</p> <p>Națională</p>
<p>Perioada</p> <p>Calificarea / diploma obținută</p> <p>Discipline principale studiate / competențe dobândite</p> <p>Numele și tipul instituției de învățământ/ furnizorului de formare</p> <p>Nivel în clasificarea</p>	<p>2017</p> <p>Strategic Management tools for a Better Educational System</p> <p>Olimp Net Buzău</p> <p>Internațională</p>

națională sau internațională	
Perioada Calificarea / diploma obținută Discipline principale studiate / competențe dobândite Numele și tipul instituției de învățământ/ furnizorului de formare Nivel în clasificarea națională sau internațională	2011 – 2012 Master Matematică – didactică Matematică Universitatea Valahia din Târgoviște Internațională
Perioada Calificarea / diploma obținută Discipline principale studiate / competențe dobândite Numele și tipul instituției de învățământ/	2006 – 2009 Licențiat matematică – informatică Matematică, informatică Universitatea Valahia din Târgoviște

<p>furnizorului de formare</p> <p>Nivel în clasificarea națională sau internațională</p>	<p>Internațională</p>
<p>Conferințe/ Simpozioane</p>	<p>Participare 14th LUMEN Internațional Scientific Conference RSCAVP2020, May 22-23, 2020</p> <p>Participare ”ACCOUNTING AND FINANCE – THE GLOBAL LANGUAGES IN BUSINESS”, 5th EDITION, 24 Aprilie 2020</p> <p>Participare INTERNATIONAL CONFERENCE ”Contemporary Challenges fot the Society in the Context of the Recent Economic and Social Changes”, 3rd Edition, June 20 – 22, 2019, Târgoviște, România</p> <p>Participare Conferință Internațională ”Digitalizarea Educației”, București, 24 noiembrie 2018.</p> <p>Participare simpozion international ”Digitalization: Management tools and new curriculum management in education”, Sofia, Bulgaria, 17 – 18 martie 2018</p>

	<p>Participare la Simpozionul Internațional ”Cartea, condiție a demersului educațional de calitate”, ediția a VII – a, 18 noiembrie 2017</p>
<p>Publicații</p>	<p>Publicat articol ”Enviromental Manager and its Importance in the development of the Company”, Logos Universality Mentality Education Novelty: Social Sciences, ISSN:2284-5976/e-ISSN:2501-0409, 2020, Volume 9, Issue 1, pages:101-111, doi: 10,1862/lumen/9,1/36</p> <p>Publicat articol ”THE IMPORTANCE OF TEACHING ACTIVITY IN THE PROCESS OF COGNITIVE PROCESSING”, HOLISTICA, Vol 11, Issue 1, 2020, pp. 146-154, DOI: 10,2478/hjbpa-2020-0013</p> <p>Publicat articol ”SUSTAINABLE DEVELOPMENT THROUGH THE DEVELOPMENT OF THE EDUCATION SYSTEM” , The journal Contemporary Economy, Volume 5, Issue 1/2020, ISSN 2537-4222</p> <p>Publicat articol ”SOLVING CONFLICTS IN PRE-UNIVERSITY EDUCATION SYSTEM”, ISBN 978-619-90892-3-1</p>

	<p>Publicat articol "MANAGEMENT OF EDUCATIONAL EFFICIENCY AND EFFICIENCY" , HOLISTICA Vol 9, Issue 3, 2018, pp. 89-96, DOI: 10.2478/hjbpa-2018-0025</p> <p>Publicat articol "ESSENTIAL CHARACTERISTICS OF MODERN EDUCATIONAL MANAGEMENT" , Volume Sofia, Bulgaria, 2018, ISBN 978-619-90892-2-4, p. 25</p> <p>Parcurgea cursurilor programului "Exelență în cercetare interdisciplinară doctorală și postdoctorală, alternative de carieră prin inițiativă antreprenorială (EXCIA)" Cod SMIS 2014+: 125245</p>
Aptitudini și competențe personale	
Limba(i) străină(e) Nivel european (*)	Engleză Înțelegere /Vorbire /Scriere Ascultare, citire/ Participare la conversație, discurs oral/ Exprimare scrisă
Autoevaluare	Mediu
Competențe și abilități sociale	Comunicativ, empatic

Competențe și aptitudini organizatorice	Bun organizator, cooperant, competitiv
Competențe și aptitudini tehnice	Competențe IT
Permis(e) de conducere	Categoria B



**MINISTRY OF EDUCATION
„VALAHIA” UNIVERSITY of TÂRGOVIȘTE
IOSUD – DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMIC AND
HUMANISTIC SCIENCES
MANAGEMENT**

**PhD THESIS ABSTRACT
INTERFERENCES BETWEEN CHANGE
MANAGEMENT AND HUMAN RESOURCES
MANAGEMENT IN THE PRE-UNIVERSITY
EDUCATION SYSTEM**

**PhD SUPERVISOR:
Prof.univ.dr. Ion STEGĂROIU**

**PhD CANDIDATE:
Ana Georgiana MIHAI (CĂLUGĂRESCU)**

Acknowledgements

With utmost respect and gratitude, I would like to thank Professor Doctor Ion Stegăroiu for his trust and support throughout the completion of my doctoral studies. I am deeply grateful and hopeful to live up to expectations. The professionalism, patience, and guidance of Professor Stegăroiu have been essential in achieving my own project.

I would like to express my gratitude to my family, who has been by my side from the beginning, believed in my personal goals, and supported me unconditionally throughout my studies. Without their trust, support, and moral backing, I would not have been as motivated and would not have overcome obstacles on my own.

I would like to thank the professors who have contributed to the development of my management skills and provided guidance and support during critical moments of my doctoral studies. Their words of encouragement and timely guidance have guided my steps towards achieving my intended goal.

I would also like to thank my colleagues who have offered encouraging words, understood me in delicate situations, stood by my side, and made every effort to ensure that our professional projects unfolded under the best conditions.

Last but not least, I wish to thank everyone who believed in me and supported me throughout my managerial journey. Together, we are a dedicated team committed to integrating all students from our community into society.

Each person has had a significant impact on my academic development and is an integral part of this personal project. I am deeply grateful to all of you for your collaboration, guidance, understanding, and support.

With gratitude,
PhD Candidate Ana Georgiana MIHAI
(CĂLUGĂRESCU)

Key words: management, change, leadership, communication, further training.

TABLE OF CONTENTS

TABLE OF CONTENTS OF THE PhD THESIS.....	64
THE RELEVANCE OF THE TOPIC.....	68
THE UTILITY OF THE TOPIC.....	69
THESIS STRUCTURE	70
GENERAL OBJECTIVE AND RESEARCH HYPOTHESE.....	79
CONCLUSIONS.....	83
PERSONAL CONTRIBUTIONS.....	88
RESEARCH LIMITATIONS.....	89
FUTURE RESEARCH DIRECTIONS.....	89
REFERENCES.....	90
LIST OF PUBLISHED ARTICLES AND PARTICIPATION IN INTERNATIONAL CONFERENCES.....	108
CURRICULUM VITAE.....	111

TABLE OF CONTENTS OF THE PhD THESIS

INTRODUCTION

CHAPTER I – CONCEPTUAL BOUNDARIES OF MANAGEMENT IN PRE-UNIVERSITY EDUCATIONAL INSTITUTIONS

- 1.1. Organisation – concept, structure, functions
- 1.2. Organizational culture – concept, features
- 1.3. The organizational nature of the school institution
- 1.4. Group management within an institution
 - 1.4.1. Group dynamics within an institution
 - 1.4.2. Utilizing the theory of multiple intelligences
in action groups
 - 1.4.3. The conditions that lead tot the success of
the action group
 - 1.4.4. Personal development within the
organization
 - 1.4.5. The motivation of the leader and employees
- 1.5. Educational system and schooling system
- 1.6. The school management features
- 1.7. The management of educational services
- 1.8. Leadership and the human resources management
- 1.9. Educational leadership

1.10. Chapter conclusions

CHAPTER II: ELEMENTS OF CHANGE MANAGEMENT IN THE PRE-UNIVERSITY EDUCATIONAL SYSTEM

2.1. The concept of change management and the resistance to change

2.2. The methodology of organizational change

2.3. Modern organizational structures

2.3.1. Transversal organizational structures

2.3.2. Network organizational structures

2.4. The improvement of decision-making processes

2.5. The change management in educational services

2.6. Chapter conclusions

CHAPTER III - CONCEPTUAL BOUNDARIES OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF SCHOOL ORGANIZATIONS

3.1. The integrated perspective of human resource management in education

3.2. Integration into the profession and school organization

3.3 The importance of human resources in the school organization

3.4. Evaluating teachers and providing feedback

3.5. Chapter conclusions

CHAPTER IV: EMPIRICAL RESEARCH ON HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE PRE-UNIVERSITY EDUCATION SYSTEM

4.1. Basic principles of scientific research

4.2. Research methodology

4.3. Research objectives and hypotheses

4.4. Research method

4.5. Research sample

4.6. Main topic 1 - Integration of teachers in the school unit

4.7. Main topic 2 - Continuous professional development of teachers

4.8. Main topic 3 - Managing change in pre-university education

4.9. Validation and hypothesis testing

CHAPTER V - INTEGRATED MANAGEMENT MODEL FOR PRE-UNIVERSITY EDUCATION INSTITUTIONS

5.1. General features

5.2. Management in pre-university education institutions

5.3. Developing strategy-based management in educational services

5.4. Profile of a leader - The school principal

5.5. Human intelligence management in educational institutions

5.6 Change management in pre-university education institutions

FINAL CONCLUSIONS ON PRE-UNIVERSITY EDUCATION IN ROMANIA

CONTRIBUTIONS, LIMITS AND FUTURE DIRECTIONS FOR ACTION

REFERENCES

APPENDICES

THE RELEVANCE OF THE TOPIC

The chosen topic is becoming more current and necessary than ever. The changes and needs of modern society, the demands of the labor market and the development of the skills young people need to enter the labor market are influencing the education system and, therefore, the results expected from it.

In the information age, it is imperative for the teachers' approach to be appropriate. Their constant professional development must be a priority for both themselves and their managers.

The relevance of the topic underlines the importance of adapting educational activities to the requirements of society and the education system, but also to the needs and competences of pupils. It is crucial for a teacher to be professionally prepared, but even more important is the way in which he or she conveys information so that pupils understand it correctly, being able to apply it and use it in their own education.

The topic is therefore not only relevant, but a priority in today's society. Every teacher needs to be one step ahead of technologies and innovations and, when faced with the

unknown, to be aware of the need to adapt and improve in uncertain areas.

THE UTILITY OF THE TOPIC

An important aspect that underlines the utility of the topic is the timing of online activities and the immediate adjustment of teaching, learning and assessment activities in the pre-university education system. Despite the best efforts of most teachers to run the activities smoothly and use the available technologies, there were many situations where the information did not reach the students effectively.

The period in which the activities were conducted online highlighted the need for information security and the use of a secure communication channel. In the digital age, information data is becoming increasingly vulnerable to cyber-attacks, which requires continuous improvement of those involved in teaching in the digital environment. Thus, the relevance of the chosen topic is emphasized. The utility of the topic is also dictated by the skills that today's generations have, the appropriate way to approach today's pupils and the need for effective communication

with them. The increase in the number of conflicts between pupils and teachers underlines the importance of support from teacher counselors in developing communication and relationship skills with young people.

The proper induction and mentoring of beginning teachers by managers or their designees is a crucial need in the pre-university education system. More and more young people avoid choosing a job in education and turn their interest to other fields.

THESIS STRUCTURE

The paper is organized in five chapters, accompanied by an introduction and a final conclusion in which the personal contribution and general conclusions are presented. The first three chapters explore the theoretical issues in a logical, deductive and comprehensive manner, while the final chapters examine the education system and the impact of change from the perspective of teachers and managers.

The first chapter explores essential aspects of the organization and functioning of school institutions, the various styles of leadership in educational contexts, and

the management of educational services. It provides a detailed understanding of the fundamental practices and concepts for effective management of pre-university educational institutions, emphasizing the importance of each element in achieving educational goals. It distinguishes between the organization and the school, detailing the role and characteristics of each element in creating an effective educational environment.

Another aspect is the role of educational leadership, analyzing the different leadership styles, the competences required of educational leaders and their impact on school performance and educational climate.

The chapter analyzes the management of educational services, considering the importance of education in the pre-university system and the management of the organizational structure, with a focus upon the directions of action for improving quality and adapting to contemporary changes.

Thus, the chapter provides a deep and integrated understanding of the fundamental concepts and practices for the management of pre-university educational

institutions, emphasizing the importance of each aspect in achieving educational goals.

The second chapter examines in detail the process of change and its implementation in pre-university education institutions.

A key aspect is the description of the change and implementation process. This details the key stages of the change process, from identification of need, planning and communication, to implementation and evaluation. Methods and techniques used for effective transition and minimizing resistance to change are explained, too.

Along with the methodology of organizational change, the importance of recognizing the need for change in the context of technological evolution, social and economic change, and fluctuating labor market requirements is also explored. Diagnosing problems and identifying opportunities for improvement are examined.

The chapter emphasizes modern organizational structures. It is highlighted the concept of adapting the organizational structures of educational institutions to support change. Modern models that promote flexibility, collaboration and innovation are presented, along with the

benefits and challenges associated with their implementation in the context of pre-university education. In conclusion, the chapter provides an in-depth understanding of the dynamics of change in education, highlighting the importance of effective change management for ensuring the long-term adaptability and success of pre-university education institutions.

The third chapter explores the significance and crucial role of human resource management in an organization. This chapter emphasizes the importance of the functions and responsibilities of the human resource manager, emphasizing his or her contribution to the effectiveness and success of the organization.

The chapter begins by explaining why human resource management is essential in any organization. Key processes such as integration into the profession and school structure, continuous learning, performance appraisal, and employee motivation are addressed, and the impact of these processes upon organizational productivity and competitiveness is analyzed. It is also detailed the role and competencies of the human resource manager, including strategies planned and implemented for effective

educational staff management, thus contributing to the achievement of organizational goals.

The chapter also examines the skills needed to explore varied and challenging contexts, and to foster a positive and stimulating work environment. It is emphasized the idea that the human resource is essential for the effective development and management of all other resources in the organization. Another important issue is the added value that employees bring through their knowledge, skills and innovations, thus representing the core of any organizational development strategy.

The chapter provides a detailed perspective on human resource management, emphasizing its importance both in general and in the specific context of the education system. It highlights that effective human resource management is fundamental to the success and sustainable development of any school organization.

Chapter four analyzes in detail the applied research process in the field of human resource management in pre-university educational institutions. The chapter is structured as follows:

Fundamentals of scientific research: the importance of methodological rigor, research ethics and objectivity in data collection and interpretation in the context of human resources management is explained.

Research methodology: details the methods and techniques used to collect data, including research instruments such as questionnaires and sample selection procedures, created to obtain accurate information on human resource management in pre-university education.

Thesis structure: Provides a clear picture of the steps taken in the development of the thesis, from the formulation of the research problem to the conclusions. It discusses the importance of organizing chapters, formulating hypotheses and research objectives, and critically reviewing the literature.

Objectives and working hypotheses: It deals with the specific research objectives and hypotheses formulated to guide the investigation, aimed at improving human resource management in pre-university education.

Data interpretation: analyzes the data collected using appropriate statistical and analytical methods, evaluating the results in the context of the hypotheses

formulated and identifying the implications for human resources management in education.

Conclusions and recommendations: it draws relevant conclusions and recommendations for improving human resource management practices in pre-university education institutions, emphasizing the need for continuous development of teaching and non-teaching staff.

This chapter provides a comprehensive analysis of the empirical research carried out, highlighting its contribution to the optimization of human resource management in the pre-university education system.

The final chapter aims to develop a comprehensive management framework for pre-university education institutions, with the main objective of improving the quality of the educational process and meeting the needs of all stakeholders. The structure of this chapter includes the following key elements:

Management Fundamentals: It explains the basic principles of management and how they are applied in the specific context of pre-university education institutions. It is emphasized the importance of integrating the various

management functions and processes in order to create an efficient and well-structured system.

Identification of stakeholder interests: The needs and interests of different stakeholder groups, including pupils, parents, teachers, administrative staff, educational authorities and the local community are analyzed. Emphasis is placed on the importance of taking these into account in the development and implementation of the management model.

Development of a strategic management model: This part describes the essential steps in creating and implementing a strategic management model in pre-university education institutions. Key components of the model include strategic planning, human resource management, financial management, performance evaluation and quality assurance. There are highlighted a few aspects such as the need for a comprehensive approach to facilitate effective collaboration and coordination between the various departments and functions of the institution.

Profile of the educational leader: The sub-chapter examines the key competencies, character traits and skills

of school principals. It emphasizes the importance of continuous feedback and of the leader adapting to developments and changes in the educational environment.

Human Intelligence-Based Management: the concepts and practices associated with management oriented towards the enhancement of human potential in education are explained. There are suggested methods for assessing and planning essential factors that contribute to the success and sustainable development of educational institutions.

Change management in the education system: It explores various strategies and initiatives to improve the quality of education offered by pre-university institutions. These include pedagogical innovations, adopting modern technologies, continuous development of the teachers, involvement of the local community and creating a stimulating and supportive learning environment.

By addressing these aspects, the chapter provides a detailed and applied perspective on how an integrated management model can be designed and implemented in pre-university education institutions, with the ultimate aim

of increasing the quality of education and satisfying all parties involved in the educational process.

GENERAL OBJECTIVE AND RESEARCH HYPOTHESES

The main aim of the scientific approach is to assess the quality of the educational process and to identify the factors influencing this process, with a particular focus on the factors driving change within the pre-university education system. In order to achieve this goal, operationalization involves the design of an integrated management model of pre-university education institutions.

The three factors identified are: integration of teachers in the school institution, continuous professional development of teachers and change management in the pre-university education system.

SPECIFIC OBJECTIVES

The specific objectives were built on the major topics of the scientific approach derived from the general objective:

O₁: Identifying the influence of the manager upon the integration of newly recruited teachers in pre-university education institutions.

O₂: Identifying the influence of the educational management system and the school manager on the process of continuous professional development of teachers.

O₃: Identifying the influence of changes in school curricula and national examinations on teachers' perceptions.

RESEARCH HYPOTHESES

The present research focuses on how to collect information from pre-university educational institutions. Therefore, the aim of the research is to conduct a qualitative analysis of the pre-university education system. In accordance with the set objectives, the following working hypotheses have been formulated, which are useful for the finalization of the scientific approach.

Central hypothesis

There is an interdependence between the processes of integrating teachers into the school, continuous

teachers' professional development and change management in the pre-university education system.

The scientific inquiry aims to validate or invalidate research hypotheses. The hypotheses addressed under each topic refer to:

I₁: The support offered by the manager in the first year of activity influences the integration of the teacher in the education system.

I₂: There is a correlation between the support offered by managers to newly recruited/first year teachers and the adaptation of the teacher in the institution.

I₃: There is an association between collaboration between teachers and the integration of teachers in the school.

I₄: There is an interdependence between the credit system and teachers' decisions on continuing professional development.

I₅: The possibility of career advancement influences career development decisions.

I₆: The manager of the school has influence over the decision on continuing professional development.

I₇: Changes in the structure of national exams (National Assessment, Baccalaureate, Tenure examination) influence

teachers' perceptions related to the evolution of the educational system.

I₈: Changes to curricula and framework plans influence teachers' perceptions of how the education system is evolving.

I₉: The involvement of teachers in national working committees on curriculum changes has a positive influence on the educational act.

The relationship between objectives, hypotheses and questions is shown in Table 1.

Table 1. Objectives-hypotheses-questions relationship

Main topic 1	Main topic 2	Main topic 3
Integration of teachers in the school institution	Continuous professional development for teachers	Managing change in pre-university education
Specific objectives	Specific objectives	Specific objectives
O1	O2	O3
Working hypothesis	Working hypothesis	Working hypothesis
I1(Î1-Î5)	I4(Î9-Î12)	I7(Î21-Î24)
I2(Î6.1-Î6.8)	I5(Î13-Î16)	I8(Î25-Î28)
I3(Î7.1-8.4)	I6(Î17-Î20)	I9(Î29.1-Î30)

Source: Author

CONCLUSIONS

In the era of the knowledge society and knowledge-based economy, Romania is adopting educational decisions and policies aimed at continuously improving the education system. Despite economic, social and medical fluctuations, long-term commitments are essential to ensure the continuity and quality of public education. The Education Action Plan 2019-2030 is a strategic program for educational reform, setting out key objectives, actions and steps needed to strengthen the public education service.

The aim of this paper was to outline the implementation of an Integrated Management Model for Pre-University Educational Institutions, promoting high quality management in our schools. This model is conceived as a methodological recommendation, providing essential tools for the management process in schools.

The research strategy involved empirical investigations of specific contemporary phenomena, in a real-life setting and using multiple sources of information,

including interviews, questionnaires, testimonies, evidence and documents.

The decision-making process in schools involves clear steps: identifying and defining problems, setting criteria and decision-making objectives, exploring possible options, selecting the most optimal one, taking the decision, and evaluating the results.

To ensure an efficient educational process, adapted to the external environment, it is crucial to apply effective management in schools by adopting optimal management solutions and strategies.

Significant reform in pre-university education is imperative to answer the key question „what type of education is proper?“, both now and for the future. This includes curricula and assessment reform, granting functional autonomy to schools, and strengthening the status of teachers.

Educational management must adopt focused research strategies, with detailed interpretations of concrete cases, highlighting contextual particularities and using complementary methods of collecting, analyzing,

processing and storing relevant information, both quantitative and qualitative.

The terminological evolution from the school development plan to the institutional development plan contextualized the managerial strategies in data obtained from diagnosis and needs analysis, negotiation and decision making at community level, elaboration of school development strategies and projects, monitoring, evaluation and quality assurance.

In the decision-making process, managers and boards need to clearly identify and define the issues, set decision criteria and objectives, evaluate the available options and make the optimal decisions. Evaluating outcomes is crucial to the effectiveness of the decisions taken.

There are two main categories of decision-making strategies for change in schools: organizational development, which aims to improve the structure and functioning of the institution, and staff development, which focuses on increasing the skills and effectiveness of teachers.

School principals need to be versatile leaders, combining human resource management skills with strategic management for efficient and effective leadership of the institution, thus contributing to its success and sustainable development.

Education in schools is not just about „pretty” numbers on paper; it has a much deeper purpose of integrating pupils into society and shaping them as responsible individuals, aware of their value and their role in the community. School leaders have a responsibility to direct their actions and decisions for the good of their pupils, supporting teachers in their efforts to provide quality education tailored to their needs and interests.

Principals need to be active and involved leaders in the local community, working with local authorities and other organizations to promote educational and social initiatives that support students and their families. To achieve this goal, it is essential to support and continuously encourage teachers through training and professional development programs that enhance their teaching skills and competencies.

Encouraging new teachers into the education system through mentoring programs is essential to support them during their initial period in education and to ensure their continuing professional development.

Controlling instability in the education system, including early school leaving, requires identifying the factors involved and implementing effective strategies to prevent and reduce them.

Developing positive social relationships and supporting disadvantaged pupils are additional priorities in promoting a safe, stable and inclusive educational environment.

Adapting to current changes through the use of modern technologies and innovative methods in the educational process is essential to ensure quality education and to respond effectively to contemporary challenges of students.

These aspects underline the importance of integrated educational management that promotes excellence in education and contributes to students' academic and personal development in a stimulating and supportive learning environment.

PERSONAL CONTRIBUTIONS

Data collection and interpretation: I collected significant data through a questionnaire-based survey, highlighting the relationship between the integration of teachers into the education system, their continuous professional development and the need for intervention in decisions related to changes in the pre-university education system.

Detailed empirical research: I conducted empirical research to analyze teachers' and managers' perceptions of the importance of teachers' professional development and the need to involve all parties in the decision-making process in the pre-university education system.

Development of practical recommendations: I have developed an integrated management model for the pre-university education system, designed for managers of educational institutions to create institutional development plans that involve both teaching staff, students, other people within the education system and people outside the system.

Adaptation to contextual changes: I took into account the dynamics and changes in the educational system, integrating theory and personal practice in order to adapt them to the current needs and demands of society.

RESEARCH LIMITATIONS

The subjectivity tendency of respondents and the reality they face in schools.

Difficulties encountered by head teachers in providing statistical data.

The limited timeframe of the PhD program resulted in a limited number of respondents.

FUTURE RESEARCH DIRECTIONS

Extension of research to teachers from all curricular areas.

Extend research to teaching staff across the whole education system.

Research on the psychological factors influencing change in Romanian pre-university education institutions.

REFERENCES

1. Adler, Paul S., (2003), "Toward Collaborative Interdependence: A Century of Change in the Organization of Work", in Bruce E. Kaufman, Richard A. Beaumont and Roy B Helfgott (eds). *Industrial Relations to Human Resources and Beyond: The Evolving Process of Employee Relations Management*, Armonk, NY:M.E. Sharpe.
2. Agabrian, M. (2005) *School-family-community partnerships*, București: University Publishing House.
3. Albu Liliana (2012) *Leadership in pre-university educational institutions*, PIM Publishing House, Iași.
4. Alecu, S. (2007) *The development of educational organization*, București: EDP.
5. Amstrong, M. (2003) *Human Resources Management*, Bucharest: Codecs Publishing House, p.74.

6. Andronache, V. (2012) *Educational Change Management*, Iași: European Institute Publishing House.
7. Bijapurkar, R. (2007) *We are Like That Only*, New Delhi: Penguin India.
8. Binfield, K. (2004) *Writings of the Luddites*, Baltimore: Johns University Press.
9. Bîlcan, F. R., Popescu, D. M., Petrescu, A. G., Petrescu, M. (2019) *Human Resource Management (HRM) Elements. Fundamental Theoretical Issues and Applications*, Târgoviște: Bibliotheca Publishing House.
10. Bonciu, C. (2000) *Psychosociological Managerial Tools*, All Beck Publishing House, Bucharest.
11. Bottery, M. (1998) *Professionals and Policy*, London: Cassell.
12. Brătianu, C. (2005) *Strategic Management*, Universitaria publishing House, Craiova.
13. Browne, K. (2014) *School/Public Library Partnerships Bibliography*

14. Buckley, Peter J. (ed.) (2003) *International Business*, Aldershot: Ashgate.
15. Burciu, A. (2008) *Introduction to Management*, Bucharest: Economica Publishing House.
16. Burduş E., Popa I. (2013) *Fundamentals of Organizational Management, 3rd edition*, Bucharest: Pro Universitaria Publishing House.
17. Burduş, E. (2017) *International Comparative Management, 5th Edition*, Pro Universitaria Publishing House.
18. Burduş, E., Popa, I. (2018) *Managerial Methodologies, 2nd edition*, Bucharest: Pro Universitaria publishing House.
19. Bush, T. (1998) *The National Professional Qualification for Headship: the key to effective school leadership?*, School Leadership and Management.
20. Bush, T. (2015) *Leadership and educational management*, Bucharest: Polirom Publishing House.

21. Cămărășan, V.A., Petrescu, A.G., Petrescu, M., Bîlcan, R. (2017), *Tools and Mechanisms for Classified Information Management - From Theory to Practice*-Târgoviște: Bibliotheca Publishing House.
22. Căprărescu, Ghe. (2013) *Human Resources Management*, Bucharest: University Publishing House.
23. Chandler, Alfred, D. (1980) *Managerial Hierarchies: Comparative perspectives on the Rise of Modern Industrial enterprises*, Harward University Press.
24. Chaudhuri, S., &Dastidar, K. G. (2014) Corruption, efficiency wage and union leadership. *Pacific Economic Review*, 19(5), 559-576.
25. Chiciudean, I., David, G. (2011) *Communication Management in Crisis Situations*, National School of Political and Administrative Studies, Faculty of Communication and Public Relations, Bucharest, Romania

26. Child, J. (2005) *Cooperative Strategy: Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*, Oxford: Oxford University Press.
27. Cornescu, V., Mihăilescu, I., Stanciu, S. (2003) *Organizational Management*, Bucharest: ALL Beck Publishing House.
28. Cosmovici, A., Iacob, L. (2008) *School Psychology*, Iași: Polirom Publishing House.
29. Cristea, S. (2009) *School organization management*, in Tribuna Învățământului, nr. 972/ 20-26.X.2008 - nr.998/ 4-10.V.2009).
30. Cristea, S. (2017) *The Education System*, Editura Didactică și Pedagogică, Publishing House, Bucharest.
31. Cucuș, C. (2006) *Pedagogy 2nd revised and added edition*, Bucharest: Polirom Publishing House.
32. Cucuș, C. (2009) *Educational Psychology for Definitive and Teaching Grade Exams, 3rd revised and added edition*, Iași: Polirom Publishing House.

33. Ciurea, Drăgulănescu, N. (2015) *Total Quality Management (TQM)*, Economics Publishing House.
34. Deaconu, A., Igreț, R. Ș. (2019) *Challenges for human resources management in modern organizations*, Bucharest: ASE publishing House.
35. Drucker, P. (2004) *The management of the future*, Bucharest: Asab Publishing House.
36. Drucker, P.F. (1999) *Tomorrow's world relationships*, Bucharest: Teora Publishing House.
37. Dumay, X. (2004) *Effet etablissement: effet de composition et/ ou effet des pretiques manageriales et pedagogiques? Un etat du debat*, in *Cahier de Recherche du GIRSEF*.
38. Dumitrescu, M. (2002) *Strategies and strategic management*, Bucharest: Economics Publishing House
39. Enăchescu, C. (2007) *Treaty on the Theory of Scientific Research*, Iași: Polirom Publishing House.

40. Gherguț, A. (2007) *General and strategic management in education*, Bucharest: Polirom Publishing House.
41. Ghimpu, S., Țiclea, A. (2001) *Labor Law*, 2nd ed., All Beck Publishing House, Bucharest.
42. Giarini, O., Malița, M. (2005) *The double spiral of learning and work*, Comunicare.ro Publishing House, Bucharest.
43. Grigorescu, A., (2015), *High quality management in public and private sector*,
44. Grosu, N. (2000) *Treaty on Sociology: Theoretical Approach*, Bucharest: Expert Publishing House, pp. 12-13.
45. Hattie, J. (2014) *Visible Learning: A Guide for Teachers*, Bucharest: Trei Publishing House.
46. Hellriegel, D., Slocum, J. W., Woodman, R. W. (2001) *Management of Organizations*, De Boeck Universite, Brussels.
47. Hendriks, M. A., & Scheerens, J. (2013) School leadership effects revisited: a review of empirical studies guided by indirect-effect

- models. *School leadership & management*, 33(4), 373-394.
48. Hinshaw, J. H. (2014) The Costs of Union Leadership. *Human Ethology Bulletin*, 29(2), 56-67.
49. Huff, Kyle, C., Pingping, Song and Eric B., Gresch, (2014) Cultural Intelligence Personality, and Cross-Cultural Adjustment: A Study of Expatriates in Japan, *International Journal of intercultural relation* 38: 151-157.
50. Iosifescu, Ș., (coord.) (2000b) *Educational Management Manual for School Principals*, ProGnosis Publishing House, Bucharest.
51. Iucu, B. R. (2000) *Pedagogy*, Bucharest: Credis Publishing House.
52. Iucu, R. B. (2000) *Management and classroom management. Theoretical and methodological foundations*. Iași: Polirom Publishing House.
53. Kohneman, D. (2012) *Fast Thinking, Slow Thinking*, Publica Publishing House, Bucharest.

54. Kouzes James M., Posner Barry Z. (2016) *The truth about leadership*, B.M.I. Publishing House, Bucharest.
55. Labăr, A. V. (2017) Statistical data analysis. In Enea, V., Dafinoiu, I. (coord.), *Psychological assessment. Clinical Psychologist's Manual*. (2017), Iași: Polirom Publishing House.
56. Landsberg M. (2008) *Leadership: vision, motivation, momentum*, Curtea Veche Publishing House, Bucharest.
57. Leroy, H., Palanski, M.E. & Simons, T., (2012), *Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance*, *J Bus Ethics* 107, 255-264.
58. Levy-Leboyer, C. (2001) *La motivation dans l'entreprise*, Paris: Editions d'organization.
59. Line, A., & Lasmane, A. (2014) Leadership, Communication And Union Commitment In Latvia: Development Perspectives Of Strategic Management. *European Integration Studies*, (8), 141-151.

60. Lyubovnikova J, Legood A, Turner A, Turner N, Mamakouka A. (2017) *How authentic leadership influences team performance: The mediating role of team reflexivity. Journal of business Ethics*. Mar 1;141(1):59-70.
61. Mahajan, V. (2012) *The Arab World Unbound: Tapping Into the Power of 350 Million Consumers*, New York: John Wiley & Sons.
62. Manolescu, A. (2001) *Human Resources Management*. Bucharest: Economics Publishing House.
63. Maxwell, J.C. (2010) *Golden Leadership: Lessons learned in a lifetime of leadership*, Bucharest, Amaltea Publishing House.
64. Meier, O. (2007) *Gestion du management*, Paris: Dunod.
65. Morgan, D. L. (2007) Paradigms lost and pragmatism regained. *Journal of Mixed Methods Research*, 1 (1).
66. Mullins J.L. (2010) *Management & Organizational Behaviour, ninth edition*, Prentice Hall, Financial.

67. Neacșu, I. (2019) *Neurodidactics of learning and cognitive psychology, Hypotheses. Connections. Mechanisms*, Iași: Polirom Publishing House.
68. Neacșu, I., Căprioară, D. (2015) *Main issues in educational research methodology. Theory. Models. Applications*. Craiova: Sitech Publishing House.
69. Nedelcu, A. (2015) *Educational management course, Types of change*. Faculty of Psychology and Educational Sciences, University of Bucharest.
70. Nicolae, M. (editor), Ion, I., Nicolae, E., Vițelar A. (2013) *The Art and Science of Leadership. A theoretical and practical guide*, Tritonic Publishing House, Bucharest.
71. Nicolescu, O., Verboncu, I. (2000) *Management, 3rd edition*, Bucharest: Economics Publishing House.
72. Nicolescu, O., Verboncu, I. (2001) *The Fundamentals of Organizational Management*,

Bucharest: Tribuna Economică Publishing House.

73. Niculescu, M., Galabov, A. (2021) *Epistemology of research in organizational sciences*, Bucharest: Pro Universitaria Publishing House.
74. Palanski, M. E., & Yammarino, F. J. (2011) Impact of behavioral integrity on follower job performance: A three-study examination. *The Leadership Quarterly*, 22.
75. Păun, E. (1999) *School, a socio-pedagogical approach*, Polirom Publishing House, Iași.
76. Păuș, V. (coord.) (2006) *Communication and Human Resources*. Bucharest: Polirom Publishing House.
77. Pânișoară, G., Pânișoară, I.O. (2016) *Human Resources Management, 3rd revised and added edition*, Iași: Polirom Publishing House.
78. Pearce, J.A., Jr., R. B. Robinson (2007) *Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy*, New York: McGraw-Hill/Irwin.

79. Peretti, Andre de, Legrand (2001) *Communication Techniques*, Iași: Polirom Publishing House.
80. Peters G. (2001) *Reating the Modern Organization*, in Crainer S., Dearlove D. (eds.) - "*Financial*.
81. Petrescu, A.G., Bîlcan, F.R., Petrescu, M., Popescu, D., M. (2019) *Elements of Research and Development Management*, Târgoviște: Bibliotheca Publishing House.
82. Petrescu, M, Năbărjoiu, N., Braboveanu, M. (2008) *Information Management Volume II Classified Information*, Târgoviște: Bibliotheca Publishing House.
83. Petrescu, M., Năbărjoiu, N. (2006) *Information Management volume I Information and security*, Târgoviște: Bibliotheca Publishing House.
84. Petrescu, M., Petrescu, A. G., Bîlcan F. R., Popescu, D. M. (2019) *Elements of Marketing Management*, Târgoviște: Bibliotheca Publishing House.

85. Petrescu, M., Petrescu, A.G., Bîlcan, F.R., Cămărășan, V.A. (2018) *Information Security Management*, Târgoviște: Bibliotheca Publishing House.
86. Popescu, D.M., Bîlcan, F. R., Petrescu, A. G., Petrescu, M. (2019) *Elements of General Management: Fundamental Theoretical Frameworks and Applications*, Târgoviște: Bibliotheca Publishing House.
87. Popescu-Neveanu, Paul (1978) *Dictionary of Psychology*. Bucharest: Albatros Publishing House.
88. Răboacă, Ghe. and Ciucur, D. (2003) *Methodology in Scientific Research*, Bucharest: Expert Publishing House.
89. Rîlea, V. (2006) *Leadership. Theories, models and applications*, Lumen Publishing House, Iași.
90. Robson, C. (2002) *Real World Research*. UK, Blackwell Publisher, Oxford.
91. Roethlisberger F. (1941) *Management and Morale*, Harvard University Press.

92. Shrm Poll (2008) How Often Does Your Organization Collect HR Benchmarks/Metrics? , in *Society for Human Resource Management*, February 13.
93. Sinek, S. (2017) *Leaders eat last*, Bucharest: Publica Publishing House.
94. Sloan, J. (2013) *Learning to think strategically*, 2 edition
95. Somekh, B., & Zeichner, K. (2009) Action research for educational reform: Remodeling action research theories and practices in local contexts. *Educational action research*, 17(1), 5-21.
96. Stegăroiu, I., Vagu, P. (2020) *General Management Treaty vol. 3 Organization*, Bucharest: Universul Academic Publishing House.
97. Sternberg, R. J. (2011) *The theory of successful intelligence*. In R.J. Sternberg & S.B. Kaufman (Eds.), *Cambridge handbook of intelligence*, New York: Cambridge University Press.

98. Tudorică, R. (2007) *Management of Education in the European Context*, Bucharest: Meronia Publishing House.
99. Tutt, B. (2007) "When Social Networking Meets Knowledge Management", ZDNet.co.uk.
100. Țoca, I. (2002) *Educational Management*, Bucharest: Didactică și Pedagogică Publishing House, R. A..
101. Țoca, I. (2017) *Educational management*, Bucharest: Didactică și Pedagogică Publishing House.
102. Ulrich, C. (2000) *"Classroom management - cooperative learning"*, Bucharest: Corint Publishing House.
103. Vagu, P., Stegăroiu, I. (2007) *Motivation at work. From theory to practice*, Târgoviște: Bibliotheca Publishing House.
104. Van, D., W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015) *Performance management in the public sector*. Routledge.

105. Verescu, M. (2018) *Strategic Management*, Bucharest: Economică Publishing House
106. Vlăsceanu, M. (2002) *Organizations and Organizational Culture*, 2nd edition, Trei Publishing House, Bucharest.
107. Voiculescu, N. (2005) *Community Labor Law*, Rosseti Publishing House, Bucharest.
108. Whitmore, J. (2014) *Coaching for Performance. Principles and practice of leadership and coaching*, Publica Publishing House, Bucharest.
109. Williams, M. (2005) *Leadership for Leaders*, Tharogood, London.
110. Witzel, M. (2009) *Management History: Text and Cases*, London: Routledge.
111. Witzel, M. (2014) *Managing for Success*, London: Bloomsbury.
112. Witzel, M. (ed.) (2001) *Biographical Dictionary of Management*, Bristol: Thoemmes Press.

113. Zisu, M. A., Ralea, M. C. (2011)
Community Leadership, Lucian Blaga
University Publishing House, Sibiu.

LIST OF PUBLISHED ARTICLES AND PARTICIPATION IN INTERNATIONAL CONFERENCES

Published article "Environmental Manager and its Importance in the development of the Company", Logos Universality Mentality Education Novelty: Social Sciences, ISSN:2284-5976/e-ISSN:2501-0409, 2020, Volume 9, Issue 1, pages:101-111, doi: 10,1862/lumen/9,1/36.

Published article "THE IMPORTANCE OF TEACHING ACTIVITY IN THE PROCESS OF COGNITIVE PROCESSING", HOLISTICA, Vol 11, Issue 1, 2020, pp. 146-154, DOI: 10,2478/hjbpa-2020-0013.

Published article "SUSTAINABLE DEVELOPMENT THROUGH THE DEVELOPMENT OF THE EDUCATION SYSTEM" , The journal Contemporary Economy, Volume 5, Issue 1/2020, ISSN 2537-4222.

Published article "SOLVING CONFLICTS IN PRE-UNIVERSITY EDUCATION SYSTEM", Modern

Approaches to Educational Management in Romania, ISBN 978-619-90892-3-1.

Published article "MANAGEMENT OF EDUCATIONAL EFFICIENCY AND EFFICIENCY" , HOLISTICA Vol 9, Issue 3, 2018, pp. 89-96, DOI: 10.2478/hjbpa-2018-0025.

Published article "ESSENTIAL CHARACTERISTICS OF MODERN EDUCATIONAL MANAGEMENT", Digitalization: Management tools and new curriculum management in education , 2018, ISBN 978-619-90892-2-4, p. 25.



Participation 14th LUMEN International Scientific Conference RSCAVP2020, May 22-23, 2020.

Participation "ACCOUNTING AND FINANCE - THE GLOBAL LANGUAGES IN BUSINESS", 5th EDITION, April 24, 2020.

Participation at the INTERNATIONAL CONFERENCE "Contemporary Challenges for the Society in the Context of the Recent Economic and Social Changes", 3rd Edition, June 20 - 22, 2019, Targoviste, Romania.

International Conference "Digitalization of
Education", Bucharest, 24 November 2018.

CURRICULUM VITAE

	
 <p>Curriculum vitae Europass</p>	
<p>Personal information</p> <p>Name / First name</p> <p>Address(es)</p> <p>Phone</p> <p>E-mail</p> <p>Nationality</p> <p>Date of birth</p> <p>Sex</p>	<p>Călugărescu / Ana Georgiana</p> <p>Bloc A8, Frăsinet street, postal code 120051, Buzău municipality, country Romania</p> <p>Mobile:0764176778</p> <p>m_ana_g@yahoo.com</p> <p>Romanian</p> <p>14.03.1987</p> <p>Female</p>
<p>PROFESSIONAL EXPERIENCE</p>	

Period	2021 - present
Function or post held	Manager
Main activities and responsibilities	Guidance and control
Name and address of employer	Movila Banului Secondary School, Movila Banului commune, Buzău county
Type of business or sector	Education
Period	2012-2021
Function or post held	Math teacher
Main activities and responsibilities	Teaching - learning - assessment, member of the Board of Directors, member of the CEAC committee, head of the math and science committee, head of the anti-violence committee, head of the timetable committee.
Name and address of employer	Movila Banului Secondary School, Movila Banului commune, Buzău county
Type of business or sector	Education
Period	2017 - 2018; 2009 - 2010
Function or post held	Math teacher
Main activities and responsibilities	Teaching - Learning - Assessment, Board member, Head of Maths and Science Committee
Name and address of employer	Scutelnici Secondary School, Scutelnici
Type of business or sector	

sector	commune, Buzău county Education
Period	2017 - 2018; 2009 - 2010
Function or post held	Math teacher
Main activities and responsibilities	Teaching - Learning - Assessment, Head of Mathematics and Science Committee
Name and address of employer	Cilibia Secondary School, Cilibia commune, Buzău county
Type of business or sector	Education
Education and training	
Period	2023
Qualification / diploma obtained	Quality EU Project Management - Erasmus+
Main subjects studied / competences acquired	Competences on planning, managing and assessing European projects in order to improve their quality according to EU regulations; intercultural competences. EDU2GROW
Name and type of education/training provider	
Level in national or international classification	International

Period	2022
Qualification / diploma obtained	CRED MANAGER
Main subjects studied / competences acquired	Managing the effective implementation of the national curriculum, CRED MANAGER, level 2 training.
Name and type of education/training provider	HOUSE OF THE TEACHING STAFF BUZĂU
Level in national or international classification	National
Period	2022
Qualification / diploma obtained	Education trainer
Main subjects studied / competences acquired	Application of legal provisions on adult education, conducting needs analysis on adult training, compliance with ethics and professional standards, communication and relationships in adult training, conflict management, designing the training process, continuous personal development of the trainer, carrying out theoretical and practical training, Organizing the evaluation process of participants in the adult training program.

<p>Name and type of education/training provider</p> <p>Level in national or international classification</p>	<p>S.C. START 2 PERFORM S.R.L.</p> <p>National</p>
<p>Period</p> <p>Qualification / diploma obtained</p> <p>Main subjects studied / competences acquired</p> <p>Name and type of education/training provider</p> <p>Level in national or international classification</p>	<p>2020</p> <p>CRED - Relevant curriculum, open education for all - Level II training - secondary education</p> <p>A new national curriculum for secondary education - necessary conceptualizations</p> <p>Implementation of the new national curriculum for secondary education. Study subjects from the perspective of specialty didactics</p> <p>Transversal issues in national curriculum approach and implementation</p> <p>Casa Corpului Didactic Buzău / Ministry of Education and Research</p> <p>National</p>

<p>Period</p> <p>Qualification / diploma obtained</p> <p>Main subjects studied / competences acquired</p> <p>Name and type of education/training provider</p> <p>Level in national or international classification</p>	<p>2017</p> <p>Making the management of pre-university education institutions more efficient</p> <p>School management</p> <p>EGOMUNDI Association Calarasi</p> <p>National</p>
<p>Period</p> <p>Qualification / diploma obtained</p> <p>Main subjects studied / competences acquired</p> <p>Name and type of education/training provider</p> <p>Level in national or international classification</p>	<p>2017</p> <p>Management of pre-university education institutions</p> <p>School management</p> <p>EGOMUNDI Association Calarasi</p> <p>National</p>
<p>Period</p>	<p>2017</p>

<p>Qualification / diploma obtained</p> <p>Main subjects studied / competences acquired</p> <p>Name and type of education/training provider</p> <p>Level in national or international classification</p>	<p>Strategic Management tools for a Better Educational System</p> <p>Olimp Net Buzău</p> <p>International</p>
<p>Period</p> <p>Qualification / diploma obtained</p> <p>Main subjects studied / competences acquired</p> <p>Name and type of education/training provider</p> <p>Level in national or international classification</p>	<p>2011 - 2012</p> <p>Master Mathematics - didactics</p> <p>Mathematics</p> <p>Valahia University of Targoviste</p> <p>International</p>
<p>Period</p> <p>Qualification /</p>	<p>2006 - 2009</p> <p>Bachelor of Mathematics - Computer Science</p>

<p>diploma obtained</p> <p>Main subjects studied</p> <p>/ competences</p> <p>acquired</p> <p>Name and type of</p> <p>education/training</p> <p>provider</p> <p>Level in national or</p> <p>international</p> <p>classification</p>	<p>Mathematics, computer science</p> <p>Valahia University of Targoviste</p> <p>International</p>
<p>Conferences/ Symposia</p>	<p>Participation 14th LUMEN International Scientific Conference RSCAVP2020, May 22-23, 2020</p> <p>Participation "ACCOUNTING AND FINANCE - THE GLOBAL LANGUAGES IN BUSINESS", 5th EDITION, April 24, 2020</p> <p>Participation INTERNATIONAL CONFERENCE "Contemporary Challenges for the Society in the Context of the Recent Economic and Social Changes", 3rd Edition, June 20 - 22, 2019, Targoviste, Romania</p> <p>International Conference "Digitalization of Education", Bucharest, 24 November 2018.</p> <p>Participation in international symposium "Digitalization: Management tools and new</p>

	<p>curriculum management in education", Sofia, Bulgaria, 17 - 18 March 2018</p> <p>Participation at the International Symposium "Books, condition of quality education", 7th edition, November 18, 2017</p>
Publications	<p>Published article "Environmental Manager and its Importance in the development of the Company", Logos Universality Mentality Education Novelty: Social Sciences, ISSN:2284-5976/e-ISSN:2501-0409, 2020, Volume 9, Issue 1, pages:101-111, doi: 10,1862/lumen/9,1/36</p> <p>Published article "THE IMPORTANCE OF TEACHING ACTIVITY IN THE PROCESS OF COGNITIVE PROCESSING", HOLISTICA, Vol 11, Issue 1, 2020, pp. 146-154, DOI: 10,2478/hjbpa-2020-0013</p> <p>Published paper "SUSTAINABLE DEVELOPMENT THROUGH THE DEVELOPMENT OF THE EDUCATION SYSTEM" , The journal Contemporary Economy, Volume 5, Issue 1/2020, ISSN 2537-4222</p> <p>Published article "SOLVING CONFLICTS IN PRE-UNIVERSITY EDUCATION SYSTEM", ISBN 978-619-90892-3-1</p>

	<p>Published article "MANAGEMENT OF EDUCATIONAL EFFICIENCY AND EFFICIENCY MANAGEMENT" , HOLISTICA Vol 9, Issue 3, 2018, pp. 89-96, DOI: 10.2478/hjbpa-2018-0025</p> <p>Published article "ESSENTIAL CHARACTERISTICS OF MODERN EDUCATIONAL MANAGEMENT" , Volume Sofia, Bulgaria, 2018, ISBN 978-619-90892-2-4, p. 25</p> <p>Completion of courses in the program "Excellence in interdisciplinary doctoral and postdoctoral research, career alternatives through entrepreneurial initiative (EXCIA)" SMIS Code 2014+: 125245</p>
Personal skills and competences	
Foreign language(s) European level (*) Self-assessment	<p>English</p> <p>Understanding/Speaking/Writing Listening, reading/ Participation in conversation, speaking/ Writing</p> <p>Average</p>
Social skills and competences	Communicative, empathetic
Organizational skills	Good organizer, cooperative, competitive

and competences	
Technical skills and competences	IT skills
Driving license(s)	Category B